

Gute Führung gilt branchenübergreifend als zentraler Erfolgsfaktor. Das ist insofern schlüssig, als die Leistung der Mitarbeiter*innen nicht nur von deren Können, sondern auch von Motivation, Wohlbefinden sowie individueller Entwicklungsförderung abhängt. Folgerichtig hat sich in den letzten Jahrzehnten der Fokus bei der Auswahl von Führungskräften verschoben: Nicht alleine die Fachlichkeit, sondern auch sozialkommunikative und strategische Kompetenzen wurden zu Schlüsselanforderungen.

Aber nicht nur die anforderungsgerechte Auswahl von Führungskräften ist entscheidend für die Qualität des späteren Führungsverhaltens. Genauso wichtig ist eine zielführende Personalentwicklung etwa in Form von Führungfortbildung oder Coaching. Für Führung gibt es im klassischen Sinne keine Ausbildung. Ihre Wirkung orientiert sich letztlich immer an den jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen Anforderungen und Erwartungen der Mitarbeiter*innen und Stakeholder, die sich in den letzten Jahrzehnten drastisch gewandelt haben. Gute Führung ist in diesem Sinne nicht nur eine Frage des Handwerks, sondern es geht auch um die führungsethische Ausrichtung, die Haltung von Führungskräften.

Spätestens seit der *Initiative Neue Qualität der Arbeit* vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist klar, dass so wie in der Vergangenheit geführt wurde, nicht weitergeführt werden kann. Auch die *#MeToo*-Debatte hat eine kritische Auseinandersetzung zum Umgang mit Macht beflügelt. Dabei geht es nicht nur um die einzelne Führungskraft – die erlebte Qualität von Führung hängt auch von der Organisationsstruktur und dem Leitungsmodell ab. Branchenübergreifend lässt sich formulieren, dass Hierarchien eher flacher werden, Führung eher ermöglichend-moderierend agieren und fähig zu einer visionsgeleiteten Strategieentwicklung sein muss. Dem Grunde nach gilt alles Beschriebene auch für den Kulturbereich, die Theater. Und auch wenn die Gemeinsamkeiten in Bezug auf psychologische, handwerkliche und ethische Führungsanforderungen branchenübergreifend größer sind als die Unterschiede, so lassen sich dennoch einige Besonderheiten für Theater formulieren:

Die Freiheit von „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre“ ist im Grundgesetz garantiert. Dies sagt aber nichts über die Arbeitsbedingungen Kulturschaffender aus. Sie agieren fest angestellt oder freischaffend, oft in prekären

Hierarchie in der Duzkultur

Gelingt Führung im Theater schlechter als in anderen Branchen? Ina Voigt, Diplom-Psychologin und Leiterin der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen in Berlin, über Machtkonzentration im Theater und die Frage, was zeitgemäße Führungskultur ausmacht

TEXT INA VOIGT

„Wenn im Kulturbereich insgesamt eine höhere Sensibilität gepaart mit einem etwas höheren Narzissmus zu finden ist, dann wirkt sich dies auch in Führungspositionen aus.“

Ina Voigt

Vertragsverhältnissen, in öffentlich-rechtlichen Häusern oder in privater Trägerschaft. Als Arbeitsform steht deutlich Projektarbeit im Vordergrund, bei der die künstlerischen Impulse in entsprechende ästhetische Formate übersetzt werden. Das hier erforderliche Engagement speist sich auch aus einer bei Menschen im Kulturbereich häufig sehr leidenschaftlichen intrinsischen Motivation. Menschen, die am Theater arbeiten, sind aufgrund ihrer spezifischen Stärken und Interessenlagen anders aufgestellt als Menschen, die etwa in einer Kommune oder einem Industrieunternehmen arbeiten. Wenn im Kulturbereich insgesamt eine höhere Sensibilität gepaart mit einem etwas höheren Narzissmus (nachgerade Voraussetzung dafür, in darstellenden, insbesondere schauspielerischen, Kunstkontexten zu arbeiten) zu finden ist, dann wirkt sich dies auch in Führungspositionen aus. „Extremtypen“ sind übervertreten, was zunächst schlüssig klingt, schließlich wird von Führungskräften nicht nur Verantwortungsbewusstsein erwartet, sondern auch Mut zu innovativen, auch ungewöhnlichen Entscheidungen. Mangelnde Empathiefähigkeit, wenig Commitment in Bezug auf soziale Rollen und Regeln in Kombination mit Macht über andere und mangelnde soziale Kontrolle können aber zum Problem werden.

Die Auswahl von Führungskräften erfolgt nach wie vor eher über künstlerisch-fachliche denn über soziale und strategische Kompetenzen, Anforderungsprofile bleiben oft intransparent und perpetuieren Gewohntes. Auch gibt es (branchenübergreifend) noch deutlichen Nachholbedarf in Bezug auf Frauen in Führungspositionen. Wenngleich etwas Bewegung in das Thema Intendantinnen gekommen ist, so ist Führung im Theater doch überzufällig häufig männlich.

Die Machtkonzentration im verbreiteten Intendantenzentrierten Modell mit Führung auf Zeit bei entsprechender Fluktuation ist enorm. Die Hoheit über Ressourcen beinhaltet das Recht, künstlerische Mitarbeiter*innen (auch ohne Angabe von Gründen) zu entlassen, und verschärft Abhängigkeiten. Die Arbeitsformen am Theater erschweren in besonderer Weise die Regulation von Nähe und Distanz, die verbreitete Duzkultur verdeckt nur bedingt das hierarchische Gefälle. Die Diskurse in den letzten Jahren haben zu einer kritischen Befassung mit Machtmissbrauch geführt, wie der vom Deutschen Bühnenverein entworfene *Wertebasierte Verhaltenskodex*, und schaffen ein Bewusstsein dafür, dass Macht nicht Herrschaft, sondern Verantwortung und

Fürsorge bedeutet. Die gute Führung gibt es nicht, ob Führung gelingt, erschließt sich letztendlich im Erleben der Mitarbeiter*innen. Was Führungsqualität ist, muss daher in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen in den Häusern definiert werden.

Gutes Theater ist mehr als künstlerische Qualität/Brillanz; auch schlechte Führung kann zumindest kurzfristig zu „gutem“ Theater führen, man bleibt aber unter den Möglichkeiten, die sich in einem kreativ-moderierenden Prozess ergeben. Viele Mitarbeiter*innen sind heute selbstbewusster, lassen sich entwürdigende Behandlung nicht mehr gefallen, auch ist schlechte Unternehmenskultur zunehmend mit Reputationsrisiken verbunden, die sich potenzieren und schnell mediale Lauffeuer entfachen können. Es muss gelingen, inhaltliche Kraft und Bedeutung mit sozialer Nachhaltigkeit zu verbinden, um auf lange Sicht (nach innen und außen hin) zu glänzen. Viele Theater haben sich bereits auf den Weg gemacht, eine zeitgemäße Führungsethik für sich zu definieren, passende Leitungsmodelle zu finden und ihre Führungskräfte durch entsprechende personalentwicklerische Angebote zu unterstützen. ■



UNSERE AUTORIN

INA VOIGT ist seit 2001 Gesamtleiterin der *Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V.*

- » Studium der Mathematik und Psychologie, danach Tätigkeit in einer Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Marktanalysen
- » Seit 1986 bei der *Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V.*
- » Schwerpunkte: Assessment-Center-Verfahren für Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwicklung, individuelles Coaching
- » Besonderer Fokus: Hochschulen und Kulturbereich