

# Cultural Leadership im Generationenwandel

## Ergebnisse einer Befragung



Prof. Dr. Birgit Mandel leitet den Studienbereich Kulturvermittlung und Kulturmanagement am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim sowie den Masterstudiengang Kulturvermittlung

**W**as unterscheidet die Ziele, Einstellungen und das Verhalten von Führungskräften öffentlich geförderter Kulturorganisationen in Deutschland, die den sogenannten Generationen Golf und Y angehören, von denen, die in den 1960er und 1970er Jahren sozialisiert wurden? Verfolgen jüngere Führungskräfte – viele davon Absolvent/innen von Kulturmanagement-Studiengängen – andere Ziele und Werte mit ihrer Arbeit und im Umgang mit Mitarbeitenden? Inwieweit wird Führung auch durch institutionelle Logiken und durch aktuelle kulturpolitische Herausforderungen im Kontext von gesellschaftlichen Megatrends wie Digitalisierung, Migration, Internationalisierung beeinflusst?

Dies waren die Ausgangsfragen für eine qualitativen Befragung von 21 jüngeren (Geburtsjahrgänge zwischen 1975 und 1995) und 19 älteren (Geburtsjahrgänge zwischen 1945 und 1965) Führungskräften, die die Verfasserin in den letzten Monaten durchgeführt hat. Dabei wurden neben dem zentralen Faktor Generationenzugehörigkeit auch »globale Trends und gesamtgesellschaftliche Herausforderungen«, »institutionelle Strukturen und Kulturen« sowie der Ausbildungshintergrund und das Geschlecht als Einflussfaktoren in den Blick genommen. Der Begriff des »Cultural Leadership« wurde dabei weit gefasst und implizierte über die Führungsstile/-kompetenzen und das strategische Management in arbeitsteiligen Kulturorganisationen hinaus auch die Verantwortung für gesellschaftliche Ziele und die Mitwirkung in Cultural-Governance-Prozessen.

Als Ergebnisse wurden einerseits generationenspezifische Unterschiede deutlich; andererseits

zeigten sich aber auch große Ähnlichkeiten in den Antworten aller Befragten, die auf einen hohen Einfluss des institutionellen Kontextes hindeuten. Die zentralen Ergebnisse lauten:

1. Als Einflussfaktoren auf Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen werden v.a. institutionelle Strukturen und Normen, aber auch die Generationenzugehörigkeit genannt. Als weniger prägend gelten der Ausbildungshintergrund und das Geschlecht, wobei die befragten weiblichen Führungskräfte Führungsverhalten von Frauen 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 bezogen auf den Umgang damit. Die älteren Führungskräfte betonen stärker das Primat der Kunst und eine hohe künstlerische Qualität als Richtschnur ihres Handelns. Die jüngeren richten ihr Handeln deutlicher auf aktuelle gesellschaftspolitische und soziale Probleme aus, zu deren Lösung sie proaktiv beitragen wollen. Sie betrachten ihre Einrichtung deutlich selbstkritisch und betonen die Notwendigkeit programmatischer und struktureller Veränderungen.
3. Die befragten Führungskräfte verfügen nach eigener Einschätzung über potenziell große Handlungsspielräume aufgrund der inhaltlichen Zurückhaltung öffentlichen Träger und nur vage formulierter kulturpolitischer Vorgaben. Ihre Gestaltungsmöglichkeiten würden jedoch durch begrenzte Finanzmittel und institutionelle Inflexibilität der Einrichtung eingeschränkt. Vor allem die jüngeren

Führungskräfte beklagen, dass beabsichtigte Veränderungen häufig an den Strukturen und fehlender Prioritätensetzung durch die kulturpolitischen Träger scheitern.

4. Ältere und jüngere Führungskräfte unterscheiden sich in Leitungsstil und Arbeitsorganisation. Obwohl alle Befragten ein kommunikatives Miteinander präferieren, sehen sich die älteren eher als allein verantwortliche Führungsfiguren mit klarer Richtlinienkompetenz. Die jüngeren Führungskräfte begreifen sich dagegen eher als Moderator/in denn als Chef/in. Angesichts zunehmend komplexer Gestaltungsaufgaben reflektieren sie ihre Rolle innerhalb des Teams stärker und wissen genau, wie sie nicht führen wollen.

5. Die jüngeren Führungskräfte unter den Befragten artikulieren, dass sie nicht mehr allein auf das hohe Sinnstiftungspotenzial des besonderen Arbeitsfeldes Kunst/Kultur für die Motivation ihrer Mitarbeitenden setzen können, sondern ebenso eine offene und partizipative Arbeitsatmosphäre sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance einschließlich flexibler Arbeitszeiten und Home Office gewährleisten müssen.

Wie lassen sich diese Ergebnisse interpretieren? Offenbar ist eine sinnstiftende Funktion der Kunst in einem Sektor, der meritorische künstlerisch-kulturelle Güter pflegt und hervorbringt, bei jüngeren Mitarbeitenden nicht mehr ausreichend für ihre Arbeitsmotivation. Erwartet wird zugleich ein angenehmes Arbeitsumfeld mit Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie ausreichend Zeit für ein Leben außerhalb der Arbeit. Dies spricht für neue Leadership-Konzepte im Kultursektor, mit denen angesichts des demografischen Wandels auch zukünftig junge Kulturmanager/innen aquiriert werden können. Das könnte zugleich die Chance

bieten, institutionelle Verfestigungen und Selbstbegrenzungen zu erkennen und aufzubrechen und öffentliche Kultureinrichtungen damit zukunftsfähiger und diverser zu gestalten.

Die Zunahme unterschiedlicher gesellschaftlicher Ansprüche an öffentliche Kultureinrichtungen (von hochwertiger Kunstproduktion über Bildungsaufgaben bis zu sozialen Erfordernissen etwa im Bereich Integration) benötigt mehr Steuerungs- und Leitungskompetenz. Hier könnte das Konzept eines »Shared Leaderships« mit mehr Partizipationsmöglichkeiten in wechselnden Teams eine Lösung bieten, indem es die Führungsverantwortung auf mehrere Schultern verteilt. Damit ließe sich der zunehmenden Komplexität der Aufgaben möglicherweise ebenso besser begegnen wie der Notwendigkeit, der Diversität von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Perspektiven und Kontakten mehr Raum zu geben.

Auch das 64. Kulturpolitische Kolloquium der Evangelischen Akademie Loccum in Kooperation mit der Kulturpolitischen Gesellschaft im Februar 2019 wird sich im Dialog mit Kulturmanagement-Studierenden der Generation Y mit den Veränderungen in Kulturpolitik, Kulturmanagement und der Neu-Ausrichtung öffentlicher Kultureinrichtungen beschäftigen.

Die Gesamtergebnisse der Studie sind nachzulesen in:

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

Download unter: Open Access Universitätsverlag Hildesheim

DOI: 10.18442/823 ■



Claus Harten, Thomas Rietschel,  
Barbara Haack, Peter Landmann

## KULTURBERATUNG

# TAKE PART

- Begleitung von Entwicklungsprozessen
- Beratung und Begleitung von Führungskräften
- Evaluation von Kulturprojekten und Kulturinstitutionen
- Mediation und Konfliktmanagement

[www.takepart-kulturberatung.de](http://www.takepart-kulturberatung.de) Telefon 07934 9131-0