

# Führung Macht Sinn

## Führung im Orchester

Martin Salzwedel/Dirk Schütz

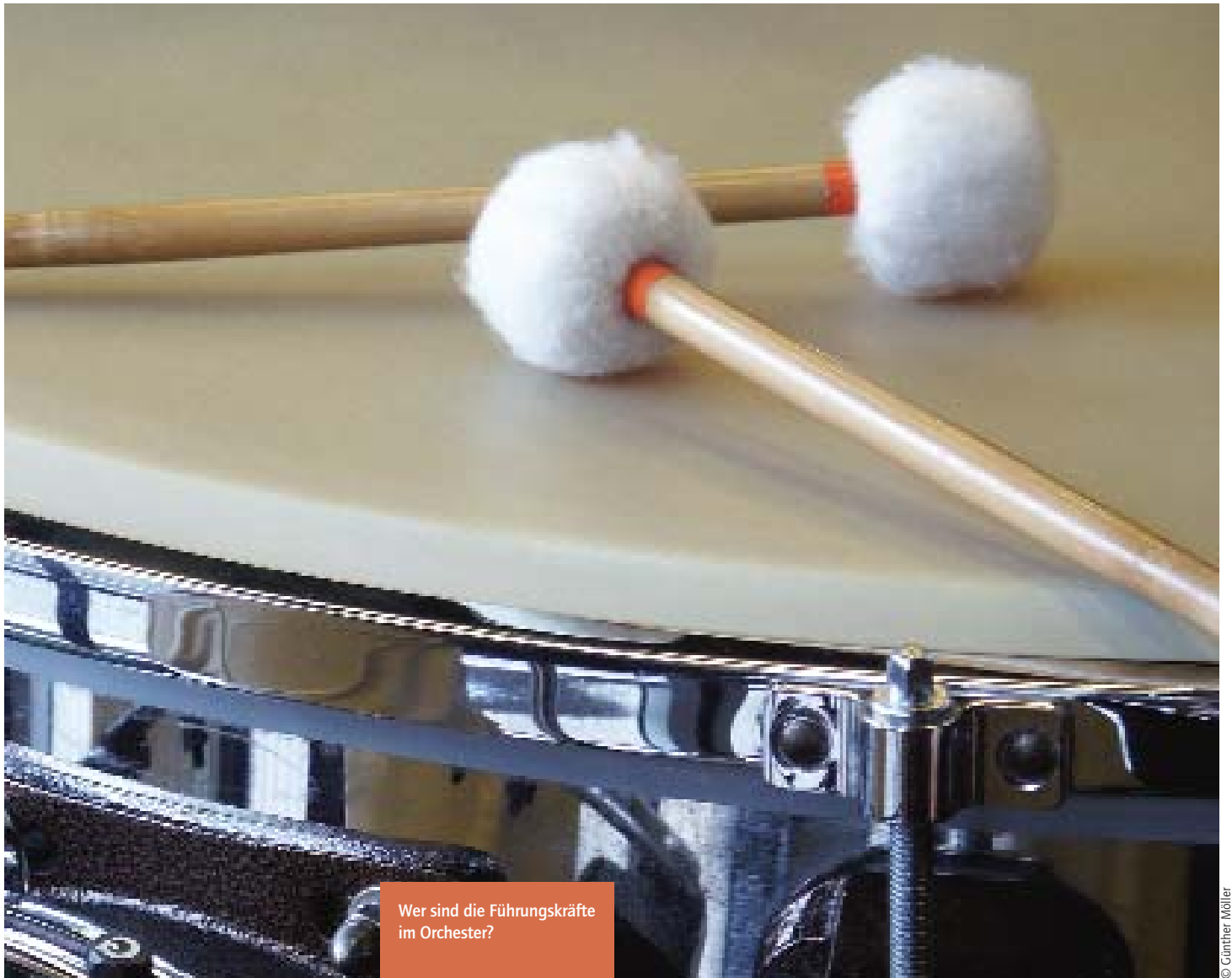
Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Ausgabe ist dem Thema Führung gewidmet. Der Grund hierfür ist sehr einfach: Jedes soziale System, jede Organisation und damit jedes Orchester braucht Führung, wenn es sich entwickeln will. Normalerweise übernimmt innerhalb des Systems derjenige die Führung, der etwas verändern möchte. Das kann, muss aber nicht die formal definierte Führungskraft sein. Im kleinsten sozialen System, der Familie, übernehmen die Kinder sehr häufig die Führung, wenn beispielsweise die Kirmes im Ort ist. Sie reden so lange, bis die Eltern – die eigentlichen „Führungskräfte“ der Familie – zustimmen und mitgehen. In Orchestern gibt es definierte Führungskräfte, die einen Teil der Führungsaufgaben hervorragend lösen, andere Bereiche von Führung in Bezug auf das Management der Organisationskultur, der Personalentwicklung und des Entwickelns, Veränderns und Kommunizierens des eigenen gesellschaftlichen Grundauftrags aber weniger intensiv wahrnehmen, einfach weil sie es nicht gelernt haben. Besondere Relevanz gewinnt dieser Aspekt dann, wenn andere Personen – häufig aus der Politik – die Veränderungen für das Orchester bestimmen, weil dieses es nicht selbst tut.

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



sellschaftliche Entwicklung fordert von den Orchestern zunehmend mehr als ihr eigentliches Kerngeschäft. Die Musiker sind dafür aber nicht ausgebildet. [...] Der gezielte Einsatz von Personalentwicklung könnte dazu beitragen, Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse der Musiker integrieren und eben damit die Zukunftsfähigkeit der Institution Orchester gewährleisten und weiterentwickeln.“

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



Wer sind die Führungskräfte im Orchester?

## Führungskräfte im Orchester

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

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

Dies zeigt zusätzliche Aspekte der Führungsproblematik, mit denen Orchester zu kämpfen haben. Häufig geht es schlechterdings um Machtspiele, die mit der Führungsverantwortung dieser Gre-

mien und den Erwartungen der Orchestermusiker unvereinbar sind. Dazu kommen speziell im Orchesterbereich noch Gastdirigenten, die von der Intendanz eingeladen werden.

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

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

## Kultur-, Leistungs- und Ressourcenmanagement

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

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

... Lesen Sie weiter in Ausgabe 11/2009.

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