



Schwerpunkt

Führung &
Organisation

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Führung Macht Sinn

• Seite 3

Führung in der Krise

• Seite 9

Was ist Führung?

• Seite 19

License to Sing

• Seite 24

Demokratie oder
Hierarchie?

• Seite 31

INFOSHOT

Mitarbeiterführung /
Leadership

• Seite 17

KM IM GESPRÄCH

mit Dr. Bastian Lange
und Dr. Bernhard Kru-
sche

• Seite 26

mit Dr. Toni
Schönenberger

• Seite 36

EX LIBRIS

Armin Klein: Leader-
ship im Kulturbetrieb

• Seite 44

Liebe Leserinnen und Leser,

sind Sie auch immer so fasziniert von Schwarzen Löchern? Dabei muss man den Blick gar nicht so weit ins All richten, um dieses Phänomen zu entdecken. Hätte man Schwarze Löcher nicht schon im Universum entdeckt, wäre man wahrscheinlich im Kulturbetrieb zuerst auf sie gestoßen, vor allem beim Erkennen des leadership-gap im deutschsprachigen Kulturbetrieb. Sicherlich gilt dies nicht für alle Kulturorganisationen. Aber für viele scheint das Thema Führung und Leadership noch immer keinen Sinn zu machen. Dies war für uns einer der Anstöße, diese Ausgabe des KM Magazins dem Thema „Führung und Organisation“ zu widmen.

Führung, Macht und Sinn sind wichtige Begriffe, wenn man sich mit der Entwicklung der eigenen Organisation beschäftigt und diese mit einem systemischen Blick betrachtet. Führung macht Sinn, nicht nur für die Organisation, sondern vor allem für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihren Tätigkeiten nach Sinn, Erfüllung, Orientierung und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten suchen. Oder, wie Peter F. Drucker über die grundlegende Funktion von Management und Führung sagen würde: „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren.“ Gerade hier wird ein Dilemma der aktuellen Veröffentlichungen und Diskussionen in der Kulturmanagement-Literatur und -Praxis deutlich. Zu sehr konzentrierte man sich in den vergangenen Jahren auf die Optimierung der Produkterstellung und den künstlerischen Prozess – zu stark wurde damit die Aufmerksamkeit auf das äußere Umfeld einer Organisation (also den Blick nach Draußen) und die damit zusammenhängenden Beziehungen und Kommunikationsprozesse mit (potentiellen) Besuchern, Geldgebern oder politischen Entscheidern gelenkt. Zu wenig Beachtung erfuhr dagegen das Innere der Organisationen und damit auch das größte Potential einer Organisation: die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sicher ist der Blick nach Innen und auf sich selbst der schwierigste, nichtsdestotrotz ist dieser Blick aber Voraussetzung dafür, sich auf äußere Veränderungen und neue Herausforderungen einzustellen, diese aktiv anzunehmen und sich positive Entwicklungsoptionen zu schaffen.

Wie unerschöpflich und spannend dieses Thema ist, zeigt wieder einmal mehr der Umfang unserer heutigen KM Ausgabe. Wir bitten daher schon jetzt um Ihre Nachsicht, dabei hätten wir Ihnen noch so viel dazu zu sagen ...



KM – der Monat

KONFERENZEN & TAGUNGEN

World Culture Forum

• Seite 51

Symposium Beethovenfest Bonn 2009

• Seite 57

Arbeitstagung des vms/ams Verband der Museen Schweiz

• Seite 59

Kulturbranding 3

• Seite 61

EX LIBRIS

Rhetoriktrainings erfolgreich leiten

• Seite 63

... Editorial

Martin Salzwedel und Dirk Schütz gehen in ihren Beiträgen nicht nur auf die Themen Führung, Management, Organisation und Leadership ein, sondern untersuchen hierzu speziell die Bedingungen und Herausforderungen im Orchester. Dabei arbeiten sie einerseits Unterschiede zwischen den Begriffen Management und Führung heraus, geben andererseits auch hilfreiche Anleitung zur Organisations- und Mitarbeiterentwicklung und klären über die verschiedenen Handlungsfelder von Führungskräften in Organisationen auf. Thomas Mersich widmet seinen Beitrag zwei der herausragenden Protagonisten der Management- und Leadership-Literatur: Peter F. Drucker, dem „Erfinder“ der modernen Managementlehre schlechthin, der in diesem Jahr seinen 100. Geburtstag gefeiert hätte und Fredmund Malik, der als Leiter des *Malik Management Zentrum* in St. Gallen weltweit Führungskräfte mit seinen Ganzheitlichen General Management Systemen berät, aus- und weiterbildet. Unsere Mitarbeiterin im Schweizer Büro, Birgitta Borghoff, konnte den CEO des *Wolfsberg Konferenzzentrum – The Platform for Executive & Business Development* zu seinen reichhaltigen Erfahrungen zu den Themen Leadership und Führungskräfteentwicklung befragen.

Dass der Kulturbereich auch der Wirtschaft vieles zum Thema Führung und Management vermitteln kann, zeigte *Kulturmanagement Network* vergangene Woche in seinem Panel „Culturepreneurship – Innovationen im Kulturmanagement“ auf dem ersten *Kulturinvest-Kongress* in Berlin. Fast schon im Stile einer Wissens-Archäologie zeigten wir auf, welche Stärken und zum Teil Jahrhunderte alten Erfahrungen der Kulturbereich zu verschiedenen Herausforderungen der Wirtschaft heute hat. So kann der Kulturbereich der Wirtschaft bei der Lösung von Problemen im Zuge der Globalisierung mit seinen interkulturellen Erfahrungen helfen, sind Prosumptionsprozesse und die Einbindung des Kunden schon seit jeher Bestandteil der künstlerischen Produktion und ist das Thema Führung kaum direkter erlebbar und greifbar als in einem Orchester oder Musikensemble. Zwei Beispiele stellen wir hierzu vor: Zum einen das Seminarangebot „Dirigieren und Führen“, bei dem Führungskräfte aus der Wirtschaft bei der Leitung eines Orchesters erfahren, wie sie sich auf den Weg zu einem authentischen Führungsstil machen können. Zum anderen den *LeaderChor* des *Rundfunkchors Berlin*, bei dem Manager mit Gesangsprofis in einem Team gefordert werden, lernen zuzuhören und ganz nebenbei Führungsgeheimnisse vermittelt bekommen.

Nehmen Sie sich also Zeit bei einer hoffentlich anregenden und aufrüttelnden Lektüre. Wir wünschen Ihnen jedenfalls viel Erfolg beim Entdecken und Weiterentwickeln Ihrer eigenen Führungsqualitäten.

Ihr Dirk Schütz & Dirk Heinze sowie das Redaktions- und Korrespondententeam von Kulturmanagement Network



MARTIN
SALZWEDEL



DIRK SCHÜTZ



Dieser Beitrag und die Beiträge auf S.19 f. und S. 31 ff. erscheinen im Rahmen der Kooperation von Kulturmanagement Network mit der Zeitschrift "Das Orchester" - www.dasorchester.de

Führung Macht Sinn

Führung im Orchester

Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Ausgabe ist dem Thema Führung gewidmet. Der Grund hierfür ist sehr einfach: Jedes soziale System, jede Organisation und damit jedes Orchester braucht Führung, wenn es sich entwickeln will. Normalerweise übernimmt innerhalb des Systems derjenige die Führung, der etwas verändern möchte. Das kann, muss aber nicht die formal definierte Führungskraft sein. Im kleinsten sozialen System, der Familie, übernehmen die Kinder sehr häufig die Führung, wenn beispielsweise die Kirme im Ort ist. Sie reden so lange, bis die Eltern – die eigentlichen „Führungskräfte“ der Familie – zustimmen und mitgehen.

Beitrag von Martin Salzwedel und Dirk Schütz, Freiburg/Weimar

In Orchestern gibt es definierte Führungskräfte, die einen Teil der Führungsaufgaben hervorragend lösen, andere Bereiche von Führung in Bezug auf das Management der Organisationskultur, der Personalentwicklung und des Entwickelns, Veränderns und Kommunizierens des eigenen gesellschaftlichen Grundauftrags aber weniger intensiv wahrnehmen, einfach weil sie es nicht gelernt haben. Besondere Relevanz gewinnt dieser Aspekt dann, wenn andere Personen – häufig aus der Politik – die Veränderungen für das Orchester bestimmen, weil dieses es nicht selbst tut.

Da die Begriffe Führung und Management häufig synonym verwendet werden, gilt es, diese zunächst einmal zu unterscheiden und aufzuzeigen, wo es Möglichkeiten von Entwicklung im sozialen System eines Orchesters aus Sicht von Organisationsberatern, Personalentwicklern und Managementtrainern (mit eigener Erfahrung als Orchestermusiker) geben könnte. Während Personalentwicklung in anderen Bereichen und Branchen, insbesondere der Wirtschaft, schon längst eine feste Größe ist, hinken die Orchester hier oftmals noch zu sehr hinterher. Mit Personalentwicklung meinen wir nicht die Entwicklung der spieltechnischen oder künstlerischen Fähigkeiten, sondern vielmehr jene, wie sie z.B. Ralf Pegelhoff in seinem Podiumsbeitrag bei der Deutschen Orchesterkonferenz 2009 im Mai in Erfurt gefordert hat: „Personalentwicklung will Menschen fördern, um Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikationen der Mitarbeiter optimal zu erreichen. Ihre Mittel sind Weiterbildung, Qualifizierung, Team- und Organisationsentwicklung, Coaching etc., und dies nicht nur in Bezug auf fachliche Kenntnisse, sondern auch im Hinblick auf Themen wie Kooperationsfähigkeit, Motivation, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Führungsfähigkeit, also persönliche und soziale Kompetenzen. Die gesellschaftliche Entwicklung fordert von den Orchestern zunehmend mehr als ihr eigentliches Kerngeschäft. Die Musiker sind dafür aber nicht ausgebildet. [...] Der gezielte Einsatz von Personalentwicklung könnte dazu beitragen, Lösungen zu finden,



... Führung macht Sinn, Führung im Orchester

die die Bedürfnisse der Musiker integrieren und eben damit die Zukunftsfähigkeit der Institution Orchester gewährleisten und weiterentwickeln.“

Die für den Erhalt unserer Orchester notwendigen Veränderungen bedürfen nicht nur klar formulierter Ziele, die es zu erreichen gilt. Ebenso notwendig ist auch ein konkretes Bild von „guter Führung“ im Orchester. Umso wichtiger ist es, dieses zu schärfen und zu präzisieren.

Führungskräfte im Orchester

Wer sind die Führungskräfte im Orchester? Da ist zunächst die Intendanz, verantwortlich für die gesamte Organisation und das Programm sowie verantwortliche Schnittstelle zu Bezugsgruppen aus Politik, Wirtschaft, Tourismus etc. Weiter sind da der Generalmusikdirektor sowie – in einem Mehrspartenhaus – die Direktoren der einzelnen Sparten wie der Operndirektor, der Schauspielregisseur und der Ballettdirektor. Im Orchester selbst trifft man auf Konzertmeister, Stimmführer und die Solo-Instrumentalisten. Wobei sich Letztere nicht unbedingt als Führungskräfte sehen, es aber durchaus sind.

Häufig sind noch weitere Entscheidungs-Gremien wie Aufsichtsräte oder Verwaltungsräte angeschlossen, in denen Politiker und Verwaltungsspezialisten dominieren. So wurde uns im Zuge der Vorbereitung für diesen Artikel in einem Interview vom Solo-Cellisten eines Orchesters erläutert, dass in seinem Orchester der GMD von einem Gremium bestimmt wird, in dem nicht ein einziger Orchestermusiker sitzt, sondern Vertreter zweier Kommunen, eines Landkreises und eines Bundeslandes.

Dies zeigt zusätzliche Aspekte der Führungsproblematik, mit denen Orchester zu kämpfen haben. Häufig geht es schlechterdings um Machtspiele, die mit der Führungsverantwortung dieser Gremien und den Erwartungen der Orchestermusiker unvereinbar sind. Dazu kommen speziell im Orchesterbereich noch Gastdirigenten, die von der Intendanz eingeladen werden.

Die Intendanz, die Direktoren und Gastdirigenten sind häufig für einen begrenzten Zeitraum Führungskraft der Organisation und verfolgen in erster Linie künstlerische Ziele, die sich aus ihrer individuellen Karriereplanung ergeben. Sie „bedienen“ sich der Orchester, um ihre eigene Karriere voranzutreiben. Seltener kommt es vor, dass beispielsweise ein GMD über einen langen Zeitraum hinweg bleibt und die Kultur eines Orchesters in dem Sinn, wie wir ihn in diesem Artikel definieren, wirklich verändert. Was hier mit Kultur gemeint ist, gilt es zu erläutern. Dazu ist eine Sichtweise notwendig, die die einzelnen Handlungsfelder einer Organisation erklärt und dazu beiträgt, Führung im Orchester nicht so sehr aus der Sicht eines Musikers oder Dirigenten, sondern aus der Sicht eines Organisationsentwicklers zu betrachten, in dessen Rolle sich Intendanten, Dirigenten und Direktoren idealerweise hineindenken sollten.



... Führung macht Sinn, Führung im Orchester

Der Intendant eines Mehrspartenhauses hat auch heute noch als beruflichen Hintergrund oftmals eine künstlerische Ausbildung. Das ist seltener eine mit musikalischer Ausrichtung. Nur in wenigen Fällen kommen diese Topführungskräfte aus einem ganz anderen beruflichen Umfeld, der Wissenschaft oder der Jurisprudenz. Von daher kann man nicht unbedingt davon ausgehen, dass ihnen die inneren Regeln für das Funktionieren eines Orchesters aus eigener Erfahrung bekannt sind. Sie wären aber diejenigen, in deren Verantwortungsbereich primär das „Kulturmanagement“ fällt. Mit Kulturmanagement meinen wir hier nicht das Management einer Organisation im Bereich der Kultur, sondern das Management der Kultur einer Organisation, sei es eine aus dem Bereich der Kultur oder der Wirtschaft. Um diesen Gedanken zu erläutern, möchten wir hier ein Modell zum Verständnis der Struktur von Organisationen darstellen, das in seinen Grundzügen den Grundlagen der Führung sozialer Systeme von Joachim Kreutzkam entstammt.(1)

Kultur-, Leistungs- und Ressourcenmanagement

Jede Organisation – hier sind sowohl Wirtschaftsunternehmen als auch Organisationen aus den Bereichen Kultur, Bildung oder Gesundheit gemeint – verfolgt einen Zweck. Dazu muss sie ihre Rolle im jeweiligen Markt oder Umfeld klar formulieren und dafür sorgen, dass diese in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Für die langfristige Existenzsicherung ist das essenziell. Es geht darum, die Legitimation und den Sinn des eigenen Handelns zu kommunizieren. Dabei versucht die Organisation auch, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Umfeld so mit zu gestalten, dass sie sich gut entwickeln kann.

Alle Bemühungen, die mit der Zweckverfolgung zu tun haben, nennen wir deshalb Kulturmanagement (KM). Dies ist das Handlungsfeld der Intendanten und Direktoren. Sie tragen die Verantwortung dafür und brauchen dazu Kompetenzen im Bereich der Entwicklung einer Organisationskultur und im Verständnis davon, wie soziale Systeme funktionieren und durch Strukturen und Menschen beeinflusst und entwickelt werden können. Da die Top-Führungskräfte in Orchestern jedoch wie oben bereits angedeutet in erster Linie eigene künstlerische Ziele verfolgen, ist das Kulturmanagement im Orchester ein Feld, das in Zukunft viel größerer Aufmerksamkeit bedarf, auch in der Ausbildung.

Jede Organisation bietet Leistungen an und sorgt dabei für kontinuierliche Qualitätssicherung, Innovation und Optimierung, um mit den Veränderungen der Umwelt mitzugehen und den gesellschaftlichen Wandlungsprozessen gerecht zu werden. Im Wirtschaftsunternehmen ist dieses Feld das des Produktmanagements. Da es in Kultur- und Bildungseinrichtungen aber nicht immer um Produkte geht, die hergestellt werden, bezeichnen wir dieses Handlungsfeld als Leistungsmanagement (LM). Hier sind in allgemeiner Terminologie produktorientierte Fachkompetenzen erforderlich. Es geht um die Effektivität und Qualität der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen.



... Führung macht Sinn, Führung im Orchester

Das ist das Handlungsfeld der Orchestermitglieder und Dirigenten mit Konzerten, Aufnahmen und anderen Projekten. Die Arbeit der Dirigenten hat sich in den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten sehr verändert. In Gesprächen mit Solisten, Dirigenten und Orchestermitgliedern (und letztlich auch aus eigener Erfahrung) zeigt sich, dass Dirigenten zum Dialog wesentlich bereiter sind als vor 20 oder 30 Jahren. Auch in der Zusammenarbeit zwischen Dirigent und Orchester hat vieles sich geändert allein dadurch, dass heute Autoritäten nicht mehr so anerkannt werden wie vor 30 Jahren. Die jungen Musiker haben eine andere, viel lockerere, aber auch kritischere Einstellung zu Autoritäten, was der Zeit entspricht, aber deswegen noch lange keine Demokratisierung des Orchesters bedeutet. „Orchester sind nicht demokratisch“, so befindet der größte Teil der befragten Musiker. Und in der Tat ist eine hierarchische Steuerungsform für die Leistungserbringung eines klassischen Orchesters der Normalzustand und aus Sicht eines Organisationsentwicklers auch richtig.

Jede Organisation trägt die Verantwortung für den Umgang mit den zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen. Diese müssen möglichst effizient in Hinsicht auf den Organisationszweck (KM = Kulturmanagement) und die zu erbringenden Leistungen (LM = Leistungsmanagement) verwendet werden. Alle Aktivitäten in diesem Feld bilden das Ressourcenmanagement (RM). Die verfolgten Ziele sind Effizienz und Produktivität. Die benötigte Fachkompetenz für dieses Handlungsfeld ist in erster Linie betriebswirtschaftlicher Natur, gepaart mit sozialer Kompetenz im Umgang mit Menschen in einer Organisation. Hier sind die Mitarbeiter der Administration, Verwaltungsdirektor und die Orchestermanager tätig.

Diese drei Handlungsfelder beeinflussen und bestimmen die Richtung und die Entwicklung einer Organisation. Sie befinden sich miteinander in ständiger Wechselwirkung, sind aber nicht unbedingt mit den verschiedenen Funktionsträgern wie Leitung (Führung und Management), Mitarbeitenden und Verwaltung bzw. Administration identisch (siehe Tabelle unten).(2)



... Führung macht Sinn, Führung im Orchester

Handlungsfelder Funktionsträger	Kulturmanagement KM Ziel: Legitimation / Sinn	Leistungsmanagement LM Ziel: Qualität / Effektivität	Ressourcenmanagement RM Ziel: Effizienz / Produktivität
Leitung	Handlungsschwerpunkt der Leitung (Intendant und GMD)		
Leistungsträger		Handlungsschwerpunkt der Leistungsträger (Musiker und Dirigenten)	
Administration			Handlungsschwerpunkt der Orchestermanager und Administration (Verwaltung)
Kompetenzen	Führungskompetenz, Kulturkompetenz, Systemkompetenz	Führung, Management, leistungsorientierte, künstlerische technische Fachkompetenzen	Management, betriebs- wirtschaftliche Fachkompetenz, soziale Kompetenz

Dieses Modell kann sehr hilfreich dabei sein, sich einen Überblick zu verschaffen, welche Aktivitäten von welchen Personen in einer Organisation ausgeführt werden sollten und welche Kompetenzen sie erfordern. Häufig wird Führung mit der Arbeit des Dirigenten gleichgesetzt. Die wichtigen Aspekte der Weiterentwicklung der Kultur und der Organisationsstruktur fallen jedoch nicht in den klassischen Arbeitsbereich des Dirigenten und „laufen so nebenher“. Wie wichtig eine gute und professionelle Führung jedoch ist, um die Zukunftsfähigkeit der heutigen Orchesterlandschaft zu sichern und weiter auszubauen, und wie eine solche Führung konkreter aussehen könnte, wollen wir in unseren beiden weiteren Beiträgen (siehe S. 19 und 31) ausführen. ¶

Anmerkungen

(1) Joachim Kreutzkam: Grundlagen der Führung sozialer Systeme, unveröffentlichtes Skript zum Kulturmanagement, Weimar 1997.; (2) ebd.

weitere Literatur

Martin Salzwedel/Ulf Tödter: Führen ist Charaktersache, Berlin 2008

Edgar Schein: „Leadership and culture as evolutionary processes“, in: Hernsteiner – Fachzeitschrift des Hernstein Instituts 1/06, S. 8 f.

ZU DEN AUTOREN

Martin Salzwedel, Jahrgang 1954, ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach bei Unternehmen weltweit. Er ist Gründer von *Communications Consulting International (CCI)*, war acht Jahre lang Dozent und Projektleiter für die *St. Galler Business School* und ist heute Senior Consultant und Leiter des *Instituts für Persön-*



... Führung macht Sinn, Führung im Orchester

lichkeitsentwicklung der Boston Business School. Nach abgeschlossenem Lehramts- und anschließendem Musikstudium und praktischer Arbeit in Orchestern als Cellist, arbeitete er acht Jahre in den USA für ein internationales Beratungsunternehmen, war Marktmanager in einem internationalen Medienkonzern und Lehrbeauftragter an der *Musikhochschule Franz Liszt* in Weimar im Studiengang Kulturmanagement.

Dirk Schütz leitete nach dem Studium der Musik und Musikpädagogik bis 1999 den neu gegründeten Studiengang Kulturmanagement an der *Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar*. Gleichzeitig arbeitete er als Projektmanager mit Budgetverantwortung im Rahmen der Europäischen Kulturhauptstadt 1999 in Luxemburg. Danach war Dirk Schütz verantwortlich für Marketing und PR an der neu gegründeten Fakultät Medien der Bauhaus-Universität Weimar. In den Bereichen Kommunikation, Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung ist er als Berater und Trainer für Kultur- und Wirtschaftsunternehmen sowie öffentliche Kultureinrichtungen tätig. Zudem unterrichtet er regelmäßig als Dozent und Lehrbeauftragter an den bekanntesten Kulturmanagement-Instituten und -Studiengängen in Deutschland und der Schweiz. Mit seiner Firma Dirk W. Schütz – Kultur Management Kommunikation ist er für Kunden aus dem öffentlichen Kulturbereich und der Kulturwirtschaft beratend tätig.

-Anzeige -

INTERNATIONAL CONFERENCE

CREATIVE INDUSTRIES

GOVERNANCE OF METROPOLITAN REGIONS

NEUES RATHAUS LEIPZIG / GERMANY

12-13 NOVEMBER 2009

www.creative-regions.de

Die Konferenz befasst sich mit der Formierung kreativer und wissensintensiver Ökonomien in europäischen Metropolregionen. Dabei werden unterschiedliche Steuerungs- und Governanceformen in den Blick genommen, die das Ziel verfolgen, tragende Segmente dieser Ökonomien auf verschiedenen räumlichen Maßstabsebenen zu unterstützen. Die Konferenz richtet sich an Wissenschaftler, Praktiker, Stadtplaner und Unternehmer der Kreativwirtschaft sowie Künstler, um geeignete Instrumente und Governanceformate zu diskutieren. Im Vordergrund steht die Frage, wie – mit Blick auf die spezifischen Eigenschaften der Kreativwirtschaft – kontextbezogene Strategien für öffentliche und privatwirtschaftliche Maßnahmen entwickelt werden können.

Weitere Informationen & Registration: www.creative-regions.de

Organised by:

- LEIBNIZ-INSTITUT FÜR LÄNDERKUNDE
- UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG
- LMU LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

In cooperation with:

- METROPOLREGION OST- und SÜDMITTELDEUTSCHLAND
- Stadt Leipzig
- Freistaat Sachsen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung



Führung in der Krise – machen Manager heute alles falsch?

Ein Plädoyer für zielorientiertes Leadership und sinnvolles
Management anlässlich des 100. Geburtstages von Peter F. Drucker

THOMAS MERSICH

ist Gründer und Miteigen-
tümer vom Musikverlag
Mersich & Kiess Wien. Als
Marketing Manager war er
von 2004 bis 2008 bei den
Haydn Festspielen Eisen-
stadt tätig und arbeitet seit
2006 beim Liszt Festival
Raiding und seit 2009 für
das Liszt Jahr 2011 ©
LISZTOMANIA

Beitrag von Thomas Mersich, Korrespondent, tm@kulturmanagement.net

Nicht einmal ein Jahr ist vergangen, seit das globale Bankensystem am Rande des Abgrundes stand und nur durch ein aus aberwitzigen Steuergeld-milliardenbeträgen geflochtenes Sicherheitsnetz vor dem tödlichen Absturz bewahrt werden konnte. Fest stand schon damals: Die Weltwirtschaftskrise hat uns alle fest im Griff! Und bis heute hat sich daran nichts geändert: täglich werden wir im Alltag und über die Medien mit der Tatsache konfrontiert, dass heute nichts mehr so geht wie früher: Ob *General Motors* oder die *Lehman Brothers* in den USA, ob *Opel* oder *Arcandor* in Deutschland oder *Austrian Airlines* und *Sky Europe* in Österreich – einige Beispiele von vielen die zeigen, dass es heutzutage geradezu eine Modeerscheinung ist, wenn Manager Großkonzerne gegen die Wand fahren und dafür noch unverschämte Gehälter und Boni kassieren – und noch dazu: scheinbar alles ohne Folgen, denn die Superma-nager sind nach wie vor am Ruder und scheinen von alledem nichts gelernt zu haben.

Ist das Leadership heute in der Krise? Kann das Management die heutigen Herausforderungen nicht mehr bewältigen? Ist es alleine die unersättliche Gier nach Macht und Geld, die das Leadership Amok laufen lässt? Oder hat das Management die einfachsten Regeln ganz einfach vergessen bzw. gar nicht erst einmal gelernt?

Dabei wäre ja alles ganz einfach, denn gerade das kleine Land Österreich darf mit großem Stolz darauf verweisen, dass es zwei der allergrößten Managa-ment-Denker aller Zeiten hervorgebracht hat: Mit Peter F. Drucker (1909-2005) und Fredmund Malik (*1944) liegt allen Führungskräften eine umfas-sende und detaillierte Management-Literatur vor, die eigentlich alles Wissen beinhaltet, das eine gute Führungskraft für ihre Arbeit benötigt. So gilt der in Wien aufgewachsene, später nach England und schließlich in die USA e-migrierte Peter Drucker weltweit als der „Erfinder“ der modernen Manage-mentlehre schlechthin⁽¹⁾: seine über 30 Bücher, die Drucker seit den 30er Jahren veröffentlicht hat – u. a. 1967 „Die ideale Führungskraft“⁽²⁾ –, wurden



... Führung in der Krise

in insgesamt 25 Sprachen übersetzt und erreichten eine Gesamtauflage von über sechs Millionen!(3)

Als Berater von *General Motors*, *General Electric* und vielen anderen Großunternehmen schuf Peter Drucker die Grundlagen für das moderne Management und hat dabei alle wichtigen Entwicklungen in Wirtschaft und Management vorausgesehen und mit gestaltet: Dezentralisierung, Privatisierung, den Aufstieg Japans zur wirtschaftlichen Großmacht, den Siegeszug der Pensionsfonds, das Entstehen der Wissensgesellschaft, etc. Heute kann man mit größter Sicherheit davon ausgehen, dass die gesamte Managementliteratur – selbst die von Fredmund Malik, den Drucker als „führenden Managementexperten in Europa und wichtigste Stimme in Theorie und Praxis des Managements“ bezeichnet(4) – auf Druckers Vermächtnis aufbaut, eine Tatsache, die Sandra Knippenberg eindrucksvoll untersucht und nachgewiesen hat.(5) Und so könnte man eigentlich annehmen, dass es nichts gibt, was Manager in der heutigen Welt nicht von ihm lernen könnten. Trotzdem scheint das Werk von Peter Drucker besonders im europäischen Raum nicht wirklich bekannt – ja schlichtweg völlig in Vergessenheit geraten zu sein, denn nur wenigen Führungskräften ist Peter Drucker überhaupt ein Begriff (was letzten Endes auch darauf zurückzuführen ist, dass der größte Teil der Literatur Peter Druckers heute vergriffen und nur mehr am Gebrauchtmart erhältlich ist).

Wieso also kann es zu solch weltbewegendem Misswirtschaften im Management kommen, wo doch scheinbar alles auf der Hand liegt? Wieso achtet niemand auf die goldenen Regeln des Managements, wo doch alles Wissen – wenn auch mit etwas erschwertem Zugang – zur Verfügung steht?

Eine Antwort auf diese Fragen zu finden, ist müßig, jedoch gibt der 100. Geburtstag von Peter Drucker im November dieses Jahres Anlass dazu, über Grundlegendes im Management nachzudenken: Was ist die eigentliche Funktion des Managements? Was sind deren unverzichtbare Prinzipien? Welche Aufgaben hat Management heute zu erfüllen? Ist Gewinnmaximierung wirklich der ureigenste Zweck des Unternehmens? Was unterscheidet gutes von schlechtem Management? Und: Was können Kulturbetriebe von Peter Drucker lernen?

Der Mensch im Mittelpunkt

Das Wichtigste vorweg: Im Mittelpunkt des Druckerschen Verständnisses von Management steht der Mensch. Management ist für Peter Drucker somit eine Humanwissenschaft. Auf die Frage nach der grundlegenden Funktion des Management gibt Drucker eine einfache aber präzise Antwort: „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren.“(6)

Erst wenn wir von diesem Ansatz ausgehen, können wir uns mit Management überhaupt befassen, denn: „Ein Unternehmen verfügt nur über eine



... Führung in der Krise

einzigste wirkliche Ressource: die Menschen. Sein Erfolg hängt davon ab, ob es ihm gelingt, die menschliche Ressource produktiv zu machen.“(7)

Doch wie kann dies gelingen? Und was ist Management überhaupt, was dessen Aufgabe?

Gewinnmaximierung als Unternehmenszweck sinnlos

Nach Peter Drucker muss das Management drei wesentliche Aufgaben erfüllen: 1. Es hat den spezifischen Zweck und die Mission des Unternehmens festzulegen; 2. Es hat dafür zu sorgen, dass das Unternehmen produktiv ist und die Arbeitskräfte effektiv arbeiten und 3. Es hat eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen und zu tragen.(8)

Interessant ist hier vor allem, dass der für Führungskräfte oft so unverzichtbare Faktor Geld bzw. Gewinn hier gar nicht erwähnt wird. Ja im Gegenteil: „Das Gewinnmotiv und die daraus resultierende Gewinnmaximierung sind für das Verständnis der Tätigkeit, des Zwecks und der Führung eines Unternehmens irrelevant. Schlimmer noch: Das Konzept der Gewinnmaximierung richtet Schaden an. Es trägt wesentlich zur Fehleinschätzung der Natur des Gewinns in unserer Gesellschaft und zur tief verwurzelten Feindseligkeit gegenüber dem Profit bei. Dieses Konzept verursacht einige der gefährlichsten Krankheiten der Industriegesellschaft. Es hat wesentlich zu den schlimmsten Irrtümern der staatlichen Politik in den westlichen Ländern beigetragen.“(9)

Selbstverständlich leugnet Drucker die Notwendigkeit von Gewinn und Rentabilität für Unternehmen nicht, jedoch sind diese Faktoren für den Unternehmenszweck nicht von Bedeutung: „Der Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Beweggrund der Vorgehensweise von Unternehmen oder deren wirtschaftliche Entscheidungen, sondern dient lediglich dazu, die Richtigkeit dieser Entscheidungen einzuschätzen.“ Und weiter: „Für die Definition des Unternehmenszwecks und der Unternehmensmission gibt es nur einen Ausgangspunkt: den Kunden. Der Kunde definiert die Unternehmenstätigkeit.“(10)

Hier scheint es, als wären Kulturbetriebe allen wirtschaftlichen Unternehmen weit voraus. Denn aufgrund ihrer Orientierung an ihrer Mission laufen sie nicht Gefahr, sich im Prinzip der Gewinnmaximierung zu verlieren. Peter Drucker: „Die erste Lektion, die Unternehmen von erfolgreichen Einrichtungen ohne Gewinnzweck lernen können, besteht darin, dass die Mission der Organisation und die sich daraus ergebenden Erfordernisse den Ausgangspunkt darstellen müssen.“(11)

Der zufriedene Kunde als Unternehmensziel

Vom Unternehmenszweck ausgehend ist das Management gefordert, Unternehmensziele festzulegen. Andernfalls bleibt die Definition des Unternehmens reine Absichtserklärung, die nie in Ergebnisse umgesetzt wird: „Die



... Führung in der Krise

Zielsetzungen stellen die Grundlage für die Tätigkeit des Unternehmens und für die Verteilung der Aufgaben in der Organisation dar. Von den Zielsetzungen hängen die Struktur des Unternehmens, seine Schlüsselaktivitäten und vor allem die Zuteilung des Personals zu den Tätigkeiten ab.“(12)

Das primäre Ziel jedes Unternehmens wurde bereits erwähnt: der zufriedene Kunde. Fredmund Malik stellt den zufriedenen Kunden sogar soweit in den Mittelpunkt seiner Thesen, dass er das „heilige“ Prinzip des „Shareholder Value“, bei dem die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, an den Pranger stellt und durch den neuen Ansatz des „Customer Value“, der die Kundenorientierung als Unternehmensmaxime ansieht, ersetzt: „Die Logik ist klar: Customer Value statt Shareholder Value. Diese Logik muss durch Unternehmenspolitik festgeschrieben werden. Aus dieser Wertung folgen alle Aufgaben für das Top-Management. Versagt das Top-Management hier, hat es seine wichtigste unternehmerische Aufgabe nicht erfüllt. Hindern Investoren das Top-Management daran, dann schädigen sie das Unternehmen und somit sich selbst.“ Denn: „Das beste Kapital kommt nicht, wie heutige Verbildung es meint, von der Börse, sondern es kommt von Kunden, die so zufrieden sind, dass sie so gute Preise bezahlen, dass das Unternehmen im Wesentlichen ohne Fremdkapital auskommen kann.“(13)

Für Kulturbetriebe scheint sich hier ein großes Tor zu öffnen: Sind sie bis heute weitestgehend dem sog. „Stakeholder Value“ – der Orientierung an Interessengruppen – als Unternehmensansatz gefolgt, bietet sich mit den Malikschen Thesen nun die Möglichkeit, diesen durch den „Customer Value“ als neuen Ansatz zu ersetzen. Denn dadurch können sie ihre Unternehmensziele noch besser verfolgen und werden am Markt mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreicher sein.

Mitarbeitermotivation als Grundprinzip

Wie aber erreicht man seine Unternehmensziele? Wie schafft es die Führungskraft, die Produktivität seiner Mitarbeiter zu erhöhen und optimal einzusetzen? Sowohl bei Drucker als auch bei Malik findet sich dieselbe und eindeutige Antwort: Die einzige Möglichkeit optimale Ergebnisse zu erreichen liegt in der Möglichkeit, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren. Denn im Zeitalter der Wissensgesellschaft, wo die Produktivität des Wissensmitarbeiters in den Mittelpunkt des Personalmanagements rücken wird, werden wir nach Drucker vor allem ganz andere Annahmen in Bezug auf die Menschen in Organisationen und in Bezug auf ihre Arbeit formulieren müssen: „Mitarbeiter werden nicht gemanagt. Die Aufgabe besteht darin, sie zu führen. Und das Ziel lautet, die spezifischen Stärken und Kenntnisse jedes einzelnen Mitarbeiters produktiv einzusetzen.“(14)

Peter Drucker geht sogar so weit, in modernen Unternehmen ein Modell der Mitarbeiterführung zu vertreten, das das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter mit einem Dirigenten und seinem Orchester vergleicht: „Die



... Führung in der Krise

Beziehung zwischen beiden Seiten ist also kaum noch mit dem traditionellen Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vergleichbar, sondern hat sehr viel größere Ähnlichkeit mit der Beziehung zwischen einem Dirigenten und den Orchestermitgliedern.“(15)

Hier sind wir bei einem der wohl meist verbreiteten Managementtheorien angelangt: Das von Peter Drucker bereits Mitte der 50er Jahre in seinem Werk „Die Praxis des Managements“(16) konzipierte „Management by Objectives“ (MbO) – ein Konzept des Managements durch Zielsetzungen und Selbstkontrolle, das eine Abkehr vom rein autoritären Führungsprinzip in den Unternehmen einleitete. Dieses ist Ausgangspunkt eines völlig neuen Ansatzes, den Fredmund Malik in seiner Kybernetik weiterentwickelte.

Basis für die Mitarbeitermotivation ist das Vertrauen der Führungskräfte gegenüber den eigenen Mitarbeitern: „Die letzte Voraussetzung für effektive Führung ist, dass man sich das Vertrauen der Untergebenen verdient. Ohne Vertrauen bildet sich keine Gefolgschaft – und eine Führungskraft muss definitionsgemäß eine Gefolgschaft haben.“(17)

Was macht gute Führung aus?

Aber was macht letztendlich gute Führung aus? Gibt es das sog. Alpha-Tier – die typische charismatische Führungspersönlichkeit, der man sich ohne viel zu denken anschließt und der man – wohin auch immer – in die Zukunft folgt?

„Selbstverständlich ist gute Führung wichtig. Allerdings hat sie wenig mit dem zu tun, was heute unter diesem Schlagwort propagiert wird. Sie hat wenig mit „Führungsqualitäten“ und überhaupt nichts mit „Charisma“ zu tun. Sie ist profan, unromantisch und langweilig. [...] Tatsächlich schadet Charisma einer Führungskraft. Er beraubt sie jeder Flexibilität und der Fähigkeit zur Veränderung.“(18)

Peter Druckers Antworten sind eindeutig: gute Führung zeigt sich an den Leistungen, an den Ergebnissen. Gute Führung ist das Ergebnis harter, konsequenter Arbeit. Und da jeder Mensch auf seinem Gebiet gute Leistungen erbringen kann, kann Führung theoretisch auch von jeder Person erlernt werden. Auch Fredmund Maliks Auffassung folgt dieser Richtung: „Echte Führer haben Gefolgschaft, weil die Menschen ihnen vertrauen. Sie führen durch Selbstdisziplin und Beispiel, nicht durch Slogans und Hurra-Geschrei. Nicht Charisma ist ihr Kapital, sondern Vertrauen. Entscheidend ist nicht, ob wir geführt werden, sondern wohin. Nicht Aufbruch, sondern Ankunft sind entscheidend, nicht Absicht, sondern Ergebnis. Charismatische Führer sind ein Risiko, wenn sie keine echte Leadership in sich tragen. Sie sind unberechenbar. Sie verfolgen Utopien, an die sie selbst glauben. Historisch waren charismatische Menschen häufig keine Führer, sondern Verführer.“(19)



... Führung in der Krise

Letzten Endes hängt der Unterschied zwischen effektiver und unwirksamer Führung davon ab, „ob der Kompromiss, den eine Führungskraft aufgrund der Einschränkung durch die politische, wirtschaftliche, finanzielle oder zwischenmenschliche Realität eingeht, mit ihrer Mission und ihren Zielen übereinstimmt oder sie davon ablenkt. Denn was den guten vom irregeleiteten Führer unterscheidet, sind seine Ziele.“ (20)

Master Controls für Leadership

Fredmund Maliks Master Controls für Leadership mögen dabei helfen, eine Vorstellung von Führungsqualitäten zu präzisieren, die sicherlich ebenso für das Management von Kulturbetrieben maßgebend sind (21):

- Echte Leader zwingen sich, zuzuhören.
- Echte Leader arbeiten unermüdlich daran, sich verständlich zu machen.
- Echte Leader verzichten auf Alibis und Ausreden.
- Echte Leader akzeptieren ihre Bedeutungslosigkeit relativ zur Aufgabe.
- Echte Leader stehlen ihren Leuten nicht den Erfolg.
- Echte Leader haben keine Angst vor starken Leuten.
- Echte Leader müssen keine begeisternden Menschen sein.
- Echte Leader sind keine Phantasten.
- Echte Leader sind weder geboren noch gemacht.

Abschließend: Was würde Peter Drucker heute sagen?

Hätte das Management in der Vergangenheit Peter Druckers Ratschläge befolgt, wären uns wohl viele unserer aktuellen Probleme erspart geblieben. Was jedoch würde Peter Drucker heute sagen, wenn er die Zukunft nach der Weltwirtschaftskrise mitgestalten könnte? Rosabeth Moss Kanter, eine langjährige Weggefährtin Peter Druckers, gibt in ihrem Artikel im *Harvard Business Manager* zahlreiche Antworten auf diese Frage, wobei jene These wohl eine der entscheidendsten ist: „Peter Drucker wäre der Erste gewesen, der den neuen MBA-Eid gelobt hätte, den Absolventen der Harvard Business School 2009 bei ihrer Examensfeier ablegten. [...] Der Eid erinnert Manager daran, dass sie einem Ziel Verantwortung schulden, das größer ist als sie selbst.“ (22)

Es bleibt zu hoffen, dass in turbulenten Zeiten wie diesen Führungskräfte sich mehr mit dem Thema Management und Führung auseinandersetzen. Umfangreiche und spannende Literatur zu diesem Thema gibt es, wie man sieht, mehr als genug. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang besonders auf das „1st Global Peter Drucker Forum Vienna 2009“: Anlässlich des 100. Geburtstages von Peter Drucker veranstaltet die *Peter Drucker Society of Austria*, die als europäisches Zentrum zur Förderung und Weiterentwicklung des Denkens von Peter Drucker etabliert wurde, vom 19. – 20. November im Haus



... Führung in der Krise

der Industrie in Wien eine Konferenz zum Thema „Management & Führung“. Die Konferenz bietet mit Spitzenkräften aus der internationalen Wirtschaft und weltweiten Management-Theoretikern wie Philip Kotler, Charles Handy, Fredmund Malik und Hermann Simon ein Programm der Superlative und ist für Führungskräfte eine willkommene Gelegenheit, sich mit dem Thema auseinander zusetzen. ¶

www.druckersociety.at/index.php/09-global-forum/program

eitere Literaturempfehlungen und Links siehe Kapitel „Seitensprünge“.

Anmerkungen

(1) New York Times; (2) Drucker, Peter 1967; (3) Beatty, Jack 1998; (4) Malik, Fredmund 2008; (5) Knippenberg, Sandra 2008; (6) Drucker, Peter 1989; (7) Drucker, Peter 1974; (8) ebd.; (9) ebd.; (10) ebd.; (11) Drucker, Peter 1992; (12) Drucker, Peter 1974; (13) Malik, Fredmund 2008; (14) Drucker, Peter 2006; (15) ebd.; (16) Drucker, Peter: 1998; (17) Drucker, Peter 1992; (18) ebd.; (19) Malik, Fredmund 2008; (20) Drucker, Peter 1992; (21) Malik, Fredmund 2008; (22) Harvard Business Manager, November 2009

- Anzeige -

Kultur- und Museumsmanagement bei transcript



Birgit Mandel
PR für Kunst und Kultur
Handbuch für Theorie und Praxis
(2., komplett überarbeitete Auflage)

Mai 2009, 240 Seiten, kart.,
24,80 €,
ISBN 978-3-8376-1086-4



Sigrid Bekmeier-Feuerhahn,
Karen van den Berg, Steffen
Höhne, Rolf Keller, Angela
Koch, Birgit Mandel, Martin
Tröndle, Tasos Zembylas (Hg.)
**Forschen im
Kulturmanagement**
Jahrbuch für
Kulturmanagement 2009

Oktober 2009, 264 Seiten, kart.,
24,80 €,
ISBN 978-3-8376-1252-3



Martin Tröndle (Hg.)
Das Konzert
Neue Aufführungskonzepte
für eine klassische Form

Juni 2009, 336 Seiten, kart.,
zahlr. Abb., 29,80 €,
ISBN 978-3-8376-1087-1

www.transcript-verlag.de



- Anzeige -

Wissenschaft & Kunst

Centre for Interuniversity Cooperation in the Arts and Humanities
Paris Lodron University Salzburg and Mozarteum Salzburg



international transdisciplinary vision & change complex
international project development cross-media
new media networks & decentralisation

MA in Cultural Production

International and transdisciplinary Master programme
for developing sustainable cultural projects

cultural production contemporary art interconnections
interface-oriented field trips **Salzburg**
management culture jamming
experimental critical reflection
multiple platforms mediation of art and culture
space & location

www.uni-salzburg.at/wk/ma-cp



Interested?

Online presentation and information
24th November 2009 // 17:00 - 19:00
19th January 2010 // 10:00 - 12:00

Details

www.uni-salzburg.at/wk/ma-cp

Contact

Wissenschaft & Kunst
Siglinde Lang
Bergstraße 12 // 5020 Salzburg
siglinde.lang@sbg.ac.at





Mitarbeiterführung / Leadership

Kulturmanagement InfoShot (VII)

Beitrag von Prof. Dr. Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina
Frankfurt (Oder)

Unter Mitarbeiterführung wird eine zweckbezogene Einflussnahme verstanden, durch die Mitarbeiter dazu motiviert und in die Lage versetzt werden sollen, bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Ziele sind in erster Linie die Oberziele des Kulturbetriebs, die im Rahmen der „business mission“ und des Leitbildes festgelegt sein sollten, sowie dann auch die persönlichen Leistungsziele eines jeden Mitarbeiters, die im Idealfall identisch oder zumindest komplementär sind mit den Oberzielen. Synonym zum Begriff der Mitarbeiterführung wird auch im deutschsprachigen Raum mehr und mehr der Begriff des Leadership verwendet.

Die Mitarbeiterführung kann einerseits durch Strukturen und andererseits durch Personen erreicht werden. Eine Führung durch Strukturen erfolgt über Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften etc. Bei der Führung durch Menschen wird über das Verhalten einer (in der Regel vorgesetzten) Person – z.B. durch ihre Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu verteilen und zu koordinieren, Mitarbeiter zu motivieren oder Ergebnisse zu kontrollieren – geführt.

Besonderes Merkmal der Mitarbeiterführung in Kulturbetrieben ist es, dass die Leistungserstellung eine Vielzahl von Personen erfordert, die aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen. Folgende Funktionsbereiche finden sich beispielsweise im Theater: künstlerischer Bereich (hierzu gehören Dramaturgie, Regie, darstellendes Solopersonal, Chor, Orchester, Ballett, Inspizienten, Souffleusen etc.), technischer Bereich (Bühnentechnik, Beleuchtung, Tontechnik, Werkstätten etc.) und Verwaltungsbereich (Personalabteilung, Rechnungswesen, Öffentlichkeitsarbeit, Hausverwaltung, Kartenvertrieb etc.). Es ist offenkundig, dass sich die Mitarbeiter dieser Bereiche stark im Hinblick auf ihren Ausbildungsweg, ihre (Fach-)Sprache, ihre Arbeits- und Denkweise etc. unterscheiden und dies im Rahmen eines effektiven Leadership entsprechend Berücksichtigung finden muss.

In der Literatur zur Führung werden zwei idealtypische Handlungstheorien nach McGregor unterschieden, deren Basisaussagen Rückschlüsse auf das Führungssystem zulassen. Hier existiert zum einen die Theorie X, der ein eher pessimistisches Menschenbild zugrunde liegt und nach der Mitarbeiter

PROF. DR.

ANDREA

HAUSMANN

Leiterin des Studiengangs

Kulturmanagement und

Kulturtourismus, Europa-

Universität Viadrina Frank-

furt (Oder),

<http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>



... InfoShot (VII)

v.a. Anleitung, strenge Kontrollen und Sanktionen benötigen, damit die Organisationsziele erreicht werden. Demgegenüber geht das Menschenbild in der Theorie Y davon aus, dass die Mitarbeiter bei geeigneten organisatorischen und personalbezogenen Rahmenbedingungen durchaus zielorientiert und engagiert arbeiten sowie verantwortungsbewusst agieren. Motivation gilt hier als das wichtigste Prinzip für einen insgesamt kooperativ ausgerichteten Führungsstil. Neben diesen beiden Positionen existieren weitere Führungsstile. Da es den einen richtigen Führungsstil nicht gibt, müssen grundsätzlich die situativen Bedingungen einer Führungssituation für die richtige Auswahl im Blick behalten werden.

Ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung, das auch im Kulturbereich mehr und mehr an Beachtung gewinnt, ist die Führung durch Zielvereinbarungen („management by objectives“), wie sie z.B. auch im *Freilichtmuseum am Kiekeberg*, Niedersachsen angewendet wird. Erforderlich hierfür ist die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Zielfindung, das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen mit der Festlegung von innerhalb einer Periode zu erreichenden Zielen, die Zwischenkontrolle zur Identifikation möglicher Probleme bei der Zielerreichung und das Zielerreichungsgespräch. Allgemeine Vorteile dieser Methode liegen u.a. in einer verbesserten Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, Herstellung von Transparenz, Steigerung von Arbeitsmotivation und insgesamt einer stärkeren Integration des Einzelnen in den Gesamtbetriebsablauf. ¶

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Klein, A. (2009): Leadership im Kulturbetrieb, Schriftenreihe Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden
- Börner, S. (2002): Führungsverhalten und Führungserfolg, Wiesbaden
- Peper, L. (2006): Zielvereinbarung als sinnvolles Instrument der Personalführung, in: Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.): Museum und Personal, Ehestorf;
- Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, E. (2003) (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart.



Was ist Führung?

Zur Unterscheidung von Führen, Managen und Verwalten

Dass es einen Unterschied zwischen Managen und Verwalten gibt, ist unmittelbar einsichtig. Aber auch Managen und Führen ist nicht dasselbe. Gleichwohl gehört beides zusammen wie die zwei Seiten einer Medaille. Doch worin liegen die Unterschiede und in welchem Zusammenhang ist welche Steuerungsform angezeigt?

Ein Beitrag von Martin Salzwedel/Dirk Schütz, Freiburg/Weimar

Die Begriffe Management und Führung werden häufig synonym verwendet, meinen jedoch etwas anderes. Führung formuliert Werte und Verhaltensweisen, widmet sich dem Sinn, der Legitimation der eigenen Organisation und prägt die Kultur. Führung ist sehr unterschiedlich, je nachdem in welcher Entwicklungsphase eine Organisation sich befindet. Am Anfang prägt der Gründer die Kultur durch seine persönlichen Werte. Man kann so weit gehen und sagen, dass das, was der Charakter und die Persönlichkeit für das Individuum ist, für eine Organisation ihre Organisations-Kultur darstellt.⁽¹⁾ In der weiteren Entwicklung bilden sich explizite und unausgesprochene Regeln heraus. Wenn die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sich ändern, der Markt oder der Organisationszweck, dann ist es Aufgabe der Führung, die Kultur zu verändern. Wie zahlreiche Studien zeigen, ist das ein schwieriger und von den Betroffenen oft als schmerzlich empfundener Prozess.

Häufig unterziehen sich Organisationen diesem schmerzhaften Prozess erst dann, wenn eine existenzielle Krise das erfordert. Der kontinuierliche Blick des Top-Managements auf die Entwicklung der Kultur sollte dazu führen, dass es erst gar nicht zu solchen Krisen kommt. Als die thüringische Landesregierung mit einem Plan an die Öffentlichkeit trat, acht bis neun Orchester und Theater zu fusionieren oder abzuwickeln, begann ein maßgeblich von der *Thüringischen Landeszeitung* begleiteter „Kulturkampf“. Dieser beinhaltete Podien, Dokumentationen, Kommentare, Analysen, Leserbriefe und Unterschriftensammlungen. Das vorausschauende Kulturmanagement einer Organisation führt diese Aktionen beständig durch, ohne erst durch eine Krise dazu aufgefordert zu werden. Wenn wir an die Entwicklung der öffentlichen Haushalte für die Jahre 2010 und 2011 mit den Auswirkungen der Finanzkrise denken, ist hier sofortiges Handeln angebracht.

„Die amerikanischen Orchester sind gegenwärtig viel härter von der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen, angesichts geschmolzener Stiftungsvermögen und eingebrochener Aktienkurse. Sie fragen sich aktuell, wie sie der Öffentlichkeit – ihrer ‚community‘ – noch stärker bewusst machen können, welche Relevanz sie für das tägliche Leben einer Stadt haben,“ führt Gerald Mertens in seinem Impulsreferat bei der *Deutschen Orchesterkonferenz 2009* aus.



... Was ist Führung?

Das ist genau eines der viel zu wenig beachteten Handlungsfelder eines aktuellen Orchestermanagements. Der Appell an die Politik, sich der sächsischen Vorgehensweise anzuschließen, bei der die Kulturfinanzierung per Gesetz zur Pflichtaufgabe erklärt wurde, wird angesichts der zu erwartenden Haushaltsprobleme verhallen.

Gleiches gilt für die neuen Bundesländer und den Artikel 35 Abs. 2 des als Bundesgesetz fortgeltenden Einigungsvertrags: „Die kulturelle Substanz in dem in Artikel 3 genannten Gebiet (den fünf neuen Ländern und dem Ostteil Berlins) darf keinen Schaden nehmen.“ Die Fakten der vergangenen 20 Jahre sprechen eine ganz andere Sprache. Das Auslaufen der Solidarpaktförderung im Jahr 2019 für die neuen Bundesländer sowie die Anfang März 2009 von der Föderalismuskommission beschlossene „Schuldenbremse“, nach der ab 2020 die Länder überhaupt keine Schulden mehr machen dürfen, werden für viele Diskussionen in dieser Richtung sorgen. Darauf gilt es sich kontinuierlich einzustellen und vorzubereiten.

Wenn sich soziale Systeme nicht von innen heraus entwickeln, passiert das auf Druck von außen, und das führt immer zu Verlusten an Motivation, Vertrauen und Leistungsbereitschaft der Betroffenen. Die Zukunftsfähigkeit einer Organisation basiert auf der Fähigkeit, auf Veränderungen der Umwelt Struktur bildend zu reagieren. „Wie wir die Gegenwart bewerten, hängt ganz wesentlich davon ab, was wir für die Zukunft für möglich halten. Zugleich kann man in jedem Moment der Gegenwart testen, ob die eigene Zukunftskompetenz, also die Fähigkeit, auf unvorhersehbare Herausforderungen adäquate und gestaltende Antworten zu finden, noch gegeben ist. Responsefähigkeit wird diese Kompetenz genannt.“⁽²⁾ Diesen Prozess zu initiieren und in Gang zu halten, ist Aufgabe des Top-Managements. „In dem Moment, wo man glaubt, der Feind sei da draußen, hat man schon verloren“, sagte einmal der Geschäftsführer des größten deutschen privaten Radiosenders und spielte damit darauf an, dass sich das Überleben seines Senders nur durch eigene Entwicklung und innere Arbeit erreichen ließe. Gleiches gilt für Orchester.

Wie sich Organisationsstrukturen entwickeln und menschliches Verhalten beeinflussen lassen, ist Gegenstand von Organisationsentwicklung und sicherlich ein von Führungskräften in Orchestern eher vernachlässigtes Feld von Führungskompetenz. Als Denkanstoß soll hier nur erwähnt werden, dass soziale Systeme etwas anderes sind als die Summe der versammelten Menschen mit ihren individuellen Motiven. Soziale Systeme – und damit auch Organisationen wie ein Orchester – sind gewissermaßen eigene lebendige Organismen. Sie entwickeln ihre eigenen Regelsysteme, die stärker wirken als die individuellen Handlungslogiken der daran beteiligten Menschen. Organisationen wirken nach eigenen Gesetzen, nicht durch die Summierung der individuellen Absichten der Mitglieder.

Einer der Vordenker des Organisationslernens, Peter M. Senge, stellt hierzu lakonisch fest: „Innerhalb von ein und demselben System produzieren alle



... Was ist Führung?

Menschen, so verschieden sie auch sein mögen, tendenziell die gleichen Ergebnisse.“ Insofern werden einige für Orchester notwendige oder angestrebte Veränderungen auch nur erfolgen können, wenn die Strukturen geändert werden. So lange das Orchester beispielsweise eine nachgeordnete Einheit einer Stadtverwaltung ist, kann man ein anderes Verhalten erwarten, als wenn ein Orchester ohne die Richtlinien und betrieblichen Regeln einer öffentlichen Administration auskommt und diese selber entwickelt.

Menschen gut zu führen bedeutet, ihnen Werte vorzuleben, Charakterarbeit an sich selbst zu leisten und sich jeden Tag aufs Neue im guten Umgang mit Menschen zu üben. So lautet die Definition von Führung des Arztes und Unternehmers Cay von Fournier. Und er hat sicherlich recht mit dem Zusatz, dass es sich bei der Führung, wie bei der Musik, zum großen Teil um eine Kunst handelt, die es zu erlernen gilt.

Dies ist besonders wichtig in Non-Profit-Organisationen. In den Institutionen aus den Bereichen Bildung, Gesundheit, Umwelt und Kultur ist das Wissen um die Kultur der Organisation noch wichtiger, weil der Fokus auf Gewinnerzielung nicht so stark ist wie in Wirtschaftsunternehmen. Letztere haben immer noch die allen Mitarbeitern gemeinsame Gewinnerzielungsabsicht, die eine Identität ermöglicht. In Kulturorganisationen wie einem Orchester nehmen die nicht-materiellen Aspekte des Zusammenlebens einen größeren Raum ein. Wenn man ihnen keine Aufmerksamkeit schenkt, keine Zeit und Ressourcen dafür zur Verfügung stellt, kann das zu großer Frustration und mangelnder Identität der Mitglieder und damit letztendlich geringeren Leistungsbereitschaft führen.

Was ist Management?

Führung ist nicht gleich Management. Das italienische Wort *maneggiare* bedeutet handhaben, hantieren, (Pferde) zureiten, kneten oder mit etwas umgehen. Das Wort *rimaneggiare* bedeutet umbilden, umarbeiten, neu organisieren oder neu umbrechen. Diese Management-Funktionen sind für jede Organisation wichtig, sollten jedoch nicht mit dem Begriff Führung verwechselt werden. Beides bedeutet, für Menschen Verantwortung zu tragen. Und beide gehören untrennbar zusammen, wie die zwei Seiten einer Medaille. Keine Führungskraft kommt ohne gutes Management aus. Edgar Schein, emeritierter Professor für Organisationspsychologie und Management an der *Sloan School of Management* am *Massachusetts Institute of Technology*, beschrieb den Unterschied einmal so: Führungskräfte begründen und verändern die Kulturen, während Manager und Administratoren in ihnen leben.⁽³⁾ Ein Blick auf die aktuellen Probleme nicht nur vieler Orchester, sondern vieler Unternehmen und Organisationen führt zur Feststellung: Es wird zu viel gemanagt und zu wenig geführt.⁽⁴⁾

Der Arbeitsschwerpunkt der Führung ist primär das Management der Organisations- oder Unternehmenskultur und die gelingende Zusammenarbeit



... Was ist Führung?

der unterschiedlichen Handlungsfelder, Organisationsbereiche oder Sparten. Dies ist bzw. sollte das Handlungsfeld der Intendanz und der musikalischen Leitung sein. Die Entwicklung der Kultur besteht aus vielen Aspekten. Es geht um die Kommunikation von Werten und den daraus resultierenden Verhaltensnormen. Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf die Entwicklung einer Vision als genereller Leitidee. Diese Leitidee gilt es zu kommunizieren und kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit im Umfeld zu überprüfen. Wir haben zur Vorbereitung dieses Artikels eine Reihe Interviews mit Musikern geführt. Ein Orchestervorstand berichtete, dass es seitens der Stadt einen Versuch gegeben hatte, ein Leitbild für das städtische Orchester zu entwickeln, dass Aktivitäten in dieser Richtung aber inzwischen im Sande verlaufen seien. Hier gäbe es sicherlich einige Arbeit für Führungskräfte.

Führungskräfte haben einen prägenden Einfluss auf die Unternehmenskultur. Sie führt zur „kollektiven Programmierung menschlichen Denkens“ und zeigt sich in gemeinschaftlich gepflegten Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuchen. Die Kultur verleiht der Organisation über weitgehend unbewusste Werte und grundlegende, von den Mitarbeitern nicht mehr hinterfragte Annahmen über den Sinn und die Realität der Unternehmung eine eigene, unverwechselbare Identität. Den Mitarbeitern wird ein Korridor für das von ihnen erwartete Verhalten signalisiert.⁽⁵⁾ Das erfolgt einerseits durch Anweisungen, andererseits aber auch durch „geheime Regeln“. Diese entstehen über einen längeren Zeitraum, werden teilweise auch durch die Organisationsstrukturen geprägt und sind sehr schwer zu verändern. Organisationsgründer sind in der Regel diejenigen, die mit ihren eigenen Visionen, Werten und Normen die Kultur der Organisation am meisten prägen.

Führungskräfte müssen institutionelle Rahmenbedingungen schaffen, die die Entwicklung von Vertrauen fördern, und diejenigen abschaffen, die das verhindern. Das geht nur im persönlichen Gespräch. Mitarbeitergespräche sind in Wirtschaftsunternehmen inzwischen Standard. Die Bertelsmann AG hat Mitarbeitergespräche bereits in den 1960er Jahren etabliert. Auch hier könnte Führung im Orchester ansetzen und viel Frustrationspotenzial, welches aus Unverständnis der vorliegenden Rahmenbedingungen wächst, eliminiert werden. Dazu müssten die Führungskräfte im Orchesterbetrieb qualifiziert werden, weil es nicht Bestandteil ihrer Ausbildung war und in der Regel auch heute immer noch nicht ist.¶

Anmerkungen

- (1) Martin Salzwedel/Ulf Tödter: Führen ist Charaktersache, Berlin 2008, S. 9.
- (2) Rainer Zech/Christiane Ehses (Hg.): Organisation und Zukunft, Hannover 2001, S. 40 f.
- (3) Edgar H. Schein: „Leadership and culture as evolutionary processes“, in: Hernsteiner – Fachzeitschrift des Hernstein Instituts, 1/2006, S. 8 ff.



... Was ist Führung?

(4) Salzwedel/Tödter, S. 11.

(5) Knut Bleicher: Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme/St. Galler Management-Konzept, Bd. 1, Frankfurt 62001, S. 228 f.

- Anzeige -



**Studieren Sie Kulturmanagement
einfach da, wo es geschrieben wird.**

Jetzt zum berufsbegleitenden Master-Studium bewerben:
<http://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/studieren/>





BORIS KEHRMANN

lebt als international tätiger

Kulturpublizist in Berlin.

Der gebürtige Hamburger

ist Mitglied der «Opern-

welt»-Kritiker-Jury, Mode-

rator einer eigenen Veran-

staltungs-Reihe an der

Deutschen Oper Berlin und

Redakteur des Magazins der

TheaterGemeinde Berlin.

Die Arbeit des Rundfunk-

chores Berlin begleitet er

seit vielen Jahren als Autor.

Kehrmann hat zwei Bücher

über die Berliner Opernhäu-
ser und etliche Aufsätze

veröffentlicht, die als Beiträ-
ge zur Neu- und Wiederent-

deckung bekannter wie un-

bekannter Werke und Kom-
ponisten Aufsehen erregten.

Licence to Sing

Beim LeaderChor des Rundfunkchores Berlin singen Manager mit Profis zusammen. Sie genießen es, selbst im Team gefordert zu werden und lauschen einem erstklassig organisierten Chorleiter Führungsgeheimnisse ab.

Beitrag von Boris Kehrmann

„Von Halsey lernen, heißt: führen lernen.“ Als im Herbst 2006 erstmals 40 Führungskräfte aus Wirtschaft und Gesellschaft dem Aufruf des Rundfunkchores Berlin folgten und sich zu einem LeaderChor auf Zeit zusammaten, hatten sie schnell ihr Motto gefunden. Simon Halseys Charisma hat sie gepackt. Seine stehende Wendung „Sie sind sehr gut, aaaber ...“ wurde zum geflügelten Wort. Der 52-jährige Brite lässt nie locker, fordert immer noch besser zu werden. Nebenbei fließen witzige Seitenbemerkungen ein. Das lockert die Atmosphäre für Sekunden. Gleich wird wieder Konzentration gefordert. Seit er denken kann, sang Halsey in berühmten britischen Universitätschören (Oxford, Cambridge). Seit seinem 23. Lebensjahr ist er Chorleiter und Partner führender Orchesterdirigenten. Er kennt das Repertoire im Schlaf, keine Finesse ist ihm fremd. Das schafft Vertrauen und Autorität.

Führungskräfte sehen in dem Chefdirigenten des *Rundfunkchores Berlin* einen der ihren. Halb Bewunderung, halb Liebe zur Musik: Das ist das Erfolgsgeheimnis des *LeaderChores Berlin*. Das Angebot richtet sich an viel beschäftigte ManagerInnen, die gerne singen, aber keine Zeit für regelmäßige Chorproben haben. Für sie veranstaltet der *Rundfunkchor Berlin* einmal im Jahr eine Art „Crash-Kurs“: vier Tage intensives Training unter professionellen Bedingungen. Am Ende steht das öffentliche Konzert. Das Publikum ist regelmäßig verblüfft, wie perfekt das klingt. Die Manager auch. Denn Halsey stellt das Programm so zusammen, dass es Stücke enthält, die schnelle Erfolgserlebnisse garantieren, und solche, von denen die Teilnehmer denken: „Das schaffen wir nie!“. Aber dafür stellen sich in jeder Stimmgruppe zwei bis drei SängerInnen des Rundfunkchores neben die Amateure. An denen kann man sich notfalls orientieren. Sie spornen aber auch an.

Von unternehmerischer Seite gibt es viele Argumente, die für den *LeaderChor Berlin* sprechen. Singen im Ensemble ist wie Arbeiten im Team. Führungsqualitäten, die sonst eher diffus bleiben, werden bei Chorproben zur Hauptsache: aufeinander hören, auf den Gesamtklang hören, sich vom Ensemble tragen lassen, erfahren, dass winzige Veränderungen große Wirkung haben. Auf einen noch lange nicht ausgeschöpften Aspekt weist Halsey hin: „Viele Menschen treiben am Wochenende zum Ausgleich Sport. Warum nicht auch Singen?“ Chorgesang baut Stress ab, produziert Glückshormone und stärkt gleichzeitig Sozialkompetenz, Einfühlungsvermögen, Teamgeist, ein natürliches Verhältnis zu Emotionen und Denken in übergeordneten Zusammenhängen. Nicht zuletzt deswegen reist z. B. der Chef eines größeren Dienst-



... Licence to Sing

leistungsunternehmens aus Nordrhein-Westfalen jedes Jahr mit seinen 15 Führungskräften zwar nicht zum LeaderChor Berlin, wohl aber zum jährlichen großen Mitsingkonzert des *Rundfunkchores Berlin* in die Philharmonie, um die Sensibilität seiner leitenden Mitarbeiter zu schulen.

Chor auf Zeit

Im *LeaderChor Berlin* absolvieren die Teilnehmer das ganze Pensum eines Profi-chores im Schnelldurchlauf. Dazu gehören Stimmbildung und Einzelstimmproben, Warm-Up und Sprach-Coaching, Inhaltsanalyse und intensives Feilen an Artikulation, Phrasierung, Klang, Farbe, Ausdruck – alles in den Proberäumen und mit den Mitarbeitern des *Rundfunkchores Berlin*. Hinzu kommt der Besuch eines Rundfunkchor-Konzerts unter Größen wie Rattle, Janowski, Metzmaker samt Proben und Zutritt zum Backstage-Bereich. Dadurch gewinnen die Gäste Einblick, wie der Rundfunkchor arbeitet, wer die Menschen hinter dem zweifachen Grammy-Gewinner sind und worauf es beim Profigesang ankommt. Das schafft Bindungen in beide Richtungen. Für die Amateure ist der *Rundfunkchor Berlin* nicht mehr irgendein Chor, sondern der, mit dem sie selber gesungen haben. Für die Chormitglieder ist das Publikum nicht mehr irgendein Publikum, sondern es sind die Menschen, deren Enthusiasmus und Bewunderung sie Seite an Seite erlebt haben. Man weiß, für wen man singt. Das spornt an, täglich sein Bestes zu geben.

Die Teilnehmer des *LeaderChores Berlin* werden in Zukunft ein wissenderes Publikum sein. Sie werden den *Rundfunkchor Berlin* nicht mehr mit anderen Chören verwechseln. Sie werden für ihn eintreten, seine Konzerte besuchen, seine CDs kaufen, in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis davon erzählen. Mit dem *LeaderChor* hat der *Rundfunkchor Berlin* zudem ein Instrument, gezielt Freunde unter Entscheidungsträgern zu gewinnen. Viele der ehemaligen Teilnehmer treten in den Freundeskreis ein oder unterstützen Sonderprojekte wie z.B. den Rundfunkchor-Film *The Veil of the Temple* der *Rhythm is it!*-Produktionsfirma *Boomtown Media*, der am 13. Dezember 2009 um 23h15 im *rbb Fernsehen* erstausgestrahlt wird.

Der *LeaderChor Berlin* wird ausgezeichnet angenommen. Die Plätze sind lange im Voraus ausgebucht. Die Teilnehmer kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Jeweils die Hälfte von ihnen stößt von Jahr zu Jahr neu dazu. Der *LeaderChor Berlin* spricht sich also herum. Über 40 Mitglieder pro Workshop soll er aber nicht umfassen. Dafür wird das Programm jährlich verfeinert. In diesem Jahr begleitet erstmals eine Agentur für Unternehmensberatung den Workshop und reflektiert im Gespräch mit den Teilnehmern laufend, wie sich die musikalischen Erfahrungen auf den eigenen beruflichen Alltag übertragen lassen könnten. Wie würde Simon Halsey sagen? „Das Konzept funktioniert schon sehr gut, aaaber ...“¹⁾



Führung ist ein hoch kontextabhängiges, soziales Geschehen

Interview mit Dr. Bastian Lange und Dr. Bernhard Krusche

BERNHARD KRUSCHE

(1960), Dr., Ethnologe and Geschäftsführer der Beratungsfirma osb Tübingen GmbH, Projektkoordinator der „Next City Graz-Reininghaus“. Forschungsfelder: Governance von komplexen Systemen, Organisationstheorie, Leadership. Kontakt: Bernhard.Krusche@osb-i.com

BASTIAN LANGE

(1970), Dr. phil, Dipl.-Geograph. Post-Doc Researcher am Leibniz-Institut für Länderkunde Leipzig/Mit-Initiator des Forschungskreises "Governance der Creative Industries" am Georg-Simmel-Zentrum für Metropolforschung der Humboldt Universität zu Berlin. Forschungsfelder: Creative and Knowledge Industries, Milieu- und Szeneforschung, Entrepreneurship, Raumtheorien und Governance. Kontakt: Bastian.Lange@berlin.de

KM Magazin: Wie viel Führungskraft steckt im Berufsbild Kulturmanager? Es gibt nach unseren Beobachtungen viele Manager im Kulturbereich, die nie Gelegenheit haben, zu führen, Entscheidungen für ein Team zu fällen und diese durchzusetzen.

Bernhard Krusche/Bastian Lange: Eines der größten Missverständnisse bezüglich Führung ist die Verkürzung auf den Aspekt der Personalführung. Auch wenn das Management von Personen zweifelsohne eine zentrale Dimension der Führungsarbeit ist, so sollte nicht aus dem Blick geraten, dass Führung immer auch beinhaltet: sich um eine strategische Ausrichtung kümmern, für eine entsprechende Ressourcenausstattung sorgen, mit Hilfe eines wirkungsvollen Controllings auf die Umsetzung beschlossener Maßnahmen drängen, angemessene Organisationsstrukturen zu schaffen und nicht zuletzt die jeweils relevanten Märkte, im Fall des Kulturmanagers besser Umwelten im Auge zu behalten, um so beständig an der Zukunftsfähigkeit der Einheit, für die man Verantwortung übernommen hat, zu arbeiten. Insofern hat auch ein Kulturmanager - wenn er sich denn als Führungskraft versteht - auch ohne Team ein ganzes Bündel von Aufgaben zu erledigen.

KM: Wie viele Kulturmanager haben ein Rollenverständnis von Führung, das mehr ist als gutes Projekt- oder Eventmanagement?

K/L: Gerade in Zeiten von knappen Ressourcen und Krisen zeigt sich ja oft, ob jemand verstanden hat, dass Führung etwas mit Entscheidungen zu tun hat, die immer kontingent, d.h. riskant sind. Anhand der Bereitschaft, dafür die Verantwortung zu übernehmen, lässt sich in der Regel gut die Spreu vom Weizen trennen.

KM: Dies gilt wohl für große Einheiten, d.h. Theater, Museen, Konzerthäuser. Wie ist „Führung“ bei den Marktteilnehmern aufzufassen?

K/L: Führung gibt sich in Zeiten wachsender Unsicherheiten sowie in Verbindung mit den zahlreichen Mikrounternehmern der Kulturproduktion als eine Form der so genannten Selbst-Governance zu erkennen. Dabei sammeln sich dann gesellschaftliche Erwartungen eines Akteurs, der dauerhaft, leidenschaftlich und mit hohem persönlichem Engagement für seine Sache arbeitet. Kohärente Reflexion auf diese Form der Selbst-Steuerung ist aber oft-



... Interview mit Bastian Lange und Bernhard Krusche

mals ein Motor, um neue Organisationen und Institutionen passend zu den eigenen Bedarfen zu formen.

KM: Der öffentlich geförderte Kulturbereich - insbesondere an größeren Theaterhäusern oder Museen - war bisher geprägt von charismatischen Intendanten und Direktoren. Ein Generationswechsel ist allein schon aus Altersgründen inzwischen absehbar. Wer besetzt künftig diese Positionen?

K/L: Diesbezüglich zu wünschen wäre, dass auch dieser Kulturbereich sich anstecken lässt von den Entwicklungen, wie wir sie schon seit einigen Jahren im Wirtschaftsbereich beobachten können. Hier kristallisiert sich mehr und mehr heraus, dass die Zeit des heroischen Managements vorbei ist, und bestenfalls noch als Kontrollillusion und Selbstberuhigung (und auch hier mehr und mehr nur mit einem entsprechendem Augenzwinkern) verstanden werden kann.

KM: Was ist ein „heroisches Management“?

K/L: Die Idee des heroischen Führers ist (folgt man Max Weber) sicher einige tausend Jahr alt. Charisma als soziales Konstrukt für die Legitimation von Herrschaft / Führung ist eine der ältesten Kulturtechniken überhaupt. Was ist schlauer, als den eigenen Anspruch auf Führung über eine gottgegebene Gabe (gr.: charis-ma) zu hinterlegen, ganz nach dem Motto: "Wer auch immer sich mit mir anlegen will, bekommt es mit dem Chef ganz oben zu tun."

Die Idee des heroischen Führers lebt bis in unsere Zeit hinein fort, da sie nach wie vor ein probates Mittel ist, die Komplexität der Verhältnisse wirkungsvoll zu reduzieren - sei es aus der Perspektive der Geführten, die damit über eine gute Projektionsfläche für die fehlende Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung verfügen, sei es aus der Perspektive des Führenden, der sich so über seine ja nur sehr begrenzten Handlungsmöglichkeiten hinweg mogeln kann. Gerade aber in dem Feld der Kultur- und Kreativwirtschaft, das sich durch ein hohes Maß an Selbständigkeit, an Selbstmanagement etc. auszeichnet, erwächst eine neue Form des Umgangs mit Führung. Zum einen gibt es oft genug schlichtweg niemanden zu führen außer sich selbst - und wer dies gern heroisch hätte, der soll sich nicht davon abhalten lassen, es so zu tun. Viel wichtiger bleibt aber mit Blick auf Führung die Frage, wie Beziehungen zu anderen verhandelt und geführt werden.

KM: Wie aber geht man mit dem Stellenwert und der Funktion von charismatischen Figuren um?

K/L: Die Idee, dass ein weitaus komplexeres Geschehen wie Kulturprojekte in öffentlich geförderten Bereichen von einem charismatischen Einzelkopf gesteuert werden kann, entbehrt nicht einer gewissen Realitätsverdrängung. Ähnlich wie die Installation von Heroen an der Spitze von Wirtschaftsunternehmen als kollektiver Projektionsmechanismus diverser Sehnsüchte und Vereinfachungen verstanden werden kann, der - um überhaupt wirken zu



... Interview mit Bastian Lange und Bernhard Krusche

können - immer auch invisibilisiert werden muss, ist die Repräsentation der Leitung einer Kulturinstitution immer auch ein Akt wechselseitiger kommunikativer Aufladung. So verstanden ist Charisma ein soziales Konzept, dessen Sinn hauptsächlich darin besteht, die Legitimation von Führung außerhalb jeglichen Diskurses zu stellen. Von modernen Führungsansätzen, also denjenigen, die Führung weniger unter dem Aspekt persönlicher Merkmale begreifen, und stattdessen auf die kommunikative Dimension im Sinne eines sozialen Geschehens abheben, von diesen Ansätzen kann man lernen, dass es sich lohnt, auf den sozialen Konstruktionsprozess von charismatischer Führung zu achten. Der Charismatiker ist mehr von seiner Gefolgschaft abhängig als ihm lieb sein kann - zum Glück verhindert in den meisten dieser Fälle ein solchermaßen aufgepumptes Ego den dazugehörigen (schmerzhaften) Erkenntnisprozess. Die (post-)moderne Führung von Kulturinstitutionen wird ein Teamgeschehen sein - anders ist die Komplexität dieses Geschehens seriöserweise nicht zu managen. Und wenn man nur genau genug hinschaut, ist dies wahrscheinlich bereits auch jetzt schon häufiger der Fall, als dies von den hier zuständigen Medien wahrgenommen werden will.

KM: Aus welchen Teilkompetenzen setzt sich Führungskompetenz nach Ihrer Meinung zusammen, und in welchen Situationen bzw. Phasen des Berufslebens werden solche Fähigkeiten herausgebildet?

K/L: Für den Fall der Führungskräfte in großen Einheiten und Kulturinstitutionen lässt sich festhalten: Wenn man Führung als ein hoch kontextabhängiges, soziales Geschehen versteht, dann gibt es so etwas wie festgelegte Kompetenzen im Sinne von spezifischen persönlichen Eigenschaften oder Fertigkeiten nicht. Von einer grundlegenden Zugewandtheit oder besser Aufgeschlossenheit sozialen Prozessen gegenüber einmal abgesehen, hängt es sehr von den konkreten Gegebenheiten ab, wann welche Kompetenzen zum Einsatz gebracht werden müssen. Statt von Kompetenzen im klassischen Sinn zu sprechen, sollte daher die Frage von spezifischen Haltungen oder auch "mindsets" in den Vordergrund gestellt werden.

KM: Welche "mindsets" sind dies?

K/L: Hier kann z.B. mit Henry Mintzberg, einem der wichtigsten Managementvordenker der letzten Jahre von insgesamt fünf solcher "mindsets" argumentiert werden. Für Mintzberg sind dies eine analytische Grundhaltung, mit der Manager in der Lage sind, komplexe Problemstellungen soweit herunterzubrechen, dass mit Hilfe von Einzelschritten lösbar werden. Dazu kommt die Fähigkeit zur Selbstreflexion, um die tagtägliche Praxis tatsächlich mit den eigenen Erfahrungen zu verknüpfen, bzw. daraus zu lernen. Ergänzt wird diese Fähigkeit durch so etwas wie emotionale Intelligenz, d.h. all die Fertigkeiten, mit anderen Menschen zu kooperieren. Hierunter fallen all die modernen Begriffe wie Beziehungsmanagement, Kooperationsfähigkeiten, social skills, etc.



... Interview mit Bastian Lange und Bernhard Krusche

Neben dieser Fähigkeit zur Reflexion steht ein sog. "action mindset", d.h. die Kompetenz, soziale Zusammenhänge zu gestalten, mit Energie zu versorgen, andere Menschen dazu zu bringen, sich für einen bestimmten Zusammenhang oder ein spezifisches Projekt zu engagieren. Last but not least steht dann noch eine Grundhaltung, die wohl am Besten mit dem Wort "wordly" überschrieben werden kann. Hierunter fällt so etwas wie Toleranz, Respekt, der konstruktive Umgang mit Unterschieden - in einer zunehmend (global) vernetzten Welt eine Schlüsselkompetenz, und nicht zu vergleichen mit der Gewandtheit und Glätte sog. Cosmopolitans, für die sich die Vielfalt der Kontexte auflöst in eine homogenen Einheitskultur städtischer Zentren, Flughäfen und englischsprachiger boardrooms. Die Verknüpfung solcher Haltungen zu etwas, was man vielleicht als "reife Persönlichkeit" bezeichnen könnte - dies scheint uns ein adäquater Zugang zu der Frage nach den Kompetenzen moderner Führungskräfte zu sein.

Für den Fall der unternehmerischen Kultur- und Kreativwirtschaft lässt sich sagen, dass sich dort Arbeits- und Interaktionspraktiken oftmals verstärkt organisch von unten entwickeln konnten. Natürlich ist dies nicht frei von harten Konkurrenzen und läuft sicherlich nicht nur harmonisch ab. Es werden dabei aber auch immer wieder Fragen der Führung und Lenkung von Projekten durch neue Formen von horizontalen Netzwerkkonstruktionen erprobt. "Führung" ist dann hochgradig situativ, temporär und von raum-zeitlichen Kontexten (Sprache, Kultur, Habitus) abhängig - hier sollte man überlegen, ob nicht besser mit dem Begriff der "Governance" gearbeitet werden müsste - verstanden als ein Koordinationsmechanismus unterschiedlicher, aber nicht hierarchisch unterstellter Akteure.

KM: Wer ist bei der Führung von Künstlern und Kreativen das Subjekt, wer das Objekt? Wer hat die Autorität „Steuerung“ für diesen Fall überhaupt anzuwenden?

K/L: Wenn man auf das Peoplemanagement schaut, was wie bereits angedeutet in unseren Augen quasi ein Sonderfall von Führung ist, dann geht es um Beziehungsmanagement. Wie gesagt: Führung ist weniger persönliche Eigenschaft denn Beziehungsgestaltung. Und in diesem Fall muss man ja nicht gleich Karl Marx bemühen, um zu verstehen, dass die Dialektik von Herr und Knecht eine wundervolle Allegorie ist für die Tatsache, dass Führung von den Geführten mehr abhängig ist als umgekehrt. Wie heißt es so schön im Zen-Buddhismus: Was ist der Hirte ohne Schafe, und was sind die Schafe ohne den Hirten. Wenn man Führung als sozialen Zusammenhang versteht, landet man automatisch bei der Zirkularität von Kommunikation, die nur (willkürliche) Interpunktionen kennt, aber keine Ursache und Wirkung. Insofern: Subjekt/Objekt-Relationen sind in Bewegung. Und die Frage der Autorität spielt direkt auf die Legitimation von Führung: durch was erzeuge ich Gefolgschaft? Hier wäre der Hinweis angebracht: nicht durch hier-



... Interview mit Bastian Lange und Bernhard Krusche

archische Positionen, sondern durch die glaubwürdige Sorge um die Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Einheit.

KM: Verlangt die Führung eines privaten Kulturunternehmens andere Kompetenzen als die eines großen, öffentlich geförderten Hauses? Wir denken beispielsweise an das unternehmerische Risiko oder die Mitarbeiterführung?

K/L: Wenn heute die Legitimation von Führung sich weitgehend daraus speist, sich mit der Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Einheit auseinanderzusetzen, sich dafür verantwortlich einzusetzen und die Markierung von Ist-Soll-Differenzen in genau diesen Dienst zu stellen, dann sollte es eigentlich keinen Unterschied machen, wie die Logik der jeweiligen Einheit funktioniert, die man führt. Natürlich wird es in der konkreten Praxis Unterschiede geben, etwa die eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume betreffend. Aber es ist nicht recht einsichtig, warum sich das Geschäft des Führens von privaten oder öffentlichen Kulturinstitutionen prinzipiell unterscheiden sollte. In beiden Fällen geht der Blick in Richtung Überlebenssicherung, die es auszugestalten gilt. Diesbezüglich etwas zu unternehmen, mit der Idee von Gestaltung und Entscheidung zu arbeiten - um das geht es ja bei der Frage nach Führung. Und auch wenn öffentlich geförderte Häuser scheinbar über weniger Gestaltungsräume und mehr Sicherheit verfügen: wie schnell sich solche Situationen ändern können, wie prekär also die Unterstellung eines grundlegenden Unterschiedes ist, zeigen nicht zuletzt die Diskussionen um die Grenzen von Subventionen solcher Projekte und Programme.

KM: Herr Lange, Herr Krusche, vielen Dank für Ihre Antworten!¶

Literatur

- Bernhard Krusche: Paradoxien der Führung (2008), Carl-Auer-Verlag Heidelberg
- Ders.: "Houston, we have a Problem", erschienen in: Revue für postheroisches Management, Heft 3, 2008, S. 72-81
- Bastian Lange: Die Räume der Kreativszenen - Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin (2007), Transcript Verlag
- Bastian Lange/ Ares Kalandides/Birgit Stöber/Harald A. Mieg, (2008): Berlin's Creative Industries: Governing Creativity? In: Industry and Innovation 15 Vol. 5: S. 531-548



Demokratie oder Hierarchie?

Ideen darüber, wie beides zu integrieren ist

Welche grundlegenden Steuerungsformen sozialer Systeme gibt es und welche sind am besten für eine optimale Leistungserbringung im Orchester geeignet? Neben der notwendigen hierarchischen Steuerung gibt es vielfältigere Möglichkeiten der Personalentwicklung als gemeinhin angenommen. Orchestermitgliedern kann so die Möglichkeit gegeben werden, sich und ihre Ideen verstärkt einzubringen und dadurch ihren persönlichen Werten auch in der beruflichen Tätigkeit Ausdruck zu geben.

Ein Beitrag von Martin Salzwedel/Dirk Schütz, Freiburg/Weimar

Im Proben- und Konzertbetrieb geht eine prägende Führungswirkung vom Dirigenten aus. Auf der künstlerischen Ebene hat der Dirigent das alleinige Sagen. Er übt die Macht aus. Das *Orpheus Chamber Orchestra*, das mit 30 Musikern ohne Dirigenten spielt und auch ein Prinzip der rotierenden Verantwortung bei der Erarbeitung des Repertoires verfolgt, bildet eher die Ausnahme. Und das ist auch richtig so.

Um diese Aussage zu begründen, ist ein Exkurs über die Steuerung sozialer Systeme angebracht. Die Theorie unterscheidet zwei hauptsächliche Steuerungsformen komplexer sozialer Systeme, die Demokratie und die Hierarchie. Das Konzept der Demokratie soll hier nicht als bloßes politisches Herrschaftsprinzip, sondern darüber hinaus verallgemeinert als Idee der Selbstorganisation sozialer Systeme verstanden werden. In Organisationen liegen die Vorzüge demokratischer Steuerungsformen in der dezentralen, verteilten Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung. Die Kontrolle erfolgt nicht hierarchisch. Es gibt einen iterativen und diskursiven Prozess der Meinungsbildung, ein pluralistisches Spiel der Kräfte, ohne von oben vorgegebene Ziele.⁽¹⁾ In kreativen Prozessen, bei denen es um Innovationen und Entwicklungen geht, sicherlich die beste Vorgehensweise! Eine hierarchische Anweisung: „Seien Sie bitte kreativ! Und zwar sofort!“, erscheint widersinnig.

Ohne einen zweiten kritischen Blick erscheint die demokratische Steuerung von Organisationen als wünschenswert und zeitgemäß. Das wird auch von Musikern immer wieder bestätigt. Die hierarchische Ordnung des Orchesters macht vielen zu schaffen. Sie suchen sich dann woanders Möglichkeiten, ihre eigenen Werte und Ziele auszuleben und tun das, indem sie Kammermusik machen, unterrichten oder andere Formen des individuellen Ausdrucks finden. Im Orchester ist dafür kaum Raum. Hierauf sind die Musiker in ihrer Ausbildung nicht vorbereitet worden. Was diese These stützt, ist die Tatsache, dass die Identifikation mit dem Orchester bei vielen Orchesterin-



... Demokratie oder Hierarchie?

strumenten sehr viel größer ist als beispielsweise bei den Geigen oder Celli. Viele Mitglieder dieser Gruppen sehen sich eher als verhinderte Konzertmeister oder Solisten und werden während ihrer Ausbildung auch meist nur auf diese Möglichkeiten vorbereitet, müssen aber aus wirtschaftlicher Räson mit dem Orchesterdienst vorlieb nehmen. Und doch gibt es eine ganze Reihe von Aufgaben, die sich viel effizienter mit einer hierarchischen Steuerung erledigen lassen. In Notsituationen, wenn es brennt, übernimmt der Feuerwehrhauptmann das Kommando. Der dienstführende Arzt in der Notaufnahme eines Krankenhauses wird im Interesse eines Herzinfarktpatienten keine unnötige Zeit verstreichen lassen für eine demokratische Meinungsbildung über die weitere Vorgehensweise. In Notsituationen ist Hierarchie also angebracht. Aber warum dann auch im Orchester? Ein Konzert ist doch keine Notsituation?

Die zwangsläufige Frage, in welchen Situationen Hierarchie Sinn macht, hat eine relativ einfache Antwort: Eine Person für eine Aufgabe = hierarchische Steuerungsform!(2) Jede Person übernimmt eine Teilaufgabe, für die sie spezialisiert ist. Die Teilaufgaben werden entlang der Hierarchie zusammengeführt, sodass sich am Ende die Teillösungen zur Gesamtlösung der Aufgabe fügen. Beispiele dafür sind umfangreiche und aufwändige Aufgaben wie etwa die Finanzverwaltung eines Landes, die weltweite Organisation der katholischen Kirche oder die Organisation einer großen Armee. Keine einzelne Person könnte die Gesamtaufgabe leisten oder auch nur die Details und Feinheiten jeder Teilaufgabe überblicken. Die Kooperation vieler Spezialisten und eine Form der Zusammenarbeit, welche die Teilbeiträge in der „richtigen“ Weise zusammenführt, ist die Voraussetzung dafür, dass hierarchische, arbeitsteilige Steuerung funktioniert. Das ist die Arbeit des Dirigenten. Der Dirigent mag einige Musikinstrumente beherrschen, selten mit der Meisterschaft und Perfektion, wie seine Orchestermitglieder, was für seine Aufgabenerledigung auch nicht notwendig ist. Im Konzertbetrieb ist die hierarchische Steuerung durch den Dirigenten nicht nur viel effizienter, sondern darüber hinaus absolut notwendig, nicht nur, weil eine sehr klare Arbeitsteilung vorliegt, sondern weil die Teilaufgaben zusätzlich auch noch zeitgleich im Konzert „abgeliefert“ werden müssen. Insofern gibt es keine weit verbreitete Alternative zum hierarchischen Modell im Orchester.

Dirigentenstile und Orpheus Chamber Orchestra

Trotzdem eröffnen sich in der hierarchischen Struktur des Orchesters dem Dirigenten Möglichkeiten, der Kreativität der Musiker und Solisten Freiraum zu geben und interpretatorischen Spielraum zu lassen. Dies hängt allerdings sehr stark von der Persönlichkeit des Dirigenten ab, wie der Dirigent und frühere Assistent von Leonard Bernstein, Itay Talgam, auf dem Partner Forum „Zeitgeist Europe 2009“ vor Führungskräften und Politikern deutlich machte. So zeigte er anhand verschiedener Dirigenten wie Carlos Kleiber,



... Demokratie oder Hierarchie?

Riccardo Muti, Richard Strauss und Leonard Bernstein, wie diese mit ihrer Führungsrolle umgehen:

> **Riccardo Muti** lässt, nach Meinung von Talgam, zum Beispiel keinen Zweifel daran, dass der kreative Prozess der Interpretation beim Dirigenten liegt. Bei ihm geht es um Macht und Kontrolle. Jeder bekommt eine Instruktion, was er wann zu machen hat. Und er gibt nicht nur Instruktionen, er zeigt auch an, was passiert, wenn man ihm nicht folgt. Diese autokratische Vorgehensweise überlässt nichts dem Zufall, basiert auf einseitiger Machtausübung und hat natürlich auch ihren Preis. So haben die Musiker der *Mailänder Scala* Muti in einem Brief darum gebeten, seinen Vertrag aufzulösen. Der Grund: Er nutzte sie nur als Instrumente, nicht als Partner. Sie konnten sich nicht als Künstler, Musiker entwickeln und auf lange Sicht sahen sie Schäden für sich und das Haus.

> **Carlos Kleiber**, von vielen als der beste Dirigent des 20. Jahrhunderts bezeichnet (u.a. auch von Muti), geht da ganz anders vor. Bei ihm haben die Musiker ihren eigenen Weg zu finden, die Musik zu spielen. Er öffnet den Raum für die Interpretation der Musiker. Somit wird die Interpretation von beiden Seiten in einer Partnerschaft erbracht, vom Orchester und dem Dirigenten. Beide sind Partner in einem Prozess, den man versteht. Kleiber gibt den Musikern eine gut kalkulierbare Herausforderung. Dieser Stil braucht viel Autorität und Authentizität. Der Dirigent ist immer hundert Prozent präsent mit dem Solisten und den Musikern und er diktiert nicht, was zu tun ist. Er gibt Feedback über das, was passiert in einer vertrauensvollen Art und Weise. Kleiber ändert für die Musiker die Welt, in der sie sich befinden, und sagt nicht: macht es so oder so. Die Musiker sind absolut autonom und tun, was sie tun wollen, aber der Dirigent hat die volle Kontrolle, nur auf einem anderen Level. Er kreiert die Möglichkeit, dass die wunderbaren Momente passieren können.

> **Leonard Bernstein** geht hier noch einen Schritt weiter. Er nutzt nicht einfach nur seine Autorität. Wenn man Bernstein sieht, so Talgam, weiß man, dass man dieselbe Deutung der Musik teilt. Während Muti 100 Prozent aus dem Orchester herausholt, sind es bei Bernstein 200, weil er nicht nur den Kontext für die Musiker kreiert und ab und zu seine große Autorität zeigt, sondern weil er einen Dialog initiiert – was nicht einfach ist. Er nutzt die Musiker nicht als Instrument, er will ihre ganze Persönlichkeit, sodass sie alles bringen, was sie zum jeweiligen Komponisten zu sagen haben und dann in einen Dialog mit dem Dirigenten darüber einsteigen. Bernstein arbeitete somit als großer Spiegel für alle Orchestermitglieder und auch für das Publikum zum Wohle aller.

Das bereits erwähnte *Orpheus Chamber Orchestra* bildet in der Orchesterlandschaft eine Ausnahme, und zum Teil lassen sich Prinzipien der Arbeit in diesem Orchester mit dem Führungsverständnis von Bernstein vergleichen. Alle Mitglieder sind irgendwann in der Rolle des Interpreten des Gesamtwerks.



... Demokratie oder Hierarchie?

Systemtheoretisch gesehen versucht dieses Orchester folgende Variante: Jede Person – jede Aufgabe! Es liegt auf der Hand, dass diese Organisationsform viel mehr Flexibilität, mehr Selbstbestimmung und mehr Raum für Eigeninitiative zulässt als eine hierarchische Steuerung, in der nahezu alles festliegt. Andererseits ist klar, dass dies eine extrem aufwändige Art der Aufgabenerledigung ist, die von den Beteiligten nicht nur außergewöhnliche fachliche Kompetenzen erfordert, sondern auch die Fähigkeit, in einer Gruppe oder im Team ohne hierarchische Struktur kooperativ und produktiv zusammenzuarbeiten – eine keineswegs selbstverständliche Fähigkeit.

Die Arbeit des Orchesters beginnt meist im Kern der Gruppe, der vor allem aus den Stimmführern besteht. Sie spielen die Partitur durch und entscheiden dann die Eckpunkte der Interpretation. Es hat sich im Laufe der Jahre ein gemeinsames Gespür dafür herausgebildet. Danach stellt der Kern die Arbeitsergebnisse allen Musikern vor, die dann die Ideen der Kerngruppe gemeinsam diskutieren und entscheiden. „Wir verstehen unsere Arbeit als Prozess, wir entwickeln uns weiter, fordern einander, lernen ständig dazu“, so die Konzertmeisterin. Und ein weiteres Mitglied meint zur gemeinsamen Arbeit: „Ich glaube, wir respektieren uns gegenseitig, als Musiker und als Menschen, deshalb stimmt die Chemie bei der Arbeit. Aus diesem Gefühl ziehe ich die Energie, mich weiterzuentwickeln und ehrlich zu bleiben.“

Eine besondere zwischenmenschliche Qualität gegenüber herkömmlichen Orchestern stellt ein weiteres Orchestermittglied heraus: „Es ist einfacher, wenn alle ihre Vorstellungen den anderen kundtun. Ich kann nicht zu Kurt Masur gehen und sagen: Lassen Sie uns diese Stelle leiser spielen. Ich würde sofort aus dem Orchester fliegen. Wenn jemand etwas gut macht, legen wir Wert darauf, ihm das auch zu sagen, ihn für seine Korrekturen, sein Spiel zu loben. Und wenn man so einen Stil pflegt, zeigt man, dass man den anderen achtet. Und dann kann man auch mal sagen, wenn einem etwas nicht gefällt, ohne das Verhältnis zu zerstören. Auch bei Kritik bleiben wir Freunde.“ Der Soloklarinettist beschreibt den Unterschied zur herkömmlichen Orchesterarbeit so: „Am meisten begeistert mich, dass jeder von uns mitreden darf. Mit einem Dirigenten ist man mehr oder weniger passiv.“

Die Besonderheiten dieses Orchesters fanden sogar Eingang in die Untersuchungen der *Harvard Business School*, die Rückschlüsse für die Businesswelt herausarbeitete und seither mit dem Orchester Weiterbildungsveranstaltungen zur demokratischen Führung von Organisationen, speziell für Manager aus der Wirtschaft anbietet. Die Erkenntnisse des Orpheus-Prozesses lassen sich sehr gut auf das Projektmanagement und kreative, innovative Prozesse in Wirtschaftsunternehmen übertragen, weniger auf die Massenproduktion.

In ihrem Buch „Das virtuose Unternehmen“,⁽³⁾ das die Besonderheiten des Orpheus-Prozesses untersucht und die Prinzipien des *Orpheus Chamber Orchestra* für Wirtschaftsorganisationen als Beispiel für die Organisationsentwicklung herausarbeitet, stellen die Autoren folgende fünf Schlüsselemente und acht



... Demokratie oder Hierarchie?

Kernprinzipien für die spezielle Organisationsform des *Orpheus Chamber Orchestra* heraus:

- > die Auswahl der Führungsmannschaft, d.h. die Auswahl des Kernteams für die ersten interpretatorischen Schritte und die Vorbereitung der Stücke
- > die Entwicklung von Strategien, d.h. das Kernteam entwickelt eine allgemeine Interpretationsvorlage
- > die Entwicklung des Stücks, d.h. nach der Vorarbeit der Kerngruppe wird das Gesamtensemble in die Entscheidungsprozesse mit einbezogen
- > die Vollendung des Stücks, d.h. ein Teil der Musiker sitzt vor dem Konzert im Saal und übernimmt die akustische Feinabstimmung
- > die Lieferung des Stücks, d.h. mit der Aufführung wird das Endprodukt der Orpheus-Methode abgeliefert und nach dem Konzert durch alle Orchestermitglieder evaluiert, was in die Feinabstimmung für weitere Konzerte einfließt.

Die im Buch herausgearbeiteten Orpheus-Prinzipien könnten zum Teil auch für die Weiterentwicklung der Führungsarbeit und Prozesse in „normalen“, im Handlungsfeld der Leistungserbringung hierarchisch gesteuerten Orchestern als Vorlage dienen:

- > denen die Macht geben, die die Arbeit erledigen
- > Ermutigung zu persönlicher Verantwortlichkeit
- > Rollen klar definieren
- > Führungsbefugnis aufteilen und rotierend zuordnen
- > die Zusammenarbeit auf einzelnen Ebenen befördern
- > Zuhören lernen und Reden lernen
- > Konsens suchen und ein kreatives Umfeld schaffen, das den Konsens fördert
- > leidenschaftliche Hingabe an die Arbeit.

Diese acht Punkte sind ein guter Ausgangspunkt für die Zielsetzung von Personalentwicklung im Orchester, einer Personalentwicklung, die beim Top-Management beginnt und sich durch die gesamte Organisation fortsetzt.¶

Anmerkungen

(1) vgl. Helmut Willke: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 32001, S. 18 ff.

(2) ebd., S. 84 ff.

(3) Harvey Seifter/Peter Economy: Das virtuose Unternehmen, Frankfurt am Main 2001



**DR. TONI SCHÖ-
NENBERGER**

studierte Allgemeine Ge-
schichte, Politologie und
Englische Literatur an der
Universität Zürich sowie in
London und Singapur. Er war
lange Jahre im Executive
Development tätig, seit 1995
ist er CEO von UBS Wolfs-
berg – The Platform for Exe-
cutive & Business Develop-
ment. Zudem hält er u.a. die
Mandate als Präsident der
Stiftung Think Tank Thur-
gau (thinktankthurgau.ch)
sowie als Präsident der Stif-
tung "stars – the Stein am
Rhein Symposium"
(www.the-stars.ch), und er
engagiert sich als Vizepräsi-
denten im Stiftungsrat des
Schweizerischen Instituts
für Kunstwissenschaft (SIK-
ISEA) (www.sik-isea.ch).

„Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

Interview mit Toni Schönenberger, CEO, Wolfsberg - The Platform for
Executive & Business Development

Das Gespräch führte Birgitta Borghoff, Redaktion Schweiz, Winterthur,
schweiz@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Schönenberger, Sie sind CEO des Wolfsberg Konferenzzentrum –
The Platform for Executive & Business Development. Wie kamen Sie zu dieser Tätigkeit ?

Toni Schönenberger: Ich bin damals bei der ehemaligen UBS/SBG in die Ma-
nagement-Ausbildung eingetreten, d.h. in die Ausbildung von Führungs-
kräften. Damals wie übrigens auch heute ging man von einem ganzheitli-
chen Approach aus. Eine Führungskraft, bzw. ein Manager muss einerseits
im fachlichen Bereich ein Experte sein. Andererseits muss er Mitarbeiterin-
nen und Mitarbeiter führen können. Drittens - und das gilt insbesondere für
den Dienstleistungssektor - sollten Sie über ein breites Allgemeinwissen ver-
fügen. Eine Führungskraft sollte also Kenntnisse über die Wirtschaft, die
Gesellschaft und damit natürlich auch über die Kultur mitbringen. Sie kön-
nen sich sicher vorstellen, dass Sie mit einem Kunden stundenlang über Per-
formance sprechen können. Aber vielleicht möchte der Kunde auch einmal
über politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen
und Fragen mit Ihnen diskutieren.

Das war damals die Idee und der Grund, warum ich in dieses Unternehmen
eingetreten bin, mit der Aufgabe, im allgemeinbildenden Bereich und im
Führungsbereich tätig zu sein.

KM: Sie sind Leiter der UBS Arts Foren und suchen im interdisziplinären Dialog
mit Kunst, Kultur und Wirtschaft das gegenseitige Verständnis weiterzu-
entwickeln. Ich habe einmal von Ihnen gelesen, man würde toleranter und
sensibler, wenn man sich mit Kunst beschäftigt. Daneben seien Führen,
Kommunizieren und Motivieren in der heutigen Wirtschaft sehr wichtig.
Glauben Sie, dass man Führen lernen kann?

TS: Das ist eine wichtige Frage. Es gibt da verschiedene Denkschulen. Die
einen glauben, man könne Leadership lehren und damit auch lernen. Und
andere denken, das sei nicht möglich. Ich glaube schon, dass man einen
grossen Teil lernen kann. Es muss allerdings eine Basis, quasi ein Talent vor-
handen sein, wie für vieles andere auch, das weiterentwickelt werden kann.



... „Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

KM: Welches Talent ist Ihrer Ansicht nach wichtig?

TS: Ich glaube, dass neben der Fähigkeit zu kommunizieren, Offenheit und Freude am Dialog, d.h. am Gespräch und an der Diskussion, gerade heute sehr wichtig sind.

KM: Zuhören können ist ein wichtiger Bestandteil des Dialogs. Glauben Sie, dass die heutigen Führungskräfte in Wirtschaft und Kultur das „aktive Zuhören“ überhaupt (noch bzw. schon) praktizieren? Was sind Ihre Erfahrungen konkret hier auf dem Wolfsberg?

TS: In allen Unternehmen wird heute Kundenorientierung gefordert. „Der Kunde steht im Fokus“. Dies bedeutet allerdings, dass Sie auf den Kunden hören müssen, d.h. Sie müssen den Kunden verstehen und damit auch den Dialog mit ihm aufnehmen. Da gibt es gewaltige Defizite. Wenn Sie lieber Ihr Produkt verkaufen, als auf die Bedürfnisse des Kunden einzugehen, dann hören Sie nicht zu, sondern wollen dem Kunden das verkaufen, was sie zufälligerweise haben oder beschaffen können. Das gilt für jedes Unternehmen. Und ich denke, in Sachen Dialogfähigkeit und Zuhören ist grundsätzlich noch viel zu tun. Auch in unserem Unternehmen bilden wir unsere Mitarbeiter schon viele Jahre entsprechend aus. Wichtig ist, dass zuerst mit dem Kunden diskutiert wird, bevor der Kundenberater eine Offerte macht.

KM: Die *UBS Health Foren* thematisieren aktuelle Fragen der persönlichen Gesundheitsförderung sowie gesundheitsorientierter Unternehmensführung. Themen wie Selbstmanagement, Selbstführung, Work-Life-Balance gewinnen zunehmend an Bedeutung. Das Sprechen über Burnout, den Umgang mit Ängsten und Depressionen ist längst kein Tabu mehr. Wie wird Ihr Veranstaltungsangebot wahr- und angenommen und wie ist die Offenheit, über diese Themen wirklich auch ganz konkret zu sprechen?

TS: Die meisten Teilnehmenden der *UBS Health Foren* haben bereits einen Bezug zu diesem Thema. Sie sind entweder direkt betroffen oder haben den Eindruck, von dieser Problematik auch einmal tangiert werden zu können. Oder aber jemand aus ihrem Bekanntenkreis musste sich mit diesen Problemen bereits befassen.

Die Leute, die zu uns auf den Wolfsberg kommen, wollen sich vertieft mit Themen auseinandersetzen und sind bereit, zu lernen, den Dialog zu führen, zu kommunizieren, zu diskutieren. Sie sind wissbegierig. Und dies sind die besten Voraussetzungen, um von einem solchen Veranstaltungsgebot profitieren zu können. Doch es gibt sehr oft das Problem, dass man eine andere Sprache spricht. Bei den sehr spezifischen Themen, welche an unseren *UBS Health Foren* und *UBS Arts Foren* diskutiert werden, werden oft Fachbegriffe benutzt resp. eine Expertensprache gesprochen. Die Termini eines Fachgebietes lassen sich kaum mehr kommunizieren mit der Außenwelt, und die Experten bilden einen "inner circle". Wer liest z.B. heute noch den Wirtschaftsteil der *Neuen Zürcher Zeitung*? Wer versteht diese Artikel noch? Das ist ein Experten-



... „Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

publikum, und für einen Grossteil der Leser sind diese Artikel rein sprachlich zu kompliziert. Auf dem Wolfsberg versuchen wir, den Dialog zwischen den Experten und einem interessierten Publikum zu fördern. Dazu ist von beiden Seiten der Wille nötig, zu lernen und sich auszutauschen.

KM: Wenn ich Sie richtig verstehe, scheint für das Thema „Übersetzen und Verstehen von Sprache“ eine neue Art der Vermittlung vonnöten zu sein. Die Kernfrage könnte lauten: Wie vermittelt man Inhalte an ein Publikum, eine Leserschaft, aber auch im persönlichen Dialog?

TS: Dass wir die Kommunikationsfähigkeit und die Vermittlung generell optimieren müssen, ist keine Frage. Nun, was können Sie tun? Sie können die Diskussion provozieren, Sie können nachhaken. Auf dem Wolfsberg machen wir das, indem wir den Teilnehmenden nebst den Plenarveranstaltungen die Diskussion in Kleingruppen ermöglichen. Diese Workshops sind so strukturiert, dass der Input höchstens 50 % der Zeit umfasst und nachher die Diskussion darüber im Zentrum steht. Bei unseren zweitägigen Veranstaltungen gibt es zudem x Möglichkeiten, sich vom Frühstück bis Mitternacht auszutauschen. Und die offene Atmosphäre und angenehme Umgebung nehmen den Lernenden die Angst, mit dem Referenten zu interagieren und zu fragen: „Was hast Du da genau gemeint? Wie sieht das aus, kannst Du mich da besser informieren?“ Wichtig ist also, dass wir eine Atmosphäre der Offenheit schaffen. Und da wir oft eine sehr heterogene Gruppierung haben, gibt es immer Leute, die provokative Fragen stellen.

KM: In Anbetracht der globalen gesamtgesellschaftlichen Umwälzungen, was verstehen Sie persönlich ganz spontan unter „Führung“?

TS: Es ist so, dass die Welt und damit auch die Führung immer komplexer werden. Vieles ist interdependent, d.h. alles hängt voneinander ab. Sie müssen also unter Umständen Entscheidungen treffen, ohne alle Facts & Figures zu kennen. Beim Führen unterscheidet sich zwischen Leadership und Management. Leadership heißt, eine Vision zu haben, zu wissen wohin man geht, und das auch zu kommunizieren. Wichtig ist die Bereitschaft, Mitarbeiter zu befähigen, ihnen die Möglichkeiten, den Spiel- und Freiraum zu geben, sich im Rahmen der Vision zu entwickeln und einen Beitrag an die Umsetzung zu leisten. Der Manager auf der anderen Seite ist eher operativ tätig und setzt um, während der Leader visionär bzw. strategisch tätig ist.

KM: Als CEO des Wolfsberg sind Sie unternehmerisch tätig. Sie haben einmal gesagt, dass Künstler und Unternehmer kreativ bzw. innovativ sein müssen und insofern beide Entrepreneur sein. Um auf Ihre Unterscheidung von Leader und Manager von vornhin zurück zu kommen, was verstehen Sie unter dem Entrepreneur?

TS: Der Entrepreneur ist der Unternehmer, der eine Vision für sein Geschäft haben muss. Von daher ist er dem Leader sehr ähnlich. Es kommt natürlich darauf an, wie die ganze Unternehmung organisiert ist. Wenn der Unter-



... „Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

nehmer quasi Präsident ist und er hat noch einen CEO oder COO, dann sind dies die so genannten Manager. Oft gibt es jedoch die Konstellation, dass der Unternehmer gleichzeitig auch CEO ist. Im Prinzip ist der Unternehmer derjenige, der die Vision hat, was er mit seinem Geschäft, seinen Produkten oder mit seinem Know-how machen will. Er weiß, wohin er will, er hat diese Vision, er hat eine Strategie, er muss im Markt bestehen, er ist prinzipiell auch im Aussenbereich tätig, er kommuniziert gegen außen, er bearbeitet wahrscheinlich auch die Märkte. Oft ist er jedoch auch CEO und muss zudem seine Vision operativ umsetzen. Daneben muss der Unternehmer innovationsfähig sein. Er muss Themen dauernd neu denken können, weiterentwickeln, und in diesem Sinne innovativ sein. Wo gibt es neue Nischen, neue Märkte, neue Produkte? Er muss immer vorne an der Spitze der Entwicklung sein und das Unternehmen weitertreiben. Wenn er das nicht mehr macht, ist dann irgendwann mal Stillstand bzw. Rückschritt. Und das ist der Kern der unternehmerischen Tätigkeit: immer neu, immer innovativ, immer „cutting edge“ sein.

KM: Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach Entrepreneurship-Aspekte wie Innovation und Kreativität auf die Qualität der Führung von Wirtschaftsunternehmen einerseits und Kulturinstitutionen bzw. creative industries andererseits? Besteht hier nicht auch die Gefahr der Verzettelung?

TS: Man kann sich natürlich verzetteln. Die ganze Innovation bzw. Weiterentwicklungsstrategien müssen fokussiert sein. In allen Bereichen, ob in Wirtschaft oder Kultur, müssen Führungskräfte an der Entwicklung teilnehmen, Stakeholder sein, innovativ und kreativ sein, Nischen und Marktlücken sehen. Und das gilt für jedes Unternehmen, egal ob es sich in den Bereichen Wirtschaft, Kultur oder den creative industries bewegt.

KM: In der Wirtschaft entwickelt man ein neues Produkt aufgrund einer konkreten Marktnachfrage. In den Bereichen Kunst und Kultur ist das tendenziell eher entgegengesetzt: Zuerst kommt das Produkt bzw. die Dienstleistung. Erst dann sucht man einen Markt bzw. man bildet sich einen solchen heran. Sehen Sie hier nicht einen Widerspruch?

TS: Oft wird in der Wirtschaft etwas am Markt vorbei entwickelt, wofür es an und für sich kein Bedürfnis gibt. Dies ist auch in der Kultur bzw. creative industries oft der Fall. Der Künstler oder Kulturschaffende arbeitet aus sich heraus und dann hat er entweder Erfolg oder nicht. Wenn er für ein Werk keinen Käufer findet, kann er das als Einzelner schon überleben, doch ein Unternehmen als komplexes Gebilde kann das nicht. Wenn Sie die Bedürfnisse des Marktes oder der Kunden nicht mit einbeziehen, dann sind Sie früher oder später weg vom Fenster. In dem Sinne sind das also zwei getrennte Paar Schuhe.

KM: Wobei die Frage ist, ob der Künstler – wenn für ihn Kunst weiterhin Selbstzweck bleibt – überhaupt überleben kann. Ich denke, dass sich heute



... „Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

auch die Künstler, ebenso wie die Führungskräfte in der Wirtschaft weiter öffnen, den Dialog suchen, führen und kommunizieren müssen, um etwas im Markt zu bewegen.

TS: In diesem Sinne tickt ein Kulturschaffender oder Künstler sehr ähnlich wie ein Unternehmer. Der wirtschaftliche Unternehmer muss innovativ sein, aber auch der Künstler muss sein Produkt wie ein Kleinunternehmer zu Märkte tragen. Gerade in diesen Gemeinsamkeiten liegt ein grosses, bisher zu wenig genutztes Potenzial. Künstler sehen Produkte, Prozesse und Dienstleistungen oft mit anderen Augen und können Ideen ins Unternehmen einbringen, die dann spezifisch umgesetzt werden können.

Andererseits ist der Künstler oft so verstrickt in seine Gedanken und überzeugt von seiner Arbeit, dass er überhaupt nicht sieht, ob und wie die Umwelt reagiert.

KM: Künstler sind bedingt durch ihre kreative Arbeit auf vielen Ebenen damit konfrontiert, sich konsequent mit sich selbst zu beschäftigen und in die Tiefe zu gehen. Man könnte vermuten, dass es ihnen vielleicht leichter fallen müsste, sich selbst erfolgreich und effizient zu führen. Könnte diese Eigenheit nicht auch eine Fähigkeit sein, die Führungskräfte aus der Wirtschaft von Künstlern lernen könnten?

TS: Ich glaube, da gibt es natürlich eine Verbindung. Sie müssen sich selbst führen können. In der Managementliteratur heisst es „Lead yourself“ und erst dann „Lead others“. Sich selbst führen, sich selber kennen, sich seiner selbst bewusst und selbstsicher sein, und dadurch ein Beispiel für andere sein. Dann können sie den nächsten Schritt machen, andere zu führen. Da kann man von Künstlern lernen, wie die arbeiten, wie sie versessen sind, sich konzentrieren und fokussieren...

KM: ...vielleicht auch durch Krisen gehen?

TS: Ja, das auch. Ich glaube, je länger man darüber spricht, umso mehr gibt es große Ähnlichkeiten zwischen einem Unternehmer und einem Kulturschaffenden bzw. Künstler. Was man von einem Künstler auch lernen kann, ist die Disziplin. In Biografien von Künstlern lese ich, wie sie knallhart arbeiten und jeden Morgen schreiben von 8.00 - 11.00 Uhr. Das muss ein Unternehmer oder Manager auch. Disziplin, Kreativität, Innovation, da gibt es sehr viele Berührungspunkte zwischen Unternehmer und Künstler. Wenn Sie das auf die Spitze treiben, könnte man fast sagen, dass Künstler und Unternehmer dasselbe sind. Schweizer Autoren wollen z.B. eine Auflage ihres Werkes in der Schweiz von 100.000 Stück erreichen. Sie wollen an und für sich dasselbe wie der Unternehmer. Sie wollen, dass ihr Produkt das Beste ist, dass sie einen Markt haben - übrigens mit dem gleichen Risiko eines Unternehmers, vielleicht keinen Erfolg zu haben.



... „Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

KM: Kulturmanagement erlebt gerade einen neuen Boom. Der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánoszy, Leiter vom Think Tank *forwardzbusiness*, hat einmal gesagt, dass die Welt zwangsläufig neue Berufe braucht und es immer mehr Freelancer geben wird. Er würde, wenn er noch einmal 20 wäre, vermutlich Kulturmanagement studieren, da wir gesellschaftlich im Moment dort stehen, wo sich Kultur und Wirtschaft treffen. Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Situation?

TS: Bedingt dadurch, dass viele Leute heute keinen Job mehr finden, wird die Chance genutzt, sich in losen Netzwerken zu organisieren. Es gibt sicher Tausende von so genannten Consultants, die ad hoc in einem Projekt zusammenarbeiten, quasi ein Team bilden. Daneben haben sie noch drei bis vier andere Projekte, andere Mandate. Man nennt sie auch „Portfolio Workers“. Ich denke, das ist eine riesige Bereicherung für diese Leute: Sie haben verschiedene Projekte und Teams, verschiedene Fachbereiche und Netzwerke, mit denen sie arbeiten, gerade auch im kreativen Bereich. Bedingt durch die wirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Situation werden Kulturmanager zukünftig zu einem größeren Teil nicht mehr angestellt werden, sondern verstärkt projektspezifisch etwas umsetzen. Ich glaube, dass v.a. die öffentlichen Kulturinstitutionen Festanstellungen vermeiden und vermehrt Mandate z.B. für eine Ausstellungsorganisation vergeben werden. Damit müssen sich die Kulturinstitutionen neu organisieren. Sie können nicht alles selbst machen, sie müssen ein Netzwerk haben, sie müssen ad hoc eine Gruppe bilden, die das Projekt plant und realisiert. In der Wirtschaft ist das z.T. auch so. Wobei sich hier immer wieder auch die Frage nach Outsourcing bzw. In-sourcing stellt.

Es gibt mittlerweile so viele Möglichkeiten mit der Globalisierung, Digitalisierung und dem Internet. Da sind oft kleine Teams oder einzelne Personen, die etwas erfinden. Nehmen Sie beispielsweise *Google* oder seiner Zeit *Amazon*. Einer hat eine "verrückte" Idee und entwickelt diese weiter. Oder diese vielen kleinen IT-Boutiquen, die immer wieder von den Großen übernommen werden, weil offensichtlich die ganz kreativen Geschichten nicht in Grossunternehmen geschehen. Das ist ein Problem, und es stellt sich die Frage für Großunternehmen, wie viel Freiraum sie den Mitarbeitern zur Verfügung stellen.

Vielleicht kennen Sie die Firma *Bühler AG* in Uzwil. Die geben den Mitarbeitern viel Freiraum, vielleicht sogar 20 % ihrer Arbeitszeit, um neue, eigene Ideen zu entwickeln. Viele sind so begeistert und enthusiastisch, dass es zahlreiche hervorragende Innovationen und Ideen gibt, die in das Unternehmen einfließen. Wenn das nicht möglich ist, wird aus der Idee ein Spin-Off, ein Start-up gemacht. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können selbst Entrepreneure werden. Andererseits wollen sie vielleicht z.B. in der Verwaltung nicht unbedingt zu viel Kreativität.



... „Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

KM: Schade eigentlich, dabei böte sich ja gerade hier eine sehr interessante Herausforderung für eine Führungskraft – nämlich das Erlernen der Kunst, einen solchen kreativen Haufen von Freelancern zu führen. Im Hinblick auf die vielen freien nicht formal geführten Projekt-Netzwerke, was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Herausforderungen des Themas Führung von morgen?

TS: Ich glaube, dass die Leader noch sensibler sein müssen, einen noch größeren Spürsinn haben müssen, wohin die Entwicklung geht. Noch mehr kommunizieren, noch mehr den Dialog aufnehmen!

KM: Wie lernt man das?

TS: Sie müssen die Freude haben, Fragen und Herausforderungen anzunehmen. Sie müssen eingehen auf neue Entwicklungen. Sie müssen mit den Kreativen sprechen können, neugierig, offen, sensibel und sensitiv sein. Sie müssen vergessen, was die traditionelle Führung in einem Unternehmen ist, wo Sie Budgets und die normalen Abläufe und Prozesse haben. Sie sollten quer denken, mal alles auf den Kopf stellen und anders anschauen. Dazu müssen Sie als Führungskraft stark genug sein, denn Sie werden hinterfragt werden. Sie werden konfrontiert werden mit Aussagen wie „Ist das richtig, was Sie da machen, ist das nicht die falsche Strategie, die falsche Vision?“ Und vielleicht ist jemand, der auch ein künstlerisch-kulturelles Flair hat oder offen ist für solche Entwicklungen, dafür besser gewappnet, als ein traditioneller Entrepreneur.

KM: Das könnte einen auf den Gedanken bringen, dass Unternehmer im künstlerischen Bereich zukünftig die erfolgreichereren Entrepreneurse sein werden, da sie es als ihre Aufgabe sehen, das Neue in die Welt zu bringen im Gegensatz zu den traditionellen Unternehmern, deren Ziel es ist, ständig neue Bedürfnisse aus den Konsumenten herauszukitzeln.

TS: Ja, das mag vielleicht zutreffen. Vielleicht ein Beispiel hierzu. Ich war viele Jahre zuständig für die *Art Collection* in der UBS. Wenn Sie beispielsweise ein Projekt in einer Niederlassung realisieren möchten, kommt man als normaler kulturinteressierter Mensch vielleicht auf den Gedanken, dass ein Bild an die Wand müsste. Doch als Projektverantwortlicher laden Sie dann Künstler ein und geben denen quasi *plein pouvoir*. Dann kann es sein, dass nicht die Wand, sondern die Decke und der Boden bespielt werden. Oder es gibt eine Skulptur anstelle eines Bildes, vielleicht etwas Monochromes anstatt Figürliches. Es ist also immer anders. Als Verantwortlicher dieser Niederlassung oder eines Geschäftsbereichs müssen sie die Offenheit haben, das zu akzeptieren, und am Schluss vielleicht erkennen, dass das Endergebnis ihre Erwartungen übersteigt. Ich glaube, wenn man oft mit Kulturschaffenden zu tun hat, kann man dieses Denken auch entwickeln. Ein normales Unternehmen ist in der Regel sehr hierarchisch. Das ist natürlich auch notwendig, doch damit schließt man oftmals automatisch konstruktive Opposition



... „Führen - Leadership, Management oder Entrepreneurship?“

aus, weil diese tendenziell nicht Bestandteil der Kultur eines hierarchischen Unternehmens ist. Wenn Sie die Chance nutzen, sich kulturell, d.h. mit Künstlern auseinander zu setzen, sind Sie wahrscheinlich offener. Vermutlich haben Sie frühzeitig innovative Ideen oder nehmen Ideen auf und lassen diese mit in das Geschäft einfließen.

KM: Eine gewagte Frage zum Abschluss: Könnten Sie sich vorstellen, hier am Wolfsberg auch einmal eine/n Kulturmanager/in einzustellen, die/der viele Eigenschaften einer Führungskraft wie Kommunikation- und Dialogfähigkeit, Sensitivität und Offenheit für Neues quasi „von Haus aus“ mitbringt?

TS: Auf jeden Fall. Wenn jemand schon die Erfahrung im kulturellen Bereich hat und wenn diese Person offen genug ist, sich auch in einem größeren Unternehmen einzubringen, dann ist das sicher eine Bereicherung für beide Seiten. Ich kann mir gut vorstellen, dass gewisse Funktionen im Dienstleistungssektor sehr gut von Kulturmanagern ausgefüllt werden könnten, z.B. in Marketingabteilungen (Brandmanagement, Sponsoring) oder HR- Abteilungen (Stichwort: Diversity Management). Aber auch Business Development Abteilungen könnten interessante Tätigkeitsfelder für Kulturmanager darstellen, zumal diese bewusst Trends aufspüren und sich damit beschäftigen, in welche Richtung die gesellschaftliche Entwicklung geht. ¶

- Anzeige -



2. Viadrina Kulturmanagement Symposium

Neue Impulse im Kulturtourismus

20./21. November 2009
Frankfurt (Oder) und Berlin

Trends, Themen und Perspektiven für den Wachstumsmarkt
Kulturtourismus - präsentiert von Experten aus Wissenschaft
und Praxis

Info und Anmeldung: <http://www.kuwi.euw-frankfurt-o.de/symposium>

In Kooperation mit  **Jüdisches Museum Berlin**
Zwei Jahrtausende Deutschjüdische Geschichte





AUTOREN

Armin Klein

VERLAG

VS Verlag

ISBN

3531161016

Leadership im Kulturbetrieb

Rezension von Dirk Schütz, office@kulturmanagement.net

In seinem neuesten Buch beschäftigt sich Deutschlands wohl profiliertester Kulturmanagement-Autor mit einem Thema, das bisher nicht nur in der Kulturmanagement-Lehre sträflich vernachlässigt wird, sondern auch in den führenden Köpfen deutscher Kulturorganisationen noch wenig Widerhall gefunden hat. Man könnte durchaus sagen, es gibt ein – wie auch immer man dies im Deutschen formulieren sollte- leadership-gap im deutschsprachigen Kulturbetrieb. Dass dies enorme Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen hat, wird dem Leser bei dieser Lektüre schnell klar. Zudem ist deutlich erkennbar, wie auf fatale Weise in den letzten Jahren das Innere von Organisationen und vor allem die Menschen in diesen Organisationen aus den Augen verloren wurde und nach wie vor tagtäglich wird. Zu sehr ist der Blick auf das Produkt oder den künstlerischen Prozess gerichtet oder wird die Aufmerksamkeit auf das äußere Umfeld einer Organisation und die damit zusammenhängenden Beziehungen und Kommunikationsprozesse mit Besuchern, Geldgebern oder politischen Entscheidern gelenkt.

Das neue Buch von Armin Klein reiht sich nahtlos in die Reihe seiner letzten Publikationen, wie „Der exzellente Kulturbetrieb“ oder das „Kompendium Kulturmanagement“, ein und nimmt die Themen Management, Führung und Leadership in Organisationen genauer unter die Lupe. Im Verhältnis zu vorherigen Publikationen kommt das neue Buch recht verkürzt und mit wenigen Seiten daher. Allerdings liegt ja auch in der Kürze die Würze und die Qualität der Inhalte stimmt.

In einer kurzen Einführung erklärt der Autor, warum ihm besonders der systemische, ganzheitliche Ansatz bei der Betrachtung von Organisationen, Mitarbeitern und Prozessen am Herzen liegt. Zu Beginn führt er daher den Leser kurz durch die Entwicklungsgeschichte der Organisationstheorie und fasst die Standardliteratur ihrer Protagonisten zusammen. Er erklärt, wie sich Organisationsmodelle und -theorien im Laufe der Zeit gewandelt haben und welche Paradigmen vorherrschten. Schnell wendet er sich aber dem wesentlichen Betrachtungsgegenstand zu, den Menschen und Mitarbeitern in den Organisationen, die angeleitet, geführt, gelenkt, unterstützt, befördert und in Tätigkeiten mit Sinn eingebunden werden wollen, um Leistungen mit Sinn zu erbringen für sich und ihre Organisationen.

Der sogenannte Praxisteil, der mehr als die Hälfte des Buches ausmacht, führt den Leser dann an die eigentlichen Führungsaufgaben und -fragen heran, zeigt Unterschiede zwischen Management und Leadership auf, räumt mit gängigen Vorurteilen und Missverständnissen auf, erklärt verschiedene Führungs- und Managementansätze und bietet kluge, kurze Handlungsanleitungen zum Nutzen und Weiterentwickeln verschiedener Steuerungs- und



... Leadership im Kulturbetrieb

Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche oder auch Konfliktstrategien. Dabei wird immer wieder Bezug auf die kulturelle Praxis anhand von Beispielen genommen.

Wieder einmal hat Armin Klein es geschafft, ein wichtiges und eher stiefmütterlich behandeltes Thema im deutschsprachigen Kulturbetrieb in den Grundlagen fundiert zu behandeln und zu vermitteln. Hierauf gilt es nun aufzubauen und das Thema müsste weiter ausdifferenziert werden. Checklisten, Arbeitsvorlagen oder auch ein Arbeitsbuch könnten hier das Thema noch hilfreicher für die tägliche Praxis ausgestalten.

Das Buch ist ein Aufruf zu einer neuen Führungskultur im Kulturbetrieb, der hoffentlich in den Kulturorganisationen und Lehranstalten gehört wird und die Verantwortlichen der Studiengänge ein Exemplar für ihren Lehrbetrieb anschaffen lässt. Profitieren kann von dieser einführenden Übersicht aber nicht nur der Lehrbetrieb, sondern vor allem Führungskräfte, Unternehmer oder Existenzgründer finden wichtige Hinweise zur Reflexion ihrer eigenen Führungskompetenzen auf ihrem Weg zum Leader. ¶

DETAILS UND BESTELLEN

kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_709/cs_11/index.html

Kulturmanagement Stellenmarkt

Unser Stellenmarkt ist eine Dienstleistung, die optimal beide Seiten verbindet - die qualifizierten Arbeitskräfte aus allen Tätigkeitsfeldern und Sparten des Kulturmanagements mit den Kulturorganisationen und den Unternehmen in der Kulturwirtschaft.

Ihre Vorteile:

- ✓ Quantität durch die umfangreichste Auswahl an Stellenangeboten für Kulturmanager im deutschsprachigen Raum
- ✓ Verlässlichkeit durch von Stellenanbietern autorisierte und durch die Redaktion bearbeitete Anzeigen
- ✓ Schnelligkeit durch laufende, fast tägliche Aktualisierung
- ✓ Zeit- und Kostenvorteile durch Wegfall der mühevollen Suche in anderen Print- und Onlinemedien

Informieren Sie sich jetzt: <http://abo.kulturmanagement.net>



**PROF. GERNOT
SCHULZ**

langjähriger Berliner Philharmoniker, ist heute ein international gefragter Dirigent. Er war Assistent von Leonard Bernstein und Georg Solti, dirigierte u. a. die Berliner Philharmoniker bei einem Multimedia-Projekt von Sony, spielte CDs ein, u. a. bei Sony Classical. Gast bei zahlreichen Festivals und renommierten Orchestern in Europa, Südamerika und Asien.

**PROF. MANFRED
HARNISCHFEGER**
profilierter Kommunikationsmanager und Medienexperten in der deutschen Wirtschaft. Seine Kernkompetenzen und Erfahrungen liegen auf den Gebieten CEO-Positionierung, Krisenkommunikation und Change Management. Mitbegründer des privatwirtschaftlichen Rundfunks in Deutschland. Harnischfeger war zuletzt für die globale Kommunikation des Konzerns Deutsche Post DHL, Bonn verantwortlich. Er hat eine Professur am Institut für Medien- und Kulturmanagement der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg.

Dirigieren & Führen

Gefragt, was sie gerne einmal tun und erleben möchten, antwortet eine ungewöhnlich große Zahl von Führungskräften der Wirtschaft: ein Orchester dirigieren. Die dahinter liegenden Motive sind sicher vielfältig. Eines indes ist gewiss: Die Erfahrung des Dirigierens vermittelt auf ungewöhnliche Weise Inspiration für die eigene Führungspraxis. Das Dirigieren eines Orchesters ist die direkteste Art der Menschenführung. Der Dirigent erhält durch den von ihm durch seine Führungsvorgaben erzeugten Wohlklang beziehungsweise Missklang des Orchesters ein unmittelbares Feedback seiner Führungsintentionen und -qualitäten. Das direkte Feedback des Orchesters unvermittelt unverblümt, wie man führt. So macht „Dirigieren und Führen“ grundlegende Führungsthematiken erfahrbar.

Das Dirigieren eines Orchesters vermittelt auf besondere Art und Weise Erfahrungen, die direkt auf die Aufgaben von Führungspersonlichkeiten in Unternehmen übertragbar sind. Probleme, die jeder kennen wird, werden eindringlich vom Orchester gespiegelt, wie:

- Habe ich eine klare Vorstellung, eine Vision, von dem, was ich vermitteln will?
- Gebe ich klare Vorgaben?
- Sind meine Ideen und Wünsche umsetzbar?
- Bin ich überzeugend?
- Bin ich motivierend?
- Gelingt mir die richtige Mischung aus präzisen Vorgaben und einfühlsamem Umgang mit meinen Mitarbeitern?

Das Orchester und der Dirigent können als Sinnbild für ein Unternehmen gesehen werden. Vertrauen gewinnen, Vertrauen schenken, maßvoll, zielsicher und wohl dosiert handeln – genau dies sind auch die Grundlagen, auf denen die Interaktion zwischen Dirigent und Orchester basiert. Diese Handlungs- und Führungsprinzipien sind in der heutigen Zeit der Krise und der radikalen Umwälzungen mehr denn je von Bedeutung.

Das Orchester ist in vielerlei Hinsicht der Modellfall eines ideal funktionierenden Teams: Aufeinander hören, Leidenschaft für das gemeinsame Ziel, extreme Präzision im Zusammenspiel, Balance zwischen Individualität und Geschlossenheit: Dies sind nicht nur die Grundpfeiler der Arbeit zwischen Dirigent und Musikern, sondern auch in jedem Unternehmen.

Das Dirigieren eines Orchesters vermittelt auf besondere Art und Weise Erfahrungen, die direkt auf die Aufgaben von Führungspersonlichkeiten in Un-



... Dirigieren & Führen

ternehmen übertragbar sind: Visionen umzusetzen, indem man Mitarbeiter durch seine Persönlichkeit, seinen Führungsstil gewinnt, sie anleitet und sie dennoch selbstverantwortlich arbeiten lässt und so gemeinsam etwas Außergewöhnliches schafft.

Als Dirigent „muss man ganz bei sich sein, zentriert und konzentriert, um dann im entscheidenden Moment loszulassen.“ Dies sagte der profilierte Dirigent Gernot Schulz einmal über sein Prinzip der Orchesterführung. Herbert von Karajans Geheimnis seines inspirierenden Dirigats lag in der Kunst zu wissen, wann man das Orchester nicht stören soll.

Die Parallelen zwischen einem Dirigenten und einer Führungskraft in einem Unternehmen sind offenkundig.

Ein neues Führen ohne Schablonen, ohne überstrapazierte Werte- und Identifikationspredigten, ohne abgegriffenes Management-Vokabular spielerisch zu probieren, kann in der Musik gelingen. Dies zu erfahren und neue Impulse für das eigene Führungsverhalten zu bekommen, bietet der Workshop „Dirigieren und Führen“.

Musikalische Vorkenntnisse sind nicht erforderlich!

Der Dirigent Prof. Gernot Schulz und der Kommunikationsmanager Prof. Manfred Harnischfeger haben sich zu „Dirigieren und Führen“ zusammenschlossen und bieten drei Formate an:

1. Regelmäßige 2-tägige Workshops in Berlin mit maximal 12 Teilnehmern, um das Wechselspiel zwischen Dirigent / Führungspersönlichkeit und Orchester / Mitarbeiter live ausprobieren zu können.
2. Individuelle firmeninterne Workshops, bei denen der Termin und Ort vom Kunden bestimmt werden.
3. Ein- bis zweistündige Workshops mit Orchester für Firmenveranstaltungen, im Rahmen eines Kongresses oder einer größeren Gesellschaft mit einem kommunikationsfördernden Konzert mit oder ohne Moderation sowie mit oder ohne aktive Beteiligung des Publikums. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.dirigierenundfuehren.com



Hinweis

Leadership by Music - Dirigieren für Führungskräfte und Unternehmer

11.-13. Dezember 2009, Freiburg im Breisgau
(ohne jegliche musikalische Vorbildung möglich!)

„Die Zusammenarbeit von hoch qualifizierten Spezialisten effizient zu gestalten, ist essentiell für den Erfolg einer Führungskraft. Die wichtigsten Kernkompetenzen: Eine klare Vorstellung von der Zukunft haben – die Gegenwart so wahrnehmen, wie sie ist – und Menschen dazu bewegen, auf diese Zukunft gemeinsam hinzuarbeiten.“

Dieses 3-tägige Seminar lässt Sie als Dirigent eines Orchesters Herausforderungen bestehen, die zunächst unerreichbar scheinen.

Konzept

Die Arbeit mit einem Orchester ermöglicht viel von dem, was Führungskräfte in aufwendigen Programmen lernen wollen: Teamarbeit, Disziplin, Führungsstärke. Die Instrumentalisten spielen ihr Instrument, der Dirigent leitet das Orchester. Das geht weit über reine Koordinationsaufgaben hinaus. Musiker im Orchester suchen immer nach der optimalen Umsetzung ihrer Aufgaben, ähnlich wie die Experten in Unternehmen. Warum also nicht mal Manager mit Musikern zusammenbringen, um voneinander zu lernen? Es geht um harte Arbeit an sich selbst und ganz konkrete Fragestellungen, die auch im Unternehmensalltag eine zentrale Rolle spielen. Die Grundidee dabei ist, dass die Führungsfragen für einen Dirigenten ähnlich sind wie für Führungskräfte:

Vision

- Kann ich meine Vision der Zukunft so an die Gegenwart der Menschen in einer Organisation kommunizieren, dass ich verstanden werde?
- Kann ich die Anschlussfähigkeit der Kommunikation herstellen, ohne meine Vorstellung durch das, was ich in der Gegenwart wahrnehme, aufzugeben?

- Kann ich meine Arbeit so organisieren, dass ich in einem konkreten Zeitraum eine klar umrissene Vision umsetze?

Kommunikation

- Kann ich meine Vorstellungen so mitteilen, dass die Menschen in meiner Umgebung positiv motiviert werden, ihr Bestes zu geben?
- Sind meine Äußerungen – verbal und körpersprachlich (Mimik und Gestik) – unmissverständlich und klar?

Wahrnehmung

- Wovon wird meine Wahrnehmung gesteuert – innere und äußere Referenzpunkte?
- Was nehme ich wirklich wahr, und was sind automatisierte Muster?
- Wie kann ich durch Beobachtungskategorien besser auf die Bedürfnisse / Fähigkeiten von anderen Menschen (Mitarbeiter, Kunden etc.) reagieren?

Zielgruppe

- Führungskräfte, die ihre persönlichen Stärken reflektieren und gezielt weiterentwickeln wollen
- Führungskräfte, die ihre Fähigkeit Vorstellungen und Visionen umzusetzen, praktisch trainieren möchten und
- Führungskräfte, die ein außergewöhnliches, konkretes Feedback für ihren Umgang mit dem Dreiklang von Vision, Kommunikation und Wahrnehmung bekommen wollen, das sie ihr Leben lang in bester Erinnerung behalten werden

Themenschwerpunkte

- Die eigene innere Vorstellung entwickeln
- Die Körpersprache – ihre Mittel und Gesetzmäßigkeiten
- Anweisungen kommunizieren
- Wahrnehmung schärfen
- Gleichzeitig die Zukunftsvision beibehalten
- Unmittelbares, akustisches Feedback – Was nun?



- Feedback geben, annehmen, sondieren und nutzen

Programm

Sinfonia concertante und Flötenkonzert G-Dur

1. Satz von W. A. Mozart

Zusammenfassung

Das Programm sieht vor, drei Tage lang am Thema „Führung“ zu arbeiten. Am ersten Tag gibt es eine Einführung zu Führungsparadigmen und einen „Crashkurs“ Grundlagen des Dirigierens mit Wahrnehmungsübungen. Der zweite Tag steht dann ganz im Zeichen der Erfahrungen, die man machen kann, wenn man selbst als Dirigent vor einem Orchester mit Berufsmusikern steht. Ausgewählte Anforderungen, die jedermann – auch ohne musikalische Vorbildung – erfüllen kann, werden in kleinen Einheiten von den Teilnehmern erarbeitet, dann dirigiert (bzw. kommuniziert) und abschließend am dritten Tag im Sinne des Dreiklangs Vision, Kommunikation und Wahrnehmung gemeinsam ausgewertet. Das Ziel dieses Konzeptes ist es, Führungskräften eine Reflexion über ihre Arbeit zu ermöglichen, die weniger auf abstrakten Modellen, als auf der unmittelbaren Erfahrung mit einem ganz neuen Medium beruht und dadurch wesentlich nachhaltiger wirkt.

Das Orchester *Junge Sinfonietta Freiburg* steht als Projektpartner zur Verfügung. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

info@martinsalzwedel.de



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema *Führung & Organisation*

Literatur

- Armin Klein: Leadership im Kulturbetrieb, VS Verlag, 2009
- Sandra Knippenberg: Der Einfluss Peter F. Druckers auf die moderne Management-Theorie, Taunusstein 2008
- Fredmund Malik: Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Frankfurt am Main 2008
- Martin Salzwedel, Ulf Tödter: Führen ist Charaktersache, Cornelsen, 2008
- Elmar Konrad (Hrsg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich, Waxmann, 2006
- Peter Drucker: Management im 21. Jahrhundert, 3. Auflage Berlin 2006
- Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta, 2006
- Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben. Wirkames Management für eine neue Zeit, Campus, 2006
- Fredmund Malik: Strategie des Managements komplexer Systeme, Haupt, 2006
- Tom Peters: Re-imagine. Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten, Dorling Kindersley, 2004
- Wolfgang Mentzel: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, DTV-Beck, 2004
- Sabine Boerner: Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Bsp. des Musiktheaters, Deutscher Universitätsverlag, 2002
- Lutz von Rosenstiel: Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, 2003
- Harvey Seifter / Peter Economy: Das virtuose Unternehmen, Campus Sachbuch, 2001
- Rudolf O. Zucha: Führungsstärke in der Praxis, Facultas, 2001
- Jack Beatty: Die Welt des Peter Drucker, Frankfurt / New York 1998
- Peter Drucker: Die Praxis des Managements, 3. Auflage Düsseldorf 1998
- Peter Drucker: Neue Management Praxis, Düsseldorf 1974
- Peter Drucker: Die ideale Führungskraft, Düsseldorf 1967

Links

- International Leadership Association
www.ila-net.org
- Fredmund Malik Website
www.mom.ch
- Malik Management Zentrum St. Gallen AG
www.malik-mzsg.ch
- tompeters!
www.tompeters.com
- Peter Drucker Website
www.peterdrucker.at
- The Peter Drucker Society of Austria
www.druckersociety.at
- The Drucker Institute, Claremont, CA (USA)
<http://www.druckerinstitute.com>
- Society for Organizational Learning
www.solonline.org



Das Weltkulturforum am Scheideweg

Ein Rückblick auf das 2. World Culture Forum in Dresden

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, office@kulturmanagement.net

Die mit hohen Erwartungen gegründete Initiative für ein *World Culture Forum* als Antwort auf den Weltwirtschaftsgipfel in Davos steht bereits nach seiner 2. Veranstaltung am Scheideweg. Wird es noch gelingen, das Augenmerk der Gesellschaft auf ein notwendiges Umdenken hin zu einer kultureller Balance zu lenken? Am 8. und 9. Oktober in Dresden jedenfalls diskutierten etwa 80 Referenten und 450 Teilnehmer weitestgehend unter Ausschluss der nationalen und internationalen Presse, was die erhoffte Außenwirkung naturgemäß deutlich abschwächte. Nennenswerte Berichte gab es im Anschluss nur von sächsischen Medien. Es bestehen zudem Zweifel, ob sich der zu Recht eingeforderte Paradigmenwechsel weg von einer rein ökonomischen Richtschnur des Handelns hin zu einer kulturellen Komponente sich in dieser Form überhaupt erreichen lässt. Das Festhalten am elitären Ambiente der Gläsernen Manufaktur sollte für 2011 ernsthaft hinterfragt werden. Man denke nur an die Impulse, die von einer spannenden kulturellen Veranstaltungsstätte ausgehen könnten! Möglicherweise hat auch die Verschiebung des Kongresses, der ursprünglich bereits im Februar stattfinden sollte, zu einer zunehmenden Skepsis bei potenziellen Teilnehmern geführt. Hinzu kommen zuletzt Schwächen bei der Organisation, insbesondere in der eigenen Öffentlichkeitsarbeit.

Der Auftakt am 8. Oktober hingegen begann durchaus vielversprechend. Jeder Redner gab den Teilnehmern eine Botschaft mit auf den Weg: Frank Richter, der Leiter der *Landeszentrale für politische Bildung* in Sachsen, erinnerte an den Wendeherbst 1989, zeigte eindrucksvolle Bilder der Demonstrationen in Dresden und schickte die Zuhörer auf die Spuren der *Gruppe der 20*. Der ehemalige sächsische Ministerpräsident Prof. Dr. Kurt Biedenkopf schlug anschließend Alarm: "Die Welt ist aus den Fugen geraten. Wir brauchen eine gemeinsame Kultur als Seele unseres Landes". Biedenkopf hinterfragte insbesondere die Notwendigkeit, die Akzeptanz der Demokratie in der Gesellschaft von einer alljährlichen Steigerung des Bruttoinlandsprodukts abhängig zu machen.

Die wichtige Funktion des kulturellen Austausches betonte auch die sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst, Frau Prof. Dr. Dr. Sabine von Schorlemer. „Die grenzüberschreitende Kulturpflege und der grenzüberschreitende Kulturaustausch muss fortgesetzt und intensiviert werden. Kultur ist ein wichtiges Element der Stabilisierung regionaler Identität“, sagte die Ministerin. Armin Mueller-Stahl verwies auf die wichtige Rolle der Kunst im



... World Culture Forum

intra-kulturellen Dialog. Er sprach sich für kulturelle Bildung und musikalische Früherziehung aus, die bereits in sehr jungen Jahren begonnen werden sollte. Das Problem sei der Mangel an Musiklehrern, denn ein gutes Mittel sei nun einmal der Musikunterricht – Kinder lernen bekanntlich schneller als Erwachsene. Mueller-Stahl lobte hier die Initiative "Jedem Kind ein Instrument", die inzwischen über die Grenzen Nordrhein-Westfalens hinaus mehr und mehr Nachahmung findet. In seinem kurzweiligen, wenngleich recht anekdotischen Bericht erinnerte der Schauspieler an das erste Konzert Yehudi Menuhins in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg. Der junge Müller-Stahl erlebte den berühmten Geiger 1947 in Berlin, wie er beim Spiel der Chaconne von Bach plötzlich unterbrach, um einen Versöhnungsbrief einer Auschwitz-Überlebenden vorzulesen. Die Wirkung beim Publikum, die entstand, als Menuhin dann mit diesem geänderten Kontext weiterspielte, kann man sich lebhaft vorstellen. Kultur besitzt offenkundig einmal mehr in Krisenzeiten eine unvergleichliche Kraft und wirkt in die Gesellschaft hinein.



Foto: Armin Mueller-Stahl, Prof. Kurt Biedenkopf, Hans-Joachim Frey (v.l.n.r., © World Culture Forum)

Hier lag auch die große Chance des World Culture Forum, denn bei aller Unterschiedlichkeit der Situation rund 50 Jahre später gilt es heute, angesichts der tiefgreifenden Finanz- und Wirtschaftskrise weltweit nach den richtigen Konsequenzen zu suchen. Christoph Samtner vom Forum Nachhaltig Wirtschaften aus Österreich brachte es mit einem Leitsatz auf den Punkt: ohne Kultur kein nachhaltiges Wirtschaften. Viele Unternehmen setzen dies bereits vorbildlich um, nutzen Corporate Social Responsibility als strategisches Werkzeug, "um nachhaltig und damit auch nachhaltig profitabel zu wirtschaften", so Kerstin Born von CSR Europe wörtlich. Die Frage stellt sich allerdings, ob diese gesellschaftliche Verantwortung wirklich gelebt wird und sich auch im ganzen Handeln des Unternehmens niederschlägt. Dr. Gerhard Prätorius (Volkswagen) fand es daher wichtig, dass das Thema Nachhaltigkeit nicht ausschließlich Chefsache ist. Es müsse vielmehr in den Steuerungspro-



... World Culture Forum

zessen der Führung als auch in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sein. Prätorius erwähnte hier die so genannte CO-2-Kasse, bei der jede Management-Entscheidung noch einmal zusätzlich hinsichtlich der CO-2-Verträglichkeit überprüft wird. Dies begrüßte auch Olaf Zimmermann vom *Deutschen Kulturrat*, hinterfragte jedoch gleichzeitig, dass der Begriff Nachhaltigkeit seiner Meinung nach längst zum Modewort verkommen sei. Die Bankenkrise hätte doch bewiesen, wie häufig nicht nachhaltig gehandelt wird. Für den Kulturbereich hat diese Krise unmittelbare Auswirkungen. Einerseits halten sich viele Unternehmen beim Kultursponsoring zurück, andererseits sorgen sinkende Staatseinnahmen und milliardenschwere Rettungsaktionen für schwächelnde Firmen dafür, dass das Geld für Kulturfinanzierung fehle. Zimmermanns Rat an die Wirtschaft: "Machen Sie ihren Job gut und zahlen sie viele Steuern, das täte den Sozial- und Kulturkassen gut und der Staat könne seine Aufgaben gut erfüllen". Kerstin Born fand diesen Gedanken allerdings gefährlich, weil es bedeuten kann, dass man kurzfristig Profit machen kann, um dann natürlich auch Steuern zu zahlen, aber weniger die langfristige Perspektive im Auge hat.

Im Ziel eines nachhaltigen Wirtschaftens sind insbesondere Stiftungen gefragt. Nach Meinung von Dieter Berg (*Robert Bosch Stiftung*) gingen diese aber zu wenig Risiken ein. Er machte deutlich, dass nur beim Eingehen von Risiken Stiftungen auch Veränderungen erreichen, was letztlich doch ihr Ziel sei. Franz Josef Radermacher, einer der profiliertesten Wortführer beim *World Culture Forum*, hatte leider in diesem Jahr nur die Rolle des Moderatoren übernommen und so selten Gelegenheit, seine progressiven Überzeugungen in die Debatte einzubringen. Zumindest eine Aussage formulierte Radermacher mit Nachdruck: es sei nicht eine Frage des Wettbewerbs und des Marktes, sondern der Regeln, unter denen sich Märkte und Wettbewerbe abspielen. Seine Gesprächsrunde mit Wissenschaftlern aus Mexiko, Japan, Großbritannien und Deutschland allerdings war zu heterogen, um dem Thema der interkulturellen Balance als Schlüsselthema die notwendige Schärfe zu geben. Auch andere Foren litten unter der Vielzahl der Referenten - im Unterschied zu Prof. Radermacher gelang es manchen Moderatoren zudem nicht, dieses reiche Expertenwissen so recht in ein Zusammenspiel zu bringen, den einen oder anderen Referenten provokante Aussagen zu entlocken. Das Publikum nutzte wiederum sehr selten die Möglichkeit zum Nachfragen. Wenn es dies tat, waren es häufig besorgte Dresdner, die noch immer die Entscheidung zum Bau der Waldschlösschenbrücke mit dem folgerichtigen Entzug des Welterbetitels als eklatanten Verlust kultureller Werte brandmarkten. Wen wundert es, dass dieses Thema an einem solchen Anlass, an diesem Ort, bei diesen Teilnehmerkreis erneut aufflammt? Eher schon, dass es nicht zum offiziellen Gegenstand eines Panels erhoben wurde...

Es kann kein Zufall sein, dass der Höhepunkt des gesamten Kongresses ausgerechnet nicht in der *Gläsernen Manufaktur*, sondern im Dresdner Neuen Rathaus stattfand. Hier diskutierten 430 Schülerinnen und Schüler aus Deutsch-



... World Culture Forum

land, Polen und Tschechien über Erfahrungen und Vorurteile 20 Jahre nach der politischen Wende. Dazu eingeladen hatte die *Daetz-Stiftung* und das *Forum Tiberius*, um an sie die wichtige Frage zu stellen, ob es nach der Öffnung der Grenzen bereits gelungen ist, eine verständnisvolle Kommunikation zwischen den Jugendlichen der drei benachbarten Länder zu entwickeln. Im Vorfeld zu dem Drei-Länder-Treffen wurden von der *Daetz-Stiftung* Schülerinnen und Schüler an ihren Schulen in Polen, Tschechien und Sachsen über ihre Einstellung zu den Jugendlichen der Nachbarländer befragt. Das Ergebnis zeigt, dass es nach wie vor große Vorbehalte und erstaunliche Klischeevorstellungen gibt. Die eindrucksvollen Aussagen wurden in einem Kurzfilm zusammengefasst.



Foto: Veranstaltung der Daetz-Stiftung im Neuen Rathaus Dresden

Musik verbindet - so die Botschaft des Panels "Management by Music - Erfolgreiche Unternehmensführung als Beziehungskunst". Hier bewies der Nestor der deutschen Kulturmanager, Prof. Hermann Rauhe, sein unnachahmliches Gespür für Begeisterungsfähigkeit und emotionale Anteilnahme. Gemäß seiner Überzeugung, dass es keinen unmusikalischen Menschen geben könne, schloss er die Podiumsrunde mit einem Kanon, bei dem alle Zuhörer zum Mitsingen motiviert wurden. Zuvor plädierte Rauhe für eine frühkindliche Musikerziehung, die spätestens im Kindergarten einsetzen müsse, da dies insbesondere die Fähigkeit zuzuhören auspräge. Dies wäre dann einer der kulturellen Bausteine als Anker in der Gesellschaft, so der Politiker und Manager Dr. Werner Marnette. Einen guten Unternehmer mache aus, wie es ihm gelingt, "Motivation in die Truppe zu bringen". Was er hier investiert, ist wie "ein Schwungrad, das dann auch über schlechte Zeiten hingetragen kann". Dies gelte laut Dr. Marnette sowohl für den angestellten als auch den selbstständigen Unternehmer. Daneben gibt es allerdings auch Unternehmer, die leider Investitionen nur in finanziellen Dimensionen verstünden.



... World Culture Forum

Der Journalist Axel Brüggemann sah sein Ideal im Unternehmen als Kulturunternehmen. Für ihn stellt das Unternehmertum selbst auch eine Kultur dar. Die Produkte müssten letztlich emotional hergestellt werden, damit sie auch gekauft werden. Ob Unternehmer ihre Vorbilder allerdings immer auf Seiten der Kultur finden, stellte Brüggemann in Frage: "Es gibt fürchterliche Musik, fürchterliche Orchester und fürchterliche Dirigenten – Autokraten, die nicht zu Dialog fähig sind. An denen soll sich natürlich kein Unternehmer orientieren!"

Kaum ein Kulturkongress kommt in diesen Zeiten ohne den Verweis auf die Kreativwirtschaft aus - so auch in Dresden. Hier war es das Thema der kreativen Stadt, dem eine Expertenrunde nachging. Hier konnte insbesondere Dr. Philipp Klaus vom *ENURA Institut Zürich* anschaulich machen, wie es der größten Schweizer Stadt seit den 80er Jahren gelang, aus einem heftigen Kampf um Räume zwischen etablierter und alternativer Kultur letztlich gestärkt hervorzugehen. Heute ist Zürich ein Stadt, die für kreative Köpfe interessant ist. Lebensentwürfe und berufliche Perspektiven bilden offenkundig eine Symbiose - offenkundig ein Ergebnis eines langjährigen Prozess, denen sich aktuell sicher viele Metropolen unterziehen, bei dem es allerdings nicht nur auf die richtigen Konzepte, sondern insbesondere auch auf Dialogfähigkeit ankommt. Die Schwierigkeit besteht nach Einschätzung von Prof. Nikolaus von Kaisenberg von der *Alanus-Hochschule* darin, dass es sich dabei größtenteils um nicht sichtbare Dinge handelt. Mittendrin in diesem Prozess steht wiederum der Entrepreneur, so Prof. Günter Faltin von der *FU Berlin*. Für ihn seien Unternehmer und Unternehmertum gar sprachlich überholte Begriffe. Im anglo-amerikanischen Raum gibt es nicht nur eine längere Tradition des Gründens, sondern man unterscheide auch zwischen Business Administration und dem Entrepreneurship. Auf der einen Seite steht demnach die Kunst des Verwaltens und Organisierens, auf der anderen Seite die Kunst, in die Wirtschaft immer wieder das Neue, Innovative hineinzubringen. Faltin erinnerte an den Ökonom Joseph Schumpeter, der den Unternehmer als Menschen mit seinen Eigenheiten und Visionen in den Mittelpunkt gestellt habe, nicht jedoch die Mathematik, die Tools und die Gewinnmaximierung. Für Prof. Faltin habe jeder das Potenzial zu gründen, verband dies zugleich mit der Vision einer neuen Gründerzeit. Diese Gründer müssten aus der Sensibilität für die anstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen heraus ihre Ideen "komponieren" - durchaus dabei ausgehend von bereits Vorhandenem. Es braucht dabei eine hohes Verständnis und eine Empathie für den Kunden. "Kopf schlägt Kapital", so Faltins Motto, denn schließlich gehöre "Gewinnmaximierung als Öl zwar in den Motor, aber nicht auf den Fahrersitz." Ob Kreativität nun aber das Ziel oder nur der Weg in die Stadt der Zukunft ist, blieb in dieser spannenden Diskussionsrunde strittig. Während Peter Marcuse, Professor für Stadtplanung an der *Columbia University* in New York, eher das Ziel in einer gesunden, wohlhabenden Stadt mit glücklichen Menschen liegt, beschwor Günter Faltin den Medici-Effekt, wo sich die unterschiedlichen Ge-



... World Culture Forum

bierte und deren Akteure zusammenfinden, dabei Grenzen des eigenen Fachs überwinden.

Um Führungskompetenzen von Kulturmanagern ging es im Panel mit dem Generalintendanten Theater Bremen, Hans-Joachim Frey, und der neue Intendant beim *Dresdner Staatsschauspiel*, Wilfried Schulz. Das Eingangsreferat hielt Dr. Friedrich Kühn von *Egon Zehnder International*, ein auf Personalentwicklung spezialisiertes Beratungsunternehmen. Dr. Kühn führte aus, dass sich die Anforderungen an eine Führungskraft im Kulturbetrieb in den vergangenen Jahren vervielfältigt hätten. Neben der Bewältigung des aus der Wirtschaft bekannten Management-Repertoires kämen es auf Kompetenzen in Leadership und Sinnstiftung an. Beim anschließenden Zwiegespräch zwischen Frey und Schulz war es spannend mitzuerleben, wie unterschiedlich die Vorstellungen von Führung bei zwei Theaterintendanten sein können.

Am letzten Kongresstag übergab die Dresdner Oberbürgermeisterin Helma Orosz den 1. WORLD CULTURE AWARD an H.H. Sri Sri Ravi Shankar. Der indische Religionsführer nahm den Preis auf der Abschlussveranstaltung persönlich entgegen. Schon in den Nachmittagsstunden hatten sich allerdings bereits die Reihen sichtbar gelichtet - viele Teilnehmer nutzen die Chancen für einen Stadtrundgang durch Dresden. Dabei verpassten sie auch die seltenen Momente, wo sich insbesondere jüngere Teilnehmer sowie Künstler kritisch artikulierten. Genau diesen kritischen Dialog darf man durchaus von einem Kulturkongress dieser Art erwarten. Für 2011 stellt sich insofern nicht nur die Frage nach einem neuen Ort für den Kongress, sondern auch nach einer besseren Abstimmung der Panels, damit sich auch der Dialog zwischen den Generationen entwickelt. Vorbildlich umgesetzt hatte dies die *Daetz-Stiftung* beim erwähnten Jugendaustausch. Die Veranstalter sollten ernsthaft prüfen, ob diese Erfolge nicht beispielgebend für das Gesamtkonzept des Kongresses dienen können. Diese europäische Komponente ließe sich zudem durch eine stärkere Zusammenarbeit mit der Initiative *Europa eine Seele geben* stärken. Desessen Sprecher Volker Hassemer, der in einem eigenen Panel ein Handbuch für europäische Kommunalpolitiker vorstellte, dürfte an einer Vertiefung der bestehenden Zusammenarbeit sicher interessiert sein - dienen doch beide zivilgesellschaftlichen Initiativen letztlich dazu, die Kultur auf Augenhöhe mit Wirtschaft und Politik zu bringen. Denn im Grunde genommen hätte man allein auf europäischer Ebene bereits ausreichend Überzeugungsarbeit zu leisten. Am globale Anspruch allerdings könnte man früher oder später scheitern - und dies hätte die Idee des *World Culture Forum* nun wirklich nicht verdient. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.wcf-dresden.com

www.daetz-stiftung.org

www.asoulforeurope.eu



Rückblick

Die Zukunft des Konzerts

Symposium beim Beethovenfest Bonn am 11. September 2009, Gremiensaal der Deutschen Welle

Beitrag von Martin Lücke

Bereits zum zweiten Mal veranstaltete das traditionsreiche Bonner *Beethovenfest* ein eintägiges, hochkarätig besetztes Symposium, um über spannende und bewegende Themen der Musik mit Fachleuten und Laien zu diskutieren. Stand das letztjährige Symposium unter dem Thema „Macht und Musik“, ging es in diesem Jahr um nichts Geringeres als die Zukunft des klassischen Konzertes. Denn wie war im Veranstaltungsflyer zu lesen: „Auf der hell erleuchteten Bühne: der Künstler – allein, mit wenigen anderen oder im großen Ensemble. Davor oder rundherum, in meist ansteigenden Sitzreihen: das aufmerksame Publikum. Und alles umschließend: der Konzertsaal, mal in lamentablem Zustand, mal gelungen restauriert, mal innovativ und prachtvoll. So stellt sich seit Jahrzehnten die Institution des klassischen Konzerts dar.“

Ein jeder, der mehr oder weniger regelmäßig klassische Konzerte besucht, wird dieses anschauliche Bild kennen. Der oder die Musiker auf dem Podium, meist im Frack, der Zuschauer andächtig sitzend im abgedunkelten Saal. Aber ist diese Form des Konzerts im 21. Jahrhundert noch zeitgemäß? Was sollte geschehen, um das Konzertleben auch für jüngere Zielgruppen attraktiver zu gestalten? Genau diesem wichtigen Spannungsfeld widmete sich das Symposium „Die Zukunft des Konzerts – das Konzert der Zukunft“, das die momentane Konzertsituation (vor allem in Deutschland) detailliert unter die Lupe nahm, die allgegenwärtige finanzielle Lage für Orchester, Künstler und Manager beleuchtete, althergebrachte und neuartige Organisationsformen von Ensembles gegenüberstellte und Wechselwirkungen zwischen etablierten Kulturinstitutionen und der so genannten freien Wirtschaft vorstellte.

Namhafte Referenten konnten gewonnen werden, um kenntnisreich und kontrovers die verschiedensten Themen anzusprechen. Durch das Programm führte Andrea Thilo, Journalistin und Produzentin, die immer wieder versuchte, durch kritische Fragestellungen die Teilnehmer der verschiedenen Podiumsdiskussionen zu neuen oder unerwarteten Aussagen zu bewegen. Leider hatte dies nicht immer Erfolg, was zum Teil auch am extremen „Themenhopping“ der Moderatorin lag, dem weder die zahlreich erschienenen Besucher noch die Diskutanten folgen konnten. Aber der Reihe nach.

Das erste Podium hatte den Titel „Pluralisierung im Orchesterwesen und Konzertmanagement“, zu dem Albert Schmitt, Managing Director der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen (DKPh)*, Tatjana Erler, Kontrabassistin der *DKPh*, Siegwald Bütow, Manager des *WDR Sinfonieorchesters Köln (WSO)*, Susanne Eychmüller, stellvertretende Solocellistin des *WSO* und Gerald Mertens, Geschäftsführer *Deutsche Orchestervereinigung* eingeladen waren. Besonders die unterschiedlichen wirtschaftlichen Konzepte der *DKPh* und des *WSO* standen im Zentrum der Diskussion, denn die *DKPh* ist als Unternehmen organisiert, in dem die Musiker die alleinigen Gesellschafter sind. Nur 40 Prozent des Budgets werden über Sponsoren gedeckt, 60 Prozent müssen durch Konzerte und andere Tätigkeiten selbst erwirtschaftet werden. Das *WDR Sinfonieorchester* hingegen wird durch Rundfunkgebühren finanziert. Wie Konzerte ansprechend veranstaltet werden können, dazu äußerte sich Susanne Eychmüller anschließend im Deutschlandfunk Interview:

„Es sollte andere Formen geben, ich finde es vielleicht auch wichtig, dass die Leute vielleicht auch näher kommen können, auch beim großen Sinfonieorchester. Wir haben das neulich so gemacht, dass Kinder dazwischen sitzen können, das ist wichtig. Oder dass auch Erwachsene, die Lust haben, sich auch mal direkt nach einem Konzert ins Orchester setzen können, mal gucken, wie machen die das. Natürlich nicht ein ganzes Konzert



lang. Aber das es einfach unterschiedliche Methoden gibt, die Musik weiterzubringen, dass es nicht dieser starre Konzertsort nur ist.“

Sie war zudem der Auffassung, dass Orchester, egal welcher Organisationsform sie unterliegen, einen großen personellen Apparat aus Fachleuten im Bereich Dramaturgie und Werbung bzw. Marketing aufbauen müssen, um für zukünftige Entwicklungen ausreichend gewappnet zu sein, denn ein wichtiger Punkt aller Ensembles ist die nachhaltige Heranführung neuer Zielgruppen an klassische Musik.

Albert Schmitt verwies im Gespräch darauf, dass sich die Orchester in den achtziger Jahren verstärkt von ihrem Publikum entfernt hatten. Genau in dieser Zeit ist es zur Gründung von erstklassigen Spezialensembles für Alte und Neue Musik gekommen, die teilweise bis heute das internationale Konzertprogramm mitbestimmen und nicht nur neue Konzertformen propagierten, sondern auch organisatorisch und finanziell neue Wege beschritten.

In dieser Diskussion wurden natürlich auch die Gehälter der Musiker angeschnitten, leider zu kurz, denn dieser Aspekt interessiert bestimmt viele ausführlicher. Gerald Mertens gab letztlich auch zu, dass die derzeitige Bezahlung von Orchestermusikern absurd sei, da die tarifliche Einordnung auf der Größe des Ensembles, nicht dessen Qualität beruht. Obwohl sich die Mehrzahl der Orchester in den Strukturen des öffentlichen Dienstes befindet, ist auch dort das nachhaltige wirtschaftliche Denken gestiegen.

Um „Vermarktung und Selbstbestimmtheit der Instrumental- und Vokalsolisten“ ging es im anschließenden Podium mit Jasper Parrott, Chairman und Joint Managing Director der *Londoner Konzertagentur Harrison Parrott* und Dr. Elmar Weingarten, Intendant des *Tonhalle-Orchesters Zürich*. Das Thema Geld stand natürlich im Zentrum der Diskussion, denn für viele international agierende Künstler werden inzwischen horrenden Gagen verlangt, die von den Konzerthäusern oder Orches-

tern aufgebracht werden müssen. Einen interessanten Ansatz zur Kostenkontrolle zeigte Weingarten auf, der auf Künstler, die „gehypt“ und damit unbezahlbar werden, für sein Orchester verzichtet. Jedoch musste er zugeben, dass Stars normalerweise das beste Mittel für ausverkaufte Häuser sind: „Die teuersten Künstler sind die billigsten, weil der Saal gefüllt ist.“ Weitere Themen wurden schnell abgehandelt, so zum Beispiel die Überforderung von Künstlern, denn allen ist noch das Beispiel Rolando Villazón im Gedächtnis. Doch Manager Parrott war der Meinung, dass ein Künstler schon seine eigene Grenze kennen müsse, wenn er im internationalen Geschäft erfolgreich sein wolle. Abschließend wurde noch über die Attraktivität von Künstlern gesprochen, denn auch in der Klassik gilt seit langem das altbekannte Werbemotto „Sex sells“, wie an Anne-Sophie Mutter, Anna Netrebko, Hélène Grimaud oder Rolando Villazón deutlich wird. Weingartens Vorstellung zum Konzert sah er wie folgt:

„Es wird sehr viel mehr kleine Konzerte geben, kleinere Ensembles, mittlere Ensembles, die anders organisiert sind als die städtischen Musikorchester, und es wird wahrscheinlich eine größere Vielfalt geben.“

Prof. Dr. Helga de la Motte-Haber, emeritierte Professorin für Systematische Musikwissenschaft an der *Technischen Universität Berlin*, hielt anschließend einen Impulsvortrag über „Profile heutiger Konzertprogramme“, in dem sie einige Gedanken zum Werkekanon im klassischen Konzert referierte. Insbesondere der (in ihren Augen zu geringe) Stellenwert der Neuen Musik in aktuellen Konzertprogrammen wurde von ihr ausführlich und kritisch hinterfragt. Zugleich äußerte sie sich aber durchaus negativ zum stilistischen Cross-over von E- und U-Musik, um dadurch neue Zielgruppen zu gewinnen. Statt Beethoven mit den Künsten eines DJs zu kombinieren, schlug de la Motte-Haber eher die Verbindung mit einem Werk Mauricio Kagels vor. Ob damit die Jugend ins Konzert gelockt werden kann, ist jedoch mehr als fraglich.



Weitere Diskussionspodien gab es zum Thema „Im Spannungsfeld zwischen autarker Programmplanung und dem Terminkalender der Stars“ mit Folkert Uhde, Geschäftsführer und künstlerischer Leiter von *Radialsystem V* in Berlin und Dr. Nikos Tsuchlos, künstlerischer Leiter des *Megaron* in Athen. Folkert Uhde äußerte sich zum Aspekt Zukunft des Konzerts im Interview im Deutschlandfunk:

„In den traditionellen Konzerthäusern kommen 100 Leute auf die Bühne durch zwei kleine Löcher und wenn der Beifall verklungen ist, verschwinden sie wieder durch die gleichen kleinen Löchern und es gibt überhaupt nicht die Möglichkeit, dass irgendjemand aus dem Publikum mit irgendeinem Musiker in Kontakt kommt, es sei denn, das Publikum ist so gewieft und findet den Weg in die Kantine.“

Dabei brauche, so Uhde weiter, jeder Konzertabend seine eigene Struktur, sein eigenes Konzept und in diesem Sinne solle der Raum gestaltet und das Publikum einbezogen werden. Doch aller Kontakt zwischen Bühne und Zuschauerraum vor, während oder nach dem Konzert bleibe Makulatur, wenn nicht auch das vertraute Repertoire einer gründlichen Revision unterzogen und in neue Bezüge gesetzt werde. Zum künstlerischen Ansatz von *Radialsystem V* sagte er:

„Wir versuchen, Dinge, die auf den ersten Blick nicht zusammengehören, zusammenzubringen, etwas zeitgenössische Musik und Tanz. Oder wir haben eine sehr schöne Reihe, die wir Barock-Lounge genannt haben, wo es darum geht, das Musiker aus dem Elektronikbereich/ DJs zusammenkommen mit Barockmusikern und die nicht nur abwechseln spielen im Sinne von das erst die Barockmusiker ein Stück Musik spielen und dann der DJ seinen Remix macht, sondern die können mittlerweile zusammen improvisieren und es entsteht wirklich ein Dialog und das ist total faszinierend.“

In „An der Schnittstelle von Kultur und Wirtschaft“ diskutierten Alexander Farenholtz von der *Kulturstiftung des Bundes* und Prof. Dr. Gustavo Möl-

ler-Hergt, Geschäftsführer der Düsseldorfer *Droege Capital GmbH* über die Möglichkeiten der Kulturförderung durch Sponsoren aus der freien Wirtschaft.

Zum Ende des Symposiums blieb man dann thematisch in Bonn, denn das letzte Podium handelte vom derzeit geplanten Festspielhaus in der ehemaligen Bundeshauptstadt am Rhein. Noch ist nicht entschieden, wer das Haus bauen soll – und ob die Gelder für dieses Projekt überhaupt reichen, obwohl die drei Großsponsoren Telekom, Post und Postbank 75 Millionen Euro zur Verfügung stellen. Ob für diesen (hohen) Betrag eines der beiden zur Entscheidung stehenden Architekturmodelle gebaut werden kann, blieb auch bei der Diskussion offen, die zwischen den Architekten François J. V. Valentiny und Patrik Schumacher (*Zaha Hadid Architects*) sowie Dr. Hans-Dieter Petram, Projektleiter der Deutschen Post und Prof. Dr. Jörn Düwel von der *HafenCity Universität Hamburg* geführt wurde. Im ersten Quartal 2010, so Petram, werde die Entscheidung getroffen, ob das Modell „Diamant“ (*Zaha Hadid Architects*) oder „Welle“ (*Hermann & Valentiny and Partners*) realisiert werde.

Am Ende des langen Tages wurde viel diskutiert und interessante Ansätze und Konzepte vorgestellt. Ob sich das Konzert der Zukunft in den kommenden Jahrzehnten jedoch von der heutigen Form radikal unterscheiden werde, muss letztlich unbeantwortet bleiben. Zu hoffen wäre es, denn sonst werden in wenigen Jahrzehnten talentierte und motivierte Musiker fast allein im Konzertsaal sitzen, wenn es nicht gelingen sollte, neue Zielgruppen an das klassische Konzert heranzuführen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.beethoven-festspielhaus.de



Rückblick

Was ist ein gutes Museum? Qualität und Erfolg

Arbeitstagung des vms/ams Verband der Museen Schweiz, am 19. Oktober 2009 in Baden

Beitrag von Diana Betzler, Zürich

Wie sollen Erfolg und Qualität eines Museums gemessen werden? Die Museen müssen sich ihre Qualitäts- und Erfolgskriterien in einem permanenten Diskurs abringen. Der vms/ams Verband der Museen Schweiz lud in die wunderschönen Räumlichkeiten des Museum Langmatt in Baden ein, um über Qualität und Erfolg von Museen zu streiten.

Die Tagungsverantwortliche Cornelia Meyer, Verband der Museen der Schweiz VMS und die Moderationsleitung Dr. Susanne Jost, mmBO – Verein der Museen im Kanton Bern begrüssen die Tagungsteilnehmer.

Léontine Meijer -van Mensch, Reinwardt Akademie/NL, Dozentin für Theoretische Museologie und Ethik an der *Reinwardt Academie* in Amsterdam, stellt die Frage, wer entscheiden darf, was ein „gutes Museum“ ist: Das Museum oder die Besucher? Neue Konzepte zur gesellschaftlichen Rolle und Bedeutung der Museen fragen nicht nur nach der Beziehung zwischen Museum und Publikum, sondern grundsätzlicher nach der zwischen Museum und Gesellschaft. Dabei wird die Hypothese vertreten, dass ein Museum keine Zukunft hat, wenn es nicht sowohl wirksam (effektiv) als auch wirkungsvoll (effizient) ist.

Prof. Dr. Peter van Mensch, Professor für Heritage Studies, Dozent an der *Reinwardt Academie* in Amsterdam, stellt die Frage, ob ein standardisiertes Akkreditierungsmodell den Neuentwicklungen des Museums Rechnung tragen kann. Hierzu weist er auf die grundlegenden Veränderungen in der Museumslandschaft hin, die die Museen fordert, vernetzt zusammenzuarbeiten, heritage communities herauszubilden und gleichzeitig klare Positionen

zu entwickeln. In Bezug auf die Standardisierung und Leistungsmessung empfiehlt er eine auf die Zukunft gerichtete Perspektive.

Prof. Peter Jezler, Direktor *Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW Basel*, ehemaliger Leiter des *Historischen Museums Bern*, skizziert den erfolgreichen Weg des Historischen Museums Bern und nennt eine klare Vision, die Erfüllung der klassischen Kernaufgaben des Museums und strategische Planung als Erfolgskriterien.

Dani Suter, Kaufmännischer Leiter *Augusta Raurica* in Augst, betont die zentrale Rolle eines integrierten Qualitätsmanagements als wichtigen Erfolgsfaktor für ein Museum. Am Beispiel des Zertifizierungsprozesses nach ISO 9001 zeigt Suter das Lernpotenzial in einer Museumsorganisation auf und weist auch auf die Grenzen eines Total Quality Management hin. Wichtig ist eine klare Zielsetzung und Vorstellung über die angestrebten Qualitätsziele, ein permanenter Einbezug aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und das Beginnen in kleinen Schritten nach dem Motto: „Think Big – Start Small“.

Janina Dittes, Marketingleiterin der *Fondation du Château de Chillon* in Veytaux, zeigt auf, wie das Ziel der Stiftung „Qualität und Authentizität der Leistung“ im Bereich des Marketing auf höchst professionellem, anspruchsvollem Niveau umgesetzt werden kann. Neben der Vorstellung effektiver Marketinginstrumente und dem Schutz der Marke weist die Referentin auf die Wichtigkeit des Einsatzes von Controllinginstrumenten hin.

In einer lebendigen Abschlussdiskussion zwischen den Referenten und Referentinnen unter spätem Einbezug der Tagungsbesucher wird der Zusammenhang von „Erfolg“ und „Qualität“ diskutiert, denn: es gibt Institutionen mit einer hohen Qualitätsperformance, die dennoch nicht erfolgreich sind und einige Diskussionsteilnehmer sind umgekehrt davon überzeugt, dass es erfolgreiche Museen gibt, bei denen „Qualität“ nicht an vorderster Stelle steht. Von einer Akkreditierung beziehungsweise Zertifizierung sind die Experten



der Diskussionsrunde wenig überzeugt. Vielmehr sollten die Museen ihren eigenen Weg zur Qualität finden.

Fazit der Korrespondentin: Zur Qualität eines Museums gehört neben der fehlerfreien Abwicklung der Prozesse und einer konsequenten Kundenorientierung (Effizienz) auch eine klare Vision der Museen, welchen Beitrag sie zur Gesellschaft leisten möchten (Wirkung, Effektivität). Die Entwicklung eines Qualitätskonzeptes und die Durchführung der Qualitätsmessung, wie das Finden von Indikatoren und die Anwendung von Messmethoden und -instrumenten scheint die Grosszahl der Museen zu überfordern. Eine enge Zusammenarbeit des Verbandes und der Museen mit Forschungsinstitutionen könnte einen qualitätsvollen Beitrag auf dem Weg zu einem „Guten Museum“ leisten. ¶



Diana Betzler, M.A.,

Dozentin für Qualitätsmanagement/Evaluation und Projektleiterin für Forschungs- und Dienstleistungsprojekte am Zentrum für Kulturmanagement (ZKM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Seit Jahren führt das ZKM Publikumsbefragungen und Marktanalysen durch und trägt mit seinen Gutachten und Evaluationen, Business- und Strategiekonzepten zur Förderung der Qualität in der Kultur bei.

www.zkm.zhaw.ch

Rückblick

„Branding is Everything“

Kulturbranding 3, 8.-10. Oktober 2009, Offenbach am Main

Beitrag von Anja Schwarzer, Redaktion, Weimar

Nach zwei Veranstaltungen in Weimar fand das dritte wissenschaftliche Symposium zu Konzepten und Perspektiven der Markenbildung im Kulturbereich in Offenbach am Main statt. Die Veranstaltung im City Tower Offenbach bot an drei Tagen mit mehr als 20 Referenten eine erstaunliche Menge Expertenwissen. Dem Gegenüber standen nur knapp über 30 Teilnehmer, die allerdings aktiv am Diskurs teilnahmen.

Das Thema Marke, Markenbildung und Branding beschäftigt auch die Kulturlandschaft seit einigen Jahren. Die Erkenntnis, dass nicht nur die eigenen Inhalte, das Angebot oder ein großer Name Besucher anlockt, findet durchaus Verbreitung in Theatern und Museen. Doch bei der Umsetzung der Markenentwicklung reicht die Spannweite von semiprofessionellen Konzeptversuchen bis zu großen Prestigeprojekten.

Der Bedarf an zukunftssträchtigen Strategien ist vorhanden, die Expertise und die nötigen finanziellen Mittel oft noch nicht. Pionierarbeit leistet hier die Agentur Causales aus Berlin, die seit einigen Jahren ein Portal zum Thema betreibt und Kultureinrichtungen, auf der Suche nach Sponsoren und bei der Schärfung der eigenen Marke, unterstützt. Höhepunkte dieser Bemühungen sind die eigens veröffentlichten Jahrbücher für Kulturmarketing und Kultursponsoring und die jährliche Gala zur Verleihung der Kulturmarke des Jahres.

Die Anzahl der deutschsprachigen Publikationen zum Thema Kulturmarken ist nach Meinung von PD Kai-Uwe Hellmann vom Institut für Konsum- und Markenforschung jedoch immer noch überschaubar. Zudem findet die Marke in der Kultur nur langsam Anerkennung. Eine lobenswerte Ausnahme ist hier „Das Museum als Marke“ von



Hartmut John, und Bernd Günter (Hg.), die das Branding sogar als strategisches Managementinstrument für Museen betrachten. Und so verwundert es nicht, dass auch in Offenbach, bis auf ein paar Ausnahmen, vermehrt Praxisbeispiele als fundierte wissenschaftliche Theorien vorgestellt wurden.

Gleich in mehreren Vorträgen wurde deutlich dass die Herausforderung darin besteht, die richtige Schnittstelle von Kunst und Marke zu finden.

Denn wo die Marke hochgradig standardisiert und integriert ist, kann dies in der Kunst per se nicht sein. Die Frage stellt sich also, ob sich dann Kunst und Marke in der Mitte treffen müssen?

Dr. Kai Uwe Hellmann sprach von einer Win-Win Situation zwischen Markenforschung und Systemtheorie. Dabei meint er die „Sozialisierung“ der Markenforschung. Die Marke sei ein Produkt der Kommunikation und immer eine soziale Beziehung der besonderen Art. Um soziale Beziehungen ging es auch in dem Vortrag von Prof. Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn und Jörg Sikkenga von der Leuphana Universität Lüneburg, die eine empirische Studie über das Weiterempfehlungsverhalten von Museums- und Ausstellungsbesuchern vorstellten. Der Grad der Zufriedenheit, aber eben auch die Markenstärke sind wichtige Faktoren, die das Weiterempfehlungsverhalten stark beeinflussen. Eine weitere empirische Studie stellte Nicola Bünsch vor, die das Begriffsverständnis und die Sensibilisierung zum Thema Markenidentität und Markenauftritt in Theatern untersuchte. Die Studie zeigt, dass es an Strategien und Konzepten im Arbeitsalltag meist fehlt und ihnen bisweilen keine große Relevanz zugesprochen wird.

Nicht zuletzt dieses Beispiel belegt, dass beim Zusammenspiel von Kultur und Marke beide Seiten voneinander profitieren können. In der Wirtschaft wurde dies weitestgehend verinnerlicht. Das thematisierte auch der bildhafte Vortrag von Hans Georg Böcher vom Deutschen Verpackungsmuseum. Es gäbe zwar viele Beispiele, wo sich erfolg-

reiche Marken an Kunst und Kultur orientieren, jedoch weit weniger, wo Kulturschaffende von erfolgreichen Marken lernen. Als ermutigende Ausnahme zum Schluss sei beispielhaft das Landmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim genannt, die sich 2010 zum „Technomuseum“ umbenennen werden und dies mit einem umfangreichen Marketingprozess begleiten (KM berichtete in der Septemбераusgabe „Image“, KM 35 09/2009).

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Veranstaltung sicher einige Beispiele für Benchmarking im Bereich Kulturmarken bot, jedoch an detaillierten Theorien und innovativen Ansätzen sparte. Dies wäre für das nächste wissenschaftliche Symposium sicher wünschenswert.

WEITERE INFORMATIONEN:

www.kulturbranding.com

- Steffen Höhne/ Ralph Philipp Ziegler: Kulturbranding I, Leipziger Universitätsverlag, 2006
- Steffen Höhne/ Ralph Philipp Ziegler: Kulturbranding II, Leipziger Universitätsverlag, 2009
- Hartmut John: Das Museum als Marke, transcript-Verlag, 2007
- Armin Klein: Starke Marken im Kulturbetrieb, NOMOS, 2007
- Klaus Koziol: Die Markengesellschaft - Wie Marketing Demokratie und Öffentlichkeit verändert
- Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation, Nicolai Herbrand, Stefan Röhrig (Hrsg.). Edition Neues Fachwissen, 2006
- Bernd Kreutz: Die Kunst der Marke, Hatje Cantz, 2003
- Hajo Riesenbeck, Jesko Perrey: Mega-Macht Marke, Ueberreuter Wirtschaftsverlag, 2004. ¶



Rhetoriktrainings erfolgreich leiten

Rezension von Monika Seiffert, Jena

„Rhetorik Trainings erfolgreich leiten“ erweitert die Auswahl an Büchern mit bereits fertig konzipierten Seminar-Designs erfolgreich. Astrid Göschel gibt dem Leser in der vorliegenden Veröffentlichung - merklich aus ihrer langjährigen Erfahrung im Bereich der Schulungs- und Persönlichkeitskonzeptentwicklung - einen Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Seminaren im Bereich „Grundlagen der Rhetorik“ an die Hand. Sie stellt sich damit der Herausforderung theoretische Ansätze praktisch verwertbar in ansprechender, wie auch teilnehmerorientierter Form darzustellen. Sichtlich profitiert das Buch vom theoretischen Hintergrund des wissenschaftlichen Studiums der Rhetorik und Linguistik der Autorin an der Eberhard-Karls-Universität in Tübingen.

Die Darstellung des kompletten Seminar-Designs ermöglicht es dem unerfahrenen, aber auch dem erfahrenen Trainer wertvolle Impulse für die Ausgestaltung der eigenen Seminare zu erhalten. Als besonders hilfreich stellt sich hierbei der Aufbau des Buches dar.

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit notwendigen Vorüberlegungen für die Ausgestaltung einer Veranstaltung mit dem Thema „Rhetorik“. Besonders erfreulich für den Trainer ist die Möglichkeit zur Selbstreflexion, die man im Rahmen eines solchen Buches nicht erwarten würde. Anschließend werden didaktische Bausteine, die für die erfolgreiche Durchführung angeraten werden, in lebendiger Form dargestellt und geben damit das Rüstzeug für die Vorbereitung auf das Rhetoriktraining.

Die Darstellung der zwei exemplarischen Seminartage ist integraler Bestandteil des Buches, nicht aber Hauptbestandteil. Das erweist dahingehend als Vorteil, als sich die weiteren Kapitel mit Erweiterungs- und Variationsmöglichkeiten beschäftigen. Man hat somit die Möglichkeit die Schwerpunktsetzung bei der Erarbeitung des eigenen Seminars selbst zu steuern. Was auch die Überlegung einschließt, ein solches Training mit Hilfe des Buches durch weitere Tage auszubauen und den potentiellen Teilnehmern damit noch vielfältigere Übungsmöglichkeiten zur Verinnerlichung der Thematik anzubieten. Das Buch beschränkt sich auf das Wesentliche rund um das Thema „Rhetorik“, bietet aber eine Auswahl an vertiefender Literatur sowie Hinweise zur Gestaltung eigener Seminaranteile an.

Die unterhaltsame und abwechslungsreiche Schreibweise der Autorin, aber auch das Layout des Buches bieten dem Leser anregendes Lesevergnügen. Durch die Checklisten und Übersichtsbilder wird ein schneller Überblick in den jeweiligen Kapiteln ermöglicht und die Verwendung der Merkhilfen in Form der „Mnemonik-Methode“ leistet einen guten Beitrag zur zielgerichteten Gestaltung des Trainings.

AUTOR

VERLAG

managerSeminare
Verlag

ISBN

393607576X



... Rhetoriktrainings erfolgreich leiten

Fazit: Als besonders hilfreich kann dieses Buch empfunden werden, wenn der unerfahrene Trainer einen Einstieg in die komplexe Thematik sucht. Dabei bietet das Buch beispielhaft ein gut verständliches und gut nachvollziehbares Seminar-design. Dieses kann vom jeweiligen Nutzer zielgruppenspezifisch angepasst werden. Dem erfahrenen Trainer hingegen werden im Rahmen des Buches neue Impulse geboten. Die einzelnen nutzbaren Bausteine des Buches können Seminare mit Themen wie „Kommunikation“, „Präsentation“ oder auch „Verhandlungsführung“ durch die Erweiterung auf das Thema Rhetorik bereichern. Die umfangreiche Auswahl an Spielen zur Sprache, Stimme, Auftreten und der Transfersicherung geben die Möglichkeit bereits bestehende Seminare mit weiteren lebendigen Varianten zu gestalten.

Die Grundhaltung der Autorin, dass Rhetorik mehr als nur „Körpersprache“ ist, sondern mit Mut und Mündigkeit zur eigenen Position zu tun hat, zieht sich durch das gesamte Buch. Man kann hoffen, dass möglichst viele Seminarteilnehmer durch dieses Buch von dieser Ansicht profitieren können und auf diesem Wege eine Persönlichkeitsentwicklung vorangebracht wird. ¶

DETAILS UND BESTELLEN

kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_726/cs_11/index.html

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 06131/24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net