

Theater und Orchester brauchen gute Führungskräfte

Positionspapier zum Führungsnachwuchs für professionelle Theater und Orchester

Bedingt durch die Lage der öffentlichen Haushalte in Deutschland, durch die Veränderung von Rahmenbedingungen, aber auch durch verschiedene politische Debatten, sind die Managementanforderungen an das Führungspersonal von Theatern und Orchestern in den vergangenen 20 Jahren erheblich gestiegen.

„Die Führung eines Theaterbetriebs erfordert ein Management, das vorausdenkt und plant, klare Zielvorstellungen für das Theater entwickelt, hohe künstlerische und wirtschaftliche Leistungen anstrebt, klare Entscheidungen trifft, die Wirkung getroffener Maßnahmen kontrolliert und hieraus Konsequenzen für weitere Aktivitäten zieht. [...] Die wirksame Führung des Theaters hängt neben den organisatorischen Rahmenbedingungen entscheidend von der persönlichen Qualifikation des bzw. der Verantwortlichen im Führungsgremium des Theaters ab“.¹

Obwohl diese Grundsätze bereits 1989 aufgestellt worden sind, bestehen in der Ausbildung des Führungskräftenachwuchses bis heute erhebliche Defizite, die dem Bestand und der Weiterentwicklung der Theater und Orchester in Deutschland nicht förderlich sind. Vor allem Ausbildungseinrichtungen sind hier ebenso gefordert wie die Träger der großen Theater und Orchester selbst. Die durch Art. 5 des Grundgesetzes geschützte Kunstfreiheit ist ein hohes Gut, deren Rahmenbedingungen auch weiterhin durch die öffentliche Hand gewährleistet werden müssen. Die Kunstfreiheit darf aber auch nicht ein bloßer Deckmantel sein für eine unzureichende Management- und Führungsausbildung, mangelhafte Auslastungszahlen oder unterdurchschnittliche Eigeneinnahmen.

Beispiele künstlerisch ambitionierter, auch wirtschaftlich erfolgreicher und professionell geführter Staats- und Stadttheater sowie -orchester belegen, dass sich „Kunst und Kommerz“ bei einer qualitativ hochwertigen Führung und Steuerung der Institutionen wechselseitig gut ergänzen und verstärken können. Diese positiven Beispiele gilt es in der Führungskräfteausbildung zu verstärken.

Aus der Sicht des Berufsverbandes der Orchester und ihrer Mitglieder in Deutschland appellieren wir deshalb mit folgenden Forderungen an die verantwortlichen Rechtsträger und Ausbildungseinrichtungen:

1. Die **Ausbildung** des zukünftigen Leitungspersonals für Theater und Orchester an Universitäten und Hochschulen muss ausgebaut und verbessert werden.

¹ KGSt-Gutachten „Führung und Steuerung des Theaters“, Köln 1989, S. 15

2. Bei der Auswahl des Führungspersonals von Theatern und Orchestern ist verstärkt auf den verbindlichen und belegbaren Nachweis von **Managementqualifikationen und Sozialkompetenzen** zu achten.
3. Erforderlich ist eine deutlich erhöhte **Kommunikationskompetenz**. Diese bezieht sich extern auf das Publikum, die Wirtschaft und die Politik, aber auch auf Bildungseinrichtungen, die Presse und die Medien. Sie bezieht sich intern auf die Mitarbeiter und die Transparenz von Entscheidungsprozessen.
4. Besonders erforderlich ist der Nachweis umfassender Kompetenzen in der strategischen **Unternehmensentwicklung** sowie der verantwortungsvollen **Personalführung** und -entwicklung in allen Bereichen der Institution (künstlerisch/nicht künstlerisch).
5. Das Berufsbild des **reinen Künstlerintendanten** und „Alleinherrschers“ ist ein **Auslaufmodell**. Angesichts der umfassenden Änderungen der allgemeinen Rahmenbedingungen für Theater und Orchester in den letzten Jahrzehnten ist der Intendanten-Mustervertrag des Deutschen Bühnenvereins anachronistisch, nicht mehr zeitgemäß und muss abgelöst werden.
6. **Neue Intendantenverträge** sollen u.a. mehr variable Vergütungskomponenten enthalten, bezahlte Gast- und Nebentätigkeiten eingrenzen und einen hohen Umfang der örtlichen Präsenzpflicht vorsehen.
7. Nötig ist eine umfassende und **klare Stellenbeschreibung**, die durch entsprechende **Zielvereinbarungen** begleitet wird. Diese müssen auch das Controlling und das Qualitäts- und Servicemanagement umfassen.
8. Die regelmäßige und verpflichtende **Weiterbildung** von Intendanten und weiteren Führungskräften in den genannten Kompetenzfeldern setzt das Wecken einer Weiterbildungsbereitschaft in berufsbegleitenden Seminaren und die Schaffung entsprechender Angebote voraus, z.B. in Kooperation mit den zahlreichen Kunst- und Kulturmanagement-Studiengängen.

Hannover, 24. Mai 2012²

Deutsche Orchestervereinigung e.V. * Littenstraße 10 * 10179 Berlin

Tel. 030-8279080 * E-Mail: kontakt.berlin@dov.org * www.dov.org

² Beschluss der ordentlichen DOV-Delegiertenversammlung vom 24. Mai 2012 in Hannover