

Was bedeutet Kompetenz?

Walter Boris Fischer über Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen



Anders als in der Wirtschaft und in anderen Bereichen der Gesellschaft hat das Thema Mitarbeiterführung in Kulturinstituten einen eher geringen Stellenwert. Dieser Feststellung liegen eigene Erfahrungen in Kulturbetrieben und verschiedene Beobachtungen zugrunde. Die Prinzipien und die Praxis des Führens werden hier weder zielgerichtet gelehrt noch konsequent gelernt, was ein grosses Manko ist. Denn ein guter Regisseur muss nicht unbedingt ein guter Theaterdirektor sein. Manche sind es tatsächlich nicht. Deshalb verwundert es kaum, dass Führungsfehler an der Tagesordnung sind, dass die Würde der Mitarbeitenden missachtet wird und dass Reibungen einen Betrieb immer wieder blockieren. Diese Bemerkungen sind bewusst pointiert formuliert. Ich bin aber überzeugt, dass sich die Mitarbeiterführung gerade in Kulturbetrieben, die mit ihrer Arbeit von der Gesellschaft gerne humanistische Werte, Solidarität und Toleranz einfordern, auf höchstem Niveau bewegen müsste. Dies ist jedoch oft nicht der Fall.

«Ein guter Regisseur muss nicht ein guter Theaterdirektor sein»

Erste Fehler sind bereits auf der strategischen Ebene zu beobachten, auf Ebene Rechtsträger oder Trägerorganisation. Nicht selten fehlt den Verwaltungsräten die Voraussetzung für ihre anspruchsvolle Arbeit, fehlt es diesen Gremien an einem fundierten Wissen um die sie betreffende Sparte Theater, Musik oder Bildende Kunst. Notwendig wäre ein Fachwissen, das auf praktischer Berufserfahrung beruht und über die Begeisterung eines Konzertbesuchers oder einer Theaterbesucherin hinausgeht. Ein künstlerischer Betrieb kann nur dann erfolgreich auch durch Krisen geführt werden, wenn den Verantwortlichen aus eigener Erfahrung bekannt ist, was die Arbeit eines Musikers oder einer SchauspielerIn ausmacht und welche Bedeutung das Subjektive und das Emotionale für die künstlerische Arbeit haben.

Mit der Wahl der künstlerischen Leitung werden die Weichen gestellt. Auch wenn sich das erste Auswahlkriterium auf künstlerische Fähigkeiten bezie-

hen muss, dürfte die Frage nach dem sozial kompetenten Verhalten der Kandidatin oder des Kandidaten nicht ausgeblendet werden. Allzu oft habe ich feststellen müssen, dass die Mitarbeitenden als Versuchskaninchen für Führungslehrlinge missbraucht werden, was von den Wahlgremien in der Hoffnung auf künstlerische Höhenflüge stillschweigend in Kauf genommen wird.

Was im Bereich Führung richtig oder falsch gemacht wird, zeigt sich in der täglichen Arbeit, und ich hatte mich zu fragen, ob dies in einem Buch überhaupt darzustellen ist. Eine schriftliche Befragung und zahlreiche Gespräche mit Kunstschaffenden haben mich in meiner Absicht bestärkt, die allgemeinen Führungsgrundsätze mit Hilfe von Praxisbeispielen auf die spezifische Situation von Kunstschaffenden zu übertragen. So sehr sich künstlerisch tätige Menschen durch ihre Ziele und durch ihre Arbeitsweise von Menschen in der Wirtschaft oder in der Verwaltung unterscheiden, meine Befragung hat deutlich gemacht, dass die Grundbedürfnisse arbeitender Menschen und die Ansprüche, die sie an Führungspersonen stellen, überall die gleichen sind. Mitarbeitende aller Bereiche und Stufen wollen mit Respekt behandelt werden, wollen ernst genommen und motiviert werden. Die Art des Umgangs mit Mitarbeitenden zeigt sich aber auch an den Möglichkeiten einer Weiterbildung und an der Art, wie ein Betrieb sein Personal informiert und welche Kommunikationsgrundsätze er verfolgt.

Die Qualität des Führungsalltags zeigt sich unter anderem darin, wie weit die Mitarbeitenden an der Zieldefinition und den sie betreffenden Entscheidungen beteiligt sind, wie weit Aufgaben delegiert werden, ob und auf welche Weise Anerkennung ausgesprochen und Kritik geübt wird. Der Führungsalltag wird auch in Kulturinstituten von der Führungskompetenz der Vorgesetzten bestimmt. Sie setzt sich zusammen aus Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialer Kompetenz. Gerade im Umgang mit Mitarbeitenden in künstlerischen Betrieben spielt ein sozial kompetentes Verhalten der Führungspersonen eine zentrale Rolle. Darauf muss immer wieder mit Nachdruck hingewiesen werden.

Walter Boris Fischer: *Künstler & Co. Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen*

2008. 258 Seiten, brosch. Fr. 48.00/Euro 30.70 (D). ISBN 978-3-7253-0883-5 (Rüegger Verlag, Zürich)