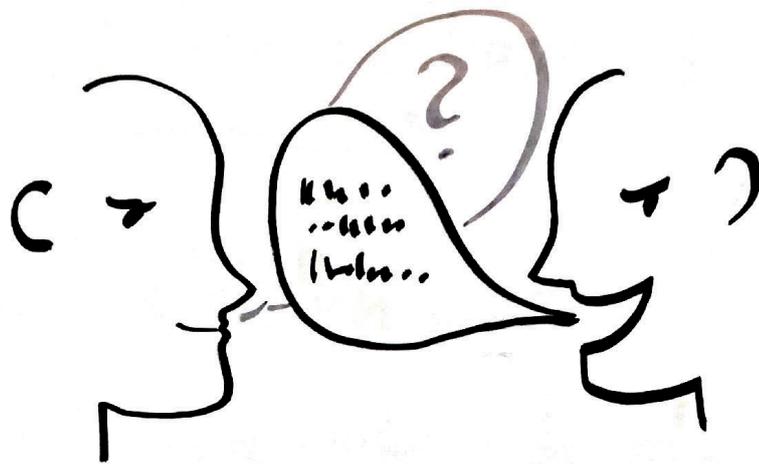




Kultur weiter denken



VER-ANTWORT-UNG

JEMAND, DER/DIE
VORBEREITET IST,
VERSCHIEDENE ROLLEN
EINZUNEHMEN,
JE NACHDEM, WAS DIE
SITUATION ERFORDERT.

Chance statt Bürde

Der Begriff „Verantwortung“ ist, wenn man in deutschen Wörterbüchern nachschlägt, überraschend negativ konnotiert. Von Rechtfertigung, Verteidigung, Rechenschaft ist hier unter anderem die Rede. Vielleicht tut man sich deshalb immer wieder etwas schwer damit, Verantwortung zu übernehmen. In englischen Wörterbüchern dagegen, ist das Wort wesentlich positiver, aktivierender besetzt. Kultureinrichtungen und deren Mitarbeiter*innen tragen Verantwortung und das auf vielfältige Weise. Dabei geht diese weit über die Mauern der Institution hinaus und wirkt tief in die gesellschaftlichen und politischen Welten hinein. Dass es eine immense Aufgabe ist, das zeigen die aktuellen Entwicklungen mit besonderer Dringlichkeit. So wird sich zeigen, auf welche Weise etwa der staatlich-geförderte, gutsituierte Kulturbetrieb die Verantwortung übernimmt und der freien Szene – jenseits der üblichen Lippenbekenntnisse und eigentlich schon viele Jahre überfällig – Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringt und vielleicht bereit ist, auf mehr zu verzichten als über das nun erwartete Maß hinaus. Verantwortung gilt es auch für die Themen Gleichberechtigung, Diversität, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung zu übernehmen. Wie gesagt keine leichte Aufgabe. Aber es gibt noch eine andere Seite der Verantwortung und zwar das Teilen eben jener. Und hier liegt so viel Potenzial für die Zukunft des Kulturbetriebs. Dabei geht es um Teilhabe, um eine echte Beteiligung der Menschen „da draußen“. Es geht um das aktive Abgeben von Deutungshoheiten und damit um eine gemeinsame Zukunft in und mit der Gesellschaft. Es geht also um Viel, wenn nicht um Alles.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 54** Impressum

Schwerpunkt: Kultur mit Verantwortung

- 06** Die feinen Unterschiede. Warum Verantwortung im Kulturbereich ungleich verteilt ist – von Gernot Wolfram
- 14** Die Übereinstimmung von Worten und Taten – von Berndt Schmidt
- 19** Gewiss ist nur die Ungewissheit. Über das große Potenzial der bürgerschaftlichen Teilhabe – ein Interview mit Christian Horn
- 28** Wer trägt die Verantwortung? Ein zweiter Appell zur Stärkung der Provenienzforschung – von Meike Hopp
- 36** Power to the people. Als Führungskraft eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter*innen fördern – von Sven Lübbers

KULTUR IN SZENE SETZEN

PDF



mit unserem Leitfaden
YouTube für Einsteiger

BUCHREZENSION

Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht

Mitarbeiter*innen ohrfeigen, sie wegen Fehlern anbrüllen, von ihnen sexuelle Gefälligkeiten verlangen oder ihnen Nacktfotos schicken. Wenn der künstlerische Output stimmt, scheint ein solches Fehlverhalten an einigen öffentlichen Theatern durchaus „okay“ zu sein, wie eine neue Studie zeigt.

von **Julia Jakob**

https://bit.ly/Rez_Macht_Struktur_Theater

84. TREFFPUNKT KULTURMANAGEMENT



Foto: Nick Fewings/ Unsplash

Safety communication instead of crisis communication

Viele Kultureinrichtungen sind wieder geöffnet. Doch die Besucher*innen bleiben aus und auch den Mitarbeiter*innen ist nicht unbedingt wohl zumute. Wie man ihnen das Gefühl der Sicherheit zurückgeben kann, erklärt Leah Hamilton im 84. KM Treff am 14.10.2020 von 14 bis 15 Uhr. http://bit.ly/KMTreff84_SafetyCommunication

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet
@kmmweimar

Befragung zu Erfahrungen mit sexueller Belästigung und Gewalt in der deutschen Kultur- und Medienbranche im Auftrag von @BundesKultur. Teilnahme bis Ende Oktober möglich, natürlich völlig anonym:

Beauftragte der Bundes Kultur und Medien

Erfahrungen mit sexueller Belästigung und Gewalt in der deutschen Kultur- und Medienbranche [...]
kulturundmedienbefragung.questionpro.eu

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **200 Stellen** täglich.

NEU

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „CORONA“

Ein schmerzhafter Neubeginn

Im Moment gibt es noch keine Lösungen, um die langfristigen Folgen der Coronakrise für den Kulturbereich einzudämmen. Für die Kulturpolitik bedeutet das einen Kampf zwischen Marktlogik, Infrastruktur und Gerechtigkeit, um freie und öffentliche Einrichtungen gleichermaßen zu unterstützen. Interview mit Tobias J. Knoblich.

von **Kristin Oswald**

https://bit.ly/Kulturinfrastruktur_Corona

ARTS MANAGEMENT QUARTERLY

Issue 134: Generating Revenue Online

In recent months, some courageous arts and cultural institutions have proved that visitors are quite willing to spend money on digital culture. In this issue, these examples shed light on how the cultural sector can develop not only exciting formats, but also an inventive mindset.

<https://bit.ly/AMQuarterly134>

Die feinen Unterschiede

Warum Verantwortung im Kulturbereich ungleich verteilt ist

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

Im Moment ist viel die Rede von der Krise der Kulturschaffenden. Die Frankfurter Allgemeine schrieb bereits im Juli 2020 in einem Kommentar „Überall Krisensymptome“¹ und diagnostizierte: „Jetzt erst beginnt sie richtig, die Zeit, in der Kulturveranstalter aufgeben müssen.“²

Das gibt die Tonlage an, mit welcher derzeit Untergangsszenarien das Verschwinden von kulturellen Orten beschreiben. Der Deutsche Kulturrat verlängert zudem regelmäßig seine Rote Liste (nun „Corona-Liste“) der bedrohten Kultureinrichtungen³. Die Situation ist fraglos ernst.

Zwischen den Notlagen differenzieren

Gleichzeitig scheint es an einer Diskussion zu fehlen, die zwischen den Notlagen differenziert. Es sind nicht alle Kulturbetriebe gleichermaßen betroffen, vor allem nicht die staatlichen und jene, die in einer Langzeitförderung stehen. Tatsächlich bedrohlich ist es doch in Wirklichkeit vor allem für die vielen freien Kulturschaffenden, für Subkulturen und kleinere privatwirtschaftlich organisierte Theater, Museen und Veranstaltungsbetriebe. Sie werden jedoch allzu häufig generalistisch in den Diskurs „Krise des Kulturbereichs“ integriert, ohne dass es zu einer genaueren Betrachtung der „feinen Unterschiede“⁴ kommt, um einen Begriff Pierre Bourdieus aufzugreifen.

Dabei liegt eine Hauptlast des Druckes der Krise auf diesen Akteur*innen. Das hat Auswirkungen auf das unterschiedliche Verständnis von Verantwortung in den jeweiligen Kulturszenen. Die zentralen Herausforderungen an Kulturschaffende dürfen ja nicht nur das Sichern des eigenen Überlebens sein, sondern auch die zukunftsfähige Ermöglichung der

¹ www.faz.net/aktuell/rhein-main/kultur/kultur-in-corona-krise-ueberall-krisensymptome-16852583.html (9.7.2020)

² Ebend.

³ www.kulturrat.de/thema/die-corona-liste/

⁴ Vgl. Bourdieu, Pierre (2012): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft.*

Rollen und Aufgaben, die sie sich selbst gestellt haben. Und es geht darum, welches Rollenverständnis die Gesellschaft den Kulturschaffenden zuschreibt. Gibt es hier ausreichend Diskurse und auch rechtliche Rahmenbedingungen wie in einer Krise diese Berufe, vor allem der Freischaffenden, geschützt werden? Oder beschränkt sich der Verantwortungsdiskurs auf Nothilfen und rhetorische Bekundungen zum Erhalt der Kulturlandschaft?

Es sind eben ganz unterschiedliche Rollen, die Kulturschaffende in Deutschland einnehmen. Das Problem liegt aber wohl darin, dass diese Diversität häufig allgemein unter dem schwammigen Begriff „Kulturbereich“ subsummiert wird. Verantwortung kann also nur dann differenziert gedacht werden, wenn auch die „feinen Unterschiede“ in Bezug auf Lobbys, Ressourcen und Solidaritätsstrukturen in den jeweiligen Bereichen präzise mitgedacht werden.

Es geht darum, welches Rollenverständnis die Gesellschaft den Kulturschaffenden zuschreibt.

Verantwortung als Rollenverantwortung

Der britische Rechtsphilosoph H.L. Hart hat hier eine Unterscheidung getroffen, die möglicherweise helfen kann, zu diskutieren, wie Ungleichheiten der Verantwortung und des jeweiligen Krisendrucks bei der Bewältigung der Corona-Krise überwunden werden können.

Hart unterschied folgende Formen der Verantwortung, zu denen in Klammern ein Bezug zum vorliegenden Thema vom Autor entworfen wird:

- 1. kausale Verantwortung** in Hinblick auf die Verursachung (selbst verschuldete Krisensituation).
- 2. Rollenverantwortung** in Hinblick auf die Aufgabe (aktive Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln, selbst gewählte Rollen und die eigene Position im kulturellen Feld).
- 3. Fähigkeitenverantwortung** in Hinblick auf die Erfüllbarkeit (welche Fähigkeiten und Kompetenzen liegen vor, die Krise zu meistern).
- 4. Haftungsverantwortung**, die von der Verursachung abweichen kann (für wen und was muss eingestanden werden, etwa bei der Füh-

⁵ Vgl. Hart, H.L. (1968): *Punishment and Responsibility. Essays in the Philosophy of Law.* Oxford University Press.

rung von Kulturbetrieben, ohne dass man selbst Grund für die Krise ist).⁵

Der interessante Punkt an Harts Kategorien ist die Abwesenheit von moralischen Aspekten bezogen auf Verantwortung, wie sie häufig in den aktuellen Kulturkrise-Debatten auftauchen. Das heißt, Verantwortung wird bei ihm vor allem strukturell betrachtet. Man kann diesen Ansatz dazu nutzen, pragmatisch und lösungsorientiert danach zu fragen, wie die Verantwortung verteilt ist.

Die Frage nach der Handlungsverantwortung

Die Corona-Krise stellt zentral die Frage nach Kategorie 2: die Rollenverantwortung in Hinblick auf die Aufgabe. Hier würde es also darum gehen, zu verstehen, dass die meisten Kulturschaffenden keine Krise in ihrer Rolle haben, sondern, dass es ihnen im Moment schlichtweg unmöglich ist, sie auszufüllen. Das wirft einen anderen Blick auf das Thema Verantwortung. Statt permanent, Kulturschaffende dazu aufzufordern, die „Krise als Chance“ zu sehen und kreativ zu werden, könnte man eben viel stärker die Frage stellen: Wer kann aufgrund einer besseren Ressourcenlage denjenigen helfen, die nicht über diese Ressourcen verfügen und daher von ihrer Rollenverantwortung abgeschnitten sind?

Was können also diejenigen solidarisch tun, die in einer besseren Position sind, um die anderen zu unterstützen?

Was können also diejenigen solidarisch tun, die in einer besseren Position sind, um die anderen zu unterstützen? Etwa auf Seiten staatlicher Institutionen, auf Seiten der Kulturpolitik und auf Seiten der Kulturarbeit in der Wirtschaft. Welche neue Kooperationsformen sind denkbar? Und es macht Sinn, ein etwas aus der Mode gekommenes Wort wiederzubeleben: Welches neue Verständnis von Kollegialität ließe sich initiieren?

Austausch von Ressourcen

Die Antwort ist naheliegend: Zur Rollenverantwortung gehört Solidarität und der Austausch von bestehenden Ressourcen auf Seiten der Bessergestellten. Sonst müsste man einer rein betriebswirtschaftlichen Marktlogik

⁶ Föhl, P. & Glogner-Pilz, P. (2017): *Kulturmanagement als Wissenschaft. Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven. Einführung für Studium und Praxis.* Transcript-Verlag

⁷ Vgl. <https://neustartkultur.de/>

folgen, was die Forschung zum Kulturmanagement im überwiegenden Teil immer abgelehnt hat.⁶ (Das Verschwinden vieler Akteur*innen wäre dann wohl unvermeidlich.) Das heißt, die Lösungsansätze sollten sich vor allem damit beschäftigen, wie es den Kulturszenen mit ihren ungleich verteilten Verantwortlichkeiten (auch im Sinne von Entscheidungskompetenzen) gelingen kann, dass die besonders von der Krise betroffenen Akteur*innen wieder ihren Beruf ausüben können und das tun, was ihnen wichtig ist: künstlerisch und kulturell tätig zu sein, ohne finanziellen Ruin fürchten zu müssen.

Dabei muss darüber gesprochen werden, wer in einer komfortablen und wer in einer weniger komfortablen Situation steckt. Wie bestehende Ressourcen, und nicht nur auf Seiten des Staates, anders verteilt werden können. Dazu bedarf es dann auch der Ehrlichkeit, die „feinen Unterschiede“ in den Kulturszenen zu benennen und nicht den jeweils eigenen Druck als den einzig maßgeblichen zu formulieren. So naheliegend das als kulturpolitische Kategorie auch sein mag.

Dabei muss darüber gesprochen werden, wer in einer komfortablen und wer in einer weniger komfortablen Situation steckt.

Die Krise der freischaffenden Künstler*innen

So wichtig und richtig im Moment Programme wie Neustart Kultur⁷ und andere Förderinstrumente sind, eine dauerhafte Lösung können sie wohl kaum bieten. Denn sie vertagen die Krise nur, die sich verdeckt weiter verschärfen wird. Daher scheint es ratsam, sich noch einmal genauer mit dem 2. Punkt in Harts Kategorien zu beschäftigen: der „Rollenverantwortung in Hinblick auf die Aufgabe“.

Kulturschaffende sind keine Bittsteller*innen. Sie befinden sich auch nicht in der Rolle der Grillen aus der berühmten Fontain'schen Fabel, die sich mit nutzlosem Singen aufhalten, während die Ameisen fleißig ihre Wintervorräte anlegen, wie es der Bariton Matthias Goerne in einem Interview in der ZEIT sarkastisch formulierte. „Wir werden auch den Winter über genug zu essen haben“, triumphiert die Ameise am Ende – „du aber hast die ganze Zeit gezirpt und gesungen. Jetzt bleibt dir nur noch zu tanzen.“⁸

⁸ www.zeit.de/2020/15/kulturschaffende-corona-krise-kunst-gage
(3.4.2020)

Freischaffende Künstler*innen sollten nach Goerne nicht als exotische Berufe wahrgenommen werden, die in der Gesellschaft eine Sonderrolle einnehmen. Vielmehr leisten sie etwas Besonderes und Wichtiges. Dafür bedarf es keiner andauernden Rechtfertigung.

Spezielle Verantwortung

Gerade diejenigen, die freischaffend sind, etwa als Bildende Künstler*innen, Schauspieler*innen, Tänzer*innen oder Ausstellungsmacher*innen, zeigen in besonderem Maße Verantwortung, indem sie ihre Rolle ernst nehmen, nämlich Kulturer möglicher*innen zu sein. Sie handeln durch ihre Angebote, bringen neue Ideen und Konzepte ein. Sie übernehmen durch ihre praktische Arbeit eine jeweils spezifische Rollenverantwortung, für die sie den gleichen Respekt und vor allem die gleiche Akzeptanz verdienen wie andere Berufsgruppen. Ähnliches gilt für privatwirtschaftliche Kulturbetriebe, die sich immer wieder am Markt bewähren müssen. Ausgerechnet sie sind es, welche die Krise am härtesten trifft. Und die häufig keine ausreichende Lobby haben, um ihre Anliegen zu vertreten.

Der Zwang, sich neu zu erfinden

Gerade freie Kulturschaffende müssen sich in Projekten und Anträgen stets neu „erfinden“, ihre Rolle und Aufgabe verdeutlichen, sich sichtbar machen und ihre Mitarbeit anbieten. Das gilt sicher nicht in gleichem Maße für Musiker*innen mit einem Festvertrag in einem staatlichen Orchester oder für langjährig verpflichtete Intendant*innen oder Kulturmanager*innen in einer Stiftung. Diese Positionen sind weitaus gefestigter. Ihre jeweiligen Rollen und Verantwortungen sind klar kommuniziert, gesellschaftlich akzeptiert und politisch besser verankert. Auch die unterschiedlichen Bezahlungen markieren hier eine Differenz.

Die feinen Unterschiede

Daher ist es eben wichtig in der gegenwärtigen Krise auf diese „feinen Unterschiede“ zu blicken und die jeweiligen Rollenverantwortungen genau zu reflektieren und Unterstützung im Sinne von Arbeitsoptionen zu durchdenken. Wer ist besonders betroffen? Wer kann seine Rollenverantwortung im Moment nicht in ausreichendem Maße wahrnehmen, da er*sie durch die Corona-Pandemie von Arbeitsmöglichkeiten abgeschnitten ist? Und wie lassen sich Ressourcen so verteilen, dass es zu neuen Ar-

beitsoptionen für die besonders Betroffenen kommt? Kurzum: Wer kann wem wie in der Krise helfen? Nicht nur pure Überlebenshilfe, sondern Hilfe zur Rückkehr in die gewünschte eigene Rollenverantwortung durch intelligente Formen von Solidarität und Kooperation.

Nicht nur pure Überlebenshilfe, sondern Hilfe zur Rückkehr
in die gewünschte eigene Rollenverantwortung

Kulturarbeit als Gesellschaftsarbeit

Gerade freischaffende Künstler*innen und Projektverantwortliche haben in den letzten Jahren wichtige Beiträge zu brennenden Gesellschaftsthemen gestaltet. So haben viele künstlerische Projekte Wesentliches zur Bekämpfung von Rechtsextremismus geleistet⁹, haben sich, wie in dem Programm „Kulturagenten für kreative Schulen“¹⁰, für eine sensiblere Bildungslandschaft engagiert oder durch neue digitale Ästhetiken, wie etwa in dem Programm AURORA – School for Artists¹¹, Beiträge zur digitalen Transformation geleistet. Um nur ein paar wenige Beispiele zu nennen. Und sie haben ästhetisches Neuland geschaffen.

Die Bedeutung gerade der freien Kulturschaffenden für gesellschaftliche Weiterentwicklung ist eindeutig belegbar. Nun gilt es die Frage zu stellen, wie man diese Gesellschaftsverantwortung noch deutlicher macht und möglicherweise die Zusammenarbeit der Künstler*innen mit anderen Arbeitsfeldern noch stärker intensiviert.

Neue Synergien

Die Möglichkeiten für neue Kultur-Kooperationen sind zahlreich. Zum Beispiel, indem man Kulturschaffende bei laufenden Projekten der digitalen Transformation als spezifische Expert*innen integriert, ihr Wissen bei der Entwicklung des wachsenden Bereichs Kultur und Nachhaltigkeit aktiver nutzt oder sie noch stärker als Quereinsteiger*innen in den Schulbetrieb fördern¹². Sie also in ihren Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzen stärkt, und nicht zu dauerhaften Hilfeempfänger*innen macht. Diese Synergieformen sind auch nichts Neues, doch könnten sie durch die Corona-Krise im positiven Sinn beschleunigt werden.¹³

⁹ Vgl. exemplarisch die Ausstellung „Kunst gegen Rechts“. www.deutschlandfunkkultur.de/ausstellung-kunst-gegen-rechts-in-berlin-spess-und-horror.1013.de.html?dram:article_id=45657

¹⁰ <http://kulturagenten-programm.de/startseite/aktuelles/>

¹¹ <https://inka.htw-berlin.de/project/aurora/>

¹² www.kiwit.org/kultur-oeffnet-welten/kultur-oeffnet-welten.html

¹³ Vgl. hier auch den Ansatz „Meister*innen der Zwischenräume“: <https://202020.ch/2020/07/04/meisterinnen-der-zwischenraeume-zehn-thesen-fuer-eine-kulturarbeit-in-neuen-raeumen/>

¹⁴ www.faz.net/aktuell/feuilleton/corona-krise-in-frankreich-die-kulturpolitik-ist-tot-16887120.html (3.8.2020)

Neue Verantwortung für die Kulturpolitik

Dazu bedarf es auch eines neuen Verantwortungsverständnisses der Kulturpolitik. Ein Blick nach Frankreich, das Heimatland Pierre Bourdieus, zeigt, dass dort schon früher das Problem erkannt wurde. So beklagt der ehemalige Redenschreiber Emmanuel Macrons, Sylvain Fort, den „Tod der Kulturpolitik“¹⁴ und fordert, dass Ende einer Klientelwirtschaft, die er nicht nur in Frankreich am Werke sieht. Es bedürfe neuer Konzepte seitens der Politik, verschiedene Gruppen, und eben besonders auch die freien Kulturschaffenden, stärker in die aktuellen Diskurse miteinzubeziehen, ihre Ideen- und Erfahrungskompetenz zu nutzen.

Und auch Medienkonzerne wie Amazon, Google und Netflix in die Pflicht zu nehmen, sich am Erhalt des Kulturlebens im Land zu beteiligen. Gerade weil sie in der Krise große Gewinne erwirtschaften. Die großen Medienkonzerne bedienen sich fortwährend kultureller Strukturen, Muster und Traditionen in den jeweiligen Ländern. Sie hätten also, theoretisch, eine genuine Verantwortung für diesen Bereich. Diskutiert werden sollten neue Steuermodelle oder Kultursoli-Beiträge. Eine mutige Kulturpolitik sollte sie an diese Verantwortung erinnern, ohne lediglich alte Verteilungsmodelle wiederzubeleben. Vielmehr könnte eine kluge Vorschlagspolitik im Bereich von Kooperation und Solidarität das Potential von noch nicht genutzten Synergien deutlich machen.

Eine mutige Kulturpolitik sollte Konzerne an ihre Verantwortung erinnern, ohne lediglich alte Verteilungsmodelle wiederzubeleben.

Medien-, Kultur- und Bildungspolitik aktiver miteinander zu verschränken, sieht Fort beispielsweise als entscheidend an, um eine neue Verantwortung für die Kultur zu initiieren. Mag manches davon auch etwas utopisch formuliert sein, so ist dieser Ansatz doch vielversprechender als die fortwährende Verbreitung von Untergangsszenarien, wie wir sie oft in Deutschland erleben.

Neue Solidarität, Verantwortung und Kooperation zwischen den Akteur*innen zu betonen, auf allen Seiten des Kulturlebens, kann zumindest den Anstoß geben, dass sich etwas bewegt, und zwar zum Besseren hin.

Man muss nicht den berühmten Schmetterlingseffekt bemühen, um zu sehen, dass selbst kleine Veränderungen im Kultursystem, eine enorme Auswirkung auf alle Kulturbetriebe hätte. Hier Verantwortung zu übernehmen für die ganz unterschiedlichen Notlagen, besonders auch im Bereich der freien Kulturschaffenden und privatwirtschaftlich organisierten Kulturbetriebe, ist essentiell für die Zukunft des gesamten Kulturlebens.



Prof. Dr. Gernot Wolfram ist Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macromedia University Berlin. Zudem lehrt er Kulturmanagement und Cultural Studies an der Universität Basel, der DIU (Technische Universität Dresden) und der Fachhochschule Kufstein. Kontakt: g.wolfram@macromedia.de

Anzeige

Safety communication instead of crisis communication

Online-Seminar mit Leah Hamilton (auf Englisch)

TREFFPUNKT
KULTURMANAGEMENT

14. Oktober 2020, 14 Uhr

Die Übereinstimmung von Worten und Taten

Ein Kommentar von Berndt Schmidt

Auf der Bühne nähern sich Theater oft mit großer Geste den drängenden Fragen unserer Zeit. Aber Verantwortung und Verantwortungsgefühl zeigt sich in der Übereinstimmung von Worten und Taten.

Gerhart Hauptmanns kapitalismuskritisches Stück „Die Weber“ spielen und den Schauspieler*innen Gehälter am Rande der Selbstausschöpfung zu zahlen, ist scheinheilig. Verständnis bei #metoo ausdrücken, aber unter dem Deckmantel von Kunstfreiheit manchmal noch despotisches und sexistisches Verhalten von Regisseuren durchgehen lassen, ist verantwortungslos. Vorne auf der Bühne wird Rassismus geächtet und Diversität proklamiert, aber in den Hinterhäusern der Theater? Obwohl wir es könnten (Macht) und sollten (Verantwortung), sind die meisten Beschäftigten Deutsche mit deutschen Eltern und Großeltern und weißer Haut. Auf den Leitungsebenen auch noch überwiegend männlich. Da dies kein Abbild der Bevölkerung ist, wird man auch hier der Verantwortung nicht gerecht.

Das Nichtausschöpfen von Möglichkeiten, kann verantwortungslos sein.

Viele Kulturinstitutionen werden vom Staat gefördert, damit sie unabhängig sind und sich auf die Kunst konzentrieren können, nicht auf das blanke Überleben. Diese Freiheit birgt Verantwortung und man muss sie auch nutzen. Nicht zuletzt sollten wir das, was wir auf der Bühne fordern – faire Beschäftigungsbedingungen frei von Sexismus und Rassismus – in unseren eigenen Institutionen umsetzen, denn wir haben dazu die Möglichkei-

ten, vulgo: Macht. Macht verpflichtet zu einem verantwortungsbewussten Umgang damit. Auch das Nichtausüben von Macht, sprich: das Nichtausschöpfen von Möglichkeiten, kann verantwortungslos sein.

Die Angst, Verantwortung zu tragen

Warum übernehmen 2020 viele im Kulturbetrieb immer noch nicht wirklich Verantwortung, obwohl sie das müssten und vor allem: auch könnten? Zunächst schwingt im Wort „Verantwortung“ viel Positives mit. Aber in Wahrheit ist es, tief in uns, immer noch angstbesetzt. Kein Wunder. Der Begriff Verantwortung hat eine wenig zimperliche Herkunft aus dem Mittelalter. Damals war dies eine Frage der „Verantwortung“ des Angeklagten vor Gericht. Rechtfertigung war damals kein Zuckerschlecken mit Anwalt und Recht auf Schweigen. Wenn man nicht sogleich gestand, wurde der Delinquent einer peinlichen Befragung unterzogen, im Wortsinne der Pein, also unter Folter. Dementsprechend erinnern noch heute Synonyme für die Übernahme von Verantwortung an die damit verbundenen Körper- und Todesstrafen: für etwas geradestehen (Pranger), den Buckel oder Kopf dafür hinhalten (prügeln, hängen, köpfen) oder etwas auf die eigene Kappe nehmen (Schläge).

Das scheint uns noch in den Knochen zu stecken. Zwar würden, wenn man sie fragt, viele Beschäftigte gerne mehr Verantwortung übernehmen, weil das zunächst mit mehr Anerkennung, Freiheiten und weniger Kontrolle einhergeht. Wenn alles gut läuft, sind am Erfolg auch viele beteiligt und reklamieren ihn für sich. Er hat sprichwörtlich viele Mütter und Väter. Wenn bei ausbleibendem Erfolg von Vorgesetzten oder gar Politik und Medien die Frage im Raum steht, „wer ist dafür verantwortlich?“, dann bricht aber doch eher der kalte Angstschweiß aus, kaum jemand möchte sie übernehmen, Sündenböcke werden gesucht. An der Spitze wird es dann eng, da ist niemand anderes zum dahinter verstecken. Kurzum: Jenseits großer Sonntagsreden ist das Thema Verantwortung zwiespältig.

Verantwortung zu tragen, muss positiv besetzt sein

Dennoch ist offensichtlich, dass es für das Gemeinwesen und den Kulturbetrieb besser wäre, wenn nicht nur die an der Spitze ihrer Verantwortung gerecht würden, also mutiger wären, sondern auf allen Ebenen mehr Beschäftigte mehr Verantwortung übernehmen wollen und auch dafür einstehen würden, wenn etwas nicht funktioniert oder Fehler passieren.

Welche Voraussetzungen bräuchte es dafür? Der oben skizzierte Sprachgebrauch zeugt noch immer von der Urangst, die mit der Verantwortungsübernahme verbunden ist. Angst vor echten oder befürchteten Konsequenzen ist die größte Bremse. Das muss sich ändern, es muss positiv besetzt sein. Auch Fehler einzugestehen, muss positiv besetzt sein.

Am Friedrichstadt-Palast versuchen wir, eine fehlertolerante Kultur zu leben. Klar, das behaupten viele. Im Ernstfall ist es damit dann nicht weit her. Daher muss im Ensemble das Vertrauen wachsen, dass das nicht Teil einer Sonntagsrede ist. Auch ich mache Fehler oder unterliege Fehleinschätzungen. Dann stehe ich dazu und entschuldige mich, wo das angebracht ist. Unser Fokus am Haus liegt nicht auf disziplinarischen Konsequenzen, sondern im Bestreben, den Prozess, der zur Fehleinschätzung führte, aufzuarbeiten und zu lernen, wie das nicht wieder passiert. Daher lobe und fördere ich explizit Mitarbeiter*innen, die das Rückgrat haben, die Wahrheit zu sagen und Fehler einzugestehen. Wo ich richtig in die Gänge komme, ist, wenn ich sehe, dass Fehler vertuscht oder verharmlost werden oder versucht wird, die Aufarbeitung (zur künftigen Vermeidung solcher Themen) auszusitzen oder zu boykottieren.

Tatsächlich kann es das eine nicht ohne das andere geben, wenn man es ernst meint und es nicht nur Wohlfühlrhetorik ist: Verantwortung übernehmen, bedeutet auch, Fehler einzusehen und einzugestehen, also auch eher unangenehme Gespräche auszuhalten und nach Lösungen zu suchen. Wenn aber alle die Möglichkeit haben, Fehleinschätzungen mit einer sauberen Aufklärung und Lernkurve zu bereinigen, dann ist Verantwortungsübernahme nicht per se bedrohlich.

Machtpositionen auszunutzen, ist unverantwortlich

In Kulturorganisationen, die mit Machtdemonstrationen, Angst und expliziten oder impliziten Formen von Drohungen geführt werden, wird kaum ein Klima herrschen, in dem unterhalb „der Despoten“ jemand Verantwortung übernehmen will. Zu unberechenbar sind die Konsequenzen. Manche künstlerische Leitungen nehmen gar für sich in Anspruch, dass große Kunst gar nicht geschaffen werden kann ohne eine Form von Druck, Zwang oder Gewalt. Dann wird auf „Vorbilder“ wie Rainer Werner Fassbinder verwiesen. Dieser war schwerwiegend psychisch krank und drogenabhängig, er schlug seine Künstler, demütigte und quälte sie, indem er Zigaretten auf ihnen ausdrückte. Ich finde, man kann Fassbinders Filme

nur großartig finden, solange man sich nicht mit ihm oder der Entstehungsgeschichte seiner Filme beschäftigt hat. Auf solche Kunst kann die Welt verzichten. Die Freiheit meiner Faust endet, wo die Nase eines Mitmenschen beginnt. Das gilt auch für die Kunstfreiheit.

Wegsehen und Nichtstun ist unverantwortlich

Letztlich übernimmt man im Zweifel an der Spitze einer Einrichtung auch Verantwortung für den Umgang mit Vorgängen, an denen man nicht selbst zugegen oder unmittelbar beteiligt war.

An der Stasi-Gedenkstätte Hohenschönhausen musste vor einiger Zeit deren damaliger Leiter die Verantwortung für sexistisches Fehlverhalten seines Stellvertreters übernehmen, vor allem deswegen, weil er wohl nach Bekanntwerden der ersten Vorwürfe nicht entschlossen genug zur Aufklärung und künftigen Prävention beigetragen haben soll. „Ich habe nichts getan“ ist keine Entschuldigung, sondern Teil des Problems, wenn man gerade handeln müsste. Nichtstun und Wegsehen ist auch unverantwortlich für Verantwortliche. Man darf unangenehme Situationen und Gespräche nicht aus dem Weg gehen und man sollte auch bereits sehr niedrigschwellig einsteigen, denn meist kündigen sich spätere gravierende Probleme lange vorher in kleinen Schritten und mit dezenten Vorzeichen an.

Die Parameter, die man zur Beurteilung der Verantwortung heranzieht, basieren in Fällen wie sexueller Diskriminierung oder Rassismus auch auf gesetzlichen Vorgaben. Aber ansonsten ist vieles bei der Beurteilung subjektiv. Was ist künstlerischer Erfolg? Was ist eine erwünschte Unternehmenskultur? Ab wann ist man divers genug? Darüber kann man diskutieren, aber schon die Diskussion schärft das Bewusstsein und verändert den Blick.

Verantwortung beginnt mit Vertrauen

Solche Diskussionen sollten nicht zufällig passieren, man muss sie gezielt führen. Gegenseitigen Respekt kann man nicht von oben verordnen, dieser muss aus der Mitte der Belegschaft kommen.

Am Palast haben wir die „Dialog:Werkstatt – Für einen respektvollen Umgang“ ins Leben gerufen, die in Arbeitsgruppen mit Delegierten aus allen Hierarchien, dem Betriebsrat, der Frauenvertreterin und dem Beauftragten für Menschen mit Behinderungen besetzt sind. Wir wollen unserer

Verantwortung gerecht werden, aus eigenem Antrieb. Nicht getrieben von Medien und Öffentlichkeit, wenn erstmal das Kind im Brunnen liegt.

Mein Eindruck ist, dass der Palast insgesamt ein freundliches und offenes Haus ist und die meisten von uns sich gegenseitig vertrauen und auch vertrauen können. Aber natürlich können und müssen auch wir noch besser werden wollen. Und überhaupt: Eine belastbare Vertrauenskultur ist kein finaler Zustand, den man erreicht und sich dann anderen Themen zuwendet. Vertrauen ist ein scheues Reh, man muss sich dessen immer wieder aufs Neue würdig erweisen. Das ist, wie auch in jeder privaten Beziehung, eine Daueraufgabe, die auch beim besten Willen mal Höhen und Tiefen erfahren wird. Auf den Höhen darf man sich nicht ausruhen und die Tiefen müssen anspornen, sich wieder an den Aufstieg zu machen.

Vertrauen ist ein scheues Reh, man muss sich dessen immer wieder aufs Neue würdig erweisen.

Der Ansporn ist, dass eine funktionale Vertrauenskultur die Voraussetzung für ein weitverbreitetes Verantwortungsgefühl ist. Ohne ein weitverbreitetes Verantwortungsgefühl auf allen Ebenen kann ein komplexer Organismus wie der Friedrichstadt-Palast gar nicht erfolgreich funktionieren, da er auf Wendigkeit angewiesen ist. Schnell und wendig sind Organisationen aber nur, wenn nicht alles an der Spitze entschieden wird oder entschieden werden muss.



Foto: Patrick Gutsche

Dr. Berndt Schmidt ist Intendant, Geschäftsführer und Produzent der Grand Shows und Young Shows des Friedrichstadt-Palastes Berlin. Zuvor war er von 2004 bis 2007 Regional-Geschäftsführer für die beiden Musicalhäuser Apollo- und Palladium-Theater in Stuttgart, die von der Stage Entertainment betrieben werden.

Gewiss ist nur die Ungewissheit

Über das große Potenzial der bürgerschaftlichen Teilhabe

Ein Gespräch von Dirk Schütz mit Christian Horn

Bürger*innenbeteiligung, Partizipation, Teilhabe – große Themen, mit denen sich der Kulturbetrieb seit vielen Jahren eher schwertut. Konzepte, Ideen, Impulse gibt es viele, doch an der Umsetzung – oder vielleicht auch Bereitschaft – scheitern viele. Worum es eigentlich geht, ist aber, Kultureinrichtungen als echte Dritte Orte in der Gesellschaft zu verankern. Doch auch solche sind sie noch lange nicht. Das Problem? Theater, Opern, Museen usw. müssen sich erst als Dritte Orte entwickeln. Und das können sie nicht, ohne die zukünftigen „Nutzer*innen“ in die Entwicklung einzubinden. Denn Besucher*innen sind dann keine Besucher*innen mehr, sie sind Teil dieses Ortes, sie füllen ihn mit Leben, sie greifen aktiv in das dortige Geschehen ein. Für Kultureinrichtungen bedeutet das aber einen großen Teil ihrer Bestimmungshoheit abzugeben und die Verantwortung zu teilen. Und das fällt schwer. Aber wie kann es funktionieren? Vielleicht heißt es auch einfach Abschied nehmen von dem Gedanken des klassischen musealen und theatralen Ortes? Darüber unterhält sich Dirk Schütz, Herausgeber des Kultur Management Network Magazins, mit Dr. Christian Horn, der sich als ehemaliger Direktor des Schloss- und Kulturbetriebs Altenburg intensiv mit diesem komplizierten Geflecht an grundsätzlichen Fragen beschäftigt hat.

Die Entwicklung von neuen Kulturorten ist ohne die Themen bürgerschaftliches Engagement und Teilhabe sowie gesamtheitliche Stadtentwicklung kaum mehr möglich. Denn von dem sozialen Umfeld losgelöste Konzepte, die in abgeschotteten Kulturbauten präsentiert sind, werden zu „hermetischen Monolithen“. Das Projekt Stadtmensch und auch der Masterplan

„Spielewelt“ in Altenburg sollten und sollen anders sein, anders gedacht, anders entwickelt werden. Was war zuerst da: die Idee zu den beiden Projekten oder der Wunsch, bürgerschaftliches Engagement und/oder Stadtentwicklung zu betreiben?

Was zuerst da war, war die Gewissheit über die Ungewissheit. Und zwar, dass wir uns auf einer Terra incognita bewegen. In einer Welt also, die wir nicht mehr kontrollieren können bzw. bei der wir inzwischen wissen, dass die Vorstellung von Kontrolle eine Fiktion ist. Für uns als Mitarbeiter*innen des Schloss- und Kulturbetriebs Residenzschloss Altenburg war der Ausgangspunkt aber erst einmal die neue Tourismusstrategie für das Altenburger Land, die auf der historischen Salonkultur des 19. Jahrhunderts aufbaut. Nähert man sich dieser Zeit, geht es nicht ohne eine intensive Beschäftigung mit dem Thema bürgerschaftliches Engagement. Denn die Salonkultur war Ausdruck einer politischen Krise und eines spürbaren gesellschaftlichen Umbruchs. Es gab neue Akteur*innen aus dem Bürgertum, die sich emanzipiert und immer mehr Einfluss gewonnen haben. Das ist eine spannende Parallele zur heutigen Zeit. Und sehr schnell kamen wir zu der Überlegung, wie wir die historische Salonkultur des Altenburger Landes, aus der ja das Skat-Spiel entstanden ist, nicht nur in gegenwärtige, sondern auch in zukünftige Museumsmodelle transformieren können.

War Ihnen bei den Überlegungen schon klar, dass das mit den bestehenden musealen Einrichtungen schwierig werden würde?

Der herkömmliche Museumsbegriff kann nicht mehr greifen. Das ist ja im Kulturbetrieb keine neue Tendenz. Das Verständnis des Museums als bürgerliche Institution, wie es aus dem 19. Jahrhundert überliefert ist, verspricht im Grunde eine Gewissheitserfahrung. Eine Gewissheitserfahrung, die aber eben heute nicht mehr existiert. Das ist der große Gegensatz, auf dem die Konzepte des Spielewelt-Modells und von Stadtmensch

STADTMENSCH

„Stadtmensch“ ist aus einem Festival zur Gestaltung öffentlichen Raums durch Bürger*innen hervorgegangen. Das Netzwerk ist inzwischen durch die Nationale Stadtentwicklungspolitik bis in das Jahr 2021 gefördert. Träger der Initiative ist die Altenburger Erlebe was geht gGmbH. „Stadtmensch“ stellt städtische Dialoge neu her. Es fördert bauliche Entwicklungen in sechs so genannten Quartiersankern. Über die Vergabe von Projektgeldern entscheiden Bürgervotings. Das OpenLab im Zentrum der Altstadt ist Anlaufpunkt für Workshops und Events. **Mehr unter:** <https://www.stadtmensch-altenburg.org>

aufbauen. Diese Terra incognita zwingt uns dazu, dass wir spielerisch, neugierig, offen, reflexiv und agil vorgehen. Und diese Fähigkeiten sind die Voraussetzung für ein neues modernes kulturelles Selbstverständnis, bei dem nicht mehr alleine die Mitarbeiter*innen der Kulturinstitutionen über die Inhalte bestimmen, sondern tatsächlich die gesamte Gesellschaft. Das Spiel ist dabei nicht nur „Forschungsgegenstand“, es wird gleichzeitig zur Methode für Entwicklungen. Damit reformieren wir letztlich auch den Museumsbegriff.

Diese Terra incognita zwingt uns dazu, dass wir spielerisch, neugierig, offen, reflexiv und agil vorgehen.

Im Projekt Stadtmensch waren interessierte Bürger*innen eingebunden und haben dort ein Podium erhalten, um Erfahrungen, Bedürfnisse, Wünsche einzubringen. Umgekehrt können sie aktiv mit den bestehenden Strukturen Stadtentwicklung betreiben und diese weiterentwickeln. Also ein Projekt, um ein aktives Bürgertum zu stärken und die Motivation zu einer lebendigen, „bürgerschaftlichen“ Stadtentwicklung weiter zu wecken?

Genau, das ist das Ziel. Wir haben dabei eine Hebammen-Funktion eingenommen. Beide Projekte, sowohl Stadtmensch als auch die Spielwelt, sind zwar aus dem Schloss- und Kulturbetrieb hervorgegangen, sie wurden von uns initiiert und mit intensiver Netzwerkarbeit begleitet. Sie haben sich aber inzwischen weiterentwickelt und sich buchstäblich ihre eigenen Räume jenseits des Schlossbergs erobert.

Was hat sich aus dieser Arbeit für Sie als damaliger Kulturverantwortlicher der Stadt und umgekehrt für die Engagierten bei Stadtmensch entwickelt?



Fotos: Jens-Paul Taubert



Bei dem Projekt Stadtmensch war das Spiel nicht nur „Forschungsgegenstand“, sondern es wurde gleichzeitig zur Methode für Entwicklungen.

Für uns als Museum, das wir ja erst einmal ganz klassisch sind, haben wir eine junge, motivierte Generation aufgebaut. Es sind junge Menschen, die hier im Schloss aktiv sind, die Führungen und andere kulturelle Vermittlungsformate anbieten, die inzwischen zum Beispiel auch Museologie oder Design studieren. Sie geben uns für unsere Arbeit viele wichtige Impulse, sind schon jetzt in jungen Jahren Klasse Projektleiter*innen. Für die Stadtgesellschaft haben diese Projekte gezeigt, dass engagierte Bürger*innen wichtiger Teil der Stadtentwicklung sind, dass sie mitbestimmen können und sollen. Denn es gibt kein isoliertes Kuratorium, das bestimmt, was passiert. Die Bürger*innen sind in die Entscheidungsfindung eingebunden: im Fall der Spielewelt durch Workshops und im Fall von Stadtmensch noch viel weitreichender durch Onlineabstimmungen und sogenannte Battles zur selbstbestimmten Verwendung der Fördergelder. Dadurch haben wir in der Stadtgesellschaft Abstimmungsprozesse verankert, die stark digital getrieben sind oder auch starken Eventcharakter in dem StadtmenschLab haben, das wir auf 280 qm in der Innenstadt eröffnet haben. In beiden Fällen sind sie schwellenarm, basieren auf öffentlicher Mitbestimmung und sind transparent. Wir haben Bürger*innen einen großen Teil der Verantwortung übergeben und sie sind bereit diese zu tragen.

Was sind denn die Potenziale, die dieses Zusammengehen von der Konzeption Spielewelt und den ganzen Entwicklungen um Stadtmensch bieten?

Was könnte man davon auch übertragen auf andere Museen oder generell auf andere Kultureinrichtungen?

Wir reagierten vor allem erst einmal auf ein Defizit. Wir kommen einem dringenden Bedarf nach: Durch die digitale Revolution gibt es bei Bürger*innen eine Erwartungshaltung, als Akteur*innen politischer Prozesse verstanden und behandelt zu werden. Dieses Defizit hat nun jene Kulturinstitutionen in eine Krise gestürzt, die meinen, weiter ausschließliche

SPIELEWELT

Die Schaffung einer innovativen und multimedialen „Spielewelt“ ist Hauptentwicklungsziel der Tourismusstrategie Altenburger Land. Es werden ein Ausstellungsbereich zur Geschichte des Spiels, ein Spiele-Café und ein InnovationLab (Produktentwicklung, Teambuilding) in einem Gebäude vereint. Die drei Module bilden in ihren Nutzungsvarianten Synergien. Mit dem „Masterplan“ ist das Projekt wissenschaftlich, dramaturgisch und im Hinblick auf städtebauliche Anforderungen umfassend beschrieben. **Mehr Informationen:** <https://www.residenzschloss-altenburg.de/index.php/spielewelt.html>

Autorisierungsinstanzen zu sein. Themen können nicht mehr einfach top down durch die Direktion oder durch bitter überalterte Beiräte gesetzt werden. Geschichtswerkstätten, Online-Abstimmungen, Battles zur Vergabe von Projektgeldern, die begleitende Kommunikation über Facebook oder Instagram – das hat nicht nur Auswirkungen darauf, wie entschieden wird, sondern es sind plötzlich auch ganz andere Themen mehrheitsfähig oder überhaupt zugelassen. Das hat dann natürlich Auswirkungen bis in die konkrete Ausstellungs- und Veranstaltungsplanung, also in die Programmarbeit. Das Verständnis von Kunst und Kultur und von einem „kulturellen Bildungskanon“ entwickelt sich in der Gesellschaft weiter. Eins ist übrigens sicher: Auch ohne die Reformbereitschaft einzelner kultureller Einrichtungen geht das kulturelle Leben weiter. Gerade in der nachrückenden Generation beobachte ich, dass sie sich mit beeindruckendem Pragmatismus ihre Wege sucht, private Unternehmen oder große Stiftungen anspricht und ihre Dinge jenseits der alten Pfade realisiert.

Die Grundlage ist, den Bürger*innen zuzuhören und ohne eigene vorgefertigte Ideen und Vorstellungen in einen solchen Prozess einzusteigen.

Was würden Sie Kultureinrichtung mitgeben, die das auch versuchen möchten?

Die Grundlage ist, den Bürger*innen zuzuhören und ohne eigene vorgefertigte Ideen und Vorstellungen in einen solchen Prozess einzusteigen. Man muss bereit sein, sich auch überraschen zu lassen. In dem Moment, in dem man sich in offenen Dialogsituationen befindet, passiert Folgendes: A: entwickeln sich Themen, von denen man gar nichts wusste. B: Wenn man diese dann tatsächlich auf die Agenda nimmt, hat man sie schon ganz anders in der Gesellschaft verankert. Für Mitarbeiter*innen von Kultureinrichtungen heißt das, dass sie viel mehr zu Moderator*innen von Prozessen werden. Und das ist gleichzeitig auch das Defizit, das ich in Kultureinrichtungen und auch in der kommunalen Verwaltung sehe: Dass die Kompetenz zu moderieren und Projektmanagement moderierend zu betreiben fehlen. Außerdem geht man ein Risiko mit einem solchen Rollenmodell ein: denn man muss bereit sein, zu scheitern, weil der Weg ja nunmal dann ein offener ist. Wenn man in seinem professionellen Rollenverständnis so aufgestellt ist, dass man nicht scheitern darf, dann ist man eigentlich schon gescheitert.

Sie glauben, dass das auch ein Weg wäre, Kultureinrichtungen in Zukunft noch besser im bürgerlichen Umfeld einer Stadt oder bei den Bürger*innen einer Stadt verankern zu können?

Ich denke, es geht gar nicht anders. Vor allem durch die digitale Revolution wissen wir, dass wir alle Akteur*innen auf dem politischen Spielfeld sind, und wir alle müssen uns bei der Frage, was unser historisches Bewusstsein ist, einbringen. Das geht soweit, dass wir uns natürlich auch mit den Fragen der Entwicklungen von Verschwörungstheorien, Fake News, Hass und Manipulation auseinandersetzen müssen. Ich bin überzeugt, dass Bürger*innen ein sehr gutes Gespür dafür haben, wenn lediglich wenige Interessen zu einseitig bedient werden. Das ist ja der Grundverdacht, dem Politik heute – ob nun berechtigt oder unberechtigt – verstärkt ausgesetzt ist. Diesen sollten wir nach Kräften entschärfen, wozu aber auch viele Interessen anzuerkennen sind. Und wenn wir in unserem Selbstverständnis als Museen und Kultureinrichtungen daran vorbei schwimmen, dann haben wir ein Akzeptanzproblem.

Ich bin überzeugt, dass Bürger*innen ein sehr gutes Gespür dafür haben, wenn lediglich wenige Interessen zu einseitig bedient werden.

War es schwierig, die Mitarbeiter*innen, die Betriebsgesellschaft, die Bürger*innen zu überzeugen, dass ihre Mitarbeit erwünscht ist, dass sich die Projekte vollständig öffnen?

Sowohl bei der Mitarbeiterschaft des Schloss- und Kulturbetriebes als auch bei Bürger*innen, bei der Presse oder in der allgemeinpolitischen Wahrnehmung war es gar nicht schwierig, das zu vermitteln. Das ist eine wichtige Erkenntnis. Wobei ich auch betonen möchte, dass wir ebenso auf traditionelle Ausstellungsformate gesetzt haben und zum Beispiel auch den Dauerausstellungsbereich der Herzoglichen Gemächer neu eingerichtet haben, ohne hier nun super-innovativ sein zu wollen. Auch in dieser Richtung galt es die Vielfalt zu wahren. Aber die öffentliche Akzeptanz, der Wunsch mitzugestalten und die Bereitschaft diese Verantwortung auch gemeinsam zu tragen, ist in egal welchem Projekt meist größer, als wir alle denken. Kritisch wird es an dem Punkt, bei dem wir in politische und administrative Entscheider*innenebenen kommen. Wenn dort diese Art zu arbeiten und ihr ungemeiner Wert noch nicht bekannt sind. Das war dann meine Aufgabe als Schloss- und Kulturdirektor, diese Überzeugungsarbeit

zu leisten, aufzuzeigen, welches Pfund in dieser Art und Weise zu arbeiten liegt, welche Strahlkraft das bei der Weiterentwicklung des Museumsbezirks auf dem Schlossberg entfaltet. Richtig schwierig wurde es allerdings im Maschinenraum der strategischen Entwicklung des Schloss- und Kulturbetriebs: Wenn man agil arbeitet, offene und partizipative Entscheidungsprozesse lebt, Diversität im Verständnis von Museen einfordert, dann kann es mit kommunalen Entscheidungsträgern oder im Netzwerk der Museums- und Kulturdirektoren zu einer Kollision von Zielvorstellungen kommen. Da werden dann die berühmten Glaubensfragen gestellt.

Also verbindet sich die Vision, demokratische Prozesse anzustoßen, mit einer Diskrepanz: einerseits unterstützen demokratisch legitimierte Vertreter*innen den Prozess, andererseits sind die Konsequenzen einer neuen Governance nicht per se systemkonform?

Ja, es ist ein kompliziertes Geflecht. Vielleicht kann man das an einem einfacheren Beispiel aufzeigen, das sich so öfter in Deutschland wiederfinden lässt: Nehmen Sie ein Schloss als Nukleus des kulturellen Lebens einer Stadt. Die Tatsache, dass eine vielleicht heruntergekommene Fassade hergerichtet werden muss, ist bei politischen Entscheider*innen wohl schnell mehrheitsfähig. Denn ein Schloss muss glänzen, ein Schloss soll üppig daherkommen, ein Schloss soll immer irgendwie auch „Neuschwanstein“ sein. Es ist ja auch ein touristischer und wirtschaftlicher Faktor. Kommen Sie aber als Direktor und möchten einen Raum haben, der mit Medientechnik und Internet ausgerüstet ist, der von den Schließ- und Sicherheitssystemen abgekoppelt ist, damit dort Bürger*innen mit Netzwerkpartner*innen abends oder jenseits der Öffnungszeiten arbeiten können, dann bekommen sie das kaum als Priorität Eins der Investitionsmaßnahmen verankert. Aber dieser Ort innerhalb des Schlosses, an dem wir gemeinsam über Geschichte, Gegenwart und Zukunft nachdenken können, ist das A&O.

Dieser Ort innerhalb des Schlosses, an dem wir gemeinsam über Geschichte, Gegenwart und Zukunft nachdenken können, ist das A&O.

Das klingt so, als würde der alte Begriff des Schlosses als Ort der Repräsentation in den Gedanken von Entscheider*innen weitergetragen werden?

Schlösser waren viel mehr als Orte der rein feudalen Repräsentation: Historisch waren Schlösser immer Schmelztiegel sehr unterschiedlicher

Prozesse: Politik, Religion, Wirtschaft und Macht. Schlösser waren immer auch Akademien, Handelsplätze von Wissen. Die Tatsache, dass wir unsere Schlösser verneuschwansteint haben, hat viel mit dem 19. Jahrhundert und dem in dieser Zeit ausgeprägten Geschichtsbewusstsein zu tun. Seitdem versuchen wir, unsere Schlösser nach Idealvorstellungen zu restaurieren, und all zu oft sind sie am Ende funktionale, ausgehöhlte und tote Bauten, in denen nicht mehr nachgedacht, nicht mehr agiert, nicht mehr neue Wege gegangen werden. Natürlich müssen wir die Schlösser restaurieren, Sammlungen sichern, kunstgeschichtlich arbeiten. Aber die Tatsache, dass es Lebensorte waren und sind, bleibt dabei eben auf der Strecke, und verbaut uns vor allem den Weg zu Nachwuchs, Forschungsneugier und Identifikation. Was mich an dieser Stelle tatsächlich wütend macht, ist, dass die Fürsprecher*innen dieses ja längst überholten Museums- und Schlossbegriffs sich mitunter aufspielen, als würden innovative Museums- und Schlosskonzepte eine Trivialisierung und den Untergang des Abendlandes bedeuten – obgleich gerade diese Stimmungsmacher es sind, welche die Historizität ihrer Vorstellungen noch gar nicht reflektiert haben.

Viel zu oft versuchen wir, unsere Schlösser nach Idealvorstellungen zu restaurieren, und all zu oft sind sie am Ende funktionale, ausgehöhlte und tote Bauten.

Nun gibt es das Projekt Spielwelt. Ist das dann ein völlig neuer Ort? Oder ist sie eingebettet in das Schlossensemble oder in das Ensemble des Museums?

Die Spielwelt war ursprünglich im Prinzenpalais des Residenzschlosses Altenburg geplant. Sie sollte das Museumsquartier im Schlosspark insgesamt stärken. Zwischenzeitlich ist sie zentraler Baustein der Innenstadtentwicklung geworden und wird ausschließlich für ein Gebäude in der Innenstadt, das Josephinum, geplant. Das wurde nun in das Stadtentwicklungskonzept so eingetragen. Leider hat es auch etwas damit zu tun, dass es Stimmen gab, die das Thema Spiel in einer hochwürdigen Schlossumgebung nicht richtig aufgehoben sahen. Größere Nettoflächen im Prinzenpalais, Synergien im gemeinsamen Vertrieb und Betrieb mit dem Residenzschloss und dem Lindenau-Museum als weitere Besuchermagneten im Schlosspark wurden hintenangestellt. Und damit sind wir wieder bei der Vorstellung dessen, was Schloss heute sein darf und nicht sein darf.

Es hat tatsächlich etwas mit den Vorstellungen von Hochkultur und von Soziokultur zu tun. Und das ist für die Konstruktion Spielwelt durchaus problematisch, weil es ja gerade nicht darum geht, Spiel auf das Triviale, auf eine bloße Form von Bespaßung zu reduzieren. Wir kommen in der Spielwelt aus der Tiefe des Kulturraums, wie der antiken Polis, über das Theater, wo die Politisierung der Gesellschaft stattgefunden hat, wie sich über Liturgie und Riten, theatrale Techniken in der Kirche das Abendland kulturell entwickelt hat. Gerade die höfischen Feste und die sogenannten Verkehrungsfeste, auf denen der Fürst sich auf einmal als Bauer zeigte und der Untere als Fürst auftrat, zeigen, dass Spieltechniken sogar im Zentrum des höfischen Zeremoniells standen. Spiel ist eine zentrale Kulturtechnik. Die Kunst ist hier seit Entwicklung der Performancekunst zur Mitte des 20. Jahrhunderts weiter. Geschichtsmuseen und auch ihre akademischen Ausbildungsgänge hinken der Zeit noch stark hinterher. Es wäre der Schritt gewesen das Schloss selbst wieder als Teil des gegenwärtigen Gesellschaftslebens zu reanimieren.



Foto: Jörg Neumerkel

***Dr. Christian Horn** ist leitend und als Programmgestalter in Kulturorganisationen tätig. Derzeit reflektiert er Praxiserfahrungen in einer vergleichenden Untersuchung von Stadt- und Regionalentwicklungprozessen in Deutschland und Kanada. Hierzu nimmt er eine Einladung als Gastwissenschaftler an die Universität von Montreal wahr.*

Wer trägt die Verantwortung?

Ein zweiter Appell zur Stärkung der Provenienzforschung¹

Ein Beitrag von Meike Hopp

Provenienzforschung und Verantwortung scheinen als Begriffspaar in öffentlichen Debatten um Restitution wird der Begriff Verantwortung allerdings zunehmend willkürlich benutzt. Mir wird oft nicht klar, von welchen Verantwortlichkeiten die Rede ist und an wen diese adressiert sind. Ist die Rede von einer spezifisch deutschen Verantwortung für historisches Unrecht der Vergangenheit? Also vor allem für die historische Rolle Deutschlands als Täterstaat, bezogen auf die Entrechtung, Enteignung und Ermordung rassisch, politisch oder anderweitig Verfolgter während des Nationalsozialismus? Aber was ist mit anderen für die Provenienzforschung relevanten Themenkomplexen also Expeditionen, Raubgrabungen und Plünderungen vor allem in der Kolonialzeit oder aber den Enteignungen in der DDR? Reden wir eher von historischer und moralischer Verpflichtung oder einer in die Zukunft gerichteten Verantwortung? Und spricht das die Politik, die Kulturgutbewahrenden Einrichtungen und/oder die Forschenden an? Oder meint das eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung – deutschland-, europa- sogar weltweit?

Reden wir von historischer und moralischer Verpflichtung oder einer in die Zukunft gerichteten Verantwortung?

In meiner Funktion als Kunsthistorikerin und Juniorprofessorin für Digitale Provenienzforschung an der TU Berlin trage ich natürlich Verantwortung. Mit der Wahl meines Berufes, meiner Spezifikation habe ich eine besondere Verantwortung für Kulturgut und die Erforschung seiner Herkunft übernommen. Natürlich muss ich bei der Ausübung meines Berufes mit Sorgfalt vorgehen und trage gegenüber Kolleg*innen, Mit-

¹ Im Januar 2019 erschien bereits der Artikel *Wir sind mehr als Kunstdetektive! Ein Appell zur Stärkung der Provenienzforschung im Magazin von Kultur Management Network* Nr. 140, S. 13–20 (www.kulturmanagement.net/dlf/5ae2136723643872fd86039a30627e05,2.pdf).

² Ebd.

arbeiter*innen und Studierenden Verantwortung und im Vorstand des Arbeitskreis Provenienzforschung e.V. auch gegenüber unseren mehr als 350 internationalen Mitgliedern. Dabei erkenne ich selbstverständlich auch die Verantwortung an, dieses Thema gesellschaftlich zu verankern, mich damit gegen Diskriminierung, Antisemitismus und Rassismus zu stellen. Gleichzeitig trage ich Verantwortung für den sensiblen Umgang mit meinem Forschungsgegenstand. Dem versuche ich gerecht zu werden. Damit unterscheidet sich meine Verantwortung aber noch nicht wesentlich von der meiner Kolleg*innen aus anderen kultur- und geisteswissenschaftlichen Fächern.

Können also wir Provenienzforscher*innen tatsächlich eine besondere Verantwortung für vergangenes, für historisches Unrecht übernehmen? Können wir korrigieren, können wir „wiedergutmachen“? Nein. Was wir können ist Unrechtskontexte erforschen, Sachverhalte verständlich aufbereiten, diese dokumentieren, vermitteln und transparent zugänglich machen. Das können wir. Vorausgesetzt die Bedingungen dafür sind gegeben. Vorausgesetzt, dass man uns lässt.

Vom Verhältnis zwischen Forschung und Restitution

Angesichts des gesteigerten öffentlichen und politischen Interesses für diesen Bereich werden permanent stereotype Bilder dessen fortgeschrieben, was Provenienzforschung der landläufigen Meinung nach ist (oder zu sein hat), nämlich „detektivische Recherche“ oder „Puzzlearbeit“.² Gleichzeitig werden diejenigen Momente gefeiert, in denen eben diese Detektiv- oder Puzzlearbeit zu einem erfolgreichen Abschluss kam. Momente, in denen Kunstwerke, kulturelle Artefakte, Bücher oder anderweitige Gegenstände an Vertreter*innen von Herkunftsgesellschaften oder aber Nachfahren von Verfolgten, Enteigneten und Ermordeten restituiert werden; dies meist äußerst medienwirksam inszeniert im Beisein von Politiker*innen, Direktor*innen, Freundeskreisen, Fördereinrichtungen und der Presse. Ich verurteile das nicht, ich bin mit meiner Arbeit durchaus ein Teil dieses Systems und das Thema braucht mediale Aufmerksamkeit! Zudem freue ich mich für die Anspruchsberechtigten über jede dem Anlass angemessene und feierliche Zeremonie.

Was mich aber ärgert ist, dass die mediale Aufmerksamkeit für (manchmal auch Ausschlichtung von) Restitutionsvorgängen nicht repräsentativ für die Komplexität und Vielschichtigkeit dieses Forschungsbereiches ist.

Dass sie nichts aussagt, über die tatsächliche Gewichtung zwischen dem Forschungsauftrag, der aus einer historischen Verantwortung heraus begründet wird, der immensen Forschungsleistung, die ausschließlich im Verantwortungsbereich der noch immer überwiegend befristet angestellten Forschenden liegt und der Restitution, die schließlich im Verantwortungsbereich der Kulturgutbewahrenden Einrichtungen und ihrer Träger*innen liegt, aber auf den Rechercheergebnissen beruht.

Vom Problem der Zahlen

Immer wieder werden Provenienzforscher*innen von Vorgesetzten, Politiker*innen oder den Medien nach Zahlen befragt: „Wie viele Objekte in der Sammlung sind denn nun belastet bzw. zu restituieren?“ Bis heute beobachte ich jedes Mal Enttäuschung in den Gesichtern der Fragenden, wenn ihnen die Frage nicht oder allenfalls vage beantwortet wird. Das Paradoxe ist doch: wäre dem so, also würden wir die Antwort auf diese Frage kennen, würde es die Forschung nicht benötigen!

Wenn wir die Antwort auf diese Frage kennen würden,
würde es die Forschung nicht benötigen!

Um ein konkretes Beispiel zu benennen: der Einsatzstab Reichsleiter Rosenberg (ERR), eine der größten und (aus NS-Perspektive) wohl am effizientesten durchstrukturierten „Rauborganisationen“ des „Dritten Reichs“, unter Leitung des „Chefideologen“ der NSDAP Alfred Rosenberg (1893-1946), beschlagnahmte zwischen 1940 und 1944 zunächst in den besetzten West-, dann auch in den besetzten Ostgebieten „feindliches“ und „herrenloses“ Vermögen. Auch wenn die Gesamtzahl der unter anderem in Frankreich, Belgien, den Niederlanden und der Sowjetunion konfiszierten kulturellen Objekte, Archivalien, Bücher, Akten, Karten, Tonträger, Filme, Möbel, etc. heute nicht mehr nachvollziehbar ist (wie zählt man denn Bücher oder Archivalien, wenn diese in historischen Quellen nur mehr kistenweise verzeichnet wurden?), liegen die „Kulturgutverlagerungen“ des ERR sicherlich im mehrstelligen Millionenbereich. Die sogenannte „M-Aktion“ der „Dienststelle Westen“ des ERR, beschlagnahmte ab 1942 zudem Möbel und Einrichtungsgegenstände aus leerstehenden Wohnungen geflohener oder deportierter Jüdinnen und Juden in Frankreich, Belgien und den Niederlanden. Vergegenwärtigt man sich, dass den

³ Zum „Einsatzstab Reichsleiter Rosenberg“ vgl. u.a. Hanns Christian Löhner *Kunst als Waffe. Der Einsatzstab Reichsleiter Rosenberg. Ideologie und Kunstraub im „Dritten Reich“*, Berlin 2018 sowie die sehr instructive Seite des Museumsdorfes Cloppenburg über die Provenienzforschung zu den „Hollandmöbeln“: <http://provenienzforschung.info/m-aktion/>.

⁴ Zu den Abverkäufen vgl. jüngst die Aufsätze von Xenia Schiemann: *Die Geschäftsbeziehungen zwischen der Kunst und Antiquitäten GmbH der DDR und dem Londoner Auktionshaus Christie's, Teil I und II*, in: *KUR – Kunst und Recht. Journal für Kunstrecht, Urheberrecht und Kulturpolitik*, Jg. 22 (2020), Heft 2 und 3/4.

Abschlussberichten der „M-Aktion“ zufolge bis 1944 die Inventare von knapp 70.000 Wohnungen in knapp 27.000 Containerladungen ins Deutsche Reich verbracht wurden,³ um diese dort an Bombengeschädigte zu verkaufen, möchte ich die Frage eigentlich gerne zurückgeben. Sehen wir uns mal im eigenen Zuhause um; geerbte, im Antiquitätenhandel oder auf Flohmärkten erstandene Möbel und Gebrauchsgegenstände oder aber antiquarisch erworbene Bücher; wie viele dieser Objekte demnach wohl eine belastete Herkunft haben mögen?

Bedenkt man ferner, dass sich unter den von den Nazis konfiszierten Einrichtungen großbürgerlicher Familien oder Gelehrter womöglich – wie es der damaligen Sammlerkultur entsprach – auch archäologische oder ethnographische Artefakte befunden haben, die ihrerseits aus kolonialzeitlichen Plünderungen oder Raubgrabungen stammten, so hatten derlei Objekte zum Zeitpunkt des NS-Kulturgutraubs bereits eine „Doppelbelastung“. Spinnt man diesen Gedanken nun in die andere Richtung fort und erwägt, dass solche Objekte in der Sowjetischen Besatzungszone und der DDR erneut Gegenstand von Enteignungen werden konnten, um von dort schließlich zur Einnahme von Devisen über den Kunsthandel im Westen abverkauft zu werden,⁴ dann zeigt das, wie komplex die Gesamtgemengelage tatsächlich ist. Allein im ausgehenden 19. und im 20. Jahrhundert haben wir es nicht nur mit einzelnen in sich abgeschlossenen Vorgängen zu tun, sondern mit einem vielschichtigen System der sich permanent überlappenden Translokationen von Kulturgut.

Vielleicht kann ein Museum, eine Bibliothek oder ein Archiv heute genau beziffern, wie viele Objekte in den fraglichen Zeiträumen in seine Sammlung eingegangen sind, obwohl auch das keineswegs selbstverständlich ist. Über den Handel, durch Überweisungen oder Schenkungen gelang(t)en jedoch bis heute kontinuierlich weitere belastete Objekte in öffentliche Einrichtungen. Unsere Aufgabe als Provenienzforscher*innen ist es, uns den Überblick hierüber zu verschaffen und (manchmal ungleich schwieriger) diesen auch zu behalten, die dahinterliegenden Kontexte zu verstehen und einzuschätzen, Grundlagen hierzu bereitzustellen. Auf keiner anderen Basis kann und wird Provenienzforschung langfristig jemals zufriedenstellend funktionieren. Selbstverständlich arbeiten Forscher*innen an kulturgutbewahrenden Einrichtungen fokussiert auf die zu untersuchenden Sammlungskonvolute und (Einzel)Objekte, aber es kann und darf nicht Aufgabe von Provenienzforscher*innen sein, Priorisierungen vorzunehmen, um innerhalb ihrer überwiegend

⁵ *Andrea Bambi: Provenienzforschung? In: RETOUR - Freier Blog für Provenienzforschende (veröffentlicht am 08/04/2020).*

(meist auf 2-3 Jahre) befristeten Stellen die schnelle und gleichsam solide Informationsbeschaffung für die größtmögliche Anzahl an Restititionen zu garantieren. Die Fokussierung auf immer dieselben prominenten Fälle oder Plünderungskontexte, die zwangsläufig eine Folge daraus ist, wird weder den vielfältigen Herkunftsgesellschaften gerecht, noch den Nachfahren der unzähligen Verfolgten bzw. Ermordeten des NS-Regimes.

„Die Verantwortung: zu groß für eine Person“⁵

Provenienzforschung kann nicht in „Erfolgsquoten“ gemessen werden! Sie muss ergebnisoffen bleiben. Die Restitution eines Objekts kann folglich genauso wenig als ein „Rechercheerfolg“ angesehen werden, wie die Unmöglichkeit der Rekonstruktion der Herkunft eines anderen Objektes als ein „Versagen“ der Forschung zu bewerten ist. Wenn in Museumsinventaren von 1941 die „Gestapo“ als Einbringerin für ein Objekt verzeichnet ist, so ist dessen Belastung unbestritten, aber ohne archivalische Überlieferung der Beschlagnahmeinventare der betreffenden Abteilung der Gestapo, kann der ursprüngliche Eigentümer trotzdem nicht rekonstruiert, das Objekt nicht restituiert werden. Es ist Fakt, dass Belege über Enteignungen, Verlagerungen und Raubzüge vielfach bereits während der Unrechtskontexte vernichtet oder aber z. B. in Nachkriegsgesellschaften vertuscht wurden. Hinweise hierauf lassen sich manchmal dennoch aufspüren, Kontexte schließlich aus Parallelüberlieferungen rekonstruieren. Auch durch die sukzessive Digitalisierung und Veröffentlichung neuer Quellenbestände oder Datenbanken, lassen sich – manchmal erst nach Jahren – Zusammenhänge erschließen.

Provenienzforschung kann nicht zeitlich befristet agieren und gleichzeitig permanent unter dem Druck stehen, Zahlen, Fakten und Ergebnisse zu liefern.

Provenienzforschung kann vor diesem Hintergrund nicht zeitlich befristet agieren und gleichzeitig permanent unter dem Druck stehen, Zahlen, Fakten und Ergebnisse zu liefern. Erwartungen an die Kulturpolitik werden gerne an die Einrichtungen und durch diese dann an die Forschenden weitergegeben, wobei ignoriert wird, dass die Provenienzforschung sich als sehr junge Disziplin im Aufbau befindet. Forschenden werden solide Kenntnisse zu Mechanismen der Verlagerung, unrechtmäßigen

⁶ Jörg Häntzschel: *Die Entdeckung der Überforderung. Von den Feuilletons in die Ausschüsse: Was ist eigentlich aus der Restitutionsdebatte geworden?*, in: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 226, 30. September 2020.

⁷ Vgl. Institut für Museumsforschung, Heft 71: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016*, Berlin 2017 (www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat71.pdf).

⁸ Siehe dpa-Meldung „NS-Raubkunst aus Münchener Kunsthandlung kehrt zurück“, 05.06.2020, www.sueddeutsche.de/kultur/restitution-kolonialismus-geraubte-kunst-1.5048541

⁹ Der Tag der Provenienzforschung wurde als Initiative der gleichnamigen Arbeitsgruppe des Arbeitskreis Provenienzforschung e.V. 2019 begründet und findet jährlich am zweiten Mittwoch im April statt (www.arbeitskreis-provenienzforschung.org/index.php?id=tag-der-provenienzforschung&lang=de).

¹⁰ Häntzschel (wie Anm. oben).

¹¹ Besonders frappierend ist ein Beispiel aus Leipzig, wo – wie es hieß – aufgrund der Folgen von COVID-19 eine Planstelle für Provenienzforschung am Museum der bildenden Künste nicht besetzt werde (www.lvz.de/Nachrichten/Kultur/Kultur-Regional/Wie-sind-die-Kunstwerke-in-die-Museen-gekommen-Leipzig-reduziert-Forschung-und-begrundet-das-mit-Corona).

Enteignung und „Verwertung“ von Kulturgut abverlangt. Das erfordert ein hohes Maß an Fachkenntnis zu historischen, militärischen oder (kultur)politischen Ereignissen, Fähigkeiten zur Beurteilung von marktwirtschaftlichen Entwicklungen, verwaltungsökonomischem bzw. juristischem Handeln und die Berücksichtigung (kunst-)technologischer und restauratorischer Fragestellungen. Provenienzforschung geschieht dabei nicht zum Selbstzweck, auch wenn ihr das gerne vorgeworfen wird;⁶ wie viel Erforschung von Kontexten oder aber Akteuren tatsächlich nötig ist, bleibt vielleicht eine berechnete Frage – aber selbst diese lässt sich nicht ohne Forschung beantworten.

22 Jahre nach der „Washingtoner Erklärung“ 1998

Laut statistischer Erhebung des Instituts für Museumsforschung für das Jahr 2016 gaben von 4.065 befragten Häusern lediglich 10,1 Prozent an, Provenienzforschung durchzuführen, wohingegen 75,5 Prozent dies verneinten.⁷ Trotz einiger sicher lobenswerter Beispiele besteht in Deutschland also noch immer eine extrem tiefe Kluft zwischen politischen Absichtsbekundungen und realer Museumspraxis. Wie passt die Äußerung der Kulturstaatsministerin Monika Grütters, dass Provenienzforschung und insbesondere „die rückhaltlose Aufklärung des NS-Kunstraubs, eine immerwährende Aufgabe“⁸ ist zur Tatsache, dass die Mehrheit der in diesem Bereich Forschenden noch immer in prekären Befristungsverhältnissen arbeitet? Wie kann der außenpolitische Stellenwert von Provenienzforschung in Einklang gebracht werden mit dem Verschleiß von Kompetenzen und Ressourcen zu Lasten derer, die mit dieser moralisch wie ethisch verantwortungsvollen Aufgabe betraut sind?

Nur Jammern auf hohem Niveau?

Eine Mitgliederumfrage des Arbeitskreis Provenienzforschung e.V. zum Internationalen Tag der Provenienzforschung 2019⁹ offenbarte neben der Befristungsproblematik erhebliche strukturelle Defizite:

> Die kurzsichtige Planung in Projekten steht der nachhaltigen, transparenten Dokumentation von Forschungsergebnissen entgegen;¹⁰ zu selten ist ein Wille erkennbar, die ForscherInnen nach Abschluss der Projekte am Haus zu verankern¹¹ oder die begonnene Arbeit fortzusetzen.

¹² Häntzschel (wie Anm. oben).

- > Die Objekte sind mitunter gar nicht, meist jedoch unvollständig über Datenbanken inventarisiert; sie sind, ebenso wie die zugehörigen Inventare oder Ankaufsakten, häufig weder digital noch analog adäquat erschlossen.¹² Durch Depotsituationen sind sie oft sehr eingeschränkt zugänglich, was die Erfassung von Provenienzmerkmalen erschwert.
- > Den Forschenden werden kaum geeignete Plattformen für die Dokumentation der Ergebnisse bereitgestellt, es werden keine zentralen (digitalen) Forschungsinfrastrukturen zur projekt- oder institutionenübergreifenden Vernetzung der Ergebnisse angeboten. Die logische Folge daraus ist das Fehlen einheitlicher Dokumentationsstandards.
- > Es fehlt darüber hinaus an einheitlichen Terminologien, Definitionen und Richtlinien (z.B. zum Begriff des „Fluchtguts“).
- > Es mangelt an fachlicher Verankerungen und somit an Methoden- und Theoriebildung.
- > Die Abhängigkeit von den durch das Deutsche Zentrum Kulturgutverluste in Magdeburg zur Verfügung gestellten Drittmitteln, stellt sich als erhebliche Einschränkung für die Realisierung internationaler Forschungsprojekte heraus. Die „Washingtoner Erklärung“ hat z. B. in Europa zu einigen wichtigen Initiativen geführt, diese sind jedoch kaum vernetzt oder gar international abgestimmt.
- > Es fehlt juristischer Rückhalt zur rechtlichen Absicherung der Forschung, nicht nur in Hinblick auf Restitutionen, sondern auch in Hinblick auf daten- oder archivschutzrechtliche Vorbehalte und „sensible Daten“.

Provenienzforschung ist nicht Recherche, sondern wissenschaftlicher Prozess – finanziert überwiegend aus öffentlichen Mitteln. Grundvoraussetzungen und -bedingungen müssen gegeben sein oder andernfalls eingefordert werden dürfen, von Bund, Ländern und Kommunen aber auch darüber hinaus. Neben langfristigen Perspektiven brauchen wir überzeugende Förderprogramme für überregional verankerte, innovative und nachhaltige Forschungsverbünde. Die Aufbereitung von Grundlagen ist ebenso essentiell wie die Etablierung von Standards und Terminologien aber auch Plattformen: im Sinne der Transparenz und damit auch der „fairen und gerechten“ Forschung.

¹² Vgl. die Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis der DFG (www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/gute_wissenschaftliche_praxis/kodex_gwp.pdf) sowie Christian Fuhrmeister: Vermögensentzug / Kunstraub / Raubkunst: Akteure, Objekte und Forschungsgeschichte, in: zur debatte. Themen der Katholischen Akademie in Bayern, Nr. 5/2014, S. 36-40.

Provenienzforschung ist nicht Recherche, sondern überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanzierte Forschung, womit sie Regelungen für gute wissenschaftliche Praxis unterliegt.¹³ Grundvoraussetzungen und -bedingungen müssen deshalb unbedingt gegeben sein oder andernfalls eingefordert werden, von Bund, Ländern und Kommunen und darüber hinaus. Neben langfristigen Perspektiven brauchen wir überzeugende Förderprogramme für überregional verankerte, innovative und nachhaltige Forschungsverbünde, ganz gleich ob für die Provenienzforschung zu kolonialzeitlichen Objekten, zum NS-Kulturgutraub oder zu Enteignungen in sozialistischen oder kommunistischen Staaten. Standards, Terminologien und Leitlinien sind ebenso essentiell wie die Etablierung von Plattformen: im Sinne der Transparenz und damit auch einer „fairen und gerechten“ Provenienzforschung.



Prof Dr. Meike Hopp ist seit November 2019 Juniorprofessorin für das Fachgebiet Digitale Provenienzforschung / Digital Provenance an der TU Berlin. Sie ist zudem Vorsitzende des Arbeitskreis Provenienzforschung e. V.

Power to the people

Als Führungskraft eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter*innen fördern

Ein Beitrag von Sven Lübbers

Mit zunehmender Arbeitslast und Komplexität der Arbeit sind Führungskräfte gefordert, eigenverantwortliches Handeln bei ihren Mitarbeiter*innen zu fördern. Dies ist nicht immer leicht, aber es zahlt sich aus. In diesem Whitepaper gehe ich darauf ein, was es manchmal schwer macht, Verantwortung abzugeben, aber auch warum es sich lohnt. Ich stelle Modelle vor, die bei der sukzessiven Förderung von Eigenverantwortung hilfreich sein können und gehe auf Stolpersteine und Herausforderungen ein. Das Whitepaper richtet sich an Führungskräfte, die eigenverantwortliches Handeln bei ihren Mitarbeiter*innen fördern möchten sowie an Berater*innen, die Führungskräfte auf diesem Weg begleiten.

Einstieg in das Thema

Vor dem Hintergrund von Trends wie New Work und Digitalisierung wird selbstorganisiertes Arbeiten in Teams und Organisationen immer wichtiger. Viele Führungskräfte und Organisationen machen sich bereits auf den Weg und setzen etablierte Praktiken um. Dabei merken sie jedoch, dass sich sowohl Führungskräfte schwertun, Freiheiten zu geben, als auch Mitarbeiter*innen damit, diese zu nutzen und eigenverantwortlich zu handeln. Viele Führungskräfte beklagen, dass sie in operativer Arbeit untergehen und es ihnen schwerfällt, mehr Verantwortung abzugeben.

Mit dem sogenannten Selbstorganisations-Readiness-Fragebogen (Johannsen & Lübbers, 2018) haben wir ein Modell entwickelt, das ganzheitlich auf Faktoren schaut, die eine solche Zusammenarbeit fördern. Hierbei geht es um die Handlungsfelder „Sinn & Zweck“, „Führung“, „Kultur“, „Strukturen & Prozesse“ und „Mitarbeiterkompetenzen“. In diesem Whitepaper möchte ich weniger auf das Team oder die Organisa-

tion schauen, sondern auf die Führungskraft und ihre Beziehung zum*zur Mitarbeiter*in. Es geht nicht darum, dass Mitarbeiter*innen ohne jegliche Führung auskommen sollen. Es geht um die Frage, wie es gelingen kann, dass Mitarbeiter*innen die Verantwortung, die ihnen von Führungskräften übertragen wird, übernehmen und eigenständig arbeiten können.

Zuerst gehe ich darauf ein, welchen Nutzen das Abgeben von Verantwortung hat, was Führungskräfte hindert, Verantwortung abzugeben und was Mitarbeiter*innen davon abhält, Verantwortung zu übernehmen. Anschließend stelle ich verschiedene Modelle vor, die bei der zunehmenden Delegation von Verantwortung hilfreich sein und bei der Entwicklung von Mitarbeiter*innen unterstützen können. Abschließend werden mögliche Stolpersteine beschrieben und wie diese umgangen werden können.

Verantwortung abgeben als Führungskraft

Warum es schwer fällt, Verantwortung abzugeben. In unseren Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen klagen viele Teilnehmer*innen darüber, dass sie in operativer Arbeit untergehen, sie viel selber machen oder kontrollieren müssen und es ihnen schwerfällt, Aufgaben und Verantwortung abzugeben.

Einer der häufigsten Gründe dafür ist die Sorge um ausreichende Qualität. Es fehlt das Vertrauen in die Fähigkeiten oder die Motivation der Mitarbeiter*innen. Teils basiert dies auf tatsächlich gemachten Erfahrungen. Überwiegend stecken dahinter jedoch alteingesessene Glaubenssätze und Menschenbilder. Besonders herausfordernd ist dies für Führungskräfte, die als vormaligster Experte in die Rolle der Führungskraft befördert wurden. Damit verbunden sind natürlich auch sehr konkrete Vorstellungen davon, wie eine Aufgabe zu erledigen ist.

Neben dem WIE spielt häufig auch die Geschwindigkeit eine Rolle. Viele Dinge sind schneller selbst erledigt, anstatt einen*einer Mitarbeiter*in aufwendig einzuarbeiten. Ein weiterer Grund ist der mit Delegation verbundene Kontrollverlust und das Bedürfnis, immer über alles auskunftsfähig zu sein. Hierbei spielen natürlich auch die Erwartungen der nächsthöheren Führungskraft eine Rolle.

In vielen Fällen haben die Gründe ihre Berechtigung. Gleichzeitig ist es wichtig, diese Gründe regelmäßig zu hinterfragen. Fragen Sie sich als Führungskraft, wie berechtigt Ihre Sorgen sind. Welche Beispiele oder

Beweise gibt es für Ihre Annahmen? Bereits dieser Schritt kann Ihnen helfen, leichter Verantwortung abzugeben. Ganz wichtig ist natürlich, sich bewusst zu machen, welchen Nutzen das Abgeben von Verantwortung für Sie als Führungskraft, das Unternehmen und Ihre Mitarbeiter*innen hat.

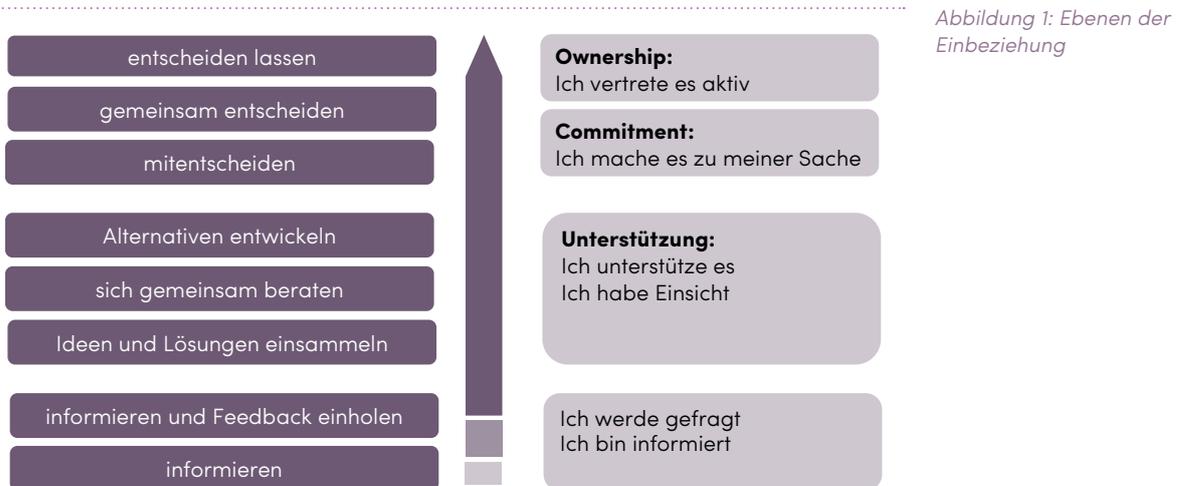
Warum es sich trotzdem lohnt. Ein wichtiger Vorteil ist die eigene Zeiterparnis. Je eigenständiger die Mitarbeiter*innen arbeiten, desto mehr Zeit habe ich - zum einen für die operativen Tätigkeiten und zum anderen auch für meine eigentlichen Führungsaufgaben wie zum Beispiel Mitarbeiterführung, Strategieentwicklung etc. Gerade Führungskräften, die als beste Expert*innen befördert wurden, fällt es schwer, loszulassen und sie verbringen viel Zeit mit „alter“, inhaltlicher Arbeit, die sie von ihren neuen Aufgaben abhält. Delegation ist hier der Schlüssel.

Ein weiterer Grund für eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter*innen ist, dass Führungskräfte aufgrund steigender Komplexität und Menge an Aufgaben häufig nicht mehr in der Lage sind, angemessene Entscheidungen zu treffen. Sie sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter*innen, die nah am Problem oder dem Kunden sind, eine gute Entscheidung treffen. Teilweise fehlt es Führungskräften an Wissen oder Kompetenz. Und in anderen Fällen haben sie vielleicht die Kompetenz, stellen jedoch aufgrund ihrer zeitlichen Kapazitäten einen Engpass dar, der die Organisation lähmt. Agilität ist nur möglich durch Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter*innen.

Ein weiterer Grund, warum es sich lohnt, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen zu fördern, ist die Motivation der Mitarbeiter*innen. Der Motivationsforscher Daniel Pink (2019) hat in seinem Buch „Drive“ die drei Motivationskomponenten Sinn, Meisterschaft und Autonomie beschrieben. Autonomie entsteht durch Freiräume, was einhergeht mit mehr Verantwortung. Auch Meisterschaft, das Streben danach etwas zu beherrschen, kann gefördert werden, wenn Menschen die Freiheit haben, sich tiefer mit Themen zu beschäftigen, die ihren Neigungen entsprechen. Wenn ich also motivierte Mitarbeiter möchte, die lange im Unternehmen bleiben, muss ich ihnen angemessene Freiheiten geben. Eng verbunden mit dem Thema Motivation ist auch das Thema Commitment. Je mehr Verantwortung und Freiheiten ich Mitarbeitern bezogen auf bestimmte Entscheidungen gebe, je mehr ich sie einbinde, desto höher ist in der Regel auch ihr Commitment für die getroffenen Entscheidungen. Dies wird auch in Abbildung 1 deutlich:

Auch wenn ich möchte, dass sich meine Mitarbeiter*innen entwickeln, braucht es Freiheit. Jemand, der nur macht, was man ihm sagt und nicht links und rechts guckt, der wird immer auf diese Art der Führung angewiesen sein.

Wenn Führungskräfte nun reihenweise Verantwortung abgeben, stellt sich für viele natürlich auch die Frage, wofür sie dann überhaupt noch verantwortlich sind. Unserer Ansicht nach liegt die Verantwortung von Führungskräften zunehmend darin, Orientierung zu geben und einen Rahmen sowie eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeiter*innen selbstorganisiert und eigenverantwortlich agieren können. Durch zunehmende Delegation und das Einräumen von Freiräumen haben Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, sich auch ohne direkte Beförderung weiterzuentwickeln. Das Ganze geht natürlich mit einem neuen Selbstverständnis einher. Führungskräfte nehmen eine immer stärker coachende Rolle ein.



Warum es Mitarbeiter*innen schwer fällt, Verantwortung zu übernehmen

Mangelnde Verantwortungsübernahme kann verschiedene Formen annehmen. Es kann sich im Nicht-Wahrnehmen bestimmter Aufgaben/Verantwortungen äußern oder aber in der mangelhaften Ausführung bestimmter Aufgaben. Die Gründe, warum sich Mitarbeiter*innen schwer tun, Verantwortung zu übernehmen, sind vielfältig:

Kompetenzen/Fähigkeiten. Einer der offensichtlichsten sind fehlende Kompetenzen/Fähigkeiten. Hierbei gilt es zu unterscheiden zwischen tatsächlich fehlenden Kompetenzen und dem mangelnden Bewusstsein oder Vertrauen der Mitarbeiter*innen in ihre Kompetenzen. Dies hat Auswirkungen auf das angemessene Führungsverhalten. Kompetenzen lassen sich unterscheiden in für die konkrete Aufgabe benötigte Kompetenzen und grundsätzliche Kompetenzen im Bereich Zeit- und Selbstmanagement oder Selbststeuerung. Dies macht es häufig nötig, dass eine Führungskraft enger führt und mehr kontrolliert. Gleichzeitig kann auch eine zu enge Führung die Ursache dafür sein, dass Mitarbeiter*innen demotiviert sind und sich daher schwertun, mehr Verantwortung zu übernehmen. Entscheidend ist daher, dass die gegebenen Freiheiten in einem angemessenen Verhältnis zu den Kompetenzen der Mitarbeiter stehen (siehe auch „Korridor der gelungenen Entwicklung“ weiter unten im Text).

Unklare Erwartungen und Kommunikation. Ferner ist ein häufiger Grund auch Unklarheit über Erwartungen. Hierbei geht es unter anderem um Erwartungen bezüglich des Umfangs der übertragenen Aufgabe, den Qualitätsanspruch oder zeitliche Vorstellungen. Die Art und Weise der Übertragung von Verantwortung, also die Kommunikation, spielt daher eine wichtige Rolle.

Fehlende Befugnisse oder Ressourcen. In manchen Fällen fehlen den Mitarbeiter*innen schlicht die Befugnisse oder finanzielle oder personelle Ressourcen, um eine Aufgabe zufriedenstellend zu bewältigen.

Fehlender Mut und Angst vor Fehlern. Ein weiterer Grund für mangelhafte Verantwortungsübernahme kann fehlender Mut sein bzw. Angst vor Fehlern. Diese können in der Persönlichkeit der Mitarbeiter*innen, gleichwohl aber auch im Verhalten der Führungskraft oder bestimmten Strukturen im Unternehmen begründet liegen.

Please the boss. Please the boss ist ein Phänomen, bei dem sich Mitarbeiter*innen bei der Erfüllung von Aufgaben vorrangig an möglichen Erwartungen ihrer Führungskraft orientieren und weniger daran, was wirklich richtig und wichtig wäre. Ferner senkt dies bei vielen Mitarbeiter*innen die Motivation. Mangelnde Motivation kann auch aus einem mangelnden Verständnis über die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe resultieren, was häufig die Folge schlechter Kommunikation ist. Möglich ist auch, dass die Aufgabe einfach nicht zu den Interessen des Mitarbeiters passt.

Mangelnder Freiraum. Ein letzter, aber nicht abschließender Grund ist das Geben von zu wenig Freiraum, sodass Mitarbeiter diesen gar nicht bewusst wahrnehmen und sich trauen ihn zu nutzen.

Aus der Unterschiedlichkeit der oben aufgeführten Gründe resultiert, dass es nicht den einen Weg gibt, um Eigenverantwortung zu fördern. Im Folgenden gehe ich näher auf einige der oben genannten Gründe ein und zeige, wie erfolgreiche Delegation und Übernahme von Verantwortung gelingen kann.

Erfolgreiche Delegation und Übernahme von Verantwortung

Der Korridor der gelungenen Entwicklung. Bei der Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten ganzer Teams genauso wie bei der Übertragung von Verantwortung sowie dem Gewähren von Freiheiten an Einzelne müssen Führungskräfte das richtige Maß finden. Je mehr Freiheiten ich gebe, desto mehr Kompetenzen benötigen meine Mitarbeiter*innen, um diese angemessen ausfüllen zu können. Ansonsten entstehen Überforderung, Demotivation und schlechte Ergebnisse. Gleichzeitig führen zu geringe Freiheiten, zu wenig Übertragung von Verantwortung bei sehr kompetenten Mitarbeiter*innen zu ungenutztem Potential, ebenfalls Demotivation oder schlechter Leistung und manchmal sogar (innerer) Kündigung der entsprechenden Mitarbeiter*innen (siehe Abbildung 2).

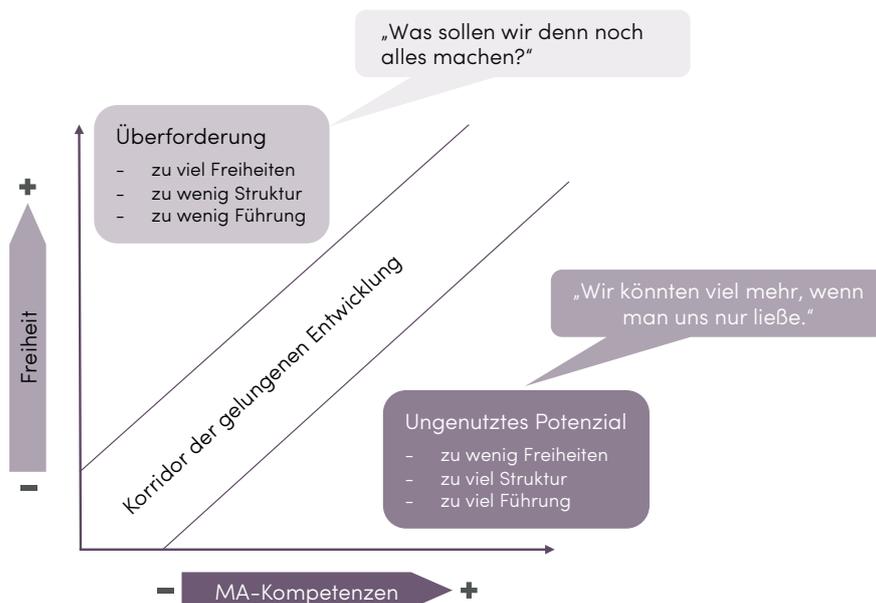


Abbildung 2: Korridor der gelungenen Entwicklung, © system worx (2020)

Hinsichtlich der Kompetenzen geht es wie bereits erwähnt zum einen um die Kompetenzen, die benötigt werden, um eine konkrete Aufgabe zu erledigen. Zum anderen geht es aber auch um grundsätzliche Kompetenzen im Bereich Zeit- und Selbstmanagement, Selbststeuerung, Kommunikation, Konfliktfähigkeit oder Unternehmerisches Denken. In unserem Seminar „Mitarbeiterkompetenzen für die Selbstorganisation“ bringen wir Mitarbeiter*innen genau die für ihren Grad an selbstorganisiertem Arbeiten notwendigen Kompetenzen bei. Inspiration finden Sie auch in unserer Mediathek unter www.system-worx.com/mediathek. Viele Führungskräfte schrecken davor zurück, Verantwortung abzu-

geben, da sie ihre Mitarbeiter*innen als (noch) nicht kompetent genug einschätzen und der Aufbau dieser Kompetenzen Zeit kostet. Selber machen geht häufig schneller. Fragen Sie sich jedoch stets, ob es sinnvoller ist, direkt mit dem Sägen des Baums zu starten oder vorher die Säge zu schärfen. Auf lange Sicht zahlt sich Kompetenzaufbau in der Regel aus. Es erfordert nur etwas Geduld.

Und gleichzeitig ist mir wichtig, an dieser Stelle zu betonen, dass gewisse Kompetenzen erst durch das Tun entwickelt werden können. Somit müssen Führungskraft und Mitarbeiter*innen teilweise auch ihre Komfortzonen verlassen. Hier das richtige Maß zu finden, kann herausfordernd sein.

Welches Maß ist nun das richtige? Für Führungskräfte ist es wichtig, zu verstehen, dass Mitarbeiter*innen ein gewisses Minimum an Freiheiten benötigen, um sich überhaupt „empowert“ zu fühlen. Es verhält sich ähnlich wie mit dem Vogel in der Küche, der in seinem Käfig nicht fliegt. Als Grund wird der zu kleine Käfig gesehen. Als nun die Größe des Käfigs verdoppelt wird und der Vogel noch immer nicht fliegt, kommt man zu dem Schluss, dass es wohl doch am Vogel liegt. Was jedoch nicht bedacht wird, ist, dass der Käfig noch immer zu klein ist und der Vogel einen freien Raum braucht, um zu fliegen.

Übertragen auf Mitarbeiter*innen bedeutet dies, dass es manchmal nicht genügt, kleine Freiheiten zu geben und zu hoffen, dass diese nun motivieren, alle Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung muss spürbar werden.

Wenn man als Mitarbeiter*in die Erstellung eines Dokumentes für einen Kunden übertragen bekommt und weiß, dass danach nochmal jemand

darauf schauen wird, wird man sich gegebenenfalls nicht zu 100 Prozent anstrengen. Wird jedoch klar kommuniziert, dass niemand mehr über das Dokument schaut, spürt man hier deutlich mehr Verantwortung.

Als Führungskraft kann ich Mitarbeiter*innen beispielsweise bei der Auswahl neuer Kolleg*innen einbinden. Sie werden jedoch nie vollständig verantwortlich handeln, wenn es bei diesem Verantwortungsbereich bleibt. Erst wenn Mitarbeiter*innen auch in der Verantwortung sind, entsprechende Fehlbesetzungen auch zu entlassen und auch diese Gespräche zu führen, spüren sie die volle Verantwortung.

Viele Führungskräfte denken weiterhin in den beiden Extremen „Verantwortung vollkommen abgeben“ und „Es selber machen“. Ein differenzierter Blick beispielsweise durch das Modell der Delegations-Modi kann hierbei helfen, den Korridor der gelungenen Entwicklung zu treffen.

Die Delegations-Modi

Wie zu Beginn bereits erwähnt, führt mehr Verantwortung für bestimmte Entscheidungen in der Regel auch zu höherem Commitment bei Ihren Mitarbeiter*innen. Um eine bewusste und situationsspezifische Entscheidung darüber treffen zu können, wie viel Verantwortung Sie abgeben möchten, ist es wichtig und hilfreich, die Abstufungen zu kennen, die als Führungskraft bzw. als Delegierender genutzt werden können. In Abbildung 3 ist eine Unterteilung nach Oestereich & Schröder (2017) zu finden, die auf dem Modell der Delegations-Modi von Jurgen Appelo

Klare Entscheidungszuständigkeit durch explizite Delegations-Modi	
1. Mitteilen	Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.
2. Erklären	Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidung.
3. Konsultieren	Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.
4. Vereinbaren	Wir treffen die Entscheidungen gemeinsam.
5. Beraten	Wir tragen mit Wissen oder Empfehlung bei und lassen dann den anderen entscheiden.
6. Übertragen	Wir übertragen jemand anderem die Entscheidung, möchten aber informiert bleiben.
7. Delegieren	Wir delegieren vollständig und müssen auch nicht mehr informiert werden.

Abbildung 3: Delegations-Modi, Grafik nach Bernd Oestereich, Werkstatt für kollegiale Führung, <http://kollegiale-fuehrung.de>

basiert. Die Abstufung bezieht sich jeweils nur auf einen klar abgegrenzten Entscheidungsbereich und sollte daher stets in Abhängigkeit von der Wichtigkeit der Aufgabe und der Kompetenz der Mitarbeiter*innen gewählt werden. Schauen Sie sich die verschiedenen Delegations-Modi in Ruhe an und überlegen Sie sich, in welchen Aufgabenbereichen Sie bereits auf welche Art Entscheidungen abgeben und welche weitere Delegations-Stufe Sie ausprobieren möchten.

Ein Beispiel aus Oestereich & Schröder (2017, S. 290):

„Ich empfehle euch, dass wir an der Messe mit einem Stand teilnehmen, und brauche eine Entscheidung bis zum 15.3. (Delegationsmodus 5, Beraten). Sollte ich bis dahin keine Entscheidung von euch bekommen, treffe ich die Entscheidung für euch ohne weitere Konsultation und erkläre sie euch hinterher (Delegationsmodus 2, Erklären).“

Bei der Wahl von Delegationsmodi ist es entscheidend, Ihren Mitarbeiter*innen transparent zu machen, welchen Modus sie gewählt haben und aus welchen Gründen. Wenn ein*e Mitarbeiter*in weiß, dass niemand mehr kontrollieren wird, entsteht ein höheres Verantwortungsbewusstsein als wenn man nur mit Ideen dazu beiträgt. Gleichzeitig ersparen Sie sich unnötige Enttäuschungen, wenn Mitarbeiter*innen fälschlicherweise denken, dass sie mehr Entscheidungsbefugnisse haben.

Verantwortungsmodell zur Übertragung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Wenn wir über Verantwortung sprechen, sprechen wir in der Regel über die Aufgaben, für dessen Erledigung eine Person verantwortlich ist. Bernd Schmid hat in den 90er Jahren ein Modell entwickelt, das noch differenzierter auf Verantwortung blickt. Dieses Modell kann Ihnen als Führungskraft bei der Übertragung von Verantwortung helfen (siehe Abbildung 4). Es betrachtet Verantwortung aus vier Perspektiven: Müssen, Dürfen, Können und Wollen.

> **Beim Müssen** geht es um die klassischen Fragen der Aufgaben bzw. Zuständigkeiten. Was muss getan werden, welche Standards sollen eingehalten werden, wie soll das Ergebnis aussehen und wann soll es erledigt sein?

> **Das Dürfen** schaut auf die Befugnisse, die für die Erfüllung der Aufgabe notwendig sind. Wofür muss der Ausführende autorisiert sein? Hierbei geht es teilweise um formale Befugnisse über beispielsweise Budget oder auch Prokura, genauso aber auch um die informelle

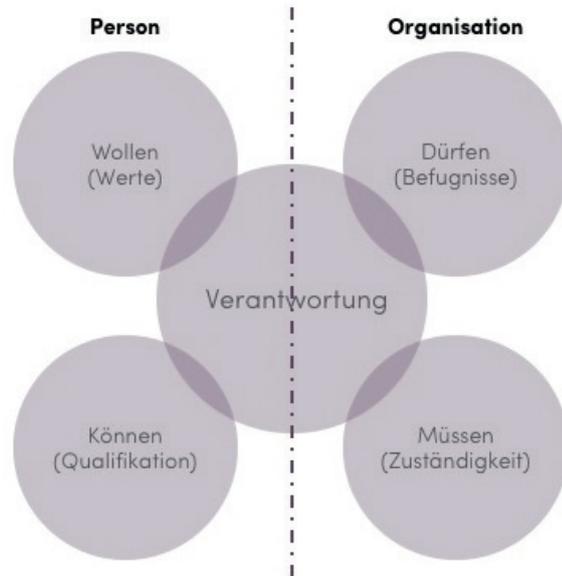


Abbildung 4: Verantwortungsmodell

Autorisierung, bei der eine Führungskraft den anderen Mitarbeitern mitteilt, dass Person xy für ein bestimmtes Projekt zuständig ist und sich bitte nach ihm richtet wird. Neben den Befugnissen geht es aber auch um zeitliche wie finanzielle Ressourcen, die notwendig sind.

Diese beiden Perspektiven sind von der Organisation vorgegeben bzw. beeinflussbar. Auf der Seite des Individuums finden sich das Können und das Wollen.

> **Beim Können** geht es um die Frage, welche Kompetenzen für die Erfüllung der jeweiligen Aufgabe nötig sind und ob die entsprechende Person diese auch besitzt.

> **Das Wollen** wird im Alltag am wenigsten berücksichtigt. Hierbei geht es um die Frage der Motivation. Welche Aufgaben machen dem Mitarbeiter Spaß, wofür brennt er oder sie?

Dies sind Fragen, die Sie sich als Führungskraft vor der Übertragung von Verantwortung stellen sollten. Noch besser ist es, diese Fragen gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter zu klären. Ein solches Gespräch kann auch mit dem gesamten Team geführt werden.

Der nachfolgende Leitfaden kann Ihnen bei der Vorbereitung Ihrer Delegationsgespräche helfen. Nutzen Sie ihn jedoch nicht nur zur Vorbereitung, sondern sprechen Sie diese Punkte auch transparent im Gespräch an.

Delegationsgespräche – Vorbereitung und Gesprächsleitfaden

Vorbereitung eines Delegationsgesprächs

Welche Aufgabe soll delegiert werden?

- > Was sind meine Erwartungen? Wie soll das Ergebnis aussehen? Oder ist dies noch offen? Wie sieht der Zeitrahmen aus?

Wie hoch ist das Risiko, das durch Delegieren der Aufgabe entsteht? Wie mache ich dies deutlich?

Welche Kompetenzen sind für diese Aufgabe erforderlich? Wer könnte unterstützen beispielsweise als Coach?

Wie verteilt sich die Verantwortung zu der delegierten Aufgabe zwischen mir als Führungskraft und dem*der Mitarbeiter*in?

Welche Befugnisse benötigt der*die Mitarbeiter*in zur erfolgreichen Bewältigung dieser Aufgabe?

- > Welche Entscheidungen darf er*sie treffen?
- > Welchen anderen Personen darf er*sie was im Rahmen der Aufgabenerledigung anordnen?
- > Über welche Sachen/Werte/Budget des Unternehmens darf er*sie verfügen?
- > Auf welche erforderlichen Informationen darf er*sie zugreifen?
- > Was ist der Handlungsrahmen indem er*sie eigenständig handeln darf?

Welchen Delegations-Modi halte ich für angemessen? Wann soll wie kommuniziert werden über beispielsweise Fortschritte aber auch Hürden?

Welche*r Mitarbeiter*in eignet sich, diese Aufgabe zu übernehmen? Oder sollte es eher an ein Team delegiert werden?

Gesprächsleitfaden zur Delegation

Eröffnen

- > Was sage ich, um das Gespräch zu eröffnen?
- > Was kann ich tun, um eine passende Gesprächsatmosphäre zu schaffen?
- > Wie spreche ich den Zeitrahmen an, der uns für das Gespräch zur Verfügung steht?
- > Was sage ich, um Ziel und Zweck des Gespräches zu nennen?

Klären

- > Wie erkläre ich dem*der Mitarbeiter*in, warum ich ihn*sie für diese Aufgabe ausgewählt habe?
- > Was muss ich vom*von der Mitarbeiter*in noch wissen, bevor wir die zu delegierende Aufgabe konkret besprechen?
- > Wie hoch ist die aktuelle Arbeitsbelastung des*der Mitarbeiter*in?
- > Wie erkläre ich die für ihn*sie zu übernehmende Aufgabe?

Diskutieren

- > Was ändert sich durch die Aufgabe für den*der Mitarbeiter*in und ab wann?
- > Was ist ein sinnvoller Zeithorizont für die Aufgabenerledigung?
- > Wie gut hat der*die Mitarbeiter*in die Aufgabe, die damit verbundenen Befugnisse und seine Verantwortung verstanden?
- > Wie kompetent schätzt sich der*die Mitarbeiter*in ein, diese Aufgabe erfolgreich zu erledigen?
- > Welche Unterstützung benötigt der*die Mitarbeiter*in?
- > Wie verfolgen wir den Fortschritt?

Zusammenfassen

- > Wie werde ich die Vereinbarung dokumentieren?
- > Wie erkenne ich das Ausmaß der Zustimmung des*der Mitarbeiter*in zu der delegierten Aufgabe?
- > Wann treffen wir uns dazu wieder?

Abschließen

- > Für welche Beiträge kann ich mich bedanken?
- > Wie kann ich Zuversicht und Vertrauen auf positive Erwartungen bekräftigen?
- > Was sage ich, um einen positiven Ausblick zu geben?

Unterstützung der Mitarbeiter*innen beim Aufbau neuer Kompetenzen und im Umgang mit Herausforderungen. Damit Mitarbeiter*innen sich entwickeln und in Zukunft mehr Verantwortung übernehmen, müssen Sie sie als Führungskraft entsprechend begleiten. Speziell im Umgang mit herausfordernden Situationen haben Sie die Möglichkeit, einen Unterschied zu machen. Anstatt als Retter mit der Lösung einzuspringen, können Sie Ihre Mitarbeiter*innen unterstützen, die Probleme selbst zu lösen.

Das GROW-Modell bietet eine Orientierungshilfe für den Ablauf solcher unterstützender Gespräche. Aus den vier Bereichen werden nacheinander Fragen gestellt:

GOAL Setting (Zielsetzung)

- > Was möchten Sie in dieser Sitzung erreichen?
- > Was möchten Sie wirklich?
- > Können Sie in einem Satz formulieren, was Sie möchten?

REALITY Checking (Realitätsprüfung)

- > Was haben Sie bisher unternommen, um das Ziel zu erreichen?
- > Welchen Effekt / Ergebnis hat das gehabt?
- > Was machen Sie momentan, was Ihrem Ziel im Weg stehen könnte?
- > Was hat Sie davon abgehalten, andere Dinge auszuprobieren?
- > Wie viel Einfluss haben Sie auf die momentane Situation?
- > Was wäre die Konsequenz, wenn Sie das Ziel nicht erreichen?

OPTIONS (Alternative Strategien)

- > Wenn Sie es nochmals machen könnten, was würden Sie anders machen?
- > Was sind Ihre Optionen?
- > Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert?
- > Wenn da noch etwas wäre, was könnte es sein?

WILL (Nächste Schritte)

- > Auf einer Skala von 1-10: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Handlungen ausführen?
- > Was nehmen Sie sich konkret zur Umsetzung vor? Was und wann werden Sie tun?
- > Ist die geplante Handlung wirklich zielführend?
- > Welche Hindernisse könnten Ihnen auf diesem Weg begegnen?
- > Wer muss von Ihrem Ziel wissen?
- > Welche Unterstützung benötigen Sie zur Zielerreichung?
- > Welche weiteren Überlegungen kommen Ihnen in den Sinn?

Herausforderungen und Stolpersteine

Mit dem reinen Delegieren von Aufgaben ist es häufig nicht getan. Ein wichtiger Teil der Arbeit beginnt erst dann. Wie Sie mit möglichen Herausforderungen umgehen und auf was Sie sonst noch achten sollten, erfahren Sie in den folgenden Abschnitten.

Feedback und Quick-Wins. Viele Führungskräfte geben Verantwortung ab, delegieren Aufgaben und sofern sie nicht in Kontrollwahn verfallen, ziehen sich sukzessive zurück. Für Mitarbeiter*innen bedeutet die Übernahme von neuer Verantwortung häufig auch zusätzliche zeitliche aber vor allem auch psychische Belastung. Nicht immer wird Delegation als Zeichen der Wertschätzung der eigenen Kompetenz gesehen. Mitarbeiter*innen machen sich natürlich Gedanken darüber, ob ihre Arbeit gut genug ist. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, Ihren Mitarbeiter*innen ausreichend Feedback zu geben. Was erleben Sie bereits als besonders positiv? Wo gibt es noch Handlungsbedarf? Damit die Motivation bei Mitarbeiter*innen hoch bleibt, delegieren Sie Aufgaben so, dass auch schnelle Erfolge sichtbar sind. Diese können Sie bereits bei der Delegation besprechen („Woran erkennen Sie, dass Sie Fortschritte machen?“). Mitarbeiter*innen fällt es oft schwer, die eigenen Fortschritte wahrzunehmen bzw. anzuerkennen. Zeigen Sie als Führungskraft, dass Sie diese zusätzliche Verantwortungsübernahme sehen und wertschätzen. So sichern Sie sich die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen, auch bei neuen Themen wieder in die Verantwortung zu gehen.

Ich vertraue dir! Eine zentrale Voraussetzung für Verantwortung und eigenverantwortlichem Handeln ist Vertrauen. Führungskräfte werden reihenweise dazu aufgefordert, ihren Mitarbeiter*innen das nötige Vertrauen zu schenken. „Ich vertraue dir!“ Doch hier drin steckt eine große Gefahr. Wir sollten nie einfach nur „Ich vertraue dir!“ sagen. Vertrauen sollte immer bezogen auf etwas Konkretes ausgesprochen werden. Natürlich vertraue ich meinem Steuerberater. Jedoch darin, meine Steuern zu machen und nicht, ein Flugzeug zu fliegen. Und so sollten Sie auch Ihren Mitarbeiter*innen nicht blind für alles vertrauen, sondern immer bezogen auf bestimmte Aufgaben oder Aufgabengebiete. Diese Perspektive kann es Ihnen und Ihren Mitarbeiter*innen leichter machen, über das Thema zu sprechen.

Please the boss. Reinhard Sprenger (2002, S. 168). bringt die Misere auf den Punkt: „Please the boss – das ist die Krankheit, die wir uns durch die Delegationspraxis zugezogen haben. Denn Delegation heißt: Aufgaben abgeben, aber

dafür sorgen, daß sie im Sinne des Meisters ausgeführt werden. Selbstverantwortung adel!“ Verantwortung abgeben, bedeutet immer auch ein Risiko einzugehen. Gleichzeitig kann Vertrauen und die Entwicklung von Eigenverantwortung nur gelingen, wenn ich als Führungskraft bereit bin, dieses Risiko einzugehen. Als Führungskraft ist es wichtig, sich der Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf die Mitarbeiter*innen bewusst zu sein. Es geht darum, Verantwortung abzugeben, eventuell aufgetretene Fehler anzusprechen, diese jedoch als Lerngelegenheit wahrzunehmen und die Mitarbeiter*innen zu ermutigen, (dennoch) weiter Verantwortung zu übernehmen.

Wenn Sie ganz klare Vorstellungen davon haben, wie eine Aufgabe zu erledigen ist, dann sagen Sie es Ihren Mitarbeiter*innen. Was Sie jedoch nicht erwarten können, ist, dass Ihre Mitarbeiter*innen dadurch eigenständiger werden. Sie schaffen dadurch Roboter, die sich nur an ihrem Vorgesetzten orientieren. Wenn Sie eigenständig denkende Mitarbeiter*innen möchten, dann müssen Sie sie auch eigenständig nachdenken und handeln lassen. Dies ist die große Herausforderung. Im Folgenden erhalten Sie einige Impulse wie Sie mit dieser Unsicherheit umgehen können.

Das Teufelskreis-Modell – Wie wir uns gegenseitig beeinflussen

Dass Vertrauen ein wichtiger Aspekt im Delegationsprozess ist, macht auch das sogenannte Teufelskreis-Modell von Schulz von Thun deutlich (Abbildung 5). Am Beispiel von Kontrollverhalten bei Führungskräften gehen wir davon aus, dass eine Führungskraft die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter*innen kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert. Dieses Verhalten kann bei den Mitarbeiter*innen das Gefühl auslösen, dass die Führungskraft ihr nicht vertraut. Dadurch kann Demotivation entstehen sowie die Erkenntnis, dass man nicht 100 Prozent geben muss, wenn ohnehin immer kontrolliert wird. Die daraufhin entsprechend schlechtere Arbeitsleistung bestätigt die Führungskraft wiederum in ihrem Verhalten. Das vertrackte an dieser Situation ist, dass beide Parteien gute Gründe für ihr Verhalten haben und sich meist nicht sagen lässt, wer oder was der eigentliche Auslöser war. Hierbei lässt sich in der Regel schwer sagen, bei wem das Verhalten angefangen hat. Dies ist auch nicht mehr dienlich für die Lösungsfindung.

Was mache ich, wenn Verantwortung nicht wie gewünscht wahrgenommen wird? Der oben beschriebene Teufelskreis zeigt auf, dass Ihr Führungsverhalten einen großen Einfluss auf die Verantwortungsübernahme

Nehmen Sie bei dem Gespräch auch Bezug auf vorher besprochene Punkte (siehe Verantwortungsmodell und Vorbereitung von Delegationsgesprächen).

Arten von Fehlern und Umgang mit diesen. Neben der mangelhaften Übernahme von Verantwortung kann es beim Ausführen von delegierten Aufgaben immer auch zu Fehlern kommen. Je nach Bewusstseinsgrad und Kenntnisstand kann man verschiedene Arten von Fehlern unterscheiden, mit denen Sie als Führungskraft unterschiedlich umgehen können und sollten:

Fehlerart	Beschreibung	Umgang/Reaktion
Unachtsamkeit	Eine Person führt ihre Aufgaben unkonzentriert, leichtsinnig oder unbedacht aus.	1. Beobachtungen mitteilen 2. Verweis auf Auswirkungen 3. Bei wiederholtem Leichtsinns und Unachtsamkeit angemessene Konsequenzen ziehen z.B. Vier-Augen-Prinzip einführen
Bewusstes Missachten von Regeln	Eine Person entscheidet sich bewusst dagegen, ihre Aufgaben entsprechend ihres Kenntnisstandes auszuführen (mit guten Absichten).	1. Beobachtungen teilen 2. Nach Intention erkundigen 3. Auswirkungen aufzeigen 4. Nach alternativem Verhalten für gleiches Motiv suchen, bzw. weitere Motive höher priorisieren 5. Konsequenz abhängig vom Motiv
Experiment	Wir entscheiden uns, etwas so zu machen und wissen nicht, wie es ausgeht.	Wenn sich das Experiment später als Misserfolg herausstellt: 1. Analyse der Fehlerquelle 2. Offene Kommunikation, um für künftige Experimente daraus zu lernen und gleichzeitig Experimentierfreude nicht zu schmälern

Abbildung 6: Fehlerarten und Reaktionen

Prinzipiell sollte Mitarbeiter*innen eine positive Absicht für ihr (Fehl-) Verhalten unterstellt werden. Unabhängig davon, um welche Art Fehler es sich handelt, ist es daher ratsam, sich zunächst nach der Intention zu erkundigen. Achtsames Formulieren ist dabei sehr wichtig: „Warum hast du...“ - Fragen bringen Menschen in eine Verteidigungshaltung. Fragen Sie eher „Wie bist du darauf gekommen, xy so zu machen?“ oder „Was waren deine Beweggründe?“

Fragen zur Selbstreflexion können sein:

- > Wie reagieren Sie auf Fehler Ihrer Mitarbeiter?
- > Sind Ihre Reaktionen konsistent?
- > Inwiefern fördert Ihr Verhalten eine erwünschte Fehlerkultur?
Wodurch verhindern Sie diese?

Fazit

Das White Paper hat dargestellt, dass es beim Fördern der Eigenverantwortung von Mitarbeiter*innen um mehr geht als die bloße Delegation bestimmter Aufgaben. Es gibt viele Aspekte, die uns daran hindern, Verantwortung abzugeben. Machen Sie sich als Führungskraft bewusst, was Sie derzeit noch davon abhält, mehr Verantwortung abzugeben und welchen Nutzen es für Sie und Ihre Mitarbeiter*innen haben kann. Überlegen Sie sich, in welchen Bereichen Sie mehr Verantwortung abgeben möchten und welches Maß an Freiheit das angemessene ist. Bereiten Sie Delegationsgespräche sorgfältig vor und kreieren Sie diese als einen gemeinsamen Prozess mit Ihren Mitarbeiter*innenn. Seien Sie sich der Wirkung Ihres Verhaltens auf Ihre Mitarbeiter*innen bewusst. Eigenverantwortung Fördern ist nicht immer leicht, aber es zahlt sich aus.

LITERATUR

- Appelo, J. (2011).** *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders.* Boston: Pearson Education.
- Gloger, Boris & Rösner, Dieter (2014).** *Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements.* Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Oestereich, Bernd & Schröder, Claudia (2016).** *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen.* Vahlen.
- Pink, D. (2019).** *Drive: Was Sie wirklich motiviert.* Ecowin Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (2010).** *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation.* Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Sprenger, Reinhard (2002).** *Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation.* Campus.
- Whitmore, J. (2006).** *Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft. Stufen: allesinfluss.*



Sven Lübbers, M.Sc. Management Psychology, ist als systemischer Berater (isb), Trainer und Coach bei system worx tätig. Neben der Beratung und Begleitung von Teams in Veränderungsprozessen liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Führungskräfte-Entwicklung, laterale Führung, Selbstorganisation/New Work sowie der Aus- und Weiterbildung von Beratern.

Mehr Informationen: www.system-worx.com

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Workshop-Präsentation, Dirk Schütz & Jana Symalzek, 2019

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371