



KM

Nr. 114 • September 2016 • ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

Veränderung



Liebe Leserinnen und Leser,

Veränderungen können in ihrem „Lebenslauf“ viele Bedeutungsebenen einnehmen. Nehmen wir zum Beispiel die persönliche Wahrnehmung bei Veränderungen innerhalb einer Kulturorganisation: Zur Geburtsstunde von Veränderungsprozessen geht es erst einmal ganz sachlich darum, wie sich etwa Strukturen und Prozesse verändern können und müssen, um für verschiedene Herausforderungen innerhalb und außerhalb der Organisation Antworten zu finden. Oft sind solche Diskussionen für den Einzelnen aber eher abstrakt und werden üblicherweise in anderen „Abteilungen“ geführt. Und ohnehin, man weiß aus Erfahrung, dass es Jahre dauert bis irgendetwas entschieden wird, wenn es nicht vorher bereits im Sande verläuft. Also spart man sich den unnötigen Besuch der angesetzten Mitarbeiterversammlung lieber. Dann beginnt das Heranwachsen: Man liest vermehrt im Intranet oder hört von Besprechungen von dieser oder jener Arbeitsgruppe, muss eventuell einige Zuarbeiten liefern, Listen und Tabellen erstellen, Ergebnisblätter machen die Runde und man setzt seinen Haken dahinter. Aber irgendwie wird man nicht wirklich in diese Prozesse „mit hinein gezogen“ und der Arbeitsalltag trottet so vor sich hin. Irgendwann allerdings kommt der Moment, in dem es ganz konkret wird. Der Veränderungsdruck wird „volljährig“ und diverse Maßnahmen werden vorgestellt, die nun zeitnah umgesetzt werden sollen. Es ist der Augenblick, in dem allzu oft mit totaler Verblüffung oder Überforderung reagiert wird. Man weiß natürlich, dass sich etwas ändern muss, aber gleich so grundsätzlich? Und das macht so gar keinen Sinn! Man meint beinahe, dass die bisherige Leistung nicht anerkannt, ja als völlig untauglich vom Tisch gefegt wird. Erst jetzt merkt man, dass man eigentlich ganz gerne mehr eingebunden und vorher gefragt worden wäre. Dann wandelt sich der sachliche, eher distanzierte Umgang mit dem Thema schnell, und es wird doch sehr persönlich. Widerstand regt sich. Protest wird laut. Die Emotionen kochen hoch.

Ein solches Hochkochen der Emotionen war Anlass uns in dieser Ausgabe dem Thema Veränderung zu widmen: Mit großer Verwunderung haben wir die erheblichen Verwerfungen aufgrund der aktuellen Kulturpersonalien in Berlin beobachtet. Wir möchten gar nicht die jeweiligen Gründe des Für und Wider zu den Besetzungen mit Chris Dercon oder Sasha Waltz erörtern. Beide Personen bedeuten - trotz oder gerade wegen ihres weltweiten und verdienten Renommees - für die inhaltliche und künstlerische Ausrichtung der Häuser erhebliche Veränderungen. Das war sicher den Besetzungskommissionen klar und wurde bewusst entschieden. Nicht immer sind Personalien der Geschmack aller Beteiligten. Wie soll das auch gehen? Doch was ist passiert, dass es derart eskaliert ist - bevor die beiden überhaupt zur Tat schreiten konnten? Natürlich wissen wir nicht, was im Vorfeld alles schief gelaufen ist. Aber die Vorfälle zeigen uns etwas anderes, etwas sehr wichtiges, auf: Bei Entscheidungen und Vorhaben, die Veränderungen gleich welcher Art mit



sich bringen, sind heute die Menschen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein wesentlicher Faktor.

Der Kulturbetrieb steht, wie alle gesellschaftlichen Bereiche, vor immensen Herausforderungen. Diese werden aktuell auf vielen Kulturmanagement-Tagungen und Konferenzen referiert und diskutiert. Auch wir werfen einen Blick darauf, was die Komplexität der aktuellen Entwicklungen und Veränderungen ausmacht, wie diese zu greifen sind. Doch was uns vermehrt auffällt, ist: Bei all der Suche nach Weichen für die Zukunft des Kulturbetriebs sind sehr selten die MitarbeiterInnen und ihre Rolle ein Thema. Aber: Veränderungsprozesse sind heute nicht mehr ohne die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erfolgreich zu realisieren. Das ist State of the art, nicht erst seit gestern.

Für Kulturorganisationen heißt das: Veränderungen beginnen mit einer transparenten und aktivierenden Kommunikation. Sie ist der wichtigste Baustein und muss von Beginn an Grundkompetenz sein. Es geht dabei darum, so viele MitarbeiterInnen wie möglich mitzunehmen. Denn sie sind es, die am Ende die Veränderungen mittragen oder eben nicht. Ihnen muss daher Gestaltungsspielraum zur Verfügung gestellt werden. Widerstand gegen Veränderung ist etwas Menschliches. Aber genauso ist es dem Menschen zuzueigen, sich auf Neues einzulassen, Notwendigkeiten zu erkennen und die damit einhergehenden Veränderungen zu akzeptieren und mitzutragen. Aber dafür braucht es leitende MitarbeiterInnen, die um die feinen Nuancen der Kommunikation und Führung wissen und dabei klare Strategien verfolgen. Nun können wir die MitarbeiterInnen, also auch Sie, nicht aus ihrer Verantwortung entlassen. Denn im Umkehrschluss müssen MitarbeiterInnen sich interessieren für das, was in ihrer Kulturorganisation passiert und passieren muss. Sie müssen sich einmischen und wirklich mitgestalten wollen, wenn ihnen die Möglichkeit gegeben wird. Echter und nachhaltiger Wandel ist nur durch kooperative Zusammenarbeit möglich. Und dabei ist ein stures Beharren auf dem Status quo ebenso unproduktiv.

Deshalb konzentrieren wir uns in dieser Ausgabe nicht auf einen Entwurf für eine schöne neue Kulturwelt und wir referieren Ihnen auch nicht, wie es gehen muss. Sondern wir möchten aufzeigen, dass kooperativer Wandel nichts Unmögliches sondern im Gegenteil essenziell ist. Ja, uns ist bewusst: Veränderungen sind nicht jedermanns Sache. Doch sind sie Teil unseres Lebens und lassen sich nicht einfach abschütteln oder ignorieren. Machen Sie deshalb Veränderung zu einem steten Begleiter, mit dem man sich streiten, versöhnen und in die Zukunft gehen kann.

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



SCHWERPUNKT - Veränderung

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Wandel, selten gewollt und noch seltener gekonnt!

Von der Notwendigkeit, Organisationen zu wandeln

Ein Beitrag von Thomas Lauer

..... Seite 10

Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Wandel benötigt die Zusammenarbeit

Ein Beitrag von Martin Klaffke

..... Seite 14

Gibt es ein Leben nach der Matrix?

Ein Beitrag von Michael Quas

..... Seite 24

Transformation im Kulturbereich

Begriffe und Beispiele

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram

..... Seite 32

Wandel endet nicht

Gedanken aus einer Veranstaltung der Österreichischen Theater-technischen

Gesellschaft in Wien

Ein Beitrag von Günter Kradischnig

..... Seite 41

KM IM GESPRÄCH

Radikales Umprogrammieren ist nötig

Veränderungen bringen Herausforderungen – heute mehr denn je

..... Seite 5

Der Mensch selbst bietet das Potenzial

Wie Selbstermächtigung und Kulturinnovation Gewohnheitssysteme verändern können

..... Seite 21

Wir brauchen eine positive Einstellung zum Wandel

Ein Gespräch mit Fredmund Malik

..... Seite 28

VORGESTELLT ...

Wandel proaktiv gestalten!

Changemanagement in Kulturbetrieben der Freien Szene

Ein Beitrag von Eckhard Braun

..... Seite 45

KM - DER MONAT

Bunte Theorie und schnöde Praxis im Arbeitsmarkt Kulturmanagement?

Ein Interview mit Oliver Scheytt und Birgit Mandel

..... Seite 49

Glück und Zufriedenheit im Orchester?

OrchestermusikerInnen zwischen Traumberuf und Selbstbestimmung

Ein Beitrag von Sarah Chloé Mikus

..... Seite 54



Foto: VisLab, Wuppertal Institut

PROF. DR. UWE SCHNEIDEWIND

ist Präsident und wissenschaftlicher Geschäftsführer am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Darüber hinaus ist er Professor für Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit an der Bergischen Universität Wuppertal. Er ist Mitglied in unterschiedlichen wissenschaftlichen und politischen Gremien: Er ist u.a. Mitglied des Club of Rome und des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). Arbeitsschwerpunkte sind neue Wohlfandskonzepte sowie die Analyse nachhaltiger Transformationsprozesse.

Radikales Umprogrammieren ist nötig

Veränderungen bringen Herausforderungen – heute mehr denn je

Transformation scheint ein beliebtes Schlagwort zu sein, um aktuellen Veränderungen einen Namen zu geben. Doch was genau beschreibt dieser Begriff? Und was ist zu tun? Wir unterhalten uns mit dem Transformationsforscher Prof. Dr. Uwe Schneidewind, Präsident des Wuppertaler Instituts für Klima, Umwelt, Energie, darüber, warum dieses Thema so allgegenwärtig ist und was wirklich dahintersteckt.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Transformation scheint ein wichtiger Begriff zu sein, wenn die aktuellen Wandlungsprozesse beschrieben werden sollen. Was meint Transformation genau?

Prof. Dr. Uwe Schneidewind: Transformation ist eine Art Chiffre für die Komplexität und Mehrdimensionalität, die bei den aktuellen, gesellschaftlichen Veränderungen eine Rolle spielen. Man hat verstanden, dass es sich um ein Zusammenspiel von technologischen, gesellschaftlich-kulturellen und ökonomischen Veränderungen handelt und auch, dass es keine vollautonomen Prozesse sind, sondern ein gestaltendes Momentum bleibt. Daher ist man intensiv auf der Suche nach den AkteurInnen, die diese Veränderungen vorantreiben und gestalten. Im gesellschaftlichen Kontext läuft die Debatte vor allem unter dem Begriff der Governance. Der Transformationsbegriff benennt dieses Zusammenfließen vielschichtiger Elemente zu einem stark verwobenen Netzwerk an gestaltenden AkteurInnen und Institutionen.

KM: Warum findet aktuell eine so intensive Auseinandersetzung damit statt? Welchem Bedürfnis wird hier geantwortet?

US: Auf der einen Seite steht die Konfrontation mit den massiven Veränderungsherausforderungen. Nehmen Sie als Beispiel das notwendige Umbauprogramm für den klimatischen Wandel. Das hat eine enorme Intensität und erfordert eine Geschwindigkeit, wie sie die Menschheitsgeschichte bisher noch nicht erlebt hat. Der massive Veränderungsdruck hat viele Schlüsselbereiche erfasst. Auch die Geschwindigkeit, wie sie beispielsweise die Digitalisierung und der demografische Wandel angenommen haben, war bisher noch nicht da gewesen. Daher ist die Auseinandersetzung mit diesen Prozessen akut geworden. Auf der anderen Seite gibt es das Wissen darum, dass die bisherigen Erklärungsmodelle für ein Verständnis der modernen Veränderungsprozesse nicht mehr greifen. Man braucht erweiterte theoretische und konzeptionelle Debatten, um diese Wandlungsprozesse zu beschreiben. Des-



... Radikales Umprogrammieren ist nötig

halb gibt es die Konjunktur dieses Begriffs, die als Suche nach einer neuen Herangehensweise zu verstehen ist.

KM: Sie haben es bereits skizziert: Digitalisierung, demografischer Wandel und Migration gelten im Augenblick als größte Einflussfaktoren für Veränderungsprozesse in unserer Gesellschaft. Oft erweckt es aber den Eindruck, diese würden „plötzlich oder überraschend“ im Sinne eines relativ kleinen Zeitraums einsetzen. Ist dem so oder ist es nicht eigentlich ein ständig stattfindender Prozess? Ist es das Tempo, das diese Veränderungen so spürbar macht?

US: Es gab immer gesellschaftliche, fundamentale Umbruchsphasen, wie etwa die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert oder die 1968er Jahre, in denen ein sehr intensiver Transformationsprozess stattgefunden hat. Aber das Tempo und die Dimension haben im globalen Maßstab tatsächlich zugenommen. Die Veränderungen betreffen die ganze Welt und nicht mehr nur einzelne Länder, Kontinente oder Gesellschaften. Nur ein Beispiel: In den nächsten 35 Jahren werden voraussichtlich 3 Milliarden Menschen in die Städte ziehen. In China wurde in den Jahren zwischen 2008 und 2011 so viel Beton verbaut wie in den USA im gesamten 20. Jahrhundert. Das macht deutlich, dass die Dimension aufgrund der schieren Menge unvorstellbar ist. Gleiches gilt für die quantitative Geschwindigkeitsdimension. Sie können einem 10-Jährigen heute kaum eine Welt ohne Internet schildern. Jeder hat in seiner Hosentasche eine Rechnerkapazität, die über ein 100-faches über den Möglichkeiten von 1966 liegt, als die erste Rakete zum Mond geschickt wurde!

KM: Wie findet Transformation statt? Kann man diesen Prozess beschreiben?

US: Wir arbeiten hier mit einem konzeptionellen 3-Ebenen-Modell, das wir in den letzten 20 Jahren, ausgehend von niederländischen Ansätzen, entwickelt haben. Es betrifft vor allem Entwicklungen, die einen technologischen oder ökonomischen Kern haben. Die erste Ebene sind die sogenannten Landscapes. Es sind Fundamentaltrends, wie etwa der demografische Wandel. Diese haben einen systemischen Charakter, verlaufen nach einer gewissen Logik. Sie sind in ihrer Tendenz zwar berechenbar, aber einer Beeinflussung wenig zugänglich. Darunter gibt es die sogenannte Regime-Ebene, das sind etwa unser Institutionenapparat, gesetzliche Regelungen, etablierte Wertvorstellungen, ökonomische Strukturen oder Branchenzusammensetzungen. Es ist ein Gerüst von Institutionen, die unserem System Stabilität geben. Das System wurde irgendwann gebildet, hat sich verfestigt und stabilisiert. Es ist nur schwer beeinflussbar. Dann gibt es die Nischen-Ebene, das sind Orte, wo neue und alternative Pfade ausprobiert werden. Ökopioniere beispielsweise, die beginnen, regenerative Anlagen zu bauen, die eine Gardening-Bewegung starten, die eine neue Form der urbanen Mobilität praktizieren, finden hier einen Raum. Diese Pioniere tun etwas, das unter dem Institutions-Regime einen sehr schweren Stand hat, aber neue Möglichkeiten aufzeigt. Die Transformationsforschung versucht nun, die Muster in diesen Nischenbewegungen zu erkennen und zu analysieren. Die zentrale Frage dabei ist, wann und wie aus diesen Bewegun-



... Radikales Umprogrammieren ist nötig

gen eine Regime-Bewegung wird. Regenerative Energie war einmal die Idee von „Spinnern“. Heute wird darüber diskutiert, wie wir unsere gesamte Energiegewinnung aus regenerativen Anlagen schöpfen können. Also ein Nischengedanke wird zum dominanten Regime. Dieses Zusammenspiel der Regime-Ebenen gibt uns ein Verständnis für die Transformationsprozesse.

KM: Diese Spinner benötigen aber Zeit, ihre Utopien ausprobieren zu können, um diese für ein Regime nutzbar zu machen. Kann man hier dem Tempo, das Sie beschrieben haben, überhaupt gerecht werden?

US: Ein wichtiger Punkt ist, wie ein Nischenmanagement aussehen kann. Wie können wir Räume für Prototypen schaffen? Das ist eine Frage der Ausweitung und Diffusion. Diese braucht zwar Zeit, das ist richtig, aber sie passiert sehr selten linear. Oft wird sie durch tiefgreifende Geschehnisse beschleunigt. Die Energiewende in dieser Form würde es ohne Fukushima nicht geben. Im Gegenteil, es gäbe eine sehr stabile Atomkraftenergie. Der Schock hat die Perspektive nachhaltig verändert. Aber das ist je nach Bereich und Thema sehr unterschiedlich. Vor 20 Jahren hätte sich kaum jemand vorstellen können, dass in Restaurants nicht mehr geraucht werden darf. Aber irgendwann war der Moment da, nicht so schockartig wie bei Fukushima, aber der sogenannte Tipping Point war erreicht und der Wandel wurde angestoßen. Es geht darum, die Muster zu verstehen, wie und wann etwas aus Nischen heraus zum Mainstream wird.

KM: Es ist also wie ein aktiver Vulkan, der irgendwann ausbricht. Aber das kann auch Entwicklungen betreffen, die negative Auswirkungen haben.

US: Absolut. Und diese erleben wir gerade. Wir sehen, wie brüchig Errungenschaften wie Demokratie und Freiheit sind. Komplexe Prozesse haben viele inhärente Labilitäten und das macht Transformation so wichtig. Transformation bricht nicht über uns herein, sie ist immer vom Menschen gemacht. Sie kann nicht beliebig verändert werden, das ja, aber sie ist ein humanes Projekt.

KM: Aber von wem können diese Prozesse gestaltet und beeinflusst werden?

US: Durch die Globalisierung und die Kommunikationsmöglichkeiten haben sich die Orte der machtvollen Gestaltung verschoben. Heute haben wir auf der einen Seite eine sehr starke Ökonomisierung, die Veränderungsprozesse vorantreibt. Ein Beispiel: Stadtbilder werden kaum noch von Stadtplanern und deren Wissen um wichtige Infrastrukturen usw. entwickelt, sondern von Investoren, die die großen Shoppingcenter mit den erhofften Gewerbebeeinflussungen bringen. Diese ökonomischen Zentren sind sehr viel machtvoller als kommunale und nationale Politik. Die staatlichen Gestaltungsinstanzen laufen der Entscheidungskraft der ökonomischen Interessen hinterher. Auf der anderen Seite kommt heute der Zivilgesellschaft eine neue Macht zu und das vor allem durch die Kommunikationsmöglichkeiten. Ob zum Beispiel ökologische Mindeststandards bei der Textilproduktion eingehalten werden, bestimmt nicht mehr irgendeine Regierung im produzierenden Land, sondern



... Radikales Umprogrammieren ist nötig

die Umweltverbände. Sie erhöhen mit ihrer Kommunikation und ihren Kampagnen den Druck auf die Labels, indem sie das Kaufverhalten der Zivilgesellschaft beeinflussen. Das klassische Kraftzentrum staatlicher Gestaltung erodiert somit zugunsten ökonomischer und zivilgesellschaftlicher Prozesse.

KM: Aber ist diese Entscheidungskraft der ökonomischen Zentren nicht auch ein Grund, dass sich viele Menschen als Verlierer der aktuellen Entwicklungen sehen und diese Protesthaltung einnehmen?

US: Ganz sicher. Wolfgang Streek hat das in seinem Buch „Gekaufte Zeit“ sehr deutlich formuliert. Er zeigt auf, dass die Symbiose von Kapitalismus und Demokratie, die nach dem Zweiten Weltkrieg als etwas Selbstverständliches verstanden wurde, natürlicherweise nicht zusammengehört – im Gegenteil, es existiert ein inhärentes Konkurrenzverhältnis zwischen kapitalistischen Strukturen und demokratischen Gesellschaften. Diese gekaufte Zeit wurde nur möglich durch den Ausbau des Staatssektors oder durch die Ausdehnung der privaten Verschuldung. Jetzt kündigt das globale Kapital diesen Kompromiss auf und wir bekommen zu spüren, dass ein Kapitalismus ohne Demokratie und unter in Kaufnahme von massiven Verwerfungen durchaus funktionieren kann. Und viele Menschen haben zurecht das Gefühl, das diejenigen, die unter Leitworten wie soziale Marktwirtschaft und sozialer Ausgleich angetreten sind, machtlos daneben stehen. Diese AkteurInnen tragen gegen ihre Versprechen nichts dazu bei, dass sich diese „Verlierersituation“ verändert. Diese wahrgenommene Machtlosigkeit der politischen Repräsentanten schlägt um in radikalen Protest. Viele der Protestbewegungen sind ja radikal antikapitalistisch – und das tatsächlich nicht ohne Grund. Man muss nur hoffen, dass es unter diesen Bedingungen wieder zu einem intelligenten Bündnis zwischen ökonomischen und klassisch demokratischen Kräfte kommen kann.

KM: Wie können ökonomische und politische AkteurInnen wieder zusammen finden?

US: Es wird nur funktionieren, wenn wir unseren Sozialstaat neu denken. Und dabei spielen Debatten wie die um ein bedingungsloses Grundeinkommen eine wichtige Rolle. Wir müssen den Arbeitsbegriff in Anbetracht dessen, dass die technologische Entwicklung weiter zu einem massiven Abbau an Arbeitsplätzen führen wird, weiter fassen. Wir brauchen eine neue Struktur unserer Sozialsysteme. Wir müssen uns damit auseinandersetzen, wie wir Wohlstand wirklich definieren möchten. Unser Wohlstandsverständnis darf sich nicht nur auf materiellen Output reduzieren. Formen der sozialen Integration und die Möglichkeit, sich zu engagieren müssen sichtbar werden. Das heißt auch, dass Wohlstand nicht mehr am Arbeitslohn messbar sein darf. Es ist tatsächlich ein radikales Umprogrammieren und das kann nur in einem Bündnis von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik funktionieren. Die ersten Denker aus der Wirtschaft haben das bereits erkannt.

KM: Ist aber die Gesellschaft dafür bereit?



... Radikales Umprogrammieren ist nötig

US: Es ist eine riesige Herausforderung, denn es ist ein über Jahrzehnte gewachsenes System. Die Übergangsphase wird für viele Teile der Gesellschaft mit massiven Restriktionen verbunden sein. Allein die Umstrukturierung unseres Sozialversicherungs- oder Steuersystem geht spürbar an die Pfründe. Und diejenigen, die von dem System profitieren, werden sich massiv dagegen wehren. Die Politik tut sich dementsprechend extrem schwer. Wichtig dabei ist auch die Rolle der Wissenschaft, die bisher kläglich versagt hat. Wissenschaft muss vordenken. Sie muss Möglichkeiten und Träume entstehen lassen, Visionen und Utopien entwickeln und letztlich muss sie die Diskussionsräume bieten, auf denen die Politik aufbauen kann. Leider muss das Kind wohl erst in den Brunnen fallen. Aber vielleicht muss diese dunkle Phase auch kommen, um die Ansätze, die es ja bereits gibt, aufzugreifen und daraus den transformativen Aufbruch zu starten.

KM: Das hört sich aber nicht nach Hoffnung auf eine nahe Lösung an ...

US: Etwas Hoffnung kann ich Ihnen zurückgeben: Wir Menschen haben die Fähigkeit, dass wir die neuen, die anderen Zukünfte denken können, dass wir sie als Möglichkeitsräume erkennen, das ist ein Geschenk und unsere große Möglichkeit. Und jeder kann dazu einen Beitrag leisten und daran arbeiten. ¶

- Anzeige -

10. JAHRESTAGUNG

Fachverband
Kulturmanagement

19. – 21. Januar 2017
in Weimar

Kultur im Umbruch

Transformation von Systemen,
Institutionen und Formaten

www.fachverband-kulturmanagement.org
www.hfm-weimar.de/kulturmanagement/fvtagung2017

 Hochschule für Musik
FRANZ LISZT Weimar

KLASSIK
STIFTUNG
WEIMAR

 Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

Medienpartner

 KULTUR
MANAGEMENT
NETWORK

Migration, Digitalisierung und Globalisierung gehen mit einer Neuordnung des kulturellen Feldes einher. Praktiken, Institutionen und Arbeitsbedingungen in der Kulturproduktion und Kulturkonsumption haben sich fundamental gewandelt. Sozioökonomische, demographische und technologische Entwicklungen stellen unter anderem Kulturpolitik und Kulturfinanzierung vor große Herausforderungen. Dadurch zeichnet sich eine sektorale Neuverortung und Neubestimmung ab: Kräfteverhältnisse zwischen öffentlich-rechtlichen, privatwirtschaftlich-kommerziellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren und Institutionen werden neu ausgehandelt.

Allerdings werden kulturpolitische Debatten noch immer von alten Rezepten wie ‚Kultur für alle‘ oder dem der gleichen Logik verpflichteten ‚Bitterfelder Weg‘ bestimmt. Zu Wort kommen sowohl ausgewiesene Theoretiker, als auch Praktiker aus dem Kulturbereich, die sich mit den geschilderten Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen auseinandersetzen.



PROF. DR.
THOMAS LAUER

lehrt seit 2002 Unternehmensführung an der Hochschule Aschaffenburg. Beruhend auf einer langjährigen Berufspraxis als Unternehmensberater bei namhaften Konzernen gehören Change Management, Strategisches Management sowie kundenorientierte Unternehmensführung zu seinen Schwerpunktthemen. Sein Buch „Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren“ hat sich als eines der Standardwerke auf diesem Feld etabliert.

Wandel, selten gewollt und noch seltener gekonnt!

Von der Notwendigkeit, Organisationen zu wandeln

Ein Beitrag von Thomas Lauer

Nichts ist so beständig wie der Wandel! Vermeintlich eine Plattitüde, aber Realität in nahezu allen Bereichen unserer Umwelt. Dabei ist noch nicht einmal der Wandel selbst das Charakteristische der Jetztzeit, sondern vielmehr seine Dynamik. An einem der Symbole des Wandels unserer Zeit, dem Smartphone, lässt sich dies verdeutlichen. Dauerte es von der Erfindung des Telefons 1876 durch Graham Bell bis zu seiner selbstverständlichen Verbreitung in der Bevölkerung zirka 100 Jahre, so hat das Mobiltelefon etwa zehn Jahre dafür benötigt. Das Smartphone scheint diese Entwicklung nochmals zu toppen und verändert zusätzlich den Alltag Vieler mehr, als es das Telefon jemals vermocht hat.

Beispiele wie dieses zeigen: Technologische Veränderungen ziehen gesellschaftliche nach sich und umgekehrt. Unternehmen und andere Organisationen müssen darauf reagieren. Dabei gilt: Nichts zu ändern ist im Wirtschaftsleben nahezu der sichere Tod! Oftmals sind diese Änderungen sogar proaktiv notwendig, das heißt bevor die Notwendigkeit zur Änderung offensichtlich wird. Sind erste negative Auswirkungen eines verpassten Wandels spürbar, ist es nicht selten schon zu spät. Im Jargon der Managementwissenschaften spricht man hier von einer Strategischen Lücke. Solche strategischen Lücken machen auch vor erfolgreichen Firmen nicht Halt und führen bisweilen zu lebensbedrohlichen Krisen:

- Nokia war über ein Jahrzehnt der Weltmarktführer bei Mobiltelefonen, bis man die Entwicklung zum Smartphone verpasste. Vom Aus bedroht hat das Unternehmen seine Handysparte für einen „Schnäppchenpreis“ 2014 an Microsoft verkauft.
- Kodak war über Jahrzehnte Weltmarktführer bei Filmen für Fotoapparate. Die Geschwindigkeit des Wandels hin zur digitalen Fotografie hatte man aber schlichtweg unterschätzt. Das Unternehmen musste 2012 Insolvenz anmelden.

Solche Beispiele zeigen, rechtzeitiger Organisationswandel als Antwort auf Umweltwandel ist notwendig! Aber, und das gilt es zu berücksichtigen, nicht jeder Wandel ist deswegen unbedingt richtig und erst recht wird nicht jeder Wandel in Unternehmen und Organisationen erfolgreich umgesetzt. Limitierender Faktor ist hierbei oftmals der Mensch.



... Wandel, selten gewollt und noch seltener gekonnt!

Wandel: Notwendig, aber zumeist nicht willkommen

Die genetische und die soziale Evolution hat Menschen und soziale Gebilde eher zu wandelunwilligen, trägen Wesen geformt, ein Umstand der über viele Jahrtausende sicherlich von Vorteil war.

- So erwägen Menschen eine Änderung ihres Verhaltens zumeist erst dann, wenn sie mit einer Situation extrem unzufrieden sind, und suchen keineswegs ständig nach Optimierungen (sogenanntes Satisficing-Verhalten).
- Auch soziale Gebilde wie Nationen oder Unternehmen haben eine Tendenz, an Bestehendem festzuhalten. Das Bestehende ist hier kulturell in Werten und sozialen Normen tradiert. Diese lassen sich aber nur Schritt für Schritt verändern, weshalb auch Unternehmens- oder allgemeiner gesagt Organisationskulturen mögliche Hemmnisse für Wandel sind.

Weil diese Tendenz zum Festhalten am Bestehenden vorhanden ist, sind Änderungen in Organisationen oftmals nicht wirklich erwünscht und werden kaum mit Hurra-Rufen goutiert. Vielmehr sind Widerstände verschiedenster Natur die Regel. Nach Klaus Doppler und Christoph Lauterburg können sich Widerstände dabei in unterschiedlichster Gestalt zeigen. Besonders kritisch sind die versteckten Widerstände. Sie äußern sich durch Streit, Intrigen, Cliquenbildung, dem Debattieren von scheinbar Unwichtigem oder gar einem Absentismus am Arbeitsplatz. Kritisch sind diese Widerstände deshalb, weil sie von den Verantwortlichen nicht selten gar nicht als solche erkannt werden. Folglich geht es beim Management von Wandel darum, solche Widerstände sensibel zu erkennen und dann nach den genauen Ursachen dafür zu forschen. Im Detail können Widerstände auf verschiedensten Ursachen beruhen: der Ablehnung von Fremden, der tatsächlich oder vermeintlich eingeschränkten Autonomie, wenn Wandel „verordnet“ wird, oder aber „nur“ auf fehlenden Informationen im Hinblick auf Gründe und Ziele der Veränderungen.

Partizipation als Schlüssel erfolgreichen Änderungsmanagements

Die Managementlehre beschäftigt sich mittlerweile seit einigen Jahrzehnten mit der Frage, wie man Widerstände gegen Wandel überwinden kann. Als Kontrapunkt zur traditionellen Führungslehre kam es dabei zunächst zu einer Abwendung vom hierarchischem Modell. Der Ansatz, der geboren wurde, und seit den 1970er Jahren populär ist, nennt sich Organisationsentwicklung, ein Konzept, das auf Wandel durch die Beteiligten von „unten“ heraus und somit auf Partizipation setzt.

Heutzutage spricht man aber immer seltener von Organisationsentwicklung und immer öfter von Change Management, einem umfassenderen Ansatz für erfolgreichen Wandel. Für diese Erweiterung gibt es gute Gründe: Partizipation allein ist oft nicht zielführend genug, um in dynamischen Umwelten hinreichend schnell und effektiv mit Veränderungen zu antworten. Change Management folgt deshalb einer anderen grundlegenden Einsicht aus der



... Wandel, selten gewollt und noch seltener gekonnt!

Managementlehre: Gute Unternehmensführung besteht aus einem Gemisch von ordnungschaffendem, traditionellem Management und einer auf Wandel ausgerichteten Führung, die die Einzelnen inspiriert, motiviert und teilhaben lässt. Für die auf Inspiration und Motivation ausgerichtete Führung hat sich dabei der englische Begriff Leadership etabliert. Die Idee der Mischung von traditionellem, auf Planung und Kontrolle fußendem Management, und Leadership ist eine ganz einfache: Wird in einer Organisation ausschließlich partizipativer Wandel gefördert, kann dies dazu führen, dass die Organisation ins Chaos abzugleiten droht und das Ausmaß des Wandels auch nicht wenige der Organisationsmitglieder überfordert. Setzt man nur auf das hierarchische, Ordnung anstrebende traditionelle Management, so werden entweder Veränderungen verpasst oder sie führen, da von oben verordnet, zu erheblichen Widerständen. Man kann sich das leicht auch an Beispielen aus dem Kulturbetrieb vergegenwärtigen. Wenn in einem Chor oder Orchester jeder Musiker seine eigene Interpretation des Stücks wählt, erfolgt keine gelungene Aufführung. Bringen sich Musiker aber nicht mit ihrer Seele ein, so kann das Werk, trotz exakter Aufführung, mechanisch und leblos klingen. Im Change Management gilt es ein ähnliches Gleichgewicht aus Inspiration und Partizipation mit einer geordneten Organisation zu erreichen.

Erfolgsfaktoren des Wandels

Damit dieses Gleichgewicht gelingt, kommt es auf die Berücksichtigung einer Reihe von Erfolgsfaktoren an:

- Die **Person**, die den Wandel initiiert, sollte in der Lage sein, kritische Dinge, die den Wandel notwendig machen, offen anzusprechen, ohne damit gleich ein Unmaß an Widerstand zu provozieren. Dazu muss es sich um eine Person handeln, die integer ist und ein hohes Ausmaß an Ansehen genießt. Dies beruht in aller Regel darauf, dass die vom Wandel Betroffenen spüren, dass die Person den Wandel um der Organisation willen anstrebt und nicht, um sich persönliche Vorteile zu sichern.
- **Partizipation** kommt, wie oben schon gesehen, im Verlauf des Wandels eine maßgebliche Rolle zu. Damit Wandel zielgerichtet und effektiv erfolgt, kann aber nicht alles partizipativ geregelt werden. Vielmehr ist es Aufgabe der verantwortlichen Führungskräfte, die maßgebliche Richtung des Wandels vorzugeben. Die betroffenen Mitarbeiter müssen dann aber die Möglichkeit haben, die genaue Ausgestaltung des Wandels in ihren eigenen Bereichen mitzugestalten. Dies führt zu erheblich höherer Akzeptanz und auch dazu, dass das Spezial-Wissen der Beteiligten aus ihren Bereichen gewinnbringend eingebracht wird.
- **Kommunikation** ist während des gesamten Verlaufs eines Veränderungsprojekts von entscheidender Bedeutung. Zu Beginn sind die Gründe für den Wandel und die angestrebte Vision des Wandels offenzulegen. Im Verlauf des Wandels sind insbesondere schon erzielte Erfolge und Fortschritte zu



... Wandel, selten gewollt und noch seltener gekonnt!

kommunizieren. Solche Zwischenerfolge erhalten die Motivation der Beteiligten, weil diese sehen, dass der eigene Einsatz positive Wirkung erzeugt. Hierbei sollte man darauf achten, schnelle, einfach zu erzielende Erfolge, sogenannte Quick Wins, einzuplanen. Ein zu langes Warten auf Ergebnisse kann ansonsten zu Demotivation führen.

- Ist zu befürchten, dass die Veränderungen Kompetenzen einzelner überfordern, sollten diese proaktiv auf diese neuen Herausforderungen vorbereitet werden. Hier gilt es **Personalentwicklungsmaßnahmen** nicht erst dann zu betreiben, wenn die Kompetenzdefizite offensichtlich werden, sondern bereits vorab solche möglichen Defizite zu analysieren und die Betroffenen entsprechend zu rüsten.
- Im Rahmen von Wandel kommt es nicht selten dazu, dass Menschen, die sich vorher nicht kannten, zusammenarbeiten müssen. Abteilungen werden zusammengelegt oder neu geschnitten, Berater hinzugezogen oder gar das Unternehmen mit einem anderen fusioniert. Ablehnung von Fremden gehört leider zu den gängigen Erscheinungen menschlicher Verhaltensweisen. Dabei müssen es gar nicht fremde Nationalitäten sein, die Nachbarabteilung, das Schwesterunternehmen oder ein Berater können auch schon als hinreichende „Feindbilder“ dienen. Diese Schwierigkeiten gilt es vorab einzukalkulieren. **Integrationsmaßnahmen** sollten hier so beschaffen sein, dass Gruppen möglichst gleichwertig behandelt werden, etwa Qualifikation und nicht Herkunft über Positionen entscheidet, und dass man die Arbeitsgruppen bewusst mischt. Nichts hilft besser gegen Vorurteile als die tatsächliche Erfahrung, dass der vermeintlich Andere gar nicht so anders ist. Zudem ist aus der Sozialpsychologie bekannt, dass regelmäßiges Zusammenarbeiten zu einer Angleichung von Wertvorstellungen führt und somit die soziale Kohäsion fördert.

So, wie sich die Umwelt immer schneller wandelt, müssen sich auch Unternehmen und Organisationen wandeln. Idealbild auf diesem Weg ist die Lernende Organisation, eine Organisation, in der Wandel nicht als „Projekt“ bei bestimmten Anlässen vorgenommen wird, sondern täglich in kleinen Schritten erfolgt. Je besser die Ausbildung der Belegschaft und je kooperativer die Unternehmenskultur beschaffen ist, desto mehr Verantwortung kann delegiert werden und umso mehr werden sich Organisationen diesem Ideal der lernenden Organisation annähern. Bis dahin sind die oben genannten Erfolgsfaktoren noch von maßgeblicher Bedeutung. ¶



PROF. DR.

MARTIN KLAFFKE

lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Als Berater und Top Management Coach unterstützt er führende Unternehmen im In- und Ausland in Fragen des strategischen Personalmanagements sowie bei der Gestaltung von nachhaltigen Veränderungsprozessen.

Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Wandel benötigt die Zusammenarbeit aller Organisationsebenen und MitarbeiterInnen

Veränderungen begleiten Unternehmen im Kleinen wie im Großen. Trotz aller Chancen führt Wandel oft zu Ängsten, Verunsicherungen und auch erheblichen Widerständen bei MitarbeiterInnen. Doch ohne das Engagement der Beschäftigten sind Veränderungen kaum, eigentlich gar nicht, durchzuführen. Prof. Dr. Martin Klaffke beschreibt in unserem Magazin, auf was es bei der Mobilisierung von MitarbeiterInnen für den Wandel ankommt.

Ein Beitrag von Martin Klaffke

Wandel von Strukturen und Verhalten beginnt im Kopf

Neben strukturellen Veränderungen bedingt unternehmerischer Wandel fast immer neue Verhaltensmuster und Arbeitsroutinen und erfordert zudem oftmals auch die Anpassung von Einstellungen und Denkweisen im Unternehmen. Letzteres stellt mit Abstand die größte Hürde für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Veränderungsprojekten dar. Dies bedeutet im Grunde nichts anderes, als dass Veränderung vornehmlich in den Köpfen ihren Ausgang findet.

Veränderung braucht Akzeptanz – und die muss professionell geschaffen werden. Mangelnde Akzeptanz lässt sich häufig auf eine unzureichende Vorbereitung der Veränderungsinitiative, eine ungenügende Einbindung der MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess sowie bisweilen auch auf Versäumnisse in der Veränderungskommunikation zurückführen. Wer über Ziele und erwartete Ergebnisse betrieblicher Veränderungen nicht, nur unzureichend oder unklar informiert, darf sich nicht wundern, wenn ein Großteil der Mannschaft nicht wie gewünscht mitzieht oder – schlimmer noch – die Neuausrichtung torpediert.

Widerstand ist eine geradezu „typische“ Begleiterscheinung von Entwicklungsprozessen. Es sei denn, die Veränderungen werden von den Zielgruppen als vernachlässigbar wahrgenommen. Anstatt vor Widerstand die Augen zu verschließen und ihn kleinzureden, sollten Initiatoren von Veränderungen ihn begrüßen. Denn er beweist, dass die „Betroffenen“ sich – zumindest unbewusst – mit der Veränderung auseinander setzen und sie als relevant eingestuft haben. Wie erfolgreich ein Veränderungsvorhaben verläuft, hängt damit letztlich davon ab, wie gut es dem Management gelingt, mit Widerstand produktiv umzugehen, MitarbeiterInnen wie Führungskräfte für den Wandel zu mobilisieren durch die Phasen des Prozesses zu begleiten.



... Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Mobilisierungsprogramm schafft Momentum – Vier Handlungsfelder

Neben einer individuellen Gestaltung der MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Beziehung hat es sich in der Praxis als zweckmäßig erwiesen, Mobilisierungsprogramme mit Breitenwirkung aufzulegen, um Akzeptanz und Unterstützung zu schaffen. Konkret gilt es mit einem Mobilisierungsprogramm

- in Umbruchsituationen vorhandene Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung abzubauen,
- Beschäftigte aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden und ihnen Möglichkeiten der Entfaltung und Mitgestaltung zu bieten,
- den Betroffenen-Beteiligten aufzuzeigen, dass es sich auch für sie persönlich lohnt, den Veränderungsprozess zu unterstützen,
- Kompetenzen aufzubauen und die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen gezielt (weiter) zu entwickeln.

Bei der Mitarbeitermobilisierung sind der Erfahrung nach vier Handlungsfelder zentral und sollten systematisch bearbeitet werden.

- Planung und Steuerung: Ziele des Wandels definieren, Veränderungsarchitektur aufsetzen, Effekte messen
- Kommunikation: Veränderung erzählbar machen, Akzeptanz und Verständnis für den Wandel fördern
- Sponsorship & Führung: Veränderungswillen fördern und Wandel beschleunigen
- Qualifikation: Handlungskompetenz für die Umsetzung und die erfolgreiche Bewältigung neuer Aufgaben vermitteln

Handlungsfeld „Planung und Steuerung“

Für die Durchführung und Steuerung von mitarbeiterbezogenen Mobilisierungsaktivitäten ist es unerlässlich, einen Aktionsplan mit allen relevanten Maßnahmen zu erarbeiten. Dementsprechend geht es im Handlungsfeld „Planung und Steuerung“ zunächst darum, die Ziele des Wandels exakt zu definieren und den Umfang sowie die Konsequenzen der Veränderungen zu analysieren: Handelt es sich eher um einen evolutionären Wandel oder doch um eine revolutionäre Veränderung? Sind nur einzelne Mitarbeitergruppen oder die gesamte Belegschaft von den Veränderungen betroffen? Wer sind die Gewinner, wer sind die Verlierer des Wandels?

Bewährt hat es sich, eine Kraftfeld-Analyse durchzuführen, um frühzeitig hemmende Faktoren und unterstützende Kräfte im Veränderungsprozess zu identifizieren und um erste Hinweise auf mögliche Konflikte und besondere Herausforderungen zu erhalten (zum Beispiel zu „Widerstands-Zellen“). Veränderungsfähigkeit und auch die Veränderungsbereitschaft einzelner Belegschaftsgruppen sollten ebenfalls bereits zu Beginn einer Veränderungsinitiative im Rahmen eines Change Readiness Assessments ermittelt werden.



... Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Der jeweilige Status der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft hat entscheidenden Einfluss darauf, welche Maßnahmen mit welcher Ausrichtung in das Mobilisierungsprogramm aufgenommen werden. Sobald die Maßnahmenpriorisierung im Hinblick auf Realisierungszeitbedarf und Kosten erfolgt ist, sollte ein Masterplan für die Mitarbeitermobilisierung aufgesetzt und mit den fachlich-inhaltlichen Veränderungsmaßnahmen zeitlich verzahnt werden. Schließlich gilt es, Indikatoren zu definieren, anhand derer der Umsetzungsfortschritt sowie die Change Readiness der Organisation nachgehalten werden können.

Handlungsfeld „Kommunikation“

Für Veränderungsvorhaben muss geworben werden. Einer professionell konzipierten und dann auch konsequent praktizierten Kommunikationsarbeit kommt bei der Mitarbeitermobilisierung zentrale Bedeutung zu. Generell steht hierfür eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Mediale Kommunikation in Form von E-Mails oder Rundschreiben an diverse Empfängergruppen reicht allerdings bei weitem nicht aus. Am effektivsten und damit maßgebend für den Erfolg der Überzeugungsarbeit ist die persönliche und direkte Kommunikation. Mitarbeitergespräche, regelmäßige Team- und Gruppensitzungen sowie Dialogveranstaltungen sind daher unerlässlich. Sie fördern nicht nur das Vertrauen in die Führung, sondern liefern zudem ein direktes Feedback der Betroffenen-Beteiligten zum „inneren“ Veränderungsstatus der Organisation.

Die relevanten Botschaften sollten immer wieder über die verschiedensten Kanäle wiederholt werden, um sicher zu stellen, dass sie auch von den Adressaten wahrgenommen werden. Nur einmal etwas zu sagen, reicht nicht. Auch wenn es vielleicht übertrieben klingen mag: Ein Zuviel an Kommunikation gibt es nicht.

Unerlässlich ist allerdings, dass die Kommunikation abgestimmt und in einem geordneten Rahmen abläuft. Einen maßgeschneiderten Kommunikationsplan für das gesamte Vorhaben zu entwickeln, ist ein Muss. Kernelement eines solchen Plans ist die sogenannte Change Story: Sie bringt die Ziele des Vorhabens auf prägnante Weise zum Ausdruck, macht den Zukunftsentwurf nach der Veränderung begreifbar und sollte so aufgebaut und gestaltet sein, dass die MitarbeiterInnen auch emotional erreicht werden. Kommunikationsinhalte, die Zeitpunkte und die zu nutzenden Kommunikationskanäle sind in einem solchen Plan verbindlich festzulegen.

Bewährt hat sich in der Praxis auch, spezielle Messinstrumente wie beispielsweise Stimmungsbarometer einzusetzen. Sie lassen frühzeitig erkennen, ob und wie die Kommunikationsmaßnahmen bei den Adressaten ankommen. Möglicherweise stellt sich bei solchen Messungen heraus, dass der Wirkungsgrad der Kommunikation noch zu gering ist und somit Änderungen im Hinblick auf Umfang und Frequenz der Informationen erforderlich sind.



... Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Untersuchungen zeigen zum Beispiel, dass in Veränderungsprojekten immer wieder der Fehler begangen wird, über unerfreuliche Themen wie Budgetverluste oder Personalabbau-Maßnahmen zu spät und/oder nicht umfassend genug zu informieren. Nach aller Erfahrung nutzt es jedoch wenig, wenn (oberste) Führungskräfte die ganze Wahrheit – wohlmöglich aus Angst vor einer Verschlechterung der Beziehung zu ihren MitarbeiterInnen – so lange wie möglich zurückhalten. Wird die Verkündung der unangenehmen und einschneidenden Veränderungen dann unausweichlich, kann das auf die davon Betroffenen sehr leicht befremdlich wirken und als zynisch empfunden werden. Jede Organisation wird die für ihre Größe, Ausrichtung und Kommunikationskultur adäquate Kombination aus formalen und informalen Kommunikationsinstrumenten finden müssen. Ein Normkonzept für den idealen Kommunikations-Mix gibt es naturgemäß nicht.

Handlungsfeld „Sponsorship und Führung“

Commitment und Engagement der Führungskräfte zählen nach dem aktuellen Stand der Forschung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungsinitiativen. Insbesondere von Mitgliedern des Top-Managements ist zu fordern,

- dass sie dem Veränderungsprozess über den gesamten Zeitverlauf Aufmerksamkeit geben und erste Erfolge frühzeitig kommunizieren,
- dass sie eine Vorbildfunktion übernehmen. Gerade in schwierigen Zeiten suchen MitarbeiterInnen noch stärker als sonst nach Orientierung und schauen auf diejenigen an der Spitze. Eine authentische Auftritts-Dramaturgie und Symbolik kann die Führung gezielt unterstützen. Bewährt hat es sich beispielsweise, wenn das Top Management sich in einem Event öffentlich zur Veränderungsinitiative und deren Zielen verpflichtet und auch sonst bei einzelnen Aktivitäten im Prozess der Veränderung die Vorreiter-Rolle übernimmt.
- dass sie Stimmungsmache unterbinden und konsequent handeln. Hierzu gehört auch, Entscheidungen entschlossen zu treffen, um Orientierung zu geben und Sicherheit im Team zu vermitteln.
- dass sie ihre Wertschätzung für das bereits Erreichte offen und klar zum Ausdruck bringen. Ein spontanes „Danke“ oder ein öffentlich ausgesprochenes Lob wirken ausgesprochen motivierend. Wer seine Arbeit anerkannt und wertgeschätzt sieht, der wird eher bereit sein, die in Umbruch-situationen kaum zu vermeidenden „Extrameilen“ zu gehen.

Handlungsfeld „Qualifikation“

Neben der Motivation und den Umfeldbedingungen bestimmt insbesondere Qualifikation die Arbeitsleistung. Erforderlich ist es, bei Führungskräften und MitarbeiterInnen Handlungskompetenz sowohl für die Umsetzung des



... Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Veränderungsvorhabens als auch für die spätere erfolgreiche Bewältigung neuer Aufgaben und Stellenanforderungen aufzubauen.

Als besonders bedeutsam für das erfolgreiche Bewältigen von Umbruchsituationen haben sich in einer Vielzahl von Veränderungsinitiativen Selbstvertrauen, eine positive Grundhaltung, Kreativität und ein psychisch-physisches Gleichgewicht erwiesen:

- Selbstvertrauen meint insbesondere, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu setzen. Um dieses persönliche Selbstvertrauen zu fördern, hilft es, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und Talente gezielt und bewusst weiterzuentwickeln. Auch den eigenen Marktwert zu kennen und seine Fähigkeiten realistisch einzuschätzen kann wesentlich zur Stärkung dieses Selbstvertrauens beitragen.
- Eine positive Grundhaltung gegenüber dem Leben allgemein meint, Veränderungen als Herausforderung und nicht als Bedrohung zu begreifen und den Fokus primär auf die positiven Aspekte des Wandels zu richten. Verbunden hiermit ist die Bereitschaft, die eigene Komfortzone immer wieder zu verlassen, kalkulierbare Risiken einzugehen und allgemein das Leben als Lernerfahrung zu begreifen. Dieses Verhalten impliziert zudem, Misserfolge als normalen Bestandteil von Lernprozessen und damit als Voraussetzung anzusehen, um künftig noch erfolgreicher zu sein.
- Mit Kreativität ist die Fähigkeit gemeint, Offenheit und Neugierde für Neues gezielt zu kultivieren. Hierzu gehört im beruflichen Kontext auch, Problemlöse- und Kreativitätstechniken zu beherrschen und dieses Know-how bei der Suche nach Lösungen für neue Herausforderungen gezielt einzusetzen.
- Um ein emotionales, mentales und physisches Gleichgewicht zu halten, ist es unerlässlich, eigene Kraftquellen und Energie-Vernichter zu identifizieren und seine Energien gezielt in die kraftgebenden Aktivitäten zu investieren. Hierzu gehört insbesondere, eine Balance zwischen der Arbeitswelt und dem Privatleben aufzubauen, indem man sich zum Beispiel auch außerhalb der beruflichen Anspannungssituation konkrete Ziele setzt und die persönlichen Beziehungen im privaten Umfeld nicht vernachlässigt. Hilfreich sind auch Strategien und Techniken zur Bewältigung von Stress und Arbeitsdruck, um die Widerstandsfähigkeit in Change-Prozessen zu fördern.

Neben diesen generellen Handlungskompetenzen gilt es, ein Repertoire an unternehmensspezifischen Methoden des Veränderungsmanagements zu erarbeiten. Hierzu gehören insbesondere auch Projektmanagement-Methoden, Multiplikatoren-Konzepte (z.B. „Train the Trainer“) sowie Kompetenzen im Bereich des Konfliktmanagements sowie der (Groß-) Gruppenmoderation.

Gerade bei breit angelegten Transformationsprozessen hat es sich in der Praxis zudem als hilfreich erwiesen, den Wissensaustausch zwischen einzelnen



... Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Projektteams gezielt zu fördern. Empfehlenswert ist es beispielweise, besonders wirkungsvolle Ansätze als „Best Practices“ sowie Erfahrungen als „Lessons Learned“ im Rahmen von Projektzirkeln und internen Social Media (Wikis, etc.) auszutauschen und zu verbreiten.

Hinzu kommen sollte ein Coaching-Angebot für Führungskräfte. Viele Führungskräfte sind der Doppelbelastung aus zusätzlichen Anforderungen seitens der Unternehmensleitung einerseits und dem berechtigten Wunsch der Mitarbeiter nach klarer Orientierung und emotionaler Unterstützung in der Umbruchsituation andererseits nicht oder nur mehr schlecht als recht gewachsen.

Zu den Aktivitäten im Handlungsfeld „Qualifikation“ gehört schließlich auch, Qualifikationsbedarfe für die zukünftigen Herausforderungen zu identifizieren und zu decken. Gerade bei Transformationsprojekten sind oftmals neue Schlüsselkompetenzen festzulegen und mit dem Qualifizierungsstand der Mitarbeiter abzugleichen. In einem Trainingsplan sollten die einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen zusammengeführt und ihre Umsetzung durch ein entsprechendes Bildungscontrolling nachgehalten werden. Um die Akzeptanz für die Schulungsaktivitäten zu steigern, bietet es sich an, die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen durch geeignete eigene MitarbeiterInnen durchzuführen und hierfür auf „Train the Trainer“-Konzepte zurückzugreifen.

Fazit – Change Management steigert Wettbewerbsfähigkeit

Der demografische Wandel sowie der Rückgang von öffentlichen Zuschüssen und Sponsorengeldern dürften dazu führen, dass Wandel in Kulturbetrieben weiter an Bedeutung und Tragweite gewinnt. Entsprechend wichtig ist es, das Geschäftsmodell rechtzeitig auf Zukunftsfähigkeit zu prüfen, Veränderungen professionell zu planen, gezielt zu initiieren und dann auch konsequent umzusetzen. Change Management wird somit zu einem zentralen Bestandteil der Führungsarbeit und sollte als einer der wichtigsten Hebel für die Zukunftssicherung in jede Führungsstrategie gehören.

Dass man Veränderungsprozesse angeblich standardisiert und konsistent-rational durchstrukturieren kann, ist eine Fiktion. Jede Veränderung hat nicht nur ihre eigenen Rahmenbedingungen, unter denen die soziale Interaktion ihrer Organisationsmitglieder stattfindet. Unternehmen sind im übertragenen Sinne auch Arenen, in denen Interessenkonflikte ausgetragen werden und unterschiedliche Akteure auf unterschiedlichen Ebenen danach trachten, die eigenen Spielräume zu verteidigen – oder auch auszubauen. All dies gilt es, in Umbruchsituationen zu berücksichtigen. Ob es um die Optimierung spezifischer Prozesse oder um die sektor-übergreifende Zusammenarbeit geht, ob Programme zur Qualitätsverbesserung auf der Tagesordnung stehen oder ob man das große Thema „Verhaltensänderungen“ mit dem Ziel der Kostenvermeidung angeht: Ohne die Akzeptanz von breiten Teilen der Belegschaft werden solche Vorhaben scheitern. Das aber bedeutet, dass das



... Kulturbetriebe in Bewegung bringen

Management einen Großteil seiner Aufmerksamkeit darauf richten muss, die „Mannschaft“ für den Wandel zu mobilisieren.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten wurde derart viel über das Management von Veränderungsprozessen geschrieben, dass den meisten Führungskräften die gängigsten Empfehlungen zur Bewältigung unternehmerischen Wandels vertraut sein dürften. Handlungsempfehlungen und tatsächliche Erfahrungen sind allerdings nur in den seltensten Fällen deckungsgleich. Jeder, der sich in der einen oder anderen Form wissenschaftlich mit menschlichen Verhaltensweisen auseinandergesetzt hat, weiß, dass von anderen empfangene Ratschläge meist nicht präzise genug umgesetzt werden und dass die Umsetzung nicht immer frei von Überraschungen ist. Gezieltes Coaching von Führungskräften, das in manchen Organisationen immer noch „Neuland“ bedeutet, kann wertvolle Unterstützung bei der Bewältigung von Umbruchsituationen leisten. Eine vollkommen vom Wandel begeisterte Belegschaft muss zwar Utopie bleiben, Organisationen können diesem Ideal aber ein weites Stück näher kommen. Entscheidend ist dabei nicht, das Optimum an Flexibilität und Wandlungsbereitschaft anzustreben. Oftmals genügt es im ersten Schritt, im Wandel einfach nur besser als der Wettbewerb zu sein. ¶

- Anzeige -

Führung für sich und andere übernehmen

6. Berufsbegleitende Qualifizierung mit Zertifikatsabschluss

In der berufsbegleitenden Fortbildung werden wesentliche Voraussetzungen und Methoden von Führung der eigenen Person und Teammitgliedern vermittelt. Sie besteht aus vier 3-tägigen aufeinander aufbauenden Modulen, in denen es um Zielfindungsprozesse, Selbstpräsentation, innere und äußere Teams, Führungsstile und Mitarbeitermotivation geht.

Schwerpunkte:

Modul 1: Ich und meine Ausrichtung

Modul 2: Innere und äußere Strukturen erkennen und gestalten

Modul 3: Führung übernehmen

Modul 4: Strukturieren und Darstellen

Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel
www.bundesakademie.de | post@bundesakademie.de

ba • Wolfenbüttel



DR. PHIL. HABIL.

MAIK HOSANG

geboren 1961, studierte er Philosophie und Anthropologie in Berlin. Er lehrt Kulturphilosophie und Transformationsforschung an der Hochschule Zittau/Görlitz und leitet das freie Institut für Kultur- und Sozialökologie in Hochkirch. Dort wirklichte er mit anderen eine Philosophie-Erlebniswelt (www.philosophie.org).

Der Mensch selbst bietet das Potenzial

Wie Selbstermächtigung und Kulturinnovation Gewohnheitssysteme verändern können

Wandel ist Teil unserer gesellschaftlichen Entwicklung. Die aktuelle Herausforderung liegt aber nicht im Wandel selbst, sondern auch in dessen Gestaltung. Nicht Politik oder Wirtschaft dürfen dabei die bestimmenden Kräfte sein, sondern die Gesellschaft selbst muss sich ermächtigen, den Prozess zu gestalten. Dr. Maik Hosang, Kulturphilosoph und Sozialökologe, zeigt worin die eigentliche „Macht“ der Menschen liegt.

Die Fragen stellte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Dr. Hosang, gesellschaftliche Systeme wandeln sich seit Menschengedenken. Haben sich die Prozesse des Wandels verändert?

Dr. Maik Hosang: Ja, es gab und gibt eine Veränderung der Art und Weisen gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Lange Zeit dominierten sogenannte politische Transformationen, die oft mehr oder weniger gewaltvoll waren. Beispiele dafür sind die Entwicklungen von Nationen durch Kriege oder nationale Revolutionen. Sie wurden und werden in vielen Teilen der Welt durch wirtschaftlich getriebene Wandlungen abgelöst – wobei diese immer auch eine tiefenkulturelle Dimension hatten. Man denke nur an Max Webers Analyse über die Bedeutung der protestantischen Ethik bzw. Kultur für den modernen Kapitalismus. Die heute vor uns stehenden vor allem ökologischen Herausforderungen lassen sich jedoch weder primär politisch noch wirtschaftlich lösen – obwohl beide Ebenen natürlich weiterhin eine nicht unwichtige Rolle spielen bei gesellschaftlichen Wandlungsprozessen. Doch letztlich geht es jetzt und künftig vor allem um die Herausbildung einer neuen gesellschaftlichen Kultur, welche bewusst andere Potenziale menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns aktiviert und fördert als bisherige Kulturen. Es geht nicht um ein romantisches „Zurück zur Natur“, sondern vielmehr um eine bisher nur in Ansätzen verwirklichte ökologische Kultur. Es geht um – in weltweiten Vordenkerkreisen als integrale Kultur skizzierte – Entwicklungen, welche die effizienten Seiten moderner Wissenschaft und Technik mit bisher unentfalteten Möglichkeiten menschlicher Freiheit, Bewusstheit, Kreativität und Verbundenheit so integrieren, dass vielseitige und ästhetisch-erfüllende Lebens- und Arbeitsweisen entstehen, welche die natürlichen Lebensgrundlagen als Teil des kulturellen Reichtums bewahren. Das mag für manche utopisch klingen, doch scheint es mir sinn- und aussichtsvoller als Zynismus oder Resignation angesichts der globalen Situation. Ein offener Blick auf Natur- und Kulturgeschichte zeigt zudem, dass immer



... Der Mensch selbst bietet das Potenzial

wieder Entwicklungen geschahen, die vorher unmöglich erschienen. Aus Sicht des Fisches war es utopisch, dass das Leben an Land möglich war. Aus Sicht der vorwiegend durch Dominanzverhältnisse organisierten Schimpansenhorden war es utopisch, dass durch Sprache und Mitgefühl organisierte menschliche Familien und Gemeinden entstanden. Warum also sollen nicht irgendwann menschliche Kulturen gelingen, die effizient und intelligent ökologisch wirtschaften, ihren eigentlichen Lebenssinn in der freien Entfaltung von Liebe, Kreativität und Bewusstheit sehen?

KM: Wie gestaltet sich in diesem Kontext gesehen der aktuell benannte Wandlungsprozess in unserer Gesellschaft?

MH: Leider gestaltet er sich bisher viel zu wenig im gerade skizzierten Sinne. Die gesellschaftliche Aufmerksamkeit wird noch weitgehend durch die Rituale und Gewohnheiten der für die neuen Herausforderungen nicht mehr genügenden Formen von Wirtschaft, Politik und Kultur dominiert. Es geht weiterhin vor allem um die Anhäufung und/oder Verteilung von politischer oder wirtschaftlicher Macht, obwohl die dadurch getriebene Dynamik trotz besseren Wissens unsere Lebensgrundlagen weiter zerstört. Alle einigermaßen zurechnungsfähigen Akteure wissen eigentlich, dass wir westlichen Menschen zu viele Ressourcen verbrauchen, zu viel CO₂ erzeugen, den Lebensraum zu vieler Arten immer weiter zerstören. Doch im systemisch und gewohnheitsmäßig organisierten alltäglichen Verhalten geht es weiter vor allem um das Wachstum von Einkommen, Renten und Renditen, statt um die Entwicklung intelligenter und ästhetischer Formen guten Lebens und Arbeitens im Rahmen der verfügbaren natürlichen Bedingungen.

KM: Aber ist man sich dieser Prozesse nicht bewusster als noch in den Generationen zuvor?

MH: Doch, ein wachsendes Bewusstsein der Situation und Herausforderung lässt sich zumindest in der jungen Generation beobachten. Wer hätte noch vor 10 Jahren gedacht, dass heute immer mehr der 20-jährigen vegan leben wollen; dass immer mehr dieser neuen Generationen ihren Lebenssinn nicht mehr in der Anhäufung von Dingen und Statussymbolen, sondern in der Findung eines gesunden und nachhaltigen Maßes von Arbeit und Muße sehen? Doch da Gesellschaften kulturell organisierte emotionale Gewohnheitssysteme sind, und die emotionalen Gewohnheiten der heute in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Kultur an den Schalthebeln sitzenden Leute in Zeiten anderer Problemlagen geprägt wurden, dauert es leider Jahrzehnte, bis diese veränderten Bewusstseinsstrukturen gesellschaftlich durchdringen.

KM: Worin liegen die Herausforderungen, um diesen Wandlungsprozess aktiv mit zu gestalten?

MH: Die Herausforderung liegt vor allem darin, die neue Dimension der Herausforderung, wie ich sie eingangs skizzierte, überhaupt zu sehen und anzunehmen. Erst dann wird eine aktive Mitgestaltung entsprechender Verän-



... Der Mensch selbst bietet das Potenzial

derungen denkbar. Das heißt, hier kommen jene menschlichen Potenziale von Freiheit, Bewusstheit, Kreativität und Verbundenheit ins Spiel, die vermutlich schon immer aller bedeutenden Kunst und Kultur zugrunde lagen. Bisher gelang es nur ausnahmsweise einzelnen besonders begabten und mutigen Künstlern wie Sophokles, da Vinci, Anais Nin oder Joseph Beuys bzw. Philosophen wie Sokrates, Spinoza, Fichte oder Simone de Beauvoir, diese Potenziale aktiver Kulturinnovation zu entfalten. Aber wenn es ihnen gelang, ist dieses Potenzial prinzipiell im menschlichen Genpool verfügbar und kann unter entsprechenden Umständen von vielen Individuen verwirklicht werden. Das Problem oder die besondere Herausforderung dabei besteht anders gesagt darin, dass es einer kulturellen Selbstermächtigung vieler Menschen bedarf; dass es dafür bisher jedoch kaum kulturelle Übungsfelder gibt und diese erst durch die Menschen selbst für sich und andere initiiert werden können. Heidegger formulierte diese Herausforderung in seinem Spätwerk durch seinen Begriff der „Entscheidung“.

KM: Können also Kunst und Kultur diesen Prozess begleiten?

MH: Kunst und Kultur können diesen Prozess nicht nur begleiten, sondern wie kaum ein anderes gesellschaftliches Subsystem aktivieren, motivieren und damit entscheidend mitverwirklichen. Einer der für mich erstaunlichsten gesellschaftlichen Visionäre, Johann Gottlieb Fichte, fand bereits vor 200 Jahren ein schönes Wort dafür: Vernunftkunst. Damit meinte er nicht die Reduktion von Kunst auf rationale Formen, sondern die Erweiterung moderner Wissenschaft und Gesellschaft um jene Kreativität und spielerische Offenheit für Neues, welche bisher nur in der Kunst üblich ist. Joseph Beuys meinte seinerzeit durchaus Ähnliches mit seinen Begriffen der sozialen Plastik, des Gesamtkunstwerks oder des „Jeder Mensch ist ein Künstler“. Das heißt, Künstler können und brauchen nicht wie bisher vor allem kreative Nischen und eigenes Image zu pflegen, sondern darüber hinaus auch Impulse für sozialökologische Innovationen phantasievoll anzuregen.

KM: Wie könnte diese Gestaltungschance aussehen?

MH: Zusammen mit anderen Wissenschaftlern, Künstlern, Kreativen und Unternehmern versuche ich gerade diese neue Gestaltungsqualität begreifbar zu machen. Dabei schält sich ein interessanter und noch gar noch so lange existenter Begriff heraus, der der Ko-Kreativität. Im Unterschied zu neuen kommunikationsorientierten Denkansätzen der Soziologie - z.B. der „Anerkennung“ (Axel Honneth) oder der „Resonanz“ (Hartmut Rosa) - bietet der Begriff der Ko-Kreativität zwar auch eine Fassung kommunikativer Zusammenwirkung, doch bei gleichzeitiger Betonung freier Kreativität bzw. kreativer Freiheitspotenziale des Einzelnen - was den genannten soziologischen Konzepten leider fehlt. Und im Unterschied zu Denkansätzen des „Kreativitätsdispositivs“ (Andreas Reckwitz) bietet Ko-Kreativität auch das Potenzial einer intensiveren Resonanz individuellen Künstlertums mit der Kreativität der Anderen und zugleich den Rahmenbedingungen irdischer Natur.¶



**MAG. MICHAEL
QUAS**

ist Gründer & Geschäftsführer der Quas Transformation Group und seit 1995 systemischer Berater und Coach für individuelle und organisationale Transformationen.

Gibt es ein Leben nach der Matrix?

Wenn wir die Wechselwirkung von Organisationsstruktur und -kultur erkennen, dann gewinnen wir eine andere Vorstellung von Organisationen und deren Entwicklung. Zukünftig werden wir in *Agilen Organisationen* zusammenarbeiten und Transformation wird ein Teil dieser Kultur sein. Organisationale Feedbackschleifen, bewusste Experimente, Diversität und eine Führungskultur auf Augenhöhe bilden die wesentlichen Bausteine auf dem Weg dorthin.

Ein Beitrag von Michael Quas

Organisationen entwickeln und verändern sich

Organisationen sind sinnorientierte soziale Systeme, die durch Kommunikation gestaltet werden. Das Wachstum von Organisationen erfolgt in bestimmten Stadien mit Übergangskrisen. So wie wir Kindheits-, Jugend-, Erwachsenen- und Reifestadium mit den dazugehörigen Übergangskrisen erleben, entwickeln sich auch Organisationen. Sie wechseln aus einem relativ stabilen Muster in ein neues stabiles Muster. Bei diesem Musterwechsel gehen wir oft von einer Unvermeidbarkeit bestimmter Phänomene aus und erleben diese bei Individuen ebenso wie in Unternehmen. So können wir beispielsweise eine Alzheimererkrankung bei Menschen in Beziehung zur Bürokratie in großen Unternehmen, oder pubertierende Rebellion bei Jugendlichen mit der Kultur von Start Ups, die bestehende Grenzen ausreizen, setzen: Diese Wechselwirkungen folgen der Annahme, dass bestimmte Organisationsstadien eine bestimmte Organisationskultur wahrscheinlicher machen und umgekehrt. Es scheint also eine Wechselwirkung zwischen Struktur und Kultur der Organisation zu geben.

Die aufeinanderfolgenden Strukturen in der Organisationsentwicklung werden oft mit Start Up-Organisation, Funktionaler Differenzierung, Divisionalisierung und Matrixorganisation beschrieben. Mit jedem Entwicklungsschritt nimmt die Größe und Komplexität der Organisation ebenso zu, wie die Notwendigkeit der lateralen Abstimmung. In der Start Up-Organisation weiß jeder alles und macht alles. Wächst die Organisation weiter, werden neue Formen der Differenzierung gesucht, die Führung und Kontrolle möglich machen und die Gründer des Unternehmens entlasten. Neue Hierarchieebenen werden eingezogen und funktionale Abteilungen gegründet. Wächst die Organisation weiter, entsteht ein sogenanntes copy & paste-Phänomen: Entlang neuer Produkte, Dienstleistungen oder Standorte wird die bisher funktionierende Differenzierung kopiert. Dieses Kopieren multipliziert meist aber auch jene unterstützenden Organisationseinheiten, die zu den Overheadkosten beitragen (IT; HR; etc.). Aus diesem Kostendruck werden im nächsten Entwicklungsschritt meist diese Einheiten zentralisiert und stellen



... Gibt es ein Leben nach der Matrix

als Shared Service Center ihre Dienstleistungen internen Kunden zur Verfügung. Dann landen wir bei der Matrixorganisation, die heute vielfach die Struktur der Wahl der großen multinationalen Organisationen ist. Selten funktioniert diese zufriedenstellend und die Komplexität erscheint meist nicht bewältigbar.

Daraus gibt sich die Frage: „Gibt es ein Leben nach der Matrix?“ Oder anders formuliert: Welche Organisationsform kann zukünftig unsere gemeinsame Arbeit in sozialen Strukturen erfolgreich ermöglichen? Tatsächlich beobachten wir heute eine Parallelität von Kulturen und Mustern in großen Organisationen. Das WIR-Gefühl geht verloren zugunsten einer Identifikation mit einer wertebasierten Stammeskultur – moral tribes oder communities –, die ihre eigenen Ziele und Riten pflegt. Dementsprechend scheint auch die Entwicklung von komplexen Organisationen eher sprunghaft und in Brüchen zu verlaufen. Oft fehlen Modelle und Begriffe, um dies als Grundlage einer gezielten und nachvollziehbaren Veränderung zu beschreiben.

Organisationen brauchen eine Transformationskultur und kein Change-Management

Veränderungen in Organisationen werden oftmals als eine Art von Un-Freeze, Change, Re-Freeze beschrieben. Der zu beobachtende Rhythmus sieht dann eine Change-Phase vor, um aus einer Routine in eine neue Routine zu wechseln. Die bisherigen grundlegenden Muster und Haltungen aber bleiben stabil. Alte Sicherheiten gehen verloren und neue wollen gefunden werden. Dieses Phänomen löst vielfach Reaktanz und Widerspruch bei den Betroffenen aus, denn viele Menschen möchten triftige Gründe für den Veränderungsprozess erkennen. Transformation hingegen geht davon aus, dass Veränderung notwendig und wesentlicher Bestandteil der Entwicklung von Individuen und Organisationen ist. Die Grundannahme ist, dass laufende Anpassung in allen lebenden Systemen zu beobachten ist und nur in Tempo und Ausmaß variiert. Menschen sind nicht grundsätzlich gegen Veränderungen, sie fürchten nur die negativen Konsequenzen für ihre sozialen Beziehungen. Transformation heißt, Veränderung als Teil der Routine zu sehen und diese parallel zu unserer Kerntätigkeit zu gestalten.

Vier Ansätze um eine Agile Transformationskultur in Organisationen zu entwickeln

1 Feedbackschleifen organisieren erscheint als eine erste wesentliche Führungsaufgabe, um Transformation überhaupt zu ermöglichen. Vielfach pflegen Organisationseinheiten ein *ego-zentrisches* Weltbild und wissen zu wenig über die Sichtweise der anderen (speziell der internen und externen Kunden) und wenn, dann bewerteten sie diese eher als störend. Somit ist es dringend notwendig, zu beobachten und Feedback einzuholen, wie diese anderen – innerhalb, wie außerhalb der Organisation – uns sehen und was sie von uns erwarten, um weiterhin erfolgreich zu sein. Die Orientierung hin zu einem



... Gibt es ein Leben nach der Matrix

eco-zentrischen Weltbild ist daher notwendig, um sich als Teilsystem im einem größeren System erfolgreich adaptieren zu können. Die wesentliche Frage lautet daher: **Was wollen wir innerhalb und außerhalb unserer Organisation beobachten und wie stellen wir sicher, dass es Feedbackmechanismen zum Austausch dieser Beobachtungen gibt, um Steuerung zu ermöglichen?**

2 Experimente ermöglichen wird zum weiteren Eckpfeiler einer Transformationskultur. Nur wer Prototypen entwickelt, diese testet und systematisch optimiert wird in Zukunft erfolgreich sein. Jedoch ist in unserer KPI orientierten Welt der Zahlen wenig Raum für *trial & error*-Ansätze. Glücklicherweise bewegt sich die anerkannte Lehrmeinung nun doch in Richtung Stakeholder-Value und hat erkannt, dass die Maximierung des Shareholder-Value weder für Organisationen noch für die Gesellschaft langfristig sinnvoll ist. Wir brauchen eine Kultur des Ausprobierens, Scheiterns und Lernens, um Organisationen weiterzuentwickeln, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben und innovative Produkte und Dienstleistungen zu gestalten. Eine gute Möglichkeit so etwas in geschütztem Raum auszuprobieren und den Nutzen für die Organisation zu testen, bildet der *Design Thinking*-Ansatz. **Wie können wir experimentieren, scheitern und lernen in einem sicheren Rahmen ermöglichen?**

3 Diversität fördern wäre eine weitere kluge Strategie, um Transformation als Teil der Routine zu etablieren. Wir erleben eine Tendenz zur Mitte, zur Anpasstheit, die zur Folge hat, dass Organisationen die Fähigkeit einbüßen, Spitzenleistungen zu erbringen und Probleme zu lösen. Beides ist notwendig, um sich erfolgreich Veränderungen anzupassen und diese sogar vorwegzunehmen. Durch die Fokussierung auf rein finanzielle Erfolge und der Annahme stabiler Marktentwicklungen wurden in den 80er und 90er-Jahren Legionen von Managern ausgebildet, die mit Extremen und Diversität nicht umgehen können. Spätestens seit 2000 wissen wir jedoch um die Volatilität und Unkontrollierbarkeit der Märkte. Soziale Systeme sind ebenso wenig vorhersagbar oder kontrollierbar wie Märkte. Die Annahme, dass Organisationen „kontrollierbar“, im Sinne von vorhersehbar und steuerbar, sind, sollten wir also möglichst rasch aufgeben. Ereignisse aus der Wirtschaft wie beispielsweise bei VW (Abgasskandal) oder aus der Politik (CIA und Wikileaks) belegen dies anschaulich. Gleichwohl halten viele Manager immer noch an dieser Kontrollphantasie fest, anstatt loszulassen und eigene sowie fremde Stärken zu fördern. Nur durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Persönlichkeiten und Stärken, das Einbeziehen unterschiedlichster Standpunkte und Wissensgebiete kann ein besseres Verständnis für komplexe Dynamiken gewonnen werden. Dieses kann zu einem neuen Verständnis von Unternehmenssteuerung führen und bedingt einen Wandel im Führungsverständnis: nur Komplexität kann Komplexität managen. Die Kernfrage hier lautet: **Was bedeutet Diversität für unsere Organisation und wie können wir sie erhöhen?**



... Gibt es ein Leben nach der Matrix

4 **Führungskultur weiterentwickeln** ist ein weiterer Baustein für den Aufbau einer Transformationskultur oder wie ein DAX50-CEO unlängst formulierte: „Wir wissen nicht, was in 5 Jahren sein wird. Wir fahren auf Sicht, also müssen wir unser Unternehmen anders steuern als bisher.“ Als Konsequenz führt dieses Unternehmen nun etwas ein, das sie „Führen auf Augenhöhe“ nennen. Nur wenige Parameter werden im Topmanagement gesetzt. Alles Weitere müssen Führungskräfte mit ihren Teams aushandeln und vereinbaren. Notwendig dafür ist ein Verständnis von Führung, das darauf gründet, dass Führung aus dem Zusammenwirken von *leader & follower* entsteht. Dafür müssen die Erwartungen zusammenpassen, ansonsten drohen Konflikte und Frustrationen. In der Praxis besteht immer noch die irriige Annahme, dass eine gute Führungskraft intelligent sein und über ein erlerntes und trainiertes Führungsverhalten verfügen muss. Doch genauso wenig wie ein Handballspieler in einer Fußballmannschaft erfolgreich sein kann, kann es eine Führungskraft sein, die nicht mit ihrem Team aushandelt, WIE es geführt werden will und welche Erwartungen aneinander vorhanden sind. Ebenso gilt es zu klären, in welcher Weise jeder in seiner Rolle zum gemeinsamen Erfolg beitragen kann. Weniger die Hierarchie spielt hier also eine Rolle, als die Beiträge, die jeder aufgrund seiner Stärken einbringen kann sowie die Frage, inwieweit die Beteiligten in der Lage sind, die zu bewältigenden Aufgaben auf Augenhöhe zu klären und die unterschiedlichen Verantwortungen wahrzunehmen. Leiten sollte uns die Frage: **Welchen Beitrag zum Organisationsziel leistet Führung und wie wollen wir Führung gemeinsam gestalten?**

Durch die Beantwortung dieser vier Fragen bringen sie ihre Organisation weiter in Richtung *Agile Transformationskultur* und gestalten sie zukunftsfähig. ¶

- Anzeige -

KULTUR PERSONAL

» DAS SCHÖNSTE GESCHENK EINER JEDEN KULTURORGANISATION IST DAS PASSENDE PERSONAL. GERNE HELFEN WIR IHNEN BEI DER SUCHE UND UNTERSTÜTZEN SIE BEI DER AUSWAHL VON QUALIFIZIERTEN PERSÖNLICHKEITEN.

GETREU UNSEREM MOTTO: **PASST PERFEKT!**«

www.kulturpersonal.de

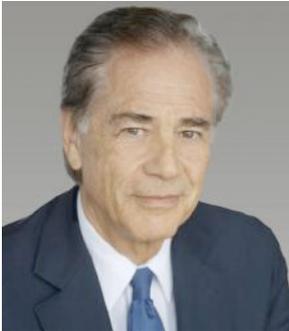


Foto: Theobald

**PROF. DR.
FREDMUND MALIK**

ist Titularprofessor der Universität St. Gallen, an der er seit 1984 das Malik Management Zentrum leitet. Der gebürtige Österreicher berät Unternehmen zu den Themen General-Management, Strategie und Personalentwicklung.

Wir brauchen eine positive Einstellung zum Wandel

Die Welt ändert sich rasant und vieles wird immer komplexer. Wie findet eine Gesellschaft nachhaltige Antworten auf all die neuen Herausforderungen? Fredmund Malik ist Professor für Management und Experte für das „Navigieren in Zeiten des Umbruchs“. Im Interview erklärt er, warum wir Komplexität abbauen, Komplexität aber nutzen müssen, und warum Schüler in Zukunft Management-Fähigkeiten genauso lernen sollten wie Fremdsprachen.

Das Gespräch führte Xenia von Polier, Autorin und Redaktionsleiterin, Journalistenbüro Schön & Gut, Berlin

*Dieses Interview ist zuerst im EduAction Channel auf Good Impact erschienen. Weitere Interviews mit Vordenkern aus dem Bildungsbereich und Nachrichten über die neuesten Bildungsinnovationen gibt es unter goodimpact.org/channel/edu-action.

Xenia von Polier: Ihr neuestes Buch haben Sie „Navigieren in Zeiten des Umbruchs“ genannt. Darin schreiben Sie: „Fast alles wird sich ändern: Was wir tun, wie und warum wir es tun und auch wer wir sind.“ Das klingt dramatisch. Wie kommen Sie zu dieser Prognose?

Fredmund Malik: Schon seit langem kann man Indizien für tief greifende Veränderungen erkennen. 1997 habe ich dafür zum ersten Mal den Begriff „Die Große Transformation 21“ verwendet. Vier Kräfte treiben sie an: die demographischen Veränderungen, die Kräfte von Technologie und Wissenschaft, die ökologischen Herausforderungen sowie die Ökonomie, insbesondere auf Grund des globalen Problems der öffentlichen und privaten Verschuldung. Aus dem Zusammenwirken dieser Kräfte resultiert eine explosiv wachsende Komplexität. Sie ist eine neue Herausforderung für die Gestaltung und Führung der gesellschaftlichen Organisationen. Kaum jemand ist mit Komplexität vertraut, man versteht sie nicht, und kann daher mit ihr nicht umgehen. In der Komplexität steckt das Risiko, dass immer mehr Organisationen „out of control“ laufen, kollabieren oder in ihren Funktionen zu schwach werden, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

XvP: Im Moment kann man beobachten, dass die Welt zunehmend komplexer wird. Dadurch nimmt auch die Zahl der Menschen zu, die stets erklären, was alles nicht geht. Wie entkommen wir dieser Entwicklung, durch die wir uns selbst blockieren?

FM: Die Alte Welt, wie wir sie kennen, wird aktuell verdrängt durch eine Neue Welt, die noch im Entstehen begriffen ist. Immer mehr Menschen beginnen das zu spüren, aber sie haben dafür keinen Ordnungsrahmen, der ihnen Überblick und Durchblick geben könnte. Sie verstehen also nicht, was vor sich geht und sind zutiefst desorientiert. Dies führt zu Ängsten, und da-



... Wir brauchen eine positive Einstellung zum Wandel

zu, dass viele Menschen versuchen, den Wandel abzuwehren und die Alte Welt aufrecht zu erhalten. Ich habe nach Lösungen gesucht, bei denen die Menschen für etwas Neues befähigt werden können, ohne dass sie sich ändern müssen. Die Lösung ist im Grunde einfach: Gib den Menschen neue Methoden und Instrumente, und sie werden anders handeln. Es liegt auf der Hand: Um ein Smartphone zu benutzen, musste niemand zunächst seine Persönlichkeit verändern. Man musste nur lernen, es zu bedienen. Und erst das hat dann zu einem anderen Verhalten geführt, nicht umgekehrt.

XvP: Das löst allerdings noch nicht die Probleme im Umgang mit der Komplexität: Je mehr Akteure es in einer Gesellschaft gibt, desto schwieriger wird es, die verschiedenen Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Eine Folge ist, dass autokratische Systeme aktuell wieder auf dem Vormarsch sind. Ist das ein Szenario, das uns droht, wenn wir nicht lernen, wie wir Komplexität bewältigen?

EM: Das ist eindeutig so. Zurück zu autokratischen Systemen ist der erste Reflex, wenn die Dinge immer weniger so funktionieren, wie wir es gerne hätten. Doch das würde die Probleme nur massiv verschärfen. Die Neue Welt braucht für ihre Steuerung und Lenkung kein autokratisches System, sondern im Gegenteil neue Denkweisen, neue Methoden und neue Instrumente. Denn es ist ja gerade das alte Management, das die Probleme, die wir haben, verursacht. Und wie Albert Einstein so schön sagte: Wir können Probleme nicht mit denselben Methoden lösen, die sie herbeigeführt haben.

XvP: Welche Möglichkeiten gibt es, besser mit Komplexität umzugehen?

EM: Dafür müssen wir zunächst beginnen, Organisationen als lebendige Organismen zu verstehen, statt als Maschinen. Was würde dann daraus folgen? Wir gehen mit Organismen ganz selbstverständlich und natürlich anders um, als mit mechanischen Geräten. Für ihr Management gibt es inzwischen auch völlig neue Methoden, um Komplexität aktiv und positiv zu nutzen. Unter anderem sind es die neuen, sogenannten syntegetativen Verfahren für das Lösen und Meistern komplexer Herausforderungen. Sie beruhen auf besonderen kommunikativen Vernetzungen. Durch sie kann man auch sehr viele Menschen in die Prozesse einbinden, sie funktionieren frei von Hierarchie und sie nutzen das ganze vorhandene Wissen und erzeugen zudem eine enorme soziale Energie für das Umsetzen von Lösungsmaßnahmen.

„Ich gehe davon aus, dass sich praktisch alles ändern wird“

XvP: Angenommen, wir schaffen es, all das umzusetzen. Mit welchen Veränderungen in unserer Gesellschaft und unserer Art zu leben und zu arbeiten rechnen Sie im Zuge der Großen Transformation 21?

EM: Ich gehe davon aus, dass sich praktisch alles ändern wird. Zum Beispiel wie wir produzieren, finanzieren, transportieren und konsumieren; wie wir in der Wissenschaft forschen und innovieren, wie wir in Schulen und Uni-



... Wir brauchen eine positive Einstellung zum Wandel

versitäten oder via Internet lernen und lehren, wie wir uns informieren und kommunizieren, wie wir uns gesund halten, wie wir Kranke heilen und pflegen, wie wir Kinder zur Welt bringen und Tote begraben. Die Große Transformation 21 ist die Verdrängung von Bisherigem durch etwas Neues. Der bedeutende österreichische Ökonom Joseph Schumpeter hat dafür den Ausdruck Kreative Zerstörung geprägt. Etwas Altes muss weichen, damit etwas Neues entstehen kann.

XvP: Sie sprechen in Ihrem Buch auch von einer Revolution des Navigierens und Funktionierens, die bis in die Kapillaren unserer Gesellschaft und in die unzähligen gesellschaftlichen Organisationen vordringt. Was hat es damit auf sich?

FM: Die Transformation bedeutet, dass wir uns ins Unbekannte bewegen müssen. Heute sind immer mehr Lebensbereiche miteinander vernetzt, und dies in globalem Maßstab. Die Wirkungen von Eingriffen in komplexe Systeme dieser Art sind nicht mehr berechenbar und nicht vorhersehbar. Vieles davon muss dezentral erfolgen. Wir müssen rund um die Welt mit Menschen zusammenarbeiten, die wir überhaupt nicht kennen. Für die meisten von uns ist das vollkommen neu und verlangt auch neue Arbeitsmethodik. Die Mehrheit der Organisationen wird daher in naher Zukunft grundlegend umgebaut werden müssen. Wenn wir zurück zum Bild des Organismus gehen, so wissen wir, dass ein Organismus drei ganz verschiedene Systeme hat, nämlich die Anatomie, also die Organe, die Physiologie, also die Prozesse, und dann eben auch das Nervensystem. Management ist nun jene Funktion, die eine Organisation zum Funktionieren befähigt, genau so, wie das Nervensystem die Organe und die Prozesse zum Funktionieren befähigt.

XvP: Sie raten Komplexität als Wissensressource zu nutzen. Was sind dafür die Voraussetzungen?

FM: Die meisten Menschen finden, man sollte Komplexität reduzieren. Sie verwechseln dabei Komplexität mit Kompliziertheit. Alle höheren Fähigkeiten von Organismen resultieren aber aus mehr Komplexität, wie die Biologie weiß. Daher müssen wir Komplexität neu verstehen, nämlich als einen Rohstoff, möglicherweise den wertvollsten Rohstoff von Organisationen. Komplexität ist der Rohstoff für Informationen und damit für Kommunikation, für Kreativität und vor allem für Intelligenz und selbstverständlich auch der Rohstoff für Wissen. Wissen ist in den heutigen Organisationen die wichtigste Ressource. Wissen ist wichtiger als Materie und Energie und auch wichtiger als Geld. Kompliziertheit müssen wir also abbauen. Komplexität aber müssen wir nutzen, um höhere Fähigkeiten aufzubauen, Organisationen schneller und intelligenter sowie produktiver und anpassungsfähiger zu machen.



... Wir brauchen eine positive Einstellung zum Wandel

Kompliziertheit abbauen, Komplexität nutzen

XvP: Management ist bisher Teil der Betriebswirtschaftslehre. Sie definieren Management als jene gesellschaftliche Funktion, die die Organisationen einer Gesellschaft zum Funktionieren bringt. Warum ist das ein entscheidender Unterschied?

FM: Es gibt viele Arten von Organisationen, wie Krankenhäuser, Kirchen, Universitäten und Schulen, bei denen nicht das Wirtschaften im Vordergrund steht, sondern die Erfüllung ihrer jeweiligen Zwecke. Das bedeutet „funktionieren“ für mich. Zwar braucht auch ein Krankenhaus ein ausgeglichenes Budget, aber es braucht nicht im selben Sinne wie ein Wirtschaftsunternehmen Gewinne. Dies gilt für die meisten der aufgezählten Organisationen, woran man sehr schön sehen kann, dass die Funktion von Management zwar auch auf die wirtschaftliche Gesundheit von Organisationen achten muss, dass dies aber nicht das Wichtigste an der Funktionsweise von Management ist.

XvP: Was muss sich in der Bildung ändern, damit wir den Herausforderungen, die mit der Transformation unserer Gesellschaft einhergehen, gewachsen sind?

FM: Wichtig ist zunächst, im Rahmen der Bildung für eine positive Einstellung der Menschen zum aktuellen Wandel zu sorgen. Er geschieht so oder so, denn wir können die alte Welt nicht aufrechterhalten und sollten es gar nicht versuchen, sondern wir sollten die neue Welt mitgestalten. Ein zweiter Punkt ist, dass Management ein wesentlicher Bildungsbestand für die neue Zeit und die neue Welt ist, weil es die Voraussetzung für die Lebenstüchtigkeit in einer immer komplexeren Welt ist. Daher sollte man es erlernen, so wie man einen Beruf erlernt, oder eine Fremdsprache. ¶



Foto: Natalka Diachenko

Transformation im Kulturbereich

Begriffe und Beispiele

Ein Beitrag* von Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram

DR. PATRICK S. FÖHL

Leiter des Netzwerk Kulturbberatung (Berlin) und spezialisiert auf transformative Kulturentwicklungsverfahren. Er ist Dozent und Referent weltweit und Autor zahlreicher Publikationen zu Fragestellungen des Kulturmanagements und der Kulturpolitik.

MEHR INFORMATIONEN

www.netzwerk-kulturberatung.de

KONTAKT

foehl@netzwerk-kulturberatung.de

Transformation im Kulturbereich

Seit der Wiedervereinigung sind in der kulturpolitischen Debatte in Deutschland viele Begriffe eingeführt worden, die nicht in jedem Fall neu waren, aber auf neue strukturelle Bedingungen Bezug nahmen. Einer dieser Begriffe ist Transformation, vor allem bei Kulturentwicklungsplanungen (vgl. exemplarisch Böhme et.al. 2011). Umgangssprachlich verwendet, basiert dieser Begriff auf der Vorstellung einer umfassenden Veränderung und Neuausrichtung von gewachsenen organisationalen, personellen und handlungsorientierten Strukturen im Kunst- und Kultur(politik)bereich. Der Soziologe Raj Kollmorgen verstand in den Jahren nach dem Fall des Eisernen Vorhangs unter Transformation die „sachliche und zeitliche Gesamtheit der spezifischen und relativ zielgerichteten sozialen Wandlungsprozesse“ (Kollmorgen 1996: 283). In dieser breiten Sichtweise kann der Begriff für den Kulturbereich durchaus eine sinnvolle Anwendung finden, auch wenn er in Deutschland häufig auf wenig Gegenliebe in der kulturpolitischen Praxis stößt.

Menschen mit einer deutschen Mentalität gelten als sicherheitsorientiert und tendenziell wenig risikofreudig (vgl. Klein 2014). Möglicherweise gibt es dafür auch gute Gründe. Veränderungen bergen Risiken in sich. Grundsätzlich lässt sich als Kernrisiko von Transformationsprozessen beschreiben, dass getroffene Maßnahmen nicht zu Verbesserungen, sondern zu Verschlechterungen bestehender Verhältnisse führen können oder dass ausschließlich Gewinner-Verlierer-Diskussionen entstehen. Um solchen Debatten zu entgehen, sollte am Beginn jedweder Form von Transformation die Analyse von vorhandenen Strukturen und eine klare Zielformulierung stehen: Warum benötigen wir eigentlich Veränderungen? Wer gestaltet sie und warum ist das notwendig? (vgl. Föhl/Sievers 2013) Kulturpolitisch sind hier in den letzten Jahren, besonders in lokalen Kontexten, klare Herausforderungen benannt worden, die ein konstruktives Handeln erfordern: Die Folgen des demografischen Wandels, die Digitalisierung und Pluralisierung der Gesellschaft, ein verändertes Partizipationsverhalten von Kulturrezipienten, stagnierende finanzielle Ressourcen bei gleichzeitig wachsenden Ausgaben, zuweilen parallel existierende (Über-)Angebote ähnlichen Inhalts, neue, häufige nicht sichtbare Kulturakteure, fehlende Netzwerkstrukturen, ein Mangel an kultureller Bildung und vieles mehr. Ebenso unstrittig ist, dass etwa durch eine Vielzahl von kulturpoliti-



**PROF. DR.
GERNOT
WOLFRAM**

lehrt als Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macromedia Hochschule Berlin. Er ist zudem der wissenschaftliche Leiter des Forschungsprojektes „The Moving Network“ zum Empowerment von Geflüchteten im Raum der Kulturellen Bildung.

Kontakt:

g.wolfram@macromedia.de

... Transformation im Kulturbereich

schen Maßnahmen, nicht nur innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen, Fortschritte erzielt worden sind, wie man trotz der bestehenden Herausforderungen eine lebendige und vielfältige Kulturlandschaft am Leben erhalten und mit Zukunftsperspektiven versehen kann.

Dennoch: die Autoren des vorliegenden Beitrags haben in zahlreichen Kulturentwicklungsplanungen immer wieder erlebt, dass es nach wie vor einen Bedarf an funktionierenden methodischen Ansätzen für die Praxis gibt, um aus dem Schlagwort Transformation einen positiven Handlungsbegriff für unterschiedliche Felder im Kunst- und Kulturbereich abzuleiten.

Wir gehen davon aus, dass Transformation in jedem Fall ein gemeinsamer Prozess unterschiedlicher Akteure aus Zivilgesellschaft, öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft sein muss. Im Kulturbereich trifft dieser sektoren- und spartenübergreifende Ansatz mitunter noch auf Widerstand. Kulturelle Teilhabe ist jedoch längst keine Frage mehr, die nur kulturelle Institutionen oder Protagonisten aus den verschiedenen Künsten allein betrifft. Vielmehr sind Akteure aus der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft, dem Bildungssektor, dem soziokulturellen Bereich sowie der Kreativwirtschaft als Partner zu berücksichtigen. Der Grund dafür ist keinesfalls Beliebigkeit, sondern eine spezifische Form von kultureller Komplexität, bei der erst durch das unterschiedliche Verständnis von Kunst und Kultur in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen ein Blick aufs Ganze und neue Partnerschaften möglich bzw. neue Synergien geschaffen werden (vgl. Föhl/Wolfram 2014 und Föhl/Wolfram/Peper 2016). Abseits von Wachstums- oder Schrumpfungsparadigmen widmet sich Transformation der Veränderung vorhandener Strukturen und Konzeptionen, um auf dieser Basis Neues zu ermöglichen und durchaus auch Bewährtes zu schützen. Da hier die additive Logik bisheriger kulturpolitischer Verfahrensweisen ausgesetzt wird, da unbegrenztes Wachstum nicht möglich und auch nicht sinnvoll ist, stoßen transformative Verfahren häufig auf Gegenwehr, da bestehende Denkmuster durchbrochen werden und Veränderung selbstredend mühsam ist.

Wir verstehen unter Transformation innerhalb von Kulturentwicklungsverfahren einen stufenweise erfolgenden Prozess der Veränderung, bei dem sich unterschiedliche Personen, Gruppen sowie Institutionen durch gemeinsame Reflexion, Ressourcenprüfung, Kompetenzaustausch und Kooperation Handlungsfelder erschließen, die zuvor verborgen waren oder nur eine geringe Aktivität aufwiesen (s. exemplarisch folgende Kulturentwicklungsprozesse: www.kulturkonzept-hbn-son.de, www.kep-duesseldorf.de, www.ulm.de/kultur_tourismus/kulturentwicklung_ulm). Ausdrücklich geht es bei Transformationsprozessen in der Regel um kooperative Verfahren, nicht um Eingriffe in den Bereich künstlerischer Kreativität. Vereinfacht gesagt, lässt sich Transformation als kommunikatives Handeln beschreiben, das Kräfte bündelt und kulturelle Entwicklungsansätze neu formuliert.



... Transformation im Kulturbereich

*Der Beitrag basiert auf folgenden Aufsätzen:

- Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot: Transformation konkret. Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von Kulturentwicklungsplannungen und Ermächtigungsprozessen, in: Sievers, Norbert; Föhl, Patrick S.; Knoblich, Tobias (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16, Essen/Bonn 2016, S. 381–390.
- Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot: Transformation und Community Building. Neue Denk- und Handlungsansätze in der Praxis von Kulturentwicklungsprozessen, in: Kulturpolitische Mitteilungen, H. 152 (1/2016), S. 30–33.



Abb.: Schriftzug in Berlin-Neukölln (© Foto: Patrick S. Föhl).

Transformation als Prozess

Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, auf einige konkrete Aspekte der Transformationsarbeit einzugehen, die sich bei Kulturentwicklungsprozessen als hilfreich erwiesen haben, um konzeptionelle und strukturelle Veränderungen zu gestalten (vgl. hierzu exemplarisch und weiterführend Föhl/Sievers 2015). Es geht hierbei nicht um wiederverwendbare Lösungsschablonen, sondern vielmehr um Denkansätze, die davon ausgehen, dass Transformation zumeist nur in Netzwerken und Kooperationen sinnvoll gestaltet werden kann – zugleich aber verantwortliche Einzelakteure benötigt, die als Vermittler und Kommunikatoren in hybriden Arrangements wirken. Gleichfalls sind analytische und partizipative Methoden notwendig, um entsprechende Prozesse zu fundieren. Auf diese kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Aktuell und exemplarisch wird an dieser Stelle auf den Einsatz von sequentiellen sowie zeitgemäßen Analyse- und Beteiligungsmethoden im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses der Landeshauptstadt Düsseldorf verwiesen (s. www.kep-duesseldorf.de).

Um transformatorisches Denken in die Praxis zu übersetzen, ist ein Blick auf das Verhältnis von Einzelakteuren und Netzwerken notwendig (vgl. exemplarisch Castells 2009, Latour 2010). Gerade in vielen kleinen Kommunen sind in Vereinen, Künstlerkooperativen, Galerien, Museen, Theatern etc. sogenannte „Local Heroes“ bzw. Schlüsselpersonen anzutreffen, Menschen mit einem hohen Engagement für kulturelle Projekte, die in kleineren wie größeren sozialen (auch digitalen) Netzwerken Akzeptanz und vor allem Resonanz bei Rezipienten erfahren, die nicht in jedem Fall Nutzer kultureller Angebote sind. Diese sind in Kulturentwicklungsprozessen sichtbar zu machen und zu stärken.



... Transformation im Kulturbereich



Abb.: Fishbowl-Diskussion im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung der Landeshauptstadt Düsseldorf (© Foto: Jürgen M. Wogirz).

Ausgewählte Transformationsfelder gegenwärtiger Kulturentwicklungsprozesse:

Schaffung von Ankereinrichtungen und neuen kooperativen Räumen

Viele Städte und Gemeinden verfügen über potenzielle „Ankereinrichtungen“. Das können Theater, Museen, Bibliotheken, Galerien, Volkshochschulen etc. sein. Diese Räume haben häufig zunächst eine tradierte und durchaus auch abgegrenzte Nutzungsbeschreibung, können aber zum Teil in neue kooperative Räume verwandelt werden, wenn sie eine erweiterte oder veränderte Nutzung erfahren. So haben sich beispielsweise viele Stadtbibliotheken in den letzten Jahren „neu erfunden“ im Sinne des Wandels zu sozialen Begegnungs- und Veranstaltungsräumen. Gleiches gilt für die Nutzung bereits vorhandener Räume für erweiterte Zwecke. So stellt beispielsweise das Badische Staatstheater in Karlsruhe das – tagsüber bislang ungenutzte – Foyer für Studenten zur Verfügung, um dort lernen zu können. Dadurch erfährt das Theater eine andere Öffnung und Sichtbarkeit. Im angelsächsischen Raum spricht man in diesem Zusammenhang zunehmend von sogenannten „Makerspaces“ oder auch vom „Creative Place-making“, eine Entwicklung, die sich auch in Deutschland vermehrt nachvollziehen lässt.

Ankerinstitutionen beziehen sich aber im besonderen Maße auch auf die Öffnung einer Einrichtung im Hinblick auf die Kooperation und das Teilen eigener immaterieller sowie materieller Ressourcen mit anderen Akteuren aus dem kulturellen Feld zum gegenseitigen Nutzen. Dieser Ansatz geht auch mit der Erkenntnis einher, dass in der Regel – zumeist „historisch gewachsen“ – einige wenige Einrichtungen und Projekte einen Großteil der öffentlichen Kulturförderung erhalten. Damit ergibt sich eine zunehmende Mitverantwortung für andere Kulturakteure, die keinen oder nur einen überschaubaren Zugang zu öffentlichen Ressourcen haben, um neue Verantwortungs- und Teilhabestrukturen zu schaffen, aber auch um Kanibalisierungseffekte in den kulturellen Szenen vorzubeugen. Für die Öffnung klassischer Kultureinrichtungen für neue partizipative und kooperative Produktionsformen gibt es bereits viele. Exemplarisch können z. B. das Theater Oberhausen oder die Transformation des Nationaltheaters „Koninklijke Vlaamse Schouwburg“ in Brüssel zu einer städtischen Plattform, unter anderem



... Transformation im Kulturbereich

durch das partielle Auflösen des klassischen Intendanten- bzw. Regisseurmodells hin zu projektbezogenen Teams, die sich aus verschiedenen Disziplinen zusammensetzen, herangeführt werden. Der belgische Theaterwissenschaftler Ivo Kuyl schreibt hierzu: „Als städtische Plattform will die KVS nicht länger der Identität nur einer Bevölkerungsgruppe oder sozialen Schicht Ausdruck verleihen. Sie will vielmehr eine Gesellschaft antizipieren, die keine Anpassung an eine homogene kulturelle Tradition aus der Vergangenheit verlangt, sondern die bereit ist, über den kulturellen Dialog, über eine Koproduktion zwischen verschiedenen Kulturen und Hintergründen eine gemeinsame Zukunft aufzubauen.“ (Kuyl 2011) Damit wird nicht nur auf eine inzwischen heterogene, individualisierte, plurale und bunte Gesellschaft reagiert, sondern es werden auch Möglichkeiten geschaffen, diese verschiedenen Erfahrungshorizonte kooperativ in Kunstproduktionen zu vereinen. Hierbei werden Kunst und Kultur wieder zu Räumen gesellschaftlicher Debatten, ohne diese dabei zu überfordern. Eingelöst wird vielmehr der Anspruch nach Dialog und Integration vielfältiger Sicht- und Lebensweisen. Im Ergebnis, so zumindest in Brüssel, führt diese Art der Kunstproduktion auch zu einer gesteigerten Publikumsentwicklung, da sich viele gesellschaftliche Gruppen direkt adressiert und einbezogen fühlen.

Die genannten Ansätze bergen allerdings die Gefahr, dass noch mehr Mittel zur Stärkung von Ankereinrichtungen in die bereits „besser gestellten“ Einrichtungen fließen. Dies gilt es zu reflektieren und zu vermeiden. Insgesamt geht es um die Diskussion, wie bestehende Kulturräume zukünftig genutzt werden sollen und wie sie sich ggf. öffnen können, ohne ihre Kerninhalte aufzugeben (siehe hierzu exemplarisch die Diskussionen über die Theatersanierung in Augsburg: <http://www.augsburg.de/kultur/theatersanierung/>).



Abb.: Quatschmobil im Einsatz
(© Foto: Patrick S. Föhl).

Aktivierende Themen für eine kooperative Kulturentwicklung formulieren

Die Erfahrung aus vielen Bürgerinitiativen (wie etwa aktuell beim TTIP-Abkommen) zeigt, dass aktive Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in einer digital ausgerichteten Gesellschaft sich nicht nur als Form des Widerstands oder des Protestes formiert, sondern vielmehr als Wunsch, mitzugestalten, einbezogen zu werden, selbst Verantwortung zu übernehmen. Diese – vor allem durch den digitalen Wandel – nochmal neu belebte Form der Partizipation ist



... Transformation im Kulturbereich

fast immer thematisch orientiert und bedarf neuer Kommunikationsformate (vgl. exempl. www.quatschmobil.de). Viele Gemeinden haben sich durch Schwerpunktsetzungen (etwa Donaueschingen durch das Thema Neue Musik oder die österreichische Stadt Graz durch das Festival „steirischer herbst“) ein thematisches Profil gegeben, das zur Beteiligung einlädt und sogar zur internationalen Sichtbarkeit beiträgt (vgl. Wolfram 2012). Hierzu gehört aber ein ausgiebiger Dialog über ein Leitthema, der partizipativ und viele Bereiche miteinander verbindend geführt werden muss, damit er fruchtbare Ergebnisse bringt (vgl. Föhl/Pröbstle 2013).

Kulturelle Teilhabe und Bildung als Form von Community Building verstehen

Zeitgemäße Kulturentwicklungsplanungsverfahren, wie wir sie gegenwärtig im gesamten Bundesgebiet erleben können, sind vor allem auch durch partizipative Ansätze geprägt. Doch wie lassen sich diffizile Fragestellungen, die sehr viel Wissen (z. B. über Bauten, Politikverfahren) voraussetzen, überhaupt konstruktiv diskutieren und in eine funktionierende Community Building Arbeit übersetzen? Hierzu bedarf es in Deutschland noch sehr viel „Training“ und eines kollaborativen Erfahrungsaufbaus (s. hierzu auch Terkessidis 2015). Kulturentwicklungsplanungsverfahren sind geeignet, hierfür einen Anlass zu schaffen. Zunehmend Bedeutung erfahren aber auch dauerhafte Mitsprache- und Diskursformate wie Kulturbeiräte und Kulturkonferenzen (vgl. Föhl/Künzel 2014). Kulturmanager sind oft geeignete Akteure, um in diesen Zwischenräumen zu moderieren und vermitteln (vgl. Föhl/Wolfram 2014 und Föhl/Wolfram/Peper 2016). In solchen Zwischenräumen können neue Formen von kulturellen Communities entstehen, die auch berücksichtigen, dass Akteure heute nicht mehr (Stichwort Flüchtlingskrise) monokulturell verstanden werden können. So setzen viele zivilgesellschaftlich engagierte NGOs wie etwa der Verein MitOst e.V. (vgl. www.mitost.org) konsequent auf Community Building Projekte (etwa im Projekt Raumformation), die eine positive Mitgestaltung vieler ihrer Kommunen bzw. ihres Gemeinwohls zur Folge haben. Hierbei geht es darum, verschiedene Akteure eines lokalen Raums dazu zu ermächtigen, sich zu beteiligen, ihre Stimme zu Gehör zu bringen und ihre Arbeit selbstständig zu evaluieren. Ähnliches geschieht auch verstärkt in deutschen Kommunen, wie während der Kulturentwicklungsplanung in Thüringen deutlich wurde. Lokale Vereine wie etwa der südthüringische Verein Schwarzwurzel e.V. setzen ganz bewusst auf breite kulturelle Beteiligungsverfahren. Dieser Ansatz „soll immer mehr Menschen eine Plattform bieten, um ihre eigenen Ideen für kulturelle Aktivitäten in die Tat umzusetzen“ (<http://www.schwarzwurzel.net/verein.html>). Eine Ausrichtung, die Anerkennung findet. Im Jahr 2011 wurde die Arbeit des Kulturvereins mit dem Preis Kulturriese 2011 für innovative und basisnahe Kulturprojekte in Thüringen ausgezeichnet. Im Jahr 2012 erhielt der Verein den dritten Preis im bundesweiten Wettbewerb Land und Leute der Kulturstiftung Wüstenrot. Aber auch in den deutschen Großstädten finden sich viele vergleichbare Ansätze, die sehr häufig ihren Ursprung in der Freien Szene haben. Exemplarisch sind die Theaterprojekte mit Ingo Toben im Düsseldorfer FFT. Seit 2007 hat sich ein Team von Künstlern aus den Bereichen Musik, Theater, Film und bildende Kunst auf die Zusammenarbeit mit Düsseldorfer Schülern spezialisiert. Gemeinsam mit Jugendlichen entstehen Aufführungsformate, die Film, Installation und Live-Musik verbinden. Die Projekte kombinieren Realität und Fiktion zu neuen Erzählweisen und öffnen dadurch die künstlerische Arbeit für die Lebenswelt der Jugendlichen. Gleichzeitig verdeutlichen sie die Potenziale spartenübergreifender Kulturarbeit (s. <http://www.forum-freies-theater.de/projektemitjugen.html>).



... Transformation im Kulturbereich



Abb.: Theateraufführung 2011 Schwarzwurzel e.V. (© Foto: Tobias Kurtz)

Ermächtigungs- und Outreach-Prozesse initiieren

Kulturelle Ermächtigung bedeutet, Menschen dazu zu befähigen, sich an gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen zu beteiligen im Sinne eines Lernangebots, bei dem Stück für Stück Verantwortung übertragen wird. Konkret heißt das, vor allem Menschen, die bislang nicht im Fokus der Aufmerksamkeit von kulturellen Einrichtungen und Projekten standen, einzuladen, sich in Vereinsarbeit, Gremien und Entwicklungsprozessen aktiv einzubringen bei gleichzeitiger Hilfestellung, gewachsene Strukturen zu verstehen und zu adaptieren bzw. diesen überhaupt erst einen Zugang zu kulturellen Einrichtungen im Sinne des Outreach-Gedanken zu ermöglichen. Ein Beispiel ist das aktuelle Beteiligungsprojekt „The Moving Network – Empowerment & Participation“ (www.the-moving-network.de und The Moving Network 2016). Hier werden Flüchtlinge als Mitwirkende mit spezifischen Kompetenzen in Forschungsprojekte und konkrete kulturelle Projekte einbezogen (vgl. Wolfram 2015). Das setzt voraus, dass man Schulungen, Trainings und Mentoringprogramme anbietet, die solche Formen der Ermächtigung ermöglichen. Kulturmanagement erfährt hier also eine Entgrenzung, aber nicht im Sinne von Beliebigkeit. Themen der kulturellen Bildung, wie etwa Zugänge zum Theater, zur Bildenden Kunst, zum Film, zur Literatur und zu Museen zu schaffen, bleiben im Mittelpunkt. Jedoch werden neue Beteiligte fokussiert. Eindrucksvoll hat diesen Ansatz das Deutsche Historische Museum in Berlin unter Beweis gestellt. Bei ihrem kulturellen Bildungsangebot „Multaka: Treffpunkt Museum“ führen syrische Flüchtlinge in arabischer Sprache durch die Sammlungen. „Sechs Geflüchtete aus Syrien wurden im Deutschen Historischen Museum als Guides fortgebildet, um Landsleute in ihrer Muttersprache durch die Ausstellungen führen zu können. Der Titel des Projekts ist programmatisch: ›Multaka‹ bedeutet auf Arabisch ›Treffpunkt‹ und steht für den Austausch verschiedener kultureller und historischer Erfahrungen. Das Deutsche Historische Museum will den Geflüchteten eine Annäherung an die deutsche Kultur und Geschichte mitsamt ihrer Krisen und Erneuerungsbewegungen ermöglichen. Vor allem die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem sich anschließenden Wiederaufbau steht im Zentrum der Führungen.“ (vgl. <https://www.dhm.de/bildung-vermittlung/>) Durch einen klugen Trainingsansatz werden Geflüchtete dazu ermächtigt, zu kulturellen Akteuren in Deutschland zu werden und aus ihrer Sicht



... Transformation im Kulturbereich

deutsche Kulturgeschichte zu vermitteln. Das hat auch einen Einfluss auf die Communities, aus denen diese Menschen kommen und zu denen die im Museum gemachten Erfahrungen weiterkommuniziert werden. Dies kann ein erster Schritt sein, über konkrete Faktoren für ein gelingendes Equity-Management nachzudenken, bei dem es um konkrete Jobchancen für Migranten und Flüchtlinge geht. Das Ergebnis wäre die Abbildung einer diversen, interkulturellen Gesellschaft in den festen Arbeitsstrukturen kultureller Einrichtungen.

Sichtbarkeit und Partizipation über digitale Plattformen ermöglichen

Das Thema Digitalisierung gewinnt immer größere Relevanz im Kulturbereich, da es einerseits starken Einfluss auf die Kunstproduktion sowie -rezeption nimmt und andererseits neue Möglichkeiten der Kulturvermittlung bietet. Besonders in Kulturentwicklungsplanungen zeigen sich fast in jeder Stadt und Kommune ähnlich konkrete Anforderungen. Dabei geht es häufig zunächst und ganz grundsätzlich darum, wie die vielen existierenden physischen (Flyer etc.) und digitalen Informationen einer Region besser über ein Format gebündelt werden können. Des Weiteren existieren viele weitere Möglichkeiten wie die Einbindung von Social Media-Aktivitäten und spezifische Angebote wie die Organisation von Mitfahrgelegenheiten (gerade im ländlichen Raum wichtig) oder von „Mitgehbörsen“, wie sie in Ulm erstmalig in Deutschland erfolgreich realisiert wurde (s. www.mitgehboerse-ulm.de/). Zudem lassen sich digital sehr viel schneller „Interessen-Communities“ aktivieren und für konkrete kulturelle Ziele ansprechen. (vgl. Al-Ani 2015) Dies führt zu einer weiter gefassten Perspektive, auf die etwa der Digitalforscher Ayad Al-Ani in seinen Arbeiten zu digitalen Communities immer wieder hinweist: Es gibt nicht nur soziale und kommunikative Bedürfnisse, die Menschen dazu bringen, sich im Netz zu engagieren, sondern auch der Wunsch nach Sichtbarkeit, Beteiligung, Bedeutung und Sinn, die zu neuen Formen von sozialer und kommunikativer Kreativität, aber auch Solidarität führen. Aus Netz-Communities können so reale Gemeinschaften werden, wie etwa im genannten Projekt der Ulmer Mitgehbörse, oder auch auf der Website „art but fair“ (www.artbutfair.org), die aus einer facebook-Initiative heraus entstanden, Künstler miteinander verbindet, um für faire Gagen in der realen Kulturwelt zu streiten.

Kulturentwicklung zeitgemäß gestalten

Die hier genannten Aspekte sind, wie schon erwähnt, Schlaglichter auf eine Vielzahl von Maßnahmen, wie sie in Kulturentwicklungsplanungen gemeinsam diskutiert und erarbeitet werden. Es hätte den Rahmen des vorliegenden Beitrages gesprengt, hier auf alle relevanten Aspekte einzugehen. Was jedoch deutlich werden soll, ist die veränderte Perspektive kulturpolitischer Maßnahmen, nämlich nicht mehr nur in segmentierten Entscheidungen für den Kulturbereich zu denken, sondern in einem sehr viel breiteren Maße, „Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik“ (vgl. aktuell Baecker 2013) zu verstehen und durchaus auch nach der „Relevanz“ bzw. neuen Öffnungsmodellen im Kulturbereich zu fragen (s. aktuell Simon 2016). Und als Herausforderung, in der Logik neuer Communities zu denken, als auch wieder Streit und Dialog über Veränderungen zuzulassen, der nun allzu lange in vielen kulturellen Szenen negiert wurde. Gerade in Zeiten neuer populistischer Parolen zur Bedeutung des „Deutschen“ und der „Deutschen Kultur“ kann eine innovative, auf neue Gruppendynamiken orientierte Kulturpolitik in Deutschland, auf regionaler



... Transformation im Kulturbereich

wie nationaler Ebene, zeigen, dass ein zeitgemäßes Verständnis von kulturellem Leben in diesem Land auf Modellen der Beteiligung, Integration, Weltoffenheit, aber auch eines lebendigen Traditionsbewusstseins fußt. Modelle, die nicht durch Abgrenzung, sondern durch Einbeziehung möglichst vieler Akteure, Institutionen und Partner ihre Attraktivität gewinnen. 

ZUM WEITERLESEN

- Al-Ani, Ayad: Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand: Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat. Berlin 2013
- Baecker, Dirk: Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik?, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Thema: Kulturpolitik und Planung, Bonn/Essen 2013, S. 29–42
- Böhme, Hartmut et. al.: Transformation. Ein Konzept zur Erforschung kulturellen Wandels, Paderborn 2011
- Borwick, Doug: Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem 2012
- Castells, Manuel: The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I. Wiley 2009
- Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2014): Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. B 1.12.
- Föhl, Patrick S./Pröbstle, Yvonne: Co-operation as a central element of cultural tourism: A german perspective, in: Smith, Melanie; Richards, Greg (Ed.): The Routledge Handbook of Cultural Tourism, London; New York 2013, S. 75–83
- Föhl, Patrick S./Sievers, Norbert: Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg. Broschüre. Hrsg. von der Thüringer Staatskanzlei, Erfurt 2015
- Föhl, Patrick S.; Sievers, Norbert: Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Essen/Bonn 2013, 63–82
- Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot: „Meister der Zwischenräume“, in: swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring, 03/14, S. 26–32
- Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot; Peper, Robert: Cultural Managers as ‘Masters of Interspaces’ in Transformation Processes – a Network Theory Perspective, in: Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2 2016/1, S. 17–49
- Klein, Michael: Die nationale Identität der Deutschen. Commitment, Grenzziehungen und Werte zu Beginn des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 2014
- Kollmorgen, Raj: „Schöne Aussichten? Eine Kritik integrativer Transformationstheorien“. In: Kollmorgen, Raj et. al (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Empirische Befunde und theoretische Ansätze, Opladen 1996
- Kuyil, Ivo: Vom Nationaltheater zur städtischen Plattform, in: Goebbels, Heiner/Mackert, Josef/Mundel, Barbara (Hg.) (2011): HEART OF THE CITY. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft. Arbeitsbuch 2011, Berlin: Theater der Zeit 2011, S. 116–122
- Latour, Bruno: Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft, Frankfurt am Main 2010
- Simon, Nina: The Art of Relevance, Santa Cruz, CA 2016
- Terkessidis, Mark: Kollaboration, Frankfurt am Main 2015
- The Moving Network (Ed.): Teachers for Life. Empowering refugees to teach and share knowledge, Berlin 2016
- Wolfram, Gernot: „Audience Empowerment – ein Plädoyer für einen angemessenen Umgang mit der Flüchtlingsthematik im Kulturmanagement“, in: Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 101 (Mai 2015), S. 5–11
- Wolfram, Gernot (Hg.): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit, Bielefeld 2012



**MAG. GÜNTER
KRADISCHNIG**

ist selbstständiger Unternehmensberater und geschäftsführender Gesellschafter der ICG Integrated Consulting Group. Seine Schwerpunkte liegen unter anderem in der Beratung zu gesamtheitlichen Veränderungsprozessen, Gestaltung von Unternehmenskonzepten, Entwicklungen interner Dienstleistungsbereiche und Strategieentwicklungen.

KONTAKT

guenter.kradischnig@integratedconsulting.at

Wandel endet nicht

Gedanken aus einer Veranstaltung der Österreichischen Theatertechnischen Gesellschaft in Wien

Die europäische Theaterlandschaft hat sich wie kaum ein anderer Bereich des Kulturbetriebs intensiv gewandelt. Doch die nächsten Herausforderungen stehen bereits an. Der Unternehmensberater Mag. Günter Kradischnig macht sich in unserem Magazin Gedanken zu den Veränderungsherausforderungen für Kulturbetriebe am Beispiel der mitteleuropäischen Theaterlandschaft.

Ein Beitrag von Günter Kradischnig

Die meisten unserer Theater haben in den letzten 15 bis 20 Jahren einen massiven Veränderungsprozess durchlaufen: 50 Prozent aller größeren deutschen und 100 Prozent der österreichischen Theater werden heute in einer anderen Rechtsform geführt als Ende der 90er Jahre. 80 Prozent (der größeren deutschen Theater) sind rechtlich und/oder wirtschaftlich selbstständig. Damit haben betriebswirtschaftliche Standards und auch die kaufmännische Führung einen viel größeren Stellenwert in der Führung von Kulturorganisationen erhalten.

Die in den ersten Jahren nach den Ausgliederungen erzielten Einsparungen in Verwaltungs- und Servicebereichen kamen in hohem Maße der „Kunst“ zugute, daher gab es auch überwiegend Zustimmung seitens der künstlerischen LeiterInnen zu diesem Prozess. Die anhaltende Budgetkrise der öffentlichen Hand führt aber zu weiterem, noch größerem Veränderungsdruck auf viele Theater. Welche Maßnahmen können also über die bisherigen Reformen hinaus bei der Bewältigung dieses Drucks unterstützen und (trotzdem) eine hohe künstlerische Qualität nachhaltig sichern?

Schwerpunkte der bisherigen Veränderungen in Theatern

- Privatwirtschaftliche Rechtsformen und Rahmenbedingungen (Jahresabschluss, Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer etc.)
- Profit-Center-Organisation (oder auch rechtlich selbstständige Teileinheiten) für Servicebereiche wie Werkstätten
- Controlling/Rechnungswesen gemäß betriebswirtschaftlichen Standards
- Ausbau und Professionalisierung des IT-Einsatzes
- Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS)
- Realisierung von Einsparungen im Personal- und Sachkostenbereich (Effizienzsteigerungen in den Arbeitsabläufen, teilweise auch Reduktion bei den künstlerischen Produktionsbudgets)
- Weiterentwicklung des Marketings und Besuchermanagements (z. B. Wechselwirkung „Programmierung“ und Besucherzahlen)



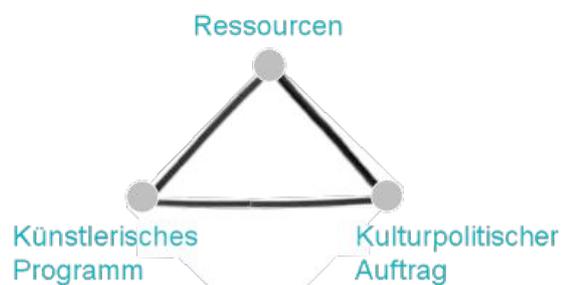
... Wandel endet nicht

- Mittelfristig verbindliche Budgetzusagen seitens der Träger/Subventionsgeber

7 Thesen zu den zukünftigen Veränderungen in Theaterorganisationen

1. Klare und verbindliche Strategie

Die Kongruenz des kulturpolitischen Auftrags mit dem künstlerischen Programm und den zur Verfügung stehenden Ressourcen gilt als das „magische Dreieck“ des Kulturbetriebs.



Viele Probleme in Kulturbetrieben finden in diesbezüglichen Disparitäten ihren Ausgang. Zum Beispiel:

- das Programm des/der künstlerischen LeiterIn ist zu aufwändig für die Budgetausstattung des Theaters,
- die Geldgeber erwarten sich Besucherzahlen, die mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht erreicht werden können,
- die Politik hätte gerne ein größeres Publikum, der/die künstlerische LeiterIn lieber ein anspruchsvolleres Programm, usw.

Sowohl von Seiten der Geldgeber als auch der Kultureinrichtungen wird die Übereinstimmung im Dreieck noch viel stärker beachtet und auf Abweichungen viel schneller reagiert werden müssen. Nachhaltige Budgetkürzungen oder -deckelungen (das heißt alle realen Kürzungen, weil keine adäquate Inflationsabgeltung stattfindet) brauchen eine Anpassung des Auftrages bzw. des künstlerischen Programms – außer man muss davon ausgehen, dass in der Organisation noch mehr oder weniger große Effizienzspielräume gegeben sind.

2. Outsourcing und Kooperationen

Kooperationen und Koproduktionen werden mit dem Ziel, die Produktionskosten je Haus zu reduzieren, immer öfter vorkommen. Ein Blick auf die Spielpläne der Theater im deutschsprachigen Raum zeigt, welches Synergiepotenzial darin liegt, nicht mehr alles selbst zu produzieren. Auch das Outsourcing von Leistungen wird weiter zunehmen. Zum Beispiel könnten mehrere Theater mittelfristig einen MitarbeiterInnen-Pool entwickeln und diesen gemeinsam nutzen oder sich zu einem Einkaufsverbund zusammenschlie-



... Wandel endet nicht

ßen. Theater könnten auch nicht mehr alle Dekorationen und Kostüme selbst anfertigen, sondern diese häufiger von einem externen Dienstleister oder einem anderen Theater erstellen lassen.

3. Technische Leitung als Schlüsselfunktion im Kostenmanagement

Es wird eine zentrale Aufgabe der technischen Leitungen sein, die Geschäftsführung des Theaters und die externen KünstlerInnen über die effiziente Nutzung dieser Möglichkeiten zu beraten, also weg vom „alles ermöglichen“ hin zur gemeinsamen Suche nach effizienten Produktionsformen, die – trotzdem – eine hohe künstlerische Qualität möglich machen. Denn bis zu 50 Prozent der Gesamtkosten eines Theaters entstehen in technischen Bereichen. Wenn die letzten 15 bis 20 Jahre von einer Entwicklung einer Doppelführung (künstlerisch und kaufmännisch) statt der einsamen Alleinherrschaft der IntendantInnen geprägt waren, dann sollte in den nächsten Jahren das Führungsteam zu einem „Triumvirat“ unter Einbeziehung der TechnikerInnen erweitert werden.

4. Flexibler Personaleinsatz – nicht nur bei den KünstlerInnen

Die oftmals noch strenge Trennung zwischen verschiedenen Gruppen in der Technik (z. B. BühnenarbeiterInnen, TapeziererInnen, BeleuchterInnen etc.) verursacht in vielen Theatern einen hohen Personalstand in diesem Bereich. Es wird eine wichtige Aufgabe sein, Arbeitsformen wie Projektteams oder teilautonome Arbeitsgruppen zu fördern, die diese Trennung aufheben und dadurch Effizienzgewinne ermöglichen.

5. Höherer Stellenwert von verlässlichen Planungen

Improvisation wird es im Theater natürlich auch weiter geben, allerdings soll sie nicht zu weit gehen. Die externen und internen Ressourcen (Personal, Budget, Termine und technische Gegebenheiten) müssen je Produktion noch genauer geplant und festgelegt werden. Daraus folgt, dass bei Vereinbarungen mit (externen) RegisseurInnen, BühnenbildnerInnen und KostümbildnerInnen noch stärker auf die Einhaltung verbindlicher Termine und Höchstgrenzen geachtet werden muss.

6. Wissensmanagement vs. „das Rad neu erfinden“

Jede Erarbeitung einer neuen Produktion ergibt zahlreiche „learnings“ für alle beteiligten Personen. In der Regel werden diese aber nur zu einem geringen Teil genutzt, da meist keine systematische theaterinterne „Nachbearbeitung“ dieser Lernerfahrungen erfolgt. Einer Dokumentation der Erfahrungen und strukturierten Weitergabe des Know-hows der MitarbeiterInnen muss ein wesentlich größerer Stellenwert eingeräumt werden.

Wissensweitergabe braucht auch Kommunikation, daher müssen Strukturen geschaffen werden, die diese bereichsübergreifende, offene Kommunikation unterstützen, z. B. Projektteams, bereichsübergreifende jour fixe-Organisationen etc.



... Wandel endet nicht

7. Einführung von Organisations- und Personalentwicklung

Nur wenige Theater haben heute eine eigene Stelle oder Abteilung für Organisations- und Personalentwicklung. Das überrascht in Organisationen, die, wie kaum eine andere Branche, von motivierten und qualifizierten MitarbeiterInnen leben.

Dazu gehört auch, dass die MitarbeiterInnen für ihre Tätigkeiten fair entlohnt werden. Die Entlohnung der meisten künstlerisch tätigen MitarbeiterInnen ist im Schnitt schlechter als für MitarbeiterInnen mit vergleichbarer Qualifikation und Verantwortung in anderen Branchen. Auch in anderen Bereichen des Theaters (beispielsweise in der Technik) ist oft ein ansprechendes Entlohnungsniveau nur erreichbar, wenn in einem großen Maß Überstunden geleistet werden.

			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
1	Change managen		Steuern Entscheiden Alignment sichern					
2	Change inhaltlich gestalten		Analysieren Konzipieren Umsetzen					
3	Im Change lernen		Als Person/Gruppe/ Organisation lernen					
4	Change kommunizieren		Informieren Kommunizieren Mobilisieren					

Grafik: Raster für die Planung eines Change-Vorhabens

Vor allem aber braucht es, um diese Veränderungen umsetzen zu können, professionelles Change Management: Also kein Hineinstolpern in längst überfällige Reformen, die von – in diesen Aufgabenstellungen – unerfahrenen MitarbeiterInnen neben dem Tagesgeschäft erledigt werden müssen, sondern ein proaktives, geplantes und strukturiertes Herangehen, eine Nutzung aller verfügbaren Erfahrungen und die Bereitschaft, auch strategisch-organisatorische Veränderungen als Investitionsprojekt zu sehen. 



**DR. ECKHARD
BRAUN**

Jurist, Kulturberater, Hoch-
schuldozent, ehem. Ge-
schäftsführer verschiedener

Kulturförderinstitutionen
und Festivals, ehem. Refe-
rent und Justitiar am Kul-
turdezernat Stadt Leipzig,
derzeit wiss. Mitarbeiter am
Institut für Kulturwissen-
schaft Universität Koblenz-
Landau und Projektverant-
wortlicher für das Struktur-
förderprogramm „Wandel
gestalten – Visionen ermög-
lichen. Changemanagement
in der Freien Szene Rhein-
land-Pfalz“.

WEITERE

INFORMATIONEN

www.kulturberatung-eckhard-braun.de

Wandel proaktiv gestalten!

Changemanagement in Kulturbetrieben der Freien Szene

Die Freie Szene in Deutschland steht vor umwälzenden Veränderungen und viel zu selten wird der Blick auf deren Ansprüche und Herausforderungen geworfen. Der Kulturberater Eckhard Braun berichtet von einem Projekt, das versucht, den anstehenden Wandel vorausblickend zu gestalten.

Ein Beitrag von Eckhard Braun

Mit der Ausschreibung eines Strukturförderprogramms für die Freie Szene Ende 2015 hat das Land Rheinland-Pfalz kulturpolitisches Neuland betreten. Hinter dem hoffnungsfrohen Titel: „Den Wandel gestalten – Visionen ermöglichen“ steht die Absicht, Kultureinrichtungen in Phasen existentieller Gefährdung wirkungsvoll Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Die in Rheinland-Pfalz wie auch in anderen westdeutschen Bundesländern erkannten Problemkreise betreffen

- die zunehmende Überalterung und den bevorstehenden Generationenwechsel, der in vielen freien Theatern, Kulturhäusern, Vereinen und soziokulturellen Zentren anzutreffend ist, deren Gründung in die 1980er oder frühen 1990er Jahre fällt,
- strukturelle Mängel, verkrustete Strukturen, Defizite in der Kommunikation, zu viel Programmarbeit und ein zu hoher organisatorischer Aufwand bei zu wenigen Mitarbeitern, fehlende adäquate Räume, veraltete Technik etc.
- durch gesellschaftlichen Wandel bedingte veränderte Publikumsinteressen und den tendenziell stetigen Rückgang des Publikums bei gleichzeitig wachsenden Ansprüchen an Leistung und Qualität künstlerischer, vermittelnder und kulturpädagogischer Dienste sowie
- den Schwund von Mitgliedern, Freunden und Helfern, die bereit sind, in den herkömmlichen Strukturen freiwillige und ehrenamtliche Dienste zu leisten,
- die fehlende Balance zwischen kultureller Leistung und einer dem öffentlichen Interesse entsprechenden Anerkennung und Förderung.

Das Konzept des rheinland-pfälzischen Changemanagements setzt auf (a) klug gesteuerte Selbsterkenntnis, (b) Veränderungswillen und (c) konzeptgestütztes und entschiedenes Handeln bei der Umsetzung gefundener Lösungen. Es umfasst

- fachliche Beratung, Analyse und Prozesssteuerung,
- Konzeptions- und Planungsleistungen (z.B. im Marketing-Management),



... Wandel proaktiv gestalten!

- Hilfe bei der Entwicklung neuer Programm-, Personal- und Organisationsstrukturen,
- Schulung und Weiterbildung,
- Wissensmanagement und
- Evaluation der Transformationsprozesse.

Es geht dabei um die Qualifizierung managerieller Fähigkeiten, eine Neuorientierung in programmatischer Hinsicht und immer wieder um Krisenbewältigung bei gleichzeitiger Neu- und Weiterentwicklung.

Theoretische Ansätze in die Praxis übertragen

Für das Förderprogramm hatten sich Ende 2015 insgesamt 15 Kultureinrichtungen aus den Bereichen der freien Theater, der bildenden Kunst, Musik, Tanz und kultureller Bildung aus ländlichen Regionen und Städten wie Trier, Koblenz, Mainz, Speyer, Grünstadt, Bitburg beworben. Alle wurden in die Förderung aufgenommen. Mit der Umsetzung wurde das Institut für Kulturwissenschaft der Universität Koblenz-Landau beauftragt, das unter Leitung von Prof. Dr. Michael Klemm und dem Verfasser des Beitrags dieses Programm modellhaft auf der Basis einer wissenschaftlich fundierten Beratungspraxis aufgenommen und den Versuch unternommen hat, theoretische Ansätze und Forschungserkenntnisse in der kulturellen Praxis zu realisieren. So orientieren sich beispielsweise die Konzepte zur Veränderung und Verbesserung von betrieblicher Struktur und interner Organisation im Bereich des Kulturmanagements und des Kulturmarketings an den Vorschlägen von Armin Klein (FH Ludwigsburg) und Oliver Scheytt (KMM Hamburg), die zeitgemäße Programmplanung an den Studien zur Publikums- und Nutzerforschung von Birgit Mandel und Thomas Renz (Uni Hildesheim), Elemente der Kulturentwicklung in ländlichen Regionen an Patrick Föhls (Uni Potsdam) Studien zu einer kooperativen Kulturentwicklungsplanung. Bei allen Maßnahmen wird Wert auf die Einhaltung und Beförderung einer prinzipienorientierten Systematik in kulturpolitischen Entscheidungen nach den vom Autor dieses Artikels entwickelten Grundsätzen gelegt. Hilfsmaßnahmen und Expertenrat werden unterstützt durch ein vor allem an der Universität sowie in Stadt und Region Koblenz angesiedeltem Expertennetzwerk, das in einer späteren Projektphase auch an anderen Standorten in Rheinland-Pfalz entwickelt werden soll.

Intensiver Austausch mit Kulturexperten

In der ersten Phase der Programmumsetzung wurden in Vor-Ort-Gesprächen und in moderierten Gruppengesprächen in einem Workshop die Probleme erfasst und für jede Kultureinrichtung mithilfe fachlicher Beratung durch Kulturexperten erste Lösungsansätze entwickelt. In weiteren Gruppen- und Beratungsgesprächen mit dem Projektsteuerer (dem Autor dieses Artikels) wurden Strategien und Hilfsmaßnahmen abgestimmt und in Ziel- und Leistungsver-



... Wandel proaktiv gestalten!

einbarungen mit zeitlicher Perspektive auf ihre Umsetzung hin festgehalten. In allen Kultureinrichtungen wurden Leitungsteams von drei bis fünf Personen eingerichtet, die von nun an die Transformationsprozesse vor Ort nach innen vermitteln und steuern sollen. Das Ziel aller Unterstützungs- und Hilfsbemühungen ist es, noch im laufenden Jahr 2016 erkennbare erste neue Ansätze eines gewandelten Selbstbewusstseins und neu formulierter Zielvorstellungen sowie Ansätze neuer Strukturen herbeizuführen. Darauf, dass dies gelingt, gibt es begründete Hoffnung, weil in mehreren Kultureinrichtungen schon nach den ersten Beratungsgesprächen tatkräftige Veränderungen vorgenommen wurden. So wurden bereits in einem Drittel der geförderten Kultureinrichtungen konkrete Veränderungen vorgenommen, welche die Leitungs- und Mitarbeiterstruktur, die Erhöhung managerieller Kompetenz und die Unterstützung durch Kommunen betreffen. In einigen Kultureinrichtungen gelang die Neuwahl und Verjüngung von Vorständen, die Einsetzung von KulturmanagerInnen, u. a. auch als GeschäftsführerInnen bzw. GeschäftsstellenleiterInnen mit finanzieller Unterstützung aus dem Förderprogramm oder die Entwicklung angemessener Rechtsformen. Es wurden Internetauftritte qualifiziert, Konzepte für programmatische Neuausrichtung und neue Betriebsstrukturen erarbeitet und neue Formen einer kommunikativen internen Zusammenarbeit aufgenommen. Alle Einrichtungen nehmen an Fortbildungsmaßnahmen des Kulturbüros der rheinland-pfälzischen LAG Soziokultur in Koblenz-Lahnstein zu Themen des Kulturmanagements und des Changemanagements teil. Wichtige Impulse zur Veränderung geben die regelmäßigen etwa vierteljährlichen Gesprächsrunden von Leitung und Mitarbeitern bzw. Mitgliedern in den Einrichtungen, die von in der Kulturarbeit erfahrenen Personen moderiert werden, sowie Workshops aller Teilnehmer zum Austausch über den Fortgang der Entwicklung im halbjährlichen Rhythmus. Einbezogen werden regelmäßig Kulturexperten wie Georg Halupczok (Braunschweig) und Jörg Siewert (Hannover) als erfahrene Kulturmanager, Kulturpolitiker und Kenner der soziokulturellen Szene, Ulrike Blumenreich (Bonn) von der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Autor selbst, die sich auch zwischendurch immer wieder vor Ort beratend und begleitend aktiv einbringen. Weitere Unterstützung, in Form von Analysen der einzelnen Kulturbetriebe, bei der Entwicklung von Marketingkonzepten, in Prozessen der Leitbildentwicklung und bei Besucherbefragungen, leisten wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende der Universität Koblenz-Landau, die diese Aufgaben in Form konkreter praktischer Arbeiten im Rahmen ihres Studiums, ihrer Masterarbeit oder als wissenschaftliche Hilfskräfte erbringen. Die relevanten Themen des Changemanagements, seine Wirkungen, Erfolge oder Misserfolge werden schließlich laufend in Seminaren und Projektgruppen vorgestellt, erarbeitet, reflektiert, hinterfragt und neu formuliert.

Herausforderungen für die Zukunft wahrnehmen

Um allerdings die erreichten Transformationen evaluativ und wissenschaftlich fundiert zu erfassen, bedarf es eines umfassenderen Blicks über einen



... Wandel proaktiv gestalten!

längeren Zeitraum als das laufende Jahr 2016. Schon in der Anfangsphase wurde deutlich, dass in allen teilnehmenden Kultureinrichtungen großer Bedarf nach einem besseren Verständnis der Nachfrageseite besteht und danach, das eigene kulturelle Handeln mit nachhaltiger Wirkung auf die sich wandelnde Gesellschaft und auf das sich verändernde Kulturpublikum auszurichten. Die bereits begonnenen strukturellen Veränderungen und die erkennbaren weiteren Bedürfnisse verlangen danach, dass in diesem Förderprojekt nicht nur kleine Lösungen für die diversen Einzelprobleme gefunden, sondern Modelllösungen – etwa für Kulturarbeit in der urbanen und ländlichen Freien Szene – entwickelt werden, die auf einen dauerhaften Wandel in Struktur und Programmatik zielen und auch auf andere Einrichtungen übertragbar sind. Nach dem bisherigen modellhaften Verlauf des Förderprogramms zeigt sich, dass die im Grundkonzept vorgesehenen Module des Generationenwechsels, des Strukturwandels, des Wissensmanagements, der Anregung zu mehr zivilgesellschaftlichem Engagement und der Erneuerung des Programmangebots nur dann zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden können, wenn sie über Zeiträume umgesetzt werden, die der Natur der Sache entsprechen und nachhaltigen Wandel ermöglichen. Ziel ist es hierbei, die bereits vielversprechenden Transformationsprozesse zu einem erfolgreichen und für die Einrichtungen mit tiefgreifenden Veränderungen und Neuausrichtungen verbundenen Abschluss zu bringen. ¶



Bunte Theorie und schöne Praxis im Arbeitsmarkt Kulturmanagement?

Klagen über den Austausch zwischen Praxis und Forschung im Kulturbetrieb hört man öfter, vor allem wenn es um die Entwicklungen des Arbeitsmarktes geht. Wir sprachen mit Prof. Dr. Birgit Mandel und Prof. Dr. Oliver Scheytt über Vorurteile, Vorwürfe und den Dreiklang Praxis-Lehre-Forschung im Kulturmanagement.

Das Gespräch führte Kristin Oswald, Leiterin Online-Redaktion,
k.oswald@kulturmanagement.net

KM Magazin: Welche KulturmanagerInnen braucht der Arbeitsmarkt Kultur heute?

Prof. Dr. Oliver Scheytt: Meine Erfahrung mit Kulturpersonal und Kulturexperten zeigt, dass es gerade in den klassischen Management-Bereichen immer öfter an spezialisierten KulturmanagerInnen fehlt. Die Ausbildung in den 1990er und 2000er Jahren war stark auf Aspekte ausgelegt, die aus der Betriebswirtschaft adaptiert wurden, wie Marketing, Sponsoring oder Controlling. Heute wollen die Kulturmanagement-AbsolventInnen verstärkt in die inhaltliche Arbeit. Sie stellen sich die Verwaltung einer Kultureinrichtung als langweilig vor, dabei umfasst sie vielfältige und facettenreiche Aufgaben, die immer etwas Neues bieten. Das Problem ist für mich, dass die Ausrichtung der meisten Studiengänge immer mehr auf die Schnittstelle zwischen Kulturwissenschaft und Kulturmanagement abzielt und andere Bereiche vernachlässigt, die dringend benötigt werden.

KM: Beschäftigt sich die Kulturmanagement-Lehre denn nicht mit solchen Trends?

Prof. Dr. Birgit Mandel: Die Studiengänge nehmen Veränderungen auf dem Berufsmarkt durchaus wahr. Es lassen sich auch entsprechende Entwicklungen in den Curricula feststellen. Eine Analyse der im Fachverband Kulturmanagement organisierten Studiengänge hat den Trend zu einer stärkeren Beschäftigung mit kulturpolitischen, -soziologischen und -wissenschaftlichen Inhalten aufgezeigt. Die Curricula spiegeln gesellschaftliche Veränderungen wider und beschäftigen sich zum Beispiel mit soziologischen oder interkulturellen Dimensionen wie der Diversifizierung der Publika. In einer Auswertung der Anzeigen des Stellenmarkts von Kultur Management Network wurde außerdem deutlich, dass Arbeitgeber immer öfter Soft Skills v.a. im Bereich Teamfähigkeit abfragen. Wir als Studiengänge versuchen diese durch



... Bunte Theorie und schnöde Praxis im Arbeitsmarkt Kulturmanagement?

Praxisprojekte abzudecken, in denen unterschiedlichste Kompetenzen erprobt werden können.

OS: Aber es braucht auch grundlegende Hard Skills und Management-Kenntnisse, um in der Verwaltung einer Kultureinrichtung tätig zu sein. Wir arbeiten bei der Betreuung von Besetzungsverfahren mit einer Einteilung der Tätigkeiten in der Kultur in fünf Funktionsbereiche: Leitung, Programm, Produktion, Kommunikation, Administration. Jeder davon bringt spezifische inhaltliche Anforderungen mit sich, die sich in der Lehre viel stärker wiederfinden müssten. Das wäre im Sinne der Studierenden wie der Arbeitgeber, um auf berufliche Ausdifferenzierung und persönliche Eignung besser einzugehen.

BM: Grundsätzlich plädiere ich auch für eine stärkere Profilierung der Studiengänge, die es ja bereits gibt, sei es Kunstorientierung, ein Fokus auf Kulturverwaltung oder Kulturwirtschaft. Die Mehrzahl der aktuell ca. 45 Kulturmanagement-Studiengänge in Deutschland zielt aber eher auf den Generalisten als den Spezialisten. Auf der anderen Seite braucht es in der Praxis, in kleinen Häusern, Unternehmen oder Projekten auch Allrounder, die eine Vielzahl an Grundkenntnissen mitbringen. Das spricht dafür, Studiengänge zumindest im Bachelor breit anzulegen.

KM: Welche Konzepte und Hürden gibt es in der Kulturmanagement-Lehre, um Bedarfe in der Ausbildung künftiger KulturmanagerInnen aufzufangen?

BM: Hürden liegen in den unterschiedlichen Zeithorizonten. Die Anpassung der Studiengänge und das Erarbeiten von grundlegender Fachliteratur für neue Bedarfe dauern meist länger als die Wellen des Arbeitsmarktes. Meiner Beobachtung nach gab es Ende der 1990er Jahre großen Bedarf an Positionen und Profis im Kulturmarketing. Aktuell herrscht großes Interesse am Audience Development und zusätzlich zu den von Herrn Scheytt genannten Feldern an den Bereichen partizipative Kulturentwicklungsplanung und Personalführung. Diese Themen waren vorher gar nicht im Fokus und hierzu gibt es nur wenige ausgewiesene Experten und Literatur. Aber es kann sich nicht alles gleichzeitig entwickeln, Kulturmanagement ist immer noch ein relativ junger Bereich, der lange mit seiner Etablierung gekämpft hat.

KM: Wie kann man Quereinsteiger im Kulturbetrieb auffangen und qualifizieren, die beispielsweise aus den Geisteswissenschaften kommen, aber mit Kulturmanagement-Themen bisher keine Berührung hatten?

OS: Für mich besteht die Stärke einer Kultureinrichtung in der Verbindung verschiedener Kompetenzen im Team. Eine klassische Doppelspitze besteht aus der fachlichen und der kaufmännischen Leitung, die jeweils passend qualifizierte MitarbeiterInnen beschäftigen. Nur weil jemand außerhalb seines ursprünglichen akademischen Hintergrundes im Kulturbetrieb tätig ist – sei es inhaltlich oder administrativ – würde ich nicht von Quereinsteiger sprechen. Denn er oder sie ist in der Kultur ausgebildet und hat hoffentlich grundlegen-



... Bunte Theorie und schnöde Praxis im Arbeitsmarkt Kulturmanagement?

de Kenntnisse sowohl von der Verwaltung als auch von den Inhalten. Es gibt für mich deshalb nur Einstiege in eine Position, die bestimmte Kompetenzen braucht. Doch derzeit konfrontieren nur wenige Weiterbildungen die inhaltlich Qualifizierten mit Kulturmanagement und bilden sie fort, um eine Führungsposition zu übernehmen. Zugleich fühlen sich viele KulturmanagerInnen nicht kompetent genug, um zum Beispiel große Budgetverantwortung zu übernehmen. Anstatt zu vieler Studiengänge, die die Hauptfunktionen nicht mehr unterrichten, müssten einige wieder „harte“ Schwerpunkte setzen und Grundlagen in den Bereichen BWL, Kulturrecht und Administration vermitteln. Auf der anderen Seite sollten diejenigen, die inhaltlich arbeiten wollen, nicht vom Kulturmanagement in die künstlerischen Bereiche drängen.

BM: Es gibt tatsächlich einen Trend weg von der BWL. Das mag zum einen damit zusammenhängen, dass anfangs ein eher negatives Bild des Kulturmanagers als Ökonomisierer und Rationalisierer vorherrschte und mit einer Gegenbewegung darauf reagiert wurde. Zum anderen haben sich aber auch die Interessen der Studierenden verändert, die sich heute meiner Beobachtung nach stärker für kulturpolitische Fragen interessieren als für BWL. Wir müssen aufpassen, dass diese Tendenz nicht zu stark wird, dass wir inhaltliche Kompetenzen mit handwerklichen Grundlagen kombinieren und auch die Bedarfe der Praxis bedienen. Ich würde Oliver Scheytt trotzdem widersprechen in der Frage, was die Hauptfunktionen eines Kulturmanagers sind. Die Aufteilung in Verwaltung und inhaltliche Arbeit ist stark mit dem Status quo der Kulturbetriebe verbunden. Viele AbsolventInnen haben kein Interesse an einer Stelle in einer traditionellen Einrichtung, sondern an Veränderungsszenarien im Kulturbetrieb, für die es oft noch keine Strategien und Instrumente gibt. Sie möchten als Cultural Entrepreneurs eigene Projekte entwickeln mit neuen Formaten. Deshalb sollten wir mehr unterschiedliche Optionen und Denkräume aufmachen und ich sehe meine Aufgabe auch darin, die Studierenden zu ermutigen, utopisch zu denken und den Status quo nicht als unveränderlich hinzunehmen.

OS: Natürlich brauchen wir idealistisch orientierte Leute, die ihre eigenen Ziele verwirklichen und auch neue Wege gehen. Aus meiner Sicht gehört zu einer Karriere im Kulturmanagement unbedingt die Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen und visionär aufzutreten. Aber der Bedarf ist nicht so stark, wie ihn die Motivation und „Heilsversprechen“ mancher Studiengänge darstellen. Die notwendige Basis bleiben juristische, betriebswirtschaftliche und Prozess-Kenntnisse. Eine Kultureinrichtung von innen heraus zu reformieren, ist eine spannende Aufgabe und als Kulturpolitiker bin ich daran interessiert, auch für die „Basics“ hochqualifizierte Leute in die bestehenden Strukturen zu bekommen, die diese visionär weiterentwickeln.

KM: Das Berufsfeld Kulturmanagement steht also zwischen dem Veränderungsdrang des Nachwuchses und einer Abwehrhaltung gerade in öffentlichen Kultureinrichtungen. Was bedeutet das für die Ausbildung?



... **Bunte Theorie und schnöde Praxis im Arbeitsmarkt Kulturmanagement?**

OS: Es ist einfacher, eine eigene Idee zu verwirklichen als eine Verwaltung zu ändern. Um in einem Betrieb etwas zu verändern, braucht man einen langen Atem und betriebswirtschaftliche, organisatorische und juristische Kernfähigkeiten. Ich würde mir wünschen, dass wir beides haben: Menschen, die in der freien Szene oder der Kreativwirtschaft innovativ sind, und Menschen in den großen Institutionen, die sich auf den Weg machen zu neuen Ufern und Strukturen. Idealerweise schafft man es dann, beide Stärken zu verbinden und sich etwas voneinander abzuschauen.

BM: Das Image der großen Häuser ist bei vielen jungen Menschen schlechter geworden. Für die ersten Generationen von Kulturmanagement-Studierenden waren sie das attraktivste Berufsfeld. Heute gelten viele dieser Institutionen als zu hierarchisch und verkrustet. Es braucht also, wie Oliver Scheytt sagt, Erfahrung und Durchsetzungskraft, um dort etwas zu verändern. Das trauen sich viele als Einsteiger schlicht nicht zu. Aber auch der Weg vorbei an den Institutionen kann einen Arbeitsplatz schaffen. Durch Cultural Entrepreneurship und neue kleine Kulturinitiativen mit anderen Arbeitsweisen entstehen ebenso wichtige Impulse für die Umsetzung kulturpolitischer Ziele und eine Neu-Ausrichtung des kulturellen Lebens.

KM: Oft hört man Beschwerden an die Lehre, sich zu wenig an den Bedarfen der Praxis auszurichten. Aber kommuniziert diese aktiv ihre Bedarfe an die Hochschulen?

OS: Wenn ich gefragt werde, kommuniziere ich die praktischen Anforderungen ganz klar. Ich habe auch schon einige Beiträge dazu geschrieben, aber anscheinend noch zu wenige. Studiengangs-Verantwortliche lassen immer wieder verlauten, das Wichtigste sei die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Dimension jenseits praktischer Relevanzen. Einigermaßen repräsentative Aussagen können wir erst jetzt treffen, nach einigen Jahren Erfahrung und über 80 Stellenbesetzungsverfahren mit Kulturexperten und Kulturpersonal. Vorher konnte jedes Haus solche Rückmeldungen nur für sich geben. Selbst bei unserem berufsbegleitenden Fernstudiengang am KMM in Hamburg fangen wir gerade erst an, den Studierenden die Grundlagen für die Führung einer Kultureinrichtung zu vermitteln, aufbauend auf Erkenntnissen aus der Praxis.

BM: Die Kritik, die Studiengänge würden die Praxisbelange nicht zur Kenntnis nehmen, gilt in vielen Bereichen eigentlich nicht mehr. Das heißt nicht, dass sie immer up-to-date sind. Oft fehlen nur solche Insiderkenntnisse, wie sie Herr Scheytt dargestellt hat. Ein stärkerer Austausch ist also sicherlich anzustreben. Zugleich gibt es seit der Bologna-Reform die Pflicht, die Ausrichtung der Studiengänge auf die sogenannte Employability der AbsolventInnen und deren Werdegang zu evaluieren. Das ist ein zentraler Qualitätsfaktor. Dabei müssen die Studiengänge zeigen, für welche Berufsfelder sie qualifizieren. Im Vergleich zu geisteswissenschaftlichen sind Kulturmanagement-Studiengänge wesentlich enger mit der Praxis verbunden.



... **Bunte Theorie und schnöde Praxis im Arbeitsmarkt Kulturmanagement?**

KM: Liefert die Forschung auch relevante Ergebnisse zu veränderten Anforderungen im Berufsfeld? Wie können diese nachhaltiger in die Praxis transferiert und der Austausch verankert werden?

BM: Ergebnisse von Kulturmanagement-Forschung werden meiner Beobachtung nach intensiv in verschiedensten Bereichen der Praxis nachgefragt. Natürlich gibt es theoretisch orientierte Forschungsansätze, die das kulturelle Feld auf einer abstrakteren Ebene reflektieren, aber auch das kann für die Praxis bereichernd sein. Für die Forschung zum Arbeitsmarkt Kulturmanagement wäre es sinnvoll, nicht nur die ausgeschriebenen Stellen kontinuierlich auszuwerten, sondern auch Meta-Studien unter AbsolventInnen und Kulturschaffenden in unterschiedlichen Feldern durchzuführen, wie es etwa die Kulturpolitische Gesellschaft mit ihrer Studie „Studium Arbeitsmarkt Kultur“ gemacht hat.

OS: Leider hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung damals den Ansatz nicht aufgenommen, diese Studie fortzuführen und die Erkenntnisse zu vertiefen. Für mich ist klar: Wir brauchen einen regelmäßigen Kongress zum Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis, der sich den Themen Personalauswahl, -entwicklung und -qualifizierung in Kulturberufen widmet. Denn um Austausch in der täglichen Praxis zu verankern, sind sowohl wir als Personalfirmen als auch die Häuser und die Studiengänge zu stark ausgelastet. Wir haben nicht genug Kapazität dafür, auch wenn der Bedarf riesig ist.

BM: Man weiß natürlich nicht, wohin sich das Feld bewegt, der Arbeitsmarkt ist kontinuierlich im Wandel. Ein gutes Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage in den verschiedenen Bereichen zu schaffen und zu planen, ist schwierig. Insgesamt sehe ich jedoch für die Arbeitsmarktlage im Kulturmanagement positive Prognosen: Unsere Absolventenstudien zeigen, dass es mit zunehmender Professionalisierung und Differenzierung des Feldes immer mehr Stellen und erfolgreiche neue Unternehmen und Projekte gibt. Zudem beschränken sich die Einsatzfelder keineswegs mehr auf den Kulturbetrieb im engeren Sinne, sondern es gibt viele Aufgaben und Stellen gerade an Schnittstellen zu anderen gesellschaftlichen Sektoren, in denen KulturmanagerInnen gebraucht werden. ¶



SARAH CHLOÉ
MIKUS

studierte nach ihrem Abschluss in deutscher Gebärdensprache und historischer Musikwissenschaft in Hamburg Musikmanagement in Berlin. In den Orchesterferien betreut sie regelmäßig die International Opera Academy. Während des Studiums assistierte sie an einem großen Berliner Orchester und wechselte nach ihrem Abschluss zum Göttinger Symphonie Orchester als Assistentin des GDM.

Glück und Zufriedenheit im Orchester?

OrchestermusikerInnen zwischen Traumberuf und Selbstbestimmung

Versunken in die Musik, zufrieden und glücklich - so stellt man sich gemeinhin den Musiker/ die Musikerin vor. Können sie doch ihre Leidenschaft im Beruf leben! Doch wie sieht der Traumberuf in einem Orchester aus? Orchester sind Systeme mit ausgeprägten Hierarchien und Regeln, für künstlerische Selbstbestimmung bleibt nicht viel Raum. Sarah Chloé Mikus hat sich in ihrer Bachelorarbeit die Frage nach der Zufriedenheit von OrchestermusikerInnen gestellt.

Ein Beitrag von Sarah Chloé Mikus

Während in anderen Berufsbereichen in den vergangenen Jahren umfangreiche Zufriedenheitsstudien durchgeführt wurden, ist der Beruf des Orchestermusikers bisher kaum auf diese Frage hin untersucht worden. Die wenigen bislang vorliegenden Ergebnisse¹ zeigen, dass die MusikerInnen vor allem Anreize motivierend finden, die in ihrer ausgeübten Tätigkeit selbst liegen. Die Qualität der gespielten Musik hängt von Faktoren wie der eigenen Motivation und dem Zusammenspiel zwischen den einzelnen MusikerInnen sowie dem Dirigenten ab. Aber auch äußere Faktoren wie die abendliche Auslastung oder die Entlohnung spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Darüber hinaus stellen sowohl eine fehlende künstlerische Eigeninitiative als auch eine fehlende Führung des Dirigenten oftmals Gründe der Unzufriedenheit bei OrchestermusikerInnen dar.

Musizieren schafft Erfolgserlebnisse und verlangt nach Mehr. Der Gedanke, das Erleben von Flow mit der Möglichkeit zu verbinden, durch das, was man am meisten liebt, Geld zu verdienen, lässt Karriereträume zu Traumkarrieren werden, die es anzustreben gilt. Die hohe intrinsische Motivation zur Arbeit mit Musik führt bei vielen von Kindesbeinen an zu weiteren Erfolgen. Durch diese positive Motivations- und Erfolgsspirale werden neue Formen des psychischen und physischen Wohlbefindens geschaffen, wodurch ein Gefühl der vollkommenen Erfüllung mit dem Leben mit Musik entsteht. Dadurch wird Musizieren von vielen nicht mehr als bloßer Beruf, sondern vielmehr als Berufung empfunden.

¹ Bastian, Hans Günther & Koch, Martin (2010). Vom Karrieretraum zur Traumkarriere? Eine Langzeitstudie über musikalisch Hochbegabte. Paternoga, Sabrina (2006). Was zufrieden macht. Eine repräsentative Studie zur Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf.



... Glück und Zufriedenheit im Orchester?

Arbeitszufriedenheit und dessen Einflussfaktoren

Zur Beantwortung der These, ob OrchestermusikerInnen deutscher Kulturorchester arbeitsunzufrieden sind und sich tendenziell als eher unglücklich einstufen, oder ob sie sich zu ihrem Beruf berufen fühlen, wurde im Herbst 2015 eine semi-repräsentative Umfrage an einem deutschen Kulturorchester durchgeführt. Hierfür wurde ein quantitativer Forschungsansatz gewählt und ein Fragebogen entwickelt, der von den MusikerInnen eines deutschen Orchesters mit über 99 Planstellen ausgefüllt wurde.

Im Zentrum der künstlerischen Arbeit eines Orchesters steht dessen Erfolg. Die Beurteilung der künstlerischen Qualität ist ein häufiges Problem, da sie überwiegend auf subjektiven Bewertungen beruht. Dennoch soll diese Studie eben dies herausfinden. So lag das zentrale Forschungsanliegen auf der deskriptiven Untersuchung des Ist-Zustands hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und dessen Einflussfaktoren im Orchester.

Der 35 Fragen umfassende Fragebogen gliederte sich in fünf Themenbereiche, die von den Angaben zur Person über die Motivation zum Orchesterspiel hin zum Thema „Zufriedenheit im Orchester“ gelangten. Anschließend wurden einige Fragen zum Themenbereich Flow gestellt und abschließend wurden die MusikerInnen gebeten, ihr Engagement innerhalb des Orchesters darzustellen. Die Rücklaufquote des Fragebogens lag bei 51,5 Prozent.

Zufrieden und positiver Blick in die Zukunft

Die überwiegende Mehrheit der MusikerInnen (89,4 Prozent²) ist mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden und blickt positiv in die Zukunft des Orchesters. Die erfasste Altersspanne von 26 bis über 61 Jahren spiegelt die Ansichten der unterschiedlichsten Generationen des Orchesters dar, sodass eine Repräsentativität innerhalb des Orchesters gegeben ist. Auch die prozentuale Beteiligung der Musikerinnen und Musiker entspricht der eigentlichen Zusammensetzung des Orchesters.

Die KünstlerInnen wurden zuerst gefragt, warum sie sich für den Beruf des Orchestermusikers entschieden haben. Begabung, die Berufung OrchestermusikerIn zu werden, OrchestermusikerIn als Traum(-beruf) und die Sozialisierung aus dem Elternhaus – sei es, dass die Eltern selbst Musiker oder einfach ‚nur‘ musikbegeistert waren – waren die am meisten genannten Antworten. Besonders in Hinblick auf die Wichtigkeit, sich als MusikerIn berufen zu fühlen, sagten viele, dass es „einfach so gekommen“ sei, denn Musizieren „fiel mir leichter als alles andere und gab mir ein Gefühl von Zugehörigkeit“. „Die Kombination von Begabung und Interesse für Musik führten zu einer für mich perfekten Berufswahl“, sodass viele der Befragten keine ande-

² Diesen Wert erhält man, wenn man die ‚zufrieden‘ und ‚völlig zufrieden‘ Angaben der Punkte ‚persönliche Leistung‘, ‚Leistung der KollegInnen‘, ‚Leistung künstlerische Leitung‘, ‚Klangergebnis des Orchesters‘, ‚Arbeitsatmosphäre‘, ‚Gestaltungsspielraum‘ und ‚Entlohnung‘ addiert und den Durchschnitt bildet.



... Glück und Zufriedenheit im Orchester?

re Möglichkeit sahen, außer sich für den Beruf des Orchestermusikers zu entscheiden.

Im Zentrum der Befragung wird deutlich, dass es sich bei OrchestermusikerInnen um eine Berufsgruppe handelt, die mit ihrer Tätigkeit sehr zufrieden ist: Der Anteil der mit der aktuellen persönlichen Leistung zufriedenen OrchestermusikerInnen liegt bei 96 Prozent³. Die persönliche Zufriedenheit mit der aktuellen musikalischen Leistung der KollegInnen lag bei 94 Prozent⁴. Durch vorliegende Studien zur Zufriedenheit mit Dirigenten⁵ konnte man davon ausgehen, dass auch die MusikerInnen dieser Studie mit der künstlerischen Leitung wenig zufrieden sind. Diese Erwartung wurde jedoch nicht bestätigt, denn 73 Prozent der Befragten sind mit dem Dirigenten zufrieden⁶.

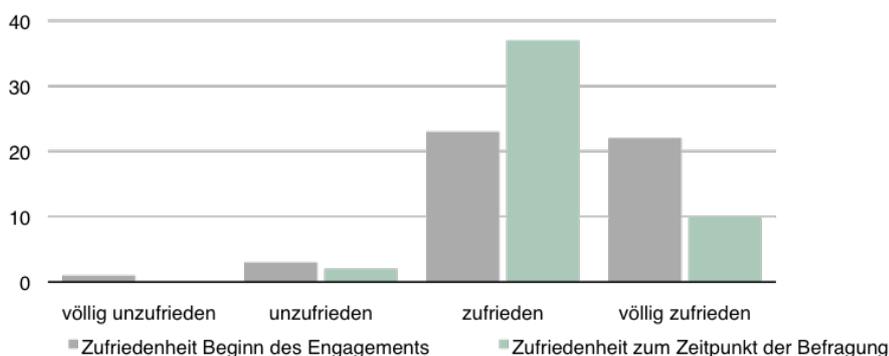


Abb. 1: Vergleich der eigenen Zufriedenheit zu Beginn des Engagements und zum Zeitpunkt der Umfrage (November 2015) in Prozent. (Grafik: Eigene Darstellung)

Abschließend wurden die MusikerInnen gebeten, eine Einschätzung zu geben, ob und wie sich ihre persönliche Gesamtzufriedenheit zwischen dem Beginn ihres Engagements und dem Zeitpunkt der Befragung geändert hat. Abbildung 1 zeigt deutlich, dass die Veränderungen in der eigenen Zufriedenheit sich zu ‚zufrieden‘ ausrichten. So liegt die Zahl der MusikerInnen, die mit dem „Gesamtpaket“ zufrieden ist, bei aktuell 76 Prozent. Keiner der Befragten war zum aktuellen Zeitpunkt völlig unzufrieden. Auch die Zahl derjenigen, die angaben, zu Beginn ihres Engagements unzufrieden zu sein, schrumpfte auf 4 Prozent. Deutlich verringert hat sich die Anzahl der völlig zufriedenen. So gaben 45 Prozent der Befragten an, zu Beginn ihres Engagements völlig zufrieden gewesen zu sein, aber nur noch 20 Prozent sind zum aktuellen Zeitpunkt weiterhin völlig zufrieden. Die Hälfte der Männer waren zu Beginn ihres Engagements völlig glücklich, zum Zeitpunkt der Umfrage waren es nur noch 18 Prozent. Eine solch starke Veränderung kam bei den

³ 78 Prozent der Befragten sind zufrieden, 18 Prozent sehr zufrieden

⁴ 80 Prozent der Befragten sind zufrieden, 14 Prozent sehr zufrieden

⁵ Paternoga, Sabrina (2006). Orchestermusiker und Dirigenten. Aspekte der Zufriedenheit der Musiker mit dem Dirigenten – eine repräsentative empirische Untersuchung. *Das Orchester* 5, 26–31; Boerner, Sabine & Krause, Diana E. (2002). Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung, *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (1), 90–106.

⁶ 57 Prozent zufrieden, 16 Prozent völlig zufrieden



... Glück und Zufriedenheit im Orchester?

Musikerinnen nicht vor. Als Gründe für diese Entwicklung wurden häufig „die Anstrengung der Orchestermitglieder getrieben von der Unerbittlichkeit des Chefdirigenten“ und die damit einhergehende positive Entwicklung sowohl die des Klangkörpers, als auch die eigene Leistungssteigerung genannt. Der Blick hinter die Kulissen und das Erkennen von Facetten von KollegInnen, Personalpolitik und den gesamten Abläufen aber auch das „zunehmende [und die] damit verbundenen physische[n] und psychische[n] Probleme“ zeigen die Desillusionierung der einst magischen Arbeit als Profimusiker*in.

Fazit

Hans Günther Bastian⁷ schrieb 2009 die Studie „Musiker sein: Zwischen Beruf und Berufung“ und führte dort drei Typen auf: Der Typ 1 „MusikerIn sein ist Berufung“ ist auch hier am häufigsten vertreten. Die absolute Zustimmung des Gleichsetzens der Begriffe ‚Beruf‘ und ‚Berufung‘ ist für die meisten befragten MusikerInnen gegeben. So gaben viele auf die Frage nach dem Grund, warum sie MusikerIn geworden sind, an, dass es „Berufung“ oder die „Leidenschaft für die Musik“ war, „etwas Unsagbares mit Musik auszudrücken“ sowie dass es das Erfüllen des „Herzenswunsches“ war. Auch der zweite Typ „Musizieren ist Berufung und Beruf“ tritt vereinzelt auf. So sagen viele, dass sie ihr „Hobby zum Beruf“ machten, der ihnen ein „festes Einkommen“ liefert, aber dass auch immer der Wunsch, „etwas Besonderes [zu] tun“ dabei ist. Um die dritte Kategorie der MusikerInnentypisierung zu finden, hätte die Studie umfangreicher auf die Differenzierung zwischen ‚Beruf‘ und ‚Berufung‘ eingehen müssen, sodass die MusikerInnen für sich selbst die beiden Begriffe hätten definieren müssen. Dennoch sagt Bastian, dass dieser Typ so gut wie nicht vorkommt und, basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen, wohl auch nicht in diesem Orchester vorkommt.

Die aus der Studie gewonnenen Daten stellen nicht nur grundlegende Erkenntnisse über den Beruf des/ der OrchestermusikerIn dar, sondern geben weiterhin Aufschluss darüber, dass die allgemein von der Gesellschaft angenommene Arbeitsunzufriedenheit, die in deutschen Kulturorchestern herrscht, nicht auf das hier untersuchte Orchester zu übertragen ist. ¶

⁷ Bastian, Hans Günther (2009). Musiker sein: Zwischen Beruf und Berufung. Im Gespräch mit erfolgreichen Berufsmusikern (Teil 2). Das Orchester 12/09, 34-36



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>