

Veränderungen im Cultural Leadership
durch neue Generationen von Führungskräften?
Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften
in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland

BIRGIT MANDEL

UV Universitätsverlag
Hildesheim

Hildesheim 2018

Impressum

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese elektronische Publikation ist mit der Creative-Commons-Nutzungslizenz BY-NC-ND (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung) versehen.

Weitere Informationen unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de>

Universitätsverlag Hildesheim
Universitätsplatz 1
31141 Hildesheim

<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/publizieren/open-access-universitaetsverlag/>

Erstausgabe Hildesheim 2018
Redaktion und Satz: Mario Müller

Diese E-Publikation ist kostenfrei abrufbar unter:
<https://doi.org/10.18442/823>

Zitierempfehlung:

Mandel, Birgit (2018). *Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access): <https://doi.org/10.18442/823>

Abstract

Vor welchen Herausforderungen Cultural Leadership im öffentlichen Kultursektor steht und inwiefern dabei Unterschiede in den Zielen und Einschätzungen zwischen Leitungskräften bestehen, die unterschiedlichen Generationen angehören, war Ziel einer vergleichenden qualitativen Befragung von insgesamt 40 jüngeren und älteren Führungskräften öffentlicher Kultureinrichtungen.

Einerseits wurden generationenspezifische Unterschiede deutlich, andererseits zeigten sich auch große Ähnlichkeiten in den Antworten aller Befragten, die auf den hohen Einfluss des institutionellen Kontextes hindeuten.

1. Als Einflussfaktoren auf Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen werden v.a. institutionelle Strukturen und Normen, aber auch die Generationenzugehörigkeit genannt. Als weniger prägend werden der Ausbildungshintergrund und das Geschlecht eingeschätzt, wobei Frauen weibliches Führungsverhalten als sozialer und weniger statusorientiert werten.

2. Ältere wie jüngere Führungskräfte identifizieren gesellschaftliche Megatrends wie Globalisierung, Migration, Digitalisierung als Herausforderungen für ihre Einrichtung, formulieren aber unterschiedliche Akzente beim Umgang damit und den darauf bezogenen kulturpolitischen Ansprüchen wie Kulturelle Bildung, Audience Development, Inklusion und Diversität. Die älteren Führungskräfte betonen stärker das Primat der Kunst und eine hohe künstlerische Qualität als Richtschnur ihres Handelns. Die jüngeren richten ihr Handeln stärker auf aktuelle gesellschaftspolitische und soziale Probleme aus, zu deren Lösung sie pro-aktiv mit der Arbeit ihrer Einrichtung beitragen wollen.

3. Die befragten Führungskräfte verfügen nach eigener Einschätzung über potentiell große Handlungsspielräume aufgrund der zurückhaltend agierenden öffentlichen Träger. Ihre Gestaltungsmöglichkeiten würden jedoch durch begrenzte Finanzmittel und institutionelle Inflexibilitäten aufgrund gewachsener Strukturen, teilweise innovationsskeptischer Mitarbeiter_innen sowie Erwartungen von Fach-Öffentlichkeit und Publikum eingeschränkt.

4. Ältere und jüngere Führungsgenerationen unterscheiden sich bei den (angestrebten) Führungsstilen und Formen der Arbeitsorganisation. Obwohl alle einen kommunikativen Führungsstil präferieren, sehen sich die älteren eher als allein verantwortliche Führungsfigur mit klarer Richtlinienkompetenz; die jüngeren Führungskräfte verweisen vielfach auf die Notwendigkeit mit einer partizipativen Führung auf die wachsende Komplexität der Aufgaben und auf Ansprüche neuer Generationen von Mitarbeitenden zu reagieren und begreifen sich zum Teil eher als Moderator_in denn als Chef.

5. Jüngere Führungskräfte artikulieren, dass sie nicht mehr allein auf das hohe Sinnstiftungspotential des besonderen Arbeitsfeldes Kunst/Kultur für die Motivation ihrer Mitarbeitenden setzen können, sondern ebenso eine als offen und partizipativ empfundene Arbeitsatmosphäre sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance gewährleisten müssen.

Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland

Einleitung und zentrale Forschungsfragen

In diesem empirischen Forschungsprojekt steht die Frage im Fokus inwiefern Führung, Führungsstile und Kompetenzen, Mission und betriebliche wie künstlerische und gesellschaftliche Zielsetzungen der Leitungen von öffentlichen Kulturorganisationen in Deutschland durch Generationenzugehörigkeit beeinflusst werden.

Was unterscheidet Ziele und Stile der Leitungskräfte, die den sogenannten Generationen Golf und Y (Geburtsjahrgänge zwischen 1975 und 1995) angehören von denen der sogenannten 68er- und Babyboomer-Generationen (Geburtsjahrgänge zwischen 1945 und 1965)? Verfolgt eine neue Generation von Führungskräften – viele davon Absolvent_innen von Kulturmanagement-Studiengängen – andere Ziele und Werte mit ihrer Arbeit und im Umgang mit Mitarbeitenden? Wie interpretieren sie jeweils Herausforderungen durch kulturpolitische Ansprüche und gesellschaftliche Megatrends wie Digitalisierung, Migration, Internationalisierung und welche Folgerungen ziehen sie daraus für ihre Arbeit? Welche Prägekraft haben die institutionellen Strukturen und Logiken, welchen Einfluss haben neben der Generationenzugehörigkeit Faktoren wie Ausbildung oder Geschlecht auf ihre Arbeit?

Generationen sind dadurch definiert, dass sie in einem gemeinsamen Zeitraum aufgewachsen und sozialisiert sind und v.a. in ihrer Jugendphase als einer prägenden Zeit ihres Lebens gemeinsame Erfahrungen gemacht haben (Göschel 1991; Hurrelmann/Albrecht 2014).

„Gerade für Studien über Einstellungen zu Kunst und Kultur bietet sich die Analyse von Unterschieden zwischen Generationen an, da solche Einstellungen überwiegend in der Jugend unter jeweils spezifischen Bedingungen entwickelt und im späteren Leben nicht mehr tiefgreifend verändert werden“ (Göschel 1991).

Folgt man der These von Hurrelmann/Albrecht (2014), dass die hochgebildeten Mitglieder der Generation Y die „heimlichen Revolutionäre“ des Arbeitslebens seien aufgrund ihrer Ansprüche nicht nur an eine „Work-Life-Balance“, sondern auch an die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne von nachhaltigem Handeln, so müsste sich dies auch in der neuen Führungsgeneration von Kultureinrichtungen spiegeln.

Die Studie konzentriert sich deswegen auf öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, weil Führung dort in besonderer Weise dem Anspruch genügen muss neben dem betriebswirtschaftlichen Erhalt der Organisation auch gemeinnützige, künstlerische, gesellschaftliche und soziale Ziele zu realisieren.

Ermöglicht wurde die Studie durch die engagierte Mitarbeit von Studierenden der Generation Y des Masterstudiengangs Kulturvermittlung an der Universität Hildesheim, die die Interviews durchgeführt und mit ausgewertet haben: Julia Breit, Nina Diehl, Jessica Dietz, Johanna Großmann, Katharina Landwehr, Amelie Limbach, Charlotte Rauth, Stefanie Saubert, Moritz Schubotz, Ricarda Schlenk, Anne-Sophie Steinbach, Nele Tast, Aziza Trettler, Elena de Zubiaurre Racis.

Forschungsstand

Während die Veränderungen in der Führung von Unternehmen durch veränderte Ansprüche neuer Mitarbeiter- und Leitungsgenerationen, vor allem der Generation Y, in der allgemeinen Managementliteratur und der Soziologie bereits seit einigen Jahren reflektiert und zum Teil auch empirisch untersucht werden (u.a. Hurrelmann/Albrecht 2014, Dahlmans 2014, Einramhof-Florian 2017, Ruthus 2014, Schulenburg 2016) gibt es im Kultursektor

dazu noch kaum Überlegungen und noch keine empirischen Studien, mit Ausnahme einer Befragung von Kulturamtsmitarbeitenden, die sich u.a. mit generationenspezifischen Einstellungen befasste (Glogner 2006).

Insgesamt hat man sich in der Kulturmanagementforschung bislang wenig mit der Frage von (Personal-) Führung in Kulturorganisationen befasst (erste wissenschaftliche Reflexionen dazu von Klein 2009, Hausmann/Murzik 2012 sowie Zierold 2017), und es existieren für den deutschsprachigen Raum so gut wie keine empirischen Forschungsergebnisse zu diesem Thema. Gründe dafür könnten zum einen darin liegen, dass bislang im Kulturmanagement als relativ neuer Disziplin insgesamt erst mit Verspätung Themen aufgegriffen werden, die in anderen Managementfeldern schon seit längerem behandelt wurden; zum anderen auch darin, dass im Kultursektor in der Regel von einer hohen Identität- und Arbeitsmotivation stiftenden Kraft des Gegenstandes Kunst und Kultur ausgegangen wurde, so dass eine strategische Beschäftigung mit dem Thema Führung hier weniger notwendig erschien.

Der hier verwendete, aus dem Angelsächsischen entlehnte Begriff des „Cultural Leadership“ impliziert über Führungsstile/-kompetenzen und strategisches Management in arbeitsteiligen Kulturorganisationen hinaus auch Verantwortung für gesellschaftliche Ziele und kann auch die Mitwirkung in kulturpolitisch motivierten Cultural Governance Prozessen beinhalten (British Council 2014, Zierold 2017).

Da sich diese Studie mit Führung in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen beschäftigt, werden Interdependenzen und Beziehungen zwischen betriebswirtschaftlichen, künstlerischen und kulturpolitischen Handlungsorientierungen in den Blick genommen.

Cultural Leadership zielt auf Innovation und Veränderung in beziehungsorientierten Prozessen (Stippler/Dörfler 2011, Abfalter 2013, Hausmann/Murzik 2012; Klein 2009).

Es beinhaltet sowohl die persönlichen Eigenschaften und inhaltlichen Visionen eines Leaders (personal) wie den Umgang mit dem Team und den diversen anderen Stakeholdern (relational) sowie die gesellschaftlichen Kontexte, in denen eine Organisation agiert (contextual) (Schramme 2016).

Kontrovers diskutieren lässt sich die Frage, ob die Verwendung des spezifischen Begriffs Cultural Leadership, der Führung in künstlerisch-kulturellen Kontexten fokussiert, notwendig ist angesichts der Tatsache, dass es in der allgemeinen Managementlehre bereits vielfältige Ansätze zum Leadership gibt, die auch für Kulturorganisationen gültig sein müssten. Ist Führung in künstlerisch-kulturellen Organisationen nur eine Spielart allgemeiner Managementkonzepte oder ist diese von Gegenstands- und Kontext-spezifischen Eigenheiten geprägt? Mit Schramme (2016) wird angenommen, dass sowohl der besondere Gegenstand Kunst und Kultur und die künstlerisch-kreative Arbeitsweise wie die spezifischen Bedingungen des zumeist öffentlich gesteuerten, meritokratischen Kultursektors sich auf Ziele, Missionen und Führung so stark auswirken, dass der Begriff des Cultural Leadership als einem Sonderfall von Führung mit zum Teil eigenen Regeln gerechtfertigt ist.

„Cultural leadership is not only the implementation of concepts and theories from the business world into the cultural sector, but – like the concepts of cultural management and cultural entrepreneurship – it has also to do with the creation of social value by artists and organisations and how to balance managerial effectiveness with artistic value for society.“ (Schramme 2016: 48).

In dieser Studie steht die Frage im Vordergrund, welche Faktoren Führung in Kultureinrichtungen vor allem beeinflussen.

Als zentrale Einflussfaktoren auf Führung in Kulturorganisationen werden in einer weltweiten Befragung von Führungskräften durch die IFFACA (allerdings auf einer schmalen empirischen Basis von nur 119 Befragten) vor allem globale Trends und gesamtgesellschaftliche Probleme gesehen. Die große Mehrzahl der Befragten gab an, dass sich die Rolle im Cultural Leadership stark verändert habe aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen infolge von Globalisierung, Digitalisierung, Migration, Überbevölkerung, Urbanisierung und Zunahme an unterschiedlichen Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen an Kunst und Kultur.

„The cultural sector is filled with more diverse voices and stakeholders, and shares responsibility and movements for equality“ (IFFACA 2016 : 73).

Schramme identifiziert verschiedene zeitlichen Phasen im Cultural Leadership, die neben sich verändernden globalen Herausforderungen auch durch die verschiedenen Generationen von Führungskräften geprägt sein könnten: Die Phase des klassischen ‚imperator unicus‘, der charismatisch und autoritär zugleich als uneingeschränkter Di-

rektor seinen Kulturbetrieb leitet, die Phase des „dual leadership“ ab den 90er Jahren, wo eine künstlerische Leitung und eine Verwaltungs-/Management-Leitung als Doppelspitze verantwortlich sind, sowie das gegenwärtig diskutierte und zum Teil schon praktizierte Modell des „Shared Leadership“, das team-orientierte Modelle des Führens in Kulturbetrieben angesichts der zunehmenden Komplexität der Herausforderungen als wirkungsvollstes Konzept begreift (Schramme 2016).

Auch in der aktuellen allgemeinen Literatur zum Thema Leadership werden angesichts veränderter Herausforderungen neue Konzepte wie „agile Führung“ im Sinne eines flexiblen und situationspezifischen Führungsstils diskutiert, der auf unvorhersehbare und komplexe Situationen reagieren kann, sowie „transformativ Führung“ als eine wertebasierte Führung, die für Visionen begeistern möchte, die auf Veränderung zielen (Abfalder/Matzler/Bauer 2014, Stippler/Dörffer 2011). Konzepte von Shared Leadership, die auf kollektive Intelligenz setzen, würden dem Anspruch jüngerer, digital sozialisierter Generationen nach stärkerer Partizipation an Entscheidungen eher gerecht.

Über den Erfolg des „Dual Leadership“ in Kulturorganisationen mit der Kombination aus künstlerischer und betriebswirtschaftlicher Leitung gibt es bereits einige Studien im internationalen Raum (de Voogt 2006; Järvinen et al. 2012).

Da Kultureinrichtungen unterschiedliche Interessen verschiedener Stakeholder ausbalancieren müssen (Brooks et al. 2002) seien sie in besonderer Weise darauf angewiesen, zugleich künstlerischen Erfolg und gesellschaftliche Anerkennung wie auch Markterfolg zu realisieren, was die Anforderungen an Leadership erhöhe (Lampel et al. 2000, Rhine 2015).

In einer Befragung von 13 Führungskräften öffentlicher und gemeinnütziger Kultureinrichtungen in der Schweiz überprüften Labaronne und Müller, inwieweit das von Mintzberg bereits 1973 entwickelte und später von ihm weiter ausdifferenzierte Modell zum Rollenrepertoire von Führungskräften in der Wirtschaft auch auf Cultural Leader im Non-Profit Sektor zutrifft.

Die von ihnen befragten Führungskräfte nahmen sämtliche von Mintzberg identifizierten traditionellen Führungsaufgaben wahr (u.a. repräsentieren, informieren, koordinieren, kontrollieren, verhandeln, Ressourcen zuteilen, Krisen managen); darüber hinaus betonten sie jedoch zusätzliche Aufgaben des Selbstmanagements im Sinne von Umgang mit Stress und kritischer Reflektion eigener persönlicher Ressourcen (Labaronne/Müller 2017). Dabei hat diese Studie den Faktor Generationenabhängigkeit nicht berücksichtigt und auch die spezifischen Herausforderungen, die sich aus der Leitung einer auch gemeinnützige Ziele verfolgenden Kultureinrichtung ergeben, standen nicht im Fokus der Studie.

Die Generationenabhängigkeit von Einstellungen zu Kunst und Kulturinstitutionen wird erstmalig von Göschel 1991 konstatiert auf der Basis einer qualitativen Befragung von insgesamt 24 Kunststiftern und Kulturschaffenden verschiedener Jahrgänge. Er identifizierte damals vier Generationen:

„Die um 1930 geborene, die auch als Flakhelfergeneration bezeichnet wird (Bude 1987) mit einer Orientierung auf materielle, gegenständliche Werte, die 1940er-Generation, später dann als '68er bezeichnet, mit einer Erkenntnis- oder Aufklärungsorientierung (Bude/Kohli 1989; Bude 1995), die in den 1950er Jahren geborene Generation mit einer Wendung zu Innerlichkeit und Selbsterfahrung und schließlich die in den 1960er Jahren Geborenen mit einer auf Oberflächen zielenden Ästhetik-Orientierung. Die Kulturbegriffe aller vier Generationen, die den Wertewandel markieren, lassen sich sehr stringent als Ausdruck der jeweils herrschenden ökonomischen Bedingungen verstehen.“

Dabei würden diese Unterschiede häufig auch durch bewusste Abgrenzung zu Werten vorangegangener Generationen vertieft.

„Immer wieder scheinen besondere Defizite der Vorgänger-Generation den Ansatzpunkt für die Formulierung einer Gegenposition zu bilden. (...) Jede Generation sieht also offensichtlich gerade hinter dem, was der vorhergehenden wichtig war und was diese durchsetzt einen relevanten Mangel, ein Defizit, und setzt dem ein Neues entgegen, in dem Modernisierungen vorangetrieben, aber auch in Frage gestellt werden.“ (Göschel 1991:160/161)

Generationenkonflikte würden auch deswegen entstehen, „weil Ältere die Schlüsselpositionen in Institutionen besetzt halten und nach ihren Erfahrungen leiten. Jüngere werden auf diese Weise gehindert, Innovationen einzubringen, auch wenn solche Erneuerungen möglicherweise sinnvoll wären.“ (ebd.: 18)

Glogner befragte 2006 sowohl qualitativ wie quantitativ insgesamt 400 leitende Mitarbeitende von öffentlichen Kultureinrichtungen und ermittelte ebenfalls eine Generationenabhängigkeit in deren Einstellungen zu Kulturbetrieb und Kulturpolitik (Glogner 2006). Deutlich sei, dass Generationen in ihren Einstellungen von jeweils zeitgeistlich dominanten politischen Leitbildern wie „Kulturpflege“, „Neue Kulturpolitik“, „Kulturmanagement“, „Kreativwirtschaft“, „Kulturelle Bildung“ beeinflusst seien. Darüber hinaus konnte er auch die Ausbildungssozialisation und die regionale Verankerung als signifikante Einflussfaktoren auf kulturelle und kulturpolitische Einstellungen ermitteln.

Hurrelmann und Albrecht identifizieren in qualitativen Befragungen der Generation Y als zentrale Merkmale „ihre pragmatische und zugleich sondierende Grundhaltung, die ihr den Namen Generation Why gegeben hat“ (Hurrelmann/Albrecht 2014: 30). Sie stellen als Fazit ihrer Untersuchung die These auf, dass durch diese Generation starke Veränderungen im Arbeitsleben und der Gesellschaft insgesamt ausgelöst würden:

„Sie sind heimliche Revolutionäre, denen man ihr Umstürzertum nicht ansieht. Auf leisen Sohlen, scheinbar angepasst und still sondierend und taktierend, sanft und unbemerkt mischen sie Bildung und Beruf auf, krepeln das Familienleben um, unterwandern Politik und Gemeinschaftsleben, setzen neue Maßstäbe in Medien und Freizeit, Konsum und Wirtschaft, sorgen für ihre Zukunft vor und demonstrieren, wie man das alles schaffen kann, ohne ständig vom Burnout bedroht zu sein“ (Hurrelmann/Albrecht 2014: 43).

Beeinflusst sei die Generation Y in ihren Einstellungen durch Themen die in ihrer prägenden Jugendphase allgegenwärtig waren bzw. sind wie v.a. Digitalisierung, Agieren in sozialen Netzwerken, Globalisierung, Migration, religiöser Terrorismus, Erkenntnisse zum Klimawandel, den Banken-Clash und dadurch ausgelöste Zweifel an der Wachstumslogik (Mangelsdorf 2014; Hurrelmann/Albrecht 2014).

Als Charakteristika der Generation Y werden in anderen Studien u.a. genannt „ihr hohes Ausbildungsniveau, hohes Maß an Flexibilität, geringe Machtdistanz, starkes Selbstbewusstsein, hohe Freiheitsorientierung, starke Skepsis, globales Denken“ (Schulenburg 2016:10).

„Zeit für Familie und Freunde“ stehen hoch in ihrer Werteskala. Bei den Arbeitsbedingungen wünschen sie sich eine „kollegiale Arbeitsatmosphäre mit Teamarbeit“ und eine ausgewogene Work-Life-Balance“ (Frohne 2015).

Wie spiegeln sich solche durch Generationenzugehörigkeit bedingte Perspektiven in den Einstellungen von Führungskräften öffentlicher Kultureinrichtungen wieder? Welchen Einfluss haben andere Faktoren wie globale oder Sektor-spezifische Strukturen und Herausforderungen oder das Geschlecht?

Da es sich um eine erste explorative Studie zu dieser Frage handelt, wurde ein bewusst weites Themenspektrum behandelt, vom Umgang mit Kulturmanagement über Führungsstile, strategische Ziele für die eigene Arbeit bis zu zukünftigen Herausforderungen für die Einrichtung.

Auswahl Interviewpartner_innen und methodisches Vorgehen

In Leitfadeninterviews von 40 bis 60 Minuten Länge wurden insgesamt 40 Leitungspersonlichkeiten öffentlich geförderter Kultureinrichtungen unterschiedlicher Sparten, Größe und regionaler Verortung in Deutschland befragt, davon gehören 21 zu den jüngeren und 19 zu den älteren Generationen.

Die Befragten leiten öffentlich geförderte Kultureinrichtungen in den Bereichen Museum, Bildende Kunst, Theater, Orchester, Tanz, Literatur und Medien.

Die Auswahl der Leitungspersonen erfolgte in Hinblick auf eine qualitative Repräsentativität nach Kunstsparte, Einrichtungsgröße und regionaler Verteilung innerhalb Deutschlands ausgewählt. Dabei wurde innerhalb der Generationen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis angestrebt.

Auffällig war, dass es deutlich leichter fiel, weibliche Führungskräfte der jüngeren als der älteren Generationen ausfindig zu machen. Auch lässt sich feststellen, dass die älteren Führungskräfte Verantwortung für mehr Mitarbeitende tragen (häufig im dreistelligen Bereich), also eher größere Einrichtungen leiten, während die jüngeren eher für kleinere Einrichtungen verantwortlich sind.

Die Leitungen der Kulturorganisationen wurden in ihrer Doppelfunktion sowohl als Expert_innen für Cultural Leadership in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen wie als persönlich involvierte Führungskräfte befragt.

Die wichtigsten Ergebnisse

Ausbildungshintergrund: Mehr Quereinsteiger_innen bei den älteren Generationen

Die befragten Führungskräfte der älteren Generationen sind häufiger Quereinsteiger im Kulturmanagement und häufig auch in Bezug auf die Kunstsparte, wohingegen jüngere Führungskräfte oft sowohl eine auf Kulturmanagement bezogene Ausbildung wie auch ein spezifisch auf die Kunstsparte bezogenes Studium absolviert haben.

Einstellungen zum Kulturmanagement: Betonung eines kunst- und kulturadäquaten Managements

Kaum generationenbezogene Unterschiede gibt es in den Einstellungen gegenüber Kulturmanagement, das als selbstverständlicher Bestandteil der eigenen Arbeit als Führungskraft begriffen wird und auch vor dem Hintergrund eines entsprechenden Studiums vor allem „on the job“ erlernt würde ohne dass man sich selbst als „Kulturmanager_in“ bezeichnet. Die überwiegende Mehrheit vor allem der jüngeren Befragten identifiziert sich in ihrer Tätigkeit jedoch auch als Kulturmanager_in.

„Wenn man mich fragt was ich mache, bin ich nicht Kulturmanagerin, sondern Museumsleiterin. Eine der Kompetenzen, die ich für diesen Job brauche, ist eine Kulturmanagementkompetenz. (...) Diese ist immer ein wichtiger Teil meiner Tätigkeit, aber es geht für mich nicht darin auf.“ (jung)

Auf die Frage nach der Bedeutung von Kulturmanagement für die eigene Arbeit wird von vielen auch der jüngeren eine Ambivalenz bezüglich des Begriffs Kulturmanagement geäußert und vor allem von Vertreter_innen der älteren Generationen betont, dass sich dieses deutlich vom Wirtschaftsmanagement unterscheiden müsse, indem es die „menschliche Dimension“ betone und die künstlerischen Inhalte in den Mittelpunkt stelle. Instrumente des Kulturmanagements seien notwendig, müssten aber immer den besonderen kulturellen und sozialen Gegebenheiten und dem besonderen Gegenstand angepasst werden.

„Wichtig ist, dass man beim managen den Menschen in den Mittelpunkt stellt“ (alt)

„Ich bin Kulturmanager, in dem Sinne, dass ich dieses Haus auch als eine Managementaufgabe verstehe. Aber letztlich entscheidend ist immer der Inhalt. Die Relevanz eines solchen Hauses entscheidet sich an der Qualität der Inhalte.“ (alt)

Sowohl Vertreter_innen der älteren wie der jüngeren Generationen nutzen externe Beratung für bestimmte Kulturmanagement-Herausforderungen. Dabei werden von den älteren öfter genannt Audience Development, Finanzen und Sponsoring sowie juristische Beratung, von den jüngeren öfter Strategien im Bereich Supervision, Evaluation, Change Management.

Zentrale Aufgaben als Führungskraft

Strategische Planung, programmatische Ausrichtung, Sicherung von Kontinuität und künstlerischer Qualität, operative Steuerung und Aktivierung menschlicher Ressourcen werden generationenunabhängig als zentrale Führungsaufgaben definiert.

Inhaltlicher Entscheidungsspielraum von Führungspersonen in öffentlichen Kultureinrichtungen wird generationsunabhängig als hoch eingeschätzt

Grundsätzlich wird der eigene Entscheidungsspielraum in Bezug auf Programme und Programmatik von den jungen wie den älteren Führungskräften als sehr hoch bewertet, so lange es gelinge, finanziell auskömmlich zu wirtschaften mit den vorhandenen (öffentlichen) Mitteln. Vor allem Vertreter_innen der älteren Generationen betonen die Bedeutung hoher Auslastungszahlen für ihre Akzeptanz und ihren Freiraum als Leitung.

„So lange wir am Ende eine schwarze Null schreiben, haben wir große Freiheit“ (alt)

„Ich kann fast alles so machen, wie ich das haben will, da ich ein Intendant bin. Niemand ist über mir. Ich kann meine Entscheidungen treffen. Natürlich gibt es ein Grundnetz und natürlich gibt es Regeln, aber im Großen und Ganzen kann ich das so machen, wie ich das machen will. Das war mit ein Grund, warum ich wieder nach Deutschland gekommen bin. Ich bin mein eigener Boss“ (alt).

Vertreter_innen jüngerer Generationen deuten an, dass sie klare kulturpolitische Signale in Bezug auf bestimmte Veränderungsstrategien vermissen.

„Im Grunde habe ich relativ viel Entscheidungsspielraum. Der, den ich vorgegeben bekomme, ist diffus.“ (jung)

Kommunikativer Chef versus Moderator_in: Generationenspezifische Unterschiede im Führungsverhalten

Ältere Führungskräfte plädieren für eine kommunikative und transparente Führung, aber betonen ihre Richtlinienkompetenz und Entscheidungsvorbehalt:

„Am Ende muss ich die Entscheidung treffen und dafür die Verantwortung übernehmen“ (alt).

Die jüngeren Generationen möchten eher flache Hierarchien und stärkere Partizipation der Mitarbeitenden und begreifen sich zum Teil eher in der Moderationsrolle.

„Ich sehe mich gar nicht unbedingt als Chef, sondern eher als Moderatorin, die unterschiedliche Interessen produktiv zusammenbringt“ (jung)

Befragt danach, inwieweit sie ihren persönlichen Führungsstil im Verlauf ihrer Tätigkeit verändert haben wird mehrfach und generationenunabhängig genannt, dass Veränderungen aufgrund von schlechten Erfahrungen mit zu vielen Freiheiten für Teammitgliedern erfolgten oder durch Vergrößerung des Teams sowie aufgrund zunehmender persönlicher Souveränität.

Von einigen wird hervorgehoben, dass die Art der Führung keineswegs nur von ihren persönlichen Vorstellungen abhängt, sondern auch von den Mitarbeitenden, bei denen es sehr unterschiedliche Ansprüche an Führung gäbe.

„Ein libertärer Führungsstil setzt voraus, dass alle Beteiligten auch der Verantwortung, die ihnen damit zukommt, mitreden und mitentscheiden zu können, gewachsen sind.“ (alt)

Einige benennen auch veränderte Erwartungen jüngerer Mitarbeitenden die sich tendenziell mehr Verantwortung und Selbstbestimmung wünschten, während ältere häufig klare Vorgaben verlangten.

Auf die Frage nach ihren Vorbildern für gute Führung werden insgesamt weniger prominente Idole genannt als vielmehr persönliche Vorbilder aus Kollegen- und Bekanntenkreis, die auf eigenen Erfahrungen basieren und vor allem menschliche Werte fokussieren.

Vertreter_innen der jüngeren Generationen erinnern sich vor allem an negative Vorbilder von Führungspersonen, von denen sie sich deutlich abgrenzen wollen. Sie gehen mehrheitlich davon aus, dass sich bestimmte hierarchische Führungsstile durch junge Führungskräfte verändern.

„Ich glaube schon, dass es einen Generationenwandel gibt und sich dann diese Theaterlandschaft auch verändert. Das Regime der - darf ich das sagen ohne zu sehr zu generalisieren?- der alten weißen Männer, die eher restriktiver führen und glauben, dass sie die Alleinherrscher sind und ihr Wort gesetzt ist, wird verändert durch junge Menschen.“ (jung)

Dabei betonen einige der jüngeren Befragten die Notwendigkeit einer kollektiven Zusammenarbeit, um die vielfältigen Herausforderungen bewältigen zu können.

„Ich kann kein top-down-Management machen, sondern ich muss offen sein, kommunizieren, Vertrauen aufbauen, und kooperativ führen, indem ich eine Allianz aus Überzeugten bilde. (...) Man muss klar machen, dass man den Einzelnen aus der Reserve locken muss, damit alle insgesamt stärker werden und dadurch profitieren, dass jeder sich mit seiner Kompetenz und mit seiner Erfahrung einbringt.“ (jung)

Als wesentliche Einflussfaktoren auf Führung werden gleichrangig Generationenzugehörigkeit und institutionelle Logiken sowie Größe der Institution genannt; als weniger stark wird der Ausbildungshintergrund angesehen, viel mehr seien die Berufserfahrungen entscheidend für Führungsstil und Führungskompetenz

Jüngere wie ältere Befragte werten die Generationenzugehörigkeit als wichtigen Faktor für das Führungsverhalten. Die ältere Generation beschreibt die jüngere sehr ausführlich: als flexibler, kommunikativer, dialogorientierter, als „Generation Praktikum“, „Generation Projekt“ und auch als „nicht mehr bedingungslos leistungsbereit“ sowie als „chaotischer“.

„Jüngere Kollegen tun sich überhaupt nicht schwer damit, bereits im Vorstellungsgespräch zu fragen, wie es mit Teilzeit aussieht, wie wir zu Telearbeit stehen, welche Möglichkeiten wir von Betriebssport oder was auch immer wir zur Verfügung stellen. Während zu meiner Zeit - ich bin ja noch ein typischer Babyboomer, wir froh waren überhaupt irgendwo unterzukommen - wir sind eigentlich immer nur angetreten und haben gesagt, also ich bin bedingungslos leistungsbereit, wenn ich nur überhaupt erst mal bei Ihnen anfangen darf. Das ist schon eine Veränderung der Welten, die manchmal auch zu Konflikten führt innerhalb der Abteilung.“ (alt)

Befragte der jüngeren Generationen beschreiben sich selbst im Vergleich zur älteren Generation als „aktiver und mutiger“ und auf die Work-Life-Balance fokussiert.

„Dass Arbeit auch endlich mal wieder als Mittel zum Zweck gesehen werden darf und nicht unbedingt als 100 Prozent Lebensinhalt. Sondern, dass auch viele einfach sagen: "Wir gehen auf Teilzeit und zwar beide in einer Partnerschaft". Oder einfach zu sagen, es ist schön und gut, wenn es passt mit dem Job und es ist toll, wenn es 100 Prozent passt, aber es ist nicht der einzige Lebensinhalt. Sondern Arbeit ist auch der Ort, wo ich das Geld verdiene für den Rest der Zeit. Ich glaube, das ist unsere Generation, die darauf mehr Wert legt.“ (jung)

Obwohl Überstunden von allen als selbstverständlich angesehen werden im Kultursektor betonen die jüngeren, dass es dafür auch Zeitausgleich, flexible Arbeitszeiten und Home Office geben müsse.

„Da kann ich nur für unser Theater sprechen, dass sich da viel getan hat und dass wir jetzt zum Beispiel einer Kollegin, die ein sehr konkretes Modell nachgefragt hat mit einer Kombination aus Home-Office und vor Ort arbeiten und auch noch Teilzeit, nachgekommen sind, weil wir die Kollegin eben gerne halten wollten.“ (jung)

Überforderung der Mitarbeitenden durch zunehmende Anforderungen wird als Problem v.a. von Führungskräften der jüngeren Generationen genannt

Befragt nach den potentiellen Konfliktherden im Team werden v.a. die hohe Arbeitsbelastung, Kommunikations- und Informationslücken, finanzieller Druck und Konkurrenzdenken innerhalb der Teams genannt.

Obwohl auch Vertreter_innen der jungen Generationen überzeugt sind vom hohen Sinnstiftungspotential ihres Gegenstands deuten sie an, dass dies alleine nicht mehr ausreicht, sondern es auch guter Arbeitsbedingungen im Sinne einer partizipativen Atmosphäre und ausgewogenen Work-Life-Balance bedürfe.

Ein weiterer von beiden Generationen beschriebener Konflikt ist die langfristige Belegung von Führungspositionen durch die ältere Generation, die keinen Platz ließe für die jüngere.

„Und die kleben auch am Stuhl und wollen gar nicht in Rente gehen.“ (jung)

„Überall sitzen die Alten, haben die dicken guten Verträge, die super Absicherung. Und für junge Leute ist es wahnsinnig schwer überhaupt reinzukommen.“ (jung)

Zugleich vermuten die jüngeren, dass sich mit dem Generationenwechsel in der Führung von Organisationen Veränderungen nicht nur in der Arbeitsgestaltung, sondern auch in der inhaltlichen Ausrichtung entwickeln würden.

„Für meine Institution sehe ich es als eine große Herausforderung tatsächlich einen Generationenwechsel zu gestalten zwischen älteren Mitarbeitern, die in naher Zukunft aufhören und jüngeren, die noch gefunden werden müssen. Auch tatsächlich diesen Diversitätsanspruch umzusetzen und andere Menschen in Führungs- und Gestaltungspositionen reinzuholen, die wir bisher im Kulturbereich noch kaum in diesen Positionen haben.“ (jung)

Einfluss von Geschlecht wird eher von weiblichen Führungskräften wahrgenommen

Während vor allem die männlichen Befragten der Ansicht sind, dass es kaum Unterschiede mache, ob eine Frau oder ein Mann eine Einrichtung führe, sehen weibliche Führungskräfte Frauen tendenziell als weniger macht- und statusorientiert und häufiger als kommunikativer und teamorientierter. Mit mehr Frauen in Führungspositionen würde es zu spürbaren Veränderungen von Führung kommen.

„Man merkt einfach, dass da die Führungsstile sozialer sind - das sind keine Vorurteile - sowie dialogorientierter“ (jung, weiblich)

Institutionelle Strukturen werden als Begrenzung der persönlichen Gestaltungsfreiheit empfunden: Change Management Prozesse in öffentlichen Institutionen besonders schwer durchsetzbar

Obwohl ein Großteil der Befragten grundsätzlich einen großen Freiraum von kulturpolitischen Auflagen für die eigene Einrichtung sieht, würden der Führungs- und Gestaltungsspielraum durch finanzielle Begrenzungen und auch durch gewachsene Strukturen und eine unflexible Mitarbeiterschaft eingeschränkt.

Einig sind sich die Generationen darin, dass in öffentlich geförderten Einrichtungen Veränderungen besonders langsam vorangehen aufgrund von Verwaltungshürden, Bürokratie und tradierten institutionellen Logiken. Die Umsetzung ganzheitlicher Konzepte v.a. in großen Häusern mit langer Tradition sei mit großem Aufwand verbunden.

„Wir spüren ein hohes Maß an Überbürokratisierung, in Bezug auf unterschiedliche Themen wie etwa EU-Ausschreibungsrecht, Datenschutz, Datenhoheit, Brandschutz, aber auch Gendermainstreaming, Gesundheitssicherung, Behindertengerechtigkeit, – das alles sind sehr gute und vernünftige Ansätze, nur sie verlangen enormen Aufwand in ihrer rechtlich einwandfreien Umsetzung. (...) Damit sind wir sehr lange beschäftigt, ohne dass man von außen als Kunde irgendeine Veränderung in den Programmen sieht Es ist einfach so, dass im Verlauf der letzten 20 Jahre sehr viel stark überreguliert wurde.“ (alt)

„Man würde gerne seine eigenen (institutionellen) Logiken kreieren. Man möchte eigentlich ein freies Klima gestalten, aber das ist schwer in einer großen Institution.“ (jung)

Zentrale zukünftige Ziele: Vertreter_innen der jüngeren Generationen sehen sich stärker in der Verpflichtung, auf den gesellschaftlichen Wandel pro-aktiv zu reagieren

Gefragt nach den zentralen Zielen der von ihnen geleiteten Kultureinrichtungen überwiegen die Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen. So nennt ein Großteil der Befragten die Ermöglichung und Vermittlung von Kunst, die Förderung von Künstler_innen, Ansprache eines möglichst breiten Publikums und Ermöglichung kultureller Bildung. Generationenunabhängig betonen die Befragten die Herausforderung, durch strategisches Handeln Finanzierung und Erhalt ihrer Einrichtung langfristig zu sichern.

Während ältere Generationen jedoch stärker die „Wahrung eines hohen künstlerischen Niveaus“ und die „Generierung von Besucher_innen“ als Herausforderung benennen, sprechen jüngere Generationen selbstkritischer davon, die eigene Organisation zu hinterfragen und neu auszurichten angesichts veränderter gesellschaftlicher Interessen. Vorwiegend Vertreter_innen der jüngeren Generationen weisen darauf hin, dass es auch um die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung in Bezug auf die Relevanz für nachfolgende Generationen gehe und dass damit große Veränderungsprozesse verbunden seien.

„Verändern und zukunftsfähig machen ist bei uns ein fortlaufender Prozess“ (jung)

Vertreter_innen der älteren Generationen verweisen auf die Bedeutung der 68er-Jahre für einen gesellschaftlichen Umbruch, in dessen Folge sich Ziele und Umgangsweisen im gesellschaftlichen Leben und auch im Kulturbetrieb bereits stark verändert hätten im Sinne einer Demokratisierung.

Deutlich wird, dass bei den älteren Generationen die Sicherung einer hohen künstlerischen Qualität als Ziel im Vordergrund steht, während die jüngeren soziale und gesellschaftspolitische Ziele ihrer Arbeit als gleichrangig begreifen und damit auch die Kriterien für den Erfolg breiter definieren.

Generationenunabhängig wird die Überalterung des Kulturpublikums und das mangelnde Interesse nachwachsender Generationen an Angeboten der öffentlich geförderten Kultureinrichtungen als Problem begriffen. Vertreter_innen älterer Generationen kritisieren v.a. verändertes Freizeitverhalten mit weniger Freiraum für außerschulische künstlerische Interessen, mangelnde Enkulturation durch die Schulen sowie eine Tendenz zur Eventisierung des Kulturlebens. Vertreter_innen jüngerer Generationen benennen eher die mangelnde Relevanz vieler Kulturangebote für nachfolgende Generationen und schauen selbstkritischer auf das Angebot der eigenen Einrichtung.

„Die Idee ist, nicht nur mit Marketing zu verändern, sondern auch die Kunst dahin zu verändern, dass sich dann andere darin wieder finden können und Interesse dafür haben, weil es eben nicht die klassische deutsche Kultur ist, sondern Kultur eben nochmal anders verstanden wird, die auch die Grenze zur E-Kultur deutlich überschreiten kann.“ (jung)

Höherer Anspruch jüngerer Generationen an Relevanz und gesellschaftspolitisches Engagement ihrer Einrichtung

Ältere wie jüngere Generationen sehen die Notwendigkeit, Programme und Publikum ihres Hauses aufgrund neuer gesellschaftlicher Herausforderungen und demografischen Wandel zu verändern. Jedoch betonen die jüngeren Führungskräfte dabei noch öfter die gesellschaftliche Verantwortung von Kultureinrichtungen und artikulieren den Anspruch, pro-aktiv vorzugehen. Auch betrachten sie ihre eigene Einrichtung deutlich selbstkritischer.

„Ich möchte bei allem was wir machen, immer zeigen, welchen Bezug das zur Gegenwart und zur Lebenswelt der Menschen hat.“ (jung)

„Gesellschaftliche Veränderungen wirken sich auf unsere künstlerische Ausrichtung aus. Das heißt, alle Themen, die die Gesellschaft betreffen, wollen wir gerne auf der Bühne haben und dem entsprechend verändern wir auch kurzfristig unseren Spielplan und unsere Thematiken und auch die Tiefe, mit der wir sie behandeln“ (jung)

Zunahme an unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen an öffentliche Kultureinrichtungen

Führungskräften in öffentlich geförderten Kulturorganisationen müsse der Spagat zwischen zunehmenden und zum Teil sehr unterschiedlichen Erwartungshaltungen an ihre Arbeit gelingen. Dabei müssten sie die verschiedenen Ansprüche zwischen den Polen „Kultur-für-Alle“ und „Avantgarde-Kunst für wenige“ und divergierenden Vorstellungen von Publikum, Fachöffentlichkeit und Kulturpolitik gerecht werden.

„Es ist ein ständiger Aushandlungsprozess zwischen den Polen Kultur-für-Alle und „Avantgarde-Kunst für wenige“ zu changieren (...) und dabei eine Öffnung in viele unterschiedliche Richtungen zu vollziehen wie Soziokultur, Kultur für Geflüchtete, für Kinder usw.“ (jung)

Digitalisierung wird als Notwendigkeit für Kommunikation und Präsentation begriffen, von einigen auch als Chance für die künstlerische Produktion

Einig sind sich die Generationen über den hohen Einfluss digitaler Medien, auf den sie in ihrer Öffentlichkeitsarbeit wie auch in ihren Programmen reagieren müssen, was mit deutlich erhöhtem Aufwand verbunden sei.

Einige sowohl der jüngeren wie der älteren Befragten bedauern, dass digitale Medien noch zu wenig in künstlerische Produktion und Präsentation einbezogen sind.

„Ich bin bei der Digitalisierung immer ungeduldig und habe das Gefühl, da passiert zu wenig, nicht nur bei uns im Haus. Es bewegt sich was im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings und sonst fließt relativ wenig in den künstlerischen Bereich ein, das finde ich sehr schade.“ (alt)

Gleichzeitig wird aber sowohl von Angehörigen der älteren wie der jüngeren Generationen betont, dass es bei Live-Produktionen auch Freiraum von digitalen Medien geben müsse.

„Es ist ja das Schöne, dass das Theater eben nicht so digital ist und die Leute ja noch weiterhin ins Theater gehen, um ihr ganzes digitales Leben so lange mal digital sein zu lassen.“ (jung)

Ältere Führungskräfte verfügen öfter über internationales, v.a. europäisches Netzwerk an Partnern, jüngere Generationen sehen eher Defizit in Bezug auf Internationalisierung und wollen neben internationalen Kontakten auch „interkulturelle Erweiterungen“

In den Interviews finden sich keine Hinweise für die Vermutung, dass jüngere Führungskräfte aufgeschlossener für eine internationale Zusammenarbeit sein könnten. Ältere wie jüngere Führungskräfte begreifen internationale Kooperationen als notwendigen Bestandteil ihrer Arbeit.

Vertreter der älteren Generationen betonen, dass Globalisierung und Internationalisierung schon lange für sie ein Thema seien auf das sie mit ihren Programmen reagieren sowie durch Kooperationen mit Kulturinstitutionen aus anderen, vor allem europäischen Ländern.

„Wir arbeiten immer international seit Jahrzehnten. Sobald wir ein Ballett einkaufen, z.B. aus Amerika oder Skandinavien dann bringen sie immer die Welt mit zu uns. Und auf der anderen Seite sind wir sehr oft auf Tournee. Wir sind Weltbürger und waren das schon vor Jahren.“ (alt)

Einige jüngere Führungskräfte kritisieren jedoch, dass internationale Kooperationen oft nur projektbezogen seien und wünschen sich dauerhafte Zusammenarbeit auch mit Partnern außerhalb Europas und den westlichen Ländern, um ihre Perspektiven zu erweitern.

Auch äußern sie stärker den Anspruch an internationale und interkulturelle Programme und ein internationales Team.

Anspruch an Inklusion und Diversität in der jüngeren Generation stärker ausgeprägt

Vertreter_innen der jüngeren Generationen formulieren stärker den Anspruch, viele der unterschiedlichen Themen abbilden zu wollen, die aktuell gesellschaftlich relevant seien und benennen öfter dezidiert das Ziel einer höheren Zugänglichkeit und Diversität ihrer Einrichtung.

Ein stärker internationales Publikum wird in den Einrichtungen v.a. durch Mehrsprachigkeit und spezifische Adressierung von Migrant_innen bedacht.

Ihre Mitarbeiterschaft v.a. in Bezug auf Herkunft wird mehrheitlich als aktuell wenig divers eingeschätzt.

„Wir haben einfach keine oder nur an sehr unwesentlich beteiligten Positionen „People of Colour“ oder Menschen mit Einschränkungen. (...) Wir setzen uns aber mit der Notwendigkeit Menschen mit anderen kulturellen und ethnischen Hintergründen einzustellen auseinander und wollen das auch in absehbare Zukunft umsetzen, aber es ist bisher noch ein Vorsatz.“ (jung)

Häufiger äußern Vertreter_innen jüngerer Generationen, einen Wandel in der Personalpolitik als Teil der Organisationskultur einleiten zu wollen.

„Für meine Institution sehe ich es als eine große Herausforderung tatsächlich einen Generationenwechsel zu gestalten zwischen älteren Mitarbeitern, die in naher Zukunft aufhören und jüngeren, die noch gefunden werden müssen. Auch

tatsächlich diesen Diversitätsanspruch umzusetzen und andere Menschen in Führungs- und Gestaltungspositionen reinzuholen, die wir bisher im Kulturbereich noch kaum in diesen Positionen haben.“ (jung)

„Wie schafft man es, auch intern zu kommunizieren, dass da ein Wandel stattfindet, den man aktiv und nicht nur hinterherlaufend gestalten sollte.“ (jung)

Zusammenfassende Thesen

Dem explorativen Charakter der Studie entsprechend, werden nachfolgend zusammenfassend verallgemeinernde Aussagen in Form von Thesen formuliert, die weiteren empirischen Forschungsprojekten zugrunde gelegt werden können.

1. Jüngere Führungskräfte hinterfragen Status Quo ihrer Einrichtungen selbstkritischer vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen

Ältere wie jüngere Führungskräftegenerationen identifizieren gesellschaftliche Megatrends wie Globalisierung, Migration, Digitalisierung als Herausforderungen für ihre Einrichtung. Die jüngeren Generationen leiten daraus jedoch stärker die Notwendigkeit ab, durch programmatische und strukturelle Veränderung ihrer Einrichtung pro-aktiv zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Für Vertreter_innen der älteren Führungskräftegenerationen bleibt das zentrale Ziel ihre Arbeit stärker auf die Sicherung künstlerisch-kultureller Qualität sowie eine solide Finanzierung ihrer Einrichtung konzentriert.

2. Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen v.a. durch institutionelle Strukturen und Normen geprägt, - auch wenn neue Generationen stärker auf Veränderung zielen, scheitern sie oft an gewachsenen Strukturen

Überbürokratisierung, gewachsene Strukturen, teilweise innovationsskeptische Mitarbeitende sowie institutionalisierte Normen und Erwartungen zentraler Anspruchsgruppen werden generationsübergreifend als Hemmnis für Veränderungen in Programmatik, Formaten, Arbeitsstrukturen und Personal wahrgenommen trotz potentiell großer Entscheidungsspielräume der Führungskräfte.

3. Zunehmende gesellschaftliche Ansprüche an Inklusion, Diversität und institutionelles Change Management öffentlicher Kultureinrichtungen ohne gleichzeitige klare kulturpolitische Vorgaben schränken Veränderungspotentiale ein

Während Führungskräfte sich früher auf ihre künstlerisch-inhaltliche Programmgestaltung und Vermittlung konzentrieren konnten, sehen sie sich nun unter zusätzlichem Druck zu Problemlösungen etwa im Bereich Bildung oder Integration beitragen zu müssen. Die unterschiedlichen Erwartungen verschiedener Stakeholder führen zu einer Überforderung oder subjektiven Priorisierung auf Seiten der Führungskräfte, wenn Kulturpolitik keine klare Prioritätensetzung erkennen lässt und Unterstützung für Veränderungen gibt.

4. Shared Leadership und stärker partizipative Führung als Antwort auf zunehmende Komplexität von Aufgaben und Ansprüchen an öffentliche Kultureinrichtungen

Während ältere Führungskräfte sich eher als allein verantwortliche Führungsfigur mit klarer Richtlinienkompetenz begreifen, sehen jüngere die Notwendigkeit, mit einem partizipativen Führungsstil, mit Aufgabenteilung und gemeinsamen Entscheidungen auf eine wachsende Komplexität der Führungsaufgaben wie

auf Ansprüche neuer Generationen von Mitarbeitenden nach Mitbestimmung zu reagieren, betonen aber zugleich die Schwierigkeit, alle mitzunehmen in Prozessen des „Shared Leadership“.

5. Intrinsische Motivation und Begeisterung für die Künste auch im Kultursektor nicht mehr ausreichend aufgrund veränderter Ansprüche neuer Generationen an Arbeits- und Lebensgestaltung

Die scheinbar selbstverständlich gegebene sinnstiftende Mission in einem Sektor, der meritorische künstlerisch-kulturelle Güter pflegt und hervorbringt ist bei jüngeren Generationen von Mitarbeitenden nicht mehr ausreichend für ihre Arbeitsmotivation. Sie erwarten zugleich ein angenehmes Arbeitsumfeld mit Mitbestimmungsmöglichkeiten, sowie ausreichend Zeit für ein Leben außerhalb der Arbeit. Dies wird von jüngeren Führungskräften eher berücksichtigt. Die selbstkritische Auseinandersetzung mit neuen Leadership-Konzepten ist auch im Kultursektor notwendig geworden im Umgang mit einer Generation, die sich aufgrund der demografischen Veränderungen ihren Arbeitsplatz auch im Kultursektor zunehmend aussuchen kann.

Schluss-Bemerkungen und Ausblick

Kaum verwunderlich ist es, dass eine jüngere Generation, die mit digitalen Kulturen von sozialen Netzwerken, Prosuming, Feedback und Gamification aufgewachsen ist, den tendenziell besonders hierarchischen und bürokratischen Führungsstrukturen öffentlicher Kulturbetriebe partizipativere und flexiblere Führungsweisen entgegenzusetzen möchte. Dazu passt auch, dass sie ihre Rolle innerhalb des Teams stärker reflektieren und genau wissen, wie sie nicht leiten wollen, sowie Strukturen und Programme ihrer Einrichtung selbstkritisch beschreiben.

Da sich Menschen der Generation Y schon früh mit im Zuge der Globalisierung entstandenen Problemen beschäftigen mussten wie Klimawandel, Banken-Clash, zunehmender Migration ist es nicht verwunderlich, dass sie auch in ihrer beruflichen Tätigkeit für einen größeren Zusammenhang Veränderungen initiieren wollen.

Und zugleich benennen die jüngeren Führungskräfte ihr Scheitern daran, verfestigte Strukturen in ihren Einrichtungen aufzubrechen. Hier stellt sich die Frage, wie unflexible Systeme, Sachzwänge und institutionelle Logiken verändert werden können entsprechend den Ansprüchen einer neuen Generation von Kulturschaffenden und wie Kulturpolitik die von ihnen geförderten Einrichtungen dabei unterstützen kann, etwa durch Prioritätensetzung im Rahmen einer konzeptbasierten Kulturpolitik.

Die wahrgenommene Zunahme unterschiedlicher gesellschaftlicher Ansprüche an öffentliche Kultureinrichtungen könnte für Konzepte von „Shared Leadership“, mehr Partizipationsmöglichkeiten in wechselnden Teams sowie eine höhere Reflexion von Führung sprechen, um der Komplexität der Aufgaben gerecht zu werden und der Diversität von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Perspektiven und Kontakten mehr Raum zu geben.

Das könnte nicht nur dazu beitragen, öffentliche Kultureinrichtungen als weiterhin attraktives Arbeitsfeld für Kulturschaffende zu erhalten, sondern auch zeitgemäße Programme und Formate zu schaffen, die einer veränderten Bevölkerung in ihrer Vielfalt stärker entgegenkommen.

Literatur

- Abfalter, Dagmar (2013): Authenticity and Respect: Leading Creative Teams in the Performing Arts. In: *creativity and innovation management*. Wiley Blackwell. Online Library
- Abfalter, Dagmar/Matzler, Kurt/Bauer, Florian (2014): In *Leaders We Trust - Der Einfluss transformationaler Führung auf Vertrauen, Unternehmenserfolg und Innovation*. In: Matzler K., Pechlaner H., Renzl B. (eds) *Strategie und Leadership*. Springer. Wiesbaden
- British Council (2014): What is cultural leadership? https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf

- Brooks, Michael/Milne, Chris/Johansson, Klas (2002): Using Stakeholder Research in the Evaluation of Organisational Performance. – In: *Evaluation Journal of Australasia* 2/1, S. 20–26.
- Dahlmanns, Andreas (2014): *Generation Y und Personalmanagement*. Rainer Hampp Verlag. München u. Mering
- De Voogt, Alex (2006): Dual leadership as a problem-solving tool in arts organizations. In: *International journal of Arts Management*, S. 17–22
- Einramhof-Florian, Helene (2017): *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y*. Springer. Wiesbaden
- Frohne, Julia/Kienbaum Institut (2015): *Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y*. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH. Dortmund
- Glogner, Patrick (2006): *Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter von Kulturinstitutionen*. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden
- Göschel, Albrecht (1991): *Die Ungleichzeitigkeit in der Kultur. Wandel des Kulturbegriffs in vier Generationen*, W. Kohlhammer. Stuttgart
- Hausmann, Andrea/Murzik, Laura (Hg.) (2012): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*. Springer. Wiesbaden
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik (2014): *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Beltz. Weinheim und Basel
- IFFACA: Survey on cultural leadership attitudes. In: IFACCA. 7th Word Summit on Arts & Culture. Valetta 2016, S. 68–73
- Järvinen, M., Ansio, H., & Houni, P. (2012). New Variations of Dual Leadership: Insights from a Finnish Theatre. *International Journal of Arts Management*, 17(3), S. 16–27
- Klein, Armin (2009): *Leadership im Kulturbetrieb*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden
- Labaronne, Leticia/Müller, Andrea (2017): Leading modern arts and cultural organizations. What roles does it take? In: *Proceedings AIMAC International Conference on Arts and Cultural Management*, University of Beijing, China
- Lampel, Joseph/Lant, Theresa/Shamsie, Jamal (2000): Balancing Act: Learning from Organizing. Practices in Cultural Industries. – In: *Organization Science* 11/3, S. 263–269
- Mangelsdorf, Martina (2014): *Generation Y. GABAL*. Offenbach am Main
- Mintzberg, H. (1998): Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76, 140–147
- Rhine, Anthony S. (2015) An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 3–21
- Ruthus, Julia (2014): *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resource Management*. Springer. Wiesbaden
- Schramme, Annick (2016): Cultural leadership from a European perspective. In: IFACCA. 7th Word Summit on Arts & Culture. Valletta, S. 44–51
- Schulenburg, Nils (2016): *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Springer. Wiesbaden
- Stippler, Maria/Dörffer, Tina (2011): *Führung. Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- Zierold, Martin (2017): *Cultural Leadership als Zukunftsaufgabe*. In: *Cultural Leadership*. KM Kulturmanagement Network GmbH, Weimar