

Thomas Schmidt

# ACHT SCHRITTE IN DIE ZUKUNFT

*Auf dem Weg zu einer modernen Leadership  
in den deutschen Orchestern*

**D**ie Leitung und Führung von Organisationen hat sich in den vergangenen Jahrhunderten vor allem im Bereich der Wirtschaft und in NGOs enorm verändert. Die Kulturorganisationen hinken diesen Entwicklungen hinterher, obwohl sie die besten Voraussetzungen dafür besitzen, aus sich selbst heraus gute Leadership zu entwickeln.

2015 schrieb Shelli Karabell im *Forbes Journal*, dass man sich, wolle man die Funktion von Leadership verstehen, die Lektüre von Hunderten Management-Büchern sparen könne. Sie empfahl dagegen, Leadership – also die Führung von Menschen und Organisationen – in Orchestern zu lernen: Sie beschreibt, wie junge Harvard-Management-Student:innen die Kunst erlernen, ein Orchester durch bestimmte Techniken und Instrumente zu führen. Damals ging es keineswegs darum, diesen jungen Managern beizubringen, wie man ein Orchester dirigiert. Sie sollten aus diesen Übungen mitnehmen, wie man am besten ein Ensemble von Menschen mit ganz verschiedenen Interessen vereint, damit alle einem Ziel folgen.

## Moderner Führungsstil

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich der Führungsbumpriff in Organisationen fundamental verändert. Längst geht es nicht mehr darum, dass eine Person, meist ein Mann, eine ganze Organisation führen muss. Während im klassischen Verständnis das Management im Mittelpunkt stand – geprägt von Kontrolle, Planung und hierarchischem Denken –, rückt inzwischen ein sehr viel weiter gefasster Leadership-Begriff ins Zentrum. Aus „Management“ wird „Leadership“, aus „Führung“ wird verantwortungsvolles, menschenzentriertes Verhalten, das man in Fachkreisen auch als „Decent Leadership“ oder „Humble Leadership“ („anständige“ oder „bescheidene“ Führung) beschreibt.

Leadership entwickelte sich über mehrere Etappen: von der Vorstellung von mythischen Heldenbildern mit autoritären Kontrollfunktionen über wissenschaftliche Managementtheorien und verhaltensorientierte Modelle schließlich hin zu kontextsensitiven, inspirierenden und gemeinschaftsstiftenden Ansätzen. Die Zukunft liegt allerdings in der Verbindung von Persönlichkeit, Verhalten,



© shutterstock.com/maradon 333

Kontextsensibilität mit ethischem, verantwortungsvollem Handeln. Ergänzt wird diese mit der Fähigkeit, Veränderungen und Unsicherheit konstruktiv zu gestalten. Hinter dem Wandel steckt eine neue Betrachtung der Rolle von Führungskräften. Diese sehen sich heute nicht mehr nur als Vorgesetzte, die Anweisungen geben und Ergebnisse kontrollieren. Der moderne Führungsstil setzt auf Authentizität, Demut, Nahbarkeit und die Anerkennung der eigenen Grenzen. „Humble Leadership“ bedeutet hier, dass die Leitungspersönlichkeit Demut und damit Größe zeigt, offen ist für Kritik, Fehler eingestehst und gleichzeitig auf die Expertise ihres Teams setzt und diese anerkennt.

Der Imperativ dieser Philosophie lautet: Führung ist keine Frage der Position, sondern der Haltung und der Beziehungsgestaltung. Verantwortung bedeutet, nicht nur für das eigene Handeln einzustehen, sondern vor allem die Entfaltung und Befähigung anderer zu fördern. Im Zentrum steht zudem viel weniger das „Steuern“ und „Kontrollieren“, das in alten Führungskonzepten im Vordergrund steht, sondern die Moderation von Lern- und Entwicklungsprozessen, das gemeinsame Suchen nach besseren Lösungen und die För-

derung eines vertrauensvollen Umfelds. Vor allem auf diese wichtigen Lernprozesse möchte ich später noch eingehen.

## Strukturelle Verriegelung

In Kulturorganisationen, insbesondere in den sehr personalintensiven Orchestern und auch Theatern, die grundsätzlich noch an ähnlichen Organisationsformen festhalten wie vor 200 Jahren, konnten sich diese Veränderungen nicht in dem von Musiker:innen und Theaterkünstler:innen erhofften Maße durchsetzen. Die strukturelle Verriegelung der Organisationen, die sich quer durch alle Bereiche und Abteilungen legt und dazu führt, dass Vorschläge zur Veränderung ungehört abprallen, verhindert seit jeher jede erwähnenswerte Neuerung. Die Verriegelung kann als ein bei Orchestern und Theatern gehäuft vorkommendes, strukturelles Phänomen bezeichnet werden. Als Reaktion auf die immer komplexer werdende Umwelt, aber auch auf die Widersprüche zwischen den Interessen der Leitung und den Bedürfnissen der Künstler:innen, verhärten die Organisationen und reagieren reform-avers.

*Theater und Orchester als  
öffentliche Einrichtungen  
übernehmen von der bürokratischen  
Umwelt zahlreiche  
institutionelle und  
organisatorische Merkmale.  
Sie ahmen oft das langsame  
und bürokratische  
Verwaltungsgebaren  
der Kommunen und  
Bundesländer nach*

Das liegt auch an einem anderen Phänomen: der institutionellen Isomorphie. Paul DiMaggio und Walter Powell prägten den Begriff, um die Angleichung von Organisationen in ähnlichen Umwelten zu erklären. Die betroffenen Kulturorganisationen übernehmen dann ähnliche Verhaltensweisen und Strukturen der im jeweiligen Feld dominierenden Institutionen, was zu Konformität und verringertem Innovationspotenzial führen kann. Theater und Orchester als öffentliche Einrichtungen stehen tatsächlich in einem ständigen Austausch mit der bürokratischen Umwelt der Länder und Kommunen und übernehmen von diesen zahlreiche institutionelle und organisatorische Merkmale. Sie ahmen oft das langsame und bürokratische Verwaltungsgebaren der Kommunen und Bundesländer nach. Andernfalls würden sie an Bedeutung verlieren, während die künstlerischen Kerne, die Ensembles und ihre künstlerischen Praktiken fest verriegelt in ihrer Verwaltungshülle gefangen sind und sich nicht mehr weiterentwickeln können. Dafür gibt es zahlreiche Hinweise.

### Veränderung nur schrítchenweise

Doch die Künstler:innen, die in den Organisationen arbeiten, sind erfinderisch und nutzen ihre Kreativität, um nach Instrumenten und Kompetenzen zu suchen, die den verriegelten Organisationen helfen, dennoch im heiß umkämpften Markt der unzähligen Freizeitangebote zu bestehen. Dazu zählen vor allem Instrumente der Vermittlung und des Development, die Lobbyarbeit, neue Leitungsformen und Kommunikationswege. Zudem wird der Fokus glücklicherweise in zunehmendem Maße auf Diversität und Inklusion sowie auf Nachhaltigkeit und Teilhabe gerichtet.

Betrachtet man das Potenzial der Orchester, ihre elementare Kreativität, den starken Kompetenz-Pool ihrer Musiker:innen und Mitarbeiter:innen und ihren Wunsch nach Veränderung, dann

muss man sich wundern, dass die Einführung dieser neuen Instrumente noch immer in winzigen Schritten erfolgt. Wir müssen uns die (noch) nicht-modernisierten Kultur-Organisationen wie Häuser vorstellen, die unsystematisch und oftmals undurchdacht erweitert und umgebaut werden, ohne dass im Vorfeld die Grundlagen dafür geschaffen worden sind.

### Es geht nicht ohne Mitsprache

Ich habe im Vorfeld dieses Artikels mit zwei Dutzend Musiker:innen aus dem Bereich der öffentlichen und der freien Orchester bzw. Ensembles gesprochen oder korrespondiert, um deren Meinung zum Thema „Leadership“ zu erfahren. Ihnen sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt. Sie haben mir alle sehr offen und umfangreich geantwortet, sodass ich einen guten Überblick über die Gedanken der Musiker:innen erhalten habe. Ich fasse die Vorschläge, Empfehlungen und Wünsche in fünf Gruppen zusammen, die

- die Entwicklung einer Mitsprache in allen Arbeitsbereichen der Leitung,
- die zukunftsähnliche Neugestaltung der Orchester-Organisationen,
- die Verbesserung des Umgangs der Leitungsmitglieder mit ihren Musiker:innen und Mitarbeiter:innen,
- die weitere Erhöhung des Frauenanteils auf der ersten Leitungsebene sowie
- die totale Reduzierung aller Fälle von Machtmissbrauch und Diskriminierung betreffen.

Zwar habe ich in den letzten Jahren immer wieder von Fällen gelesen, in denen Leiter:innen und musikalische Chefs verbale oder psychologische Gewalt ausgeübt haben, doch hielt ich das bis heute in Orchestern für Einzelfälle. Die Zahl der Musiker:innen, die sich einen besseren Umgang wünschen, spricht jedoch dafür, hier neue Modelle des Umgangs miteinander zu entwickeln.

Der erste große Zukunftsbereich betrifft allerdings die bislang zu geringe Mitsprache der Orchestermusiker:innen bei künstlerischen und organisatorischen Aspekten und Entwicklungsprozessen. Ein Musiker schreibt exemplarisch für die Mehrzahl der von mir Interviewten: „Das Gefühl, als Musiker wenig bis keinen Einfluss auf die perspektivische künstlerische Gestaltung des Ensembles zu haben, schädigt die Moral in hohem Maße.“ Eine Musikerin ergänzt die Perspektive und wünscht sich, „dass die Musiker ein Mitspracherecht bei der künstlerischen Programmgestaltung haben, da die Verträge der Orchestermitglieder unbefristet sind, die des Intendanten hingegen nicht. Ich halte es für absolut sinnvoll, dass die Or-

*Der Druck  
auf eine Organisation  
von allen Seiten führt  
meist anfangs zu  
Veränderungen, die sich  
aber nicht in dem Maße  
weiterentwickeln und durchsetzen,  
wie es notwendig wäre,  
damit sie schließlich  
eine nachhaltige Wirkung  
zeitigen können*

chestermitglieder ebenfalls ein Mitspracherecht in Bezug auf die künstlerische Ausrichtung des Orchesters haben.“

### Mehr Freundlichkeit und Augenhöhe

Die Musiker:innen erhoffen sich zudem, dass die Orchester in Bälde zu zukunftsfähigen Organisationen weiterentwickelt werden. Hier wurden immer wieder folgende Instrumente genannt:

- mehr und eine qualitätsvollere „Partizipation“
  - bei der Entwicklung der (zukünftigen organisationalen) Struktur des Orchesters,
  - bei der Gestaltung von „zukunftsfähigen Leitungsstrukturen“,
  - bei der „Auswahl von Intendant:innen“,
- die „Verbesserung der Kommunikation“ und „ihre Verstetigung“ und schließlich
- die Entwicklung „neuer Mitsprache-Instrumente“.

Besonders wichtig ist den Befragten der gute Umgang der Leitungsmitglieder mit ihren Musiker:innen und Mitarbeiter:innen. Gewünscht werden mehrfach und mit Nachdruck:

- mehr Freundlichkeit und die Gestaltung einer guten Arbeitsatmosphäre,
- ein respektvoller Umgang,
- mehr Präsenz beim Orchester und eine schnelle Erreichbarkeit,
- eine stärkere Kollegialität auf allen Ebenen,
- mehr Augenhöhe und
- eine konstruktive – und nicht aggressive – Kritik.

Auch die Arbeit von Dirigent:innen wird direkt angesprochen, hier wünschen sich viele der Befragten „eine gute Energie und ein ausgeglichenes Verhältnis von Redeanteilen und Spielen“. Gewünscht wird auch, dass sich Dirigent:innen die Namen der Musiker:innen zumindest einzuprägen versuchen. Eine Musikerin spricht vom „Wohl der Musiker:innen“, das im Mittelpunkt der Leitungsar-

beit stehen sollte. Eine andere spricht davon, dass die „musikalische Führung Klarheit, gute Vorbereitung, Inspiration, Motivation, Verantwortungsübernahme, Zeitmanagement und einen klaren Fokus auf die Sache“ haben sollte.

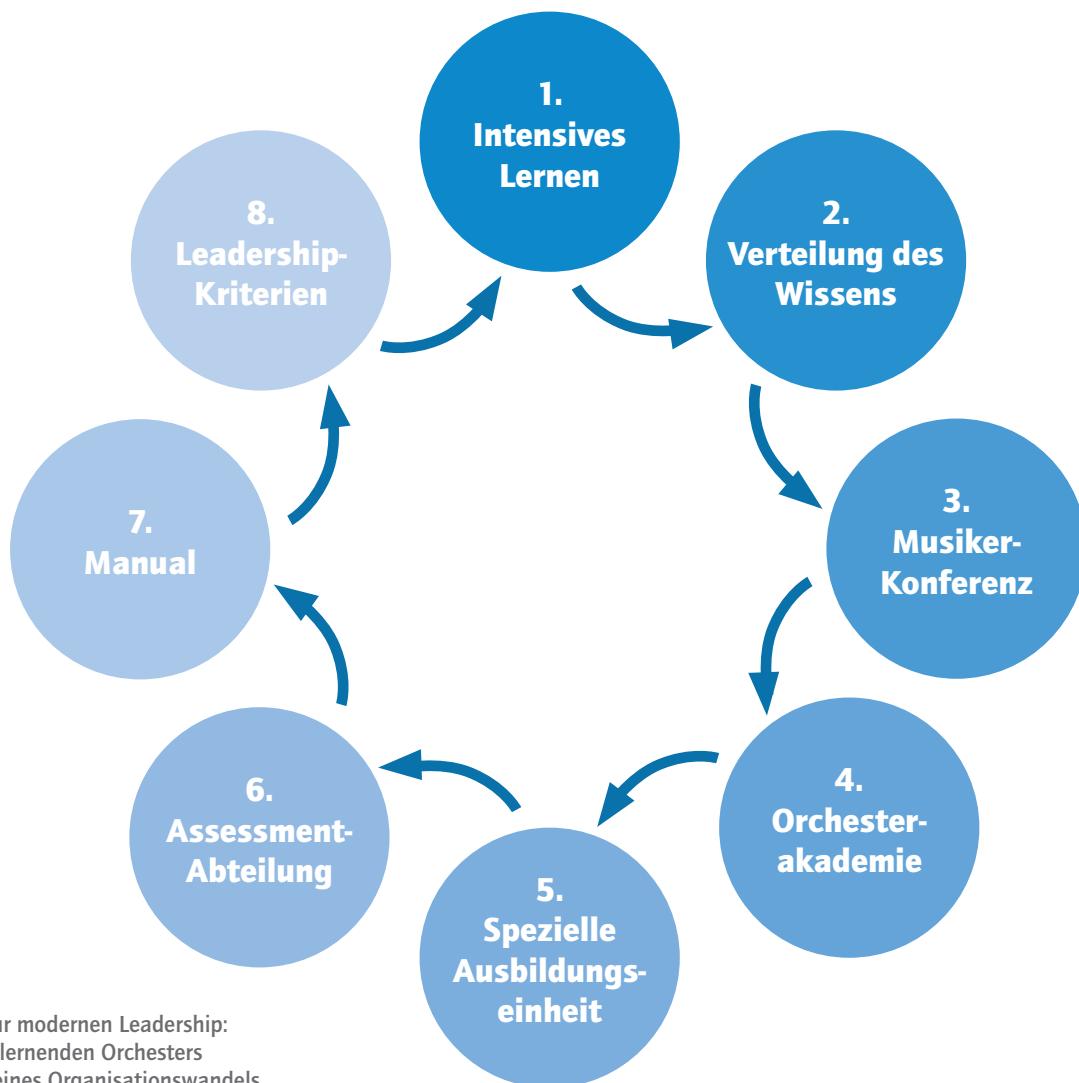
Viele der von mir angesprochenen Musiker:innen verweisen in einem vierten Bereich darauf, dass der Anteil der Frauen in den Chef- und Intendant-Positionen noch zu gering ist und man sich freuen würde, wenn in Zukunft mehr Frauen auf der ersten Leitungsebene anzutreffen wären. Allen ist bewusst, dass das kein Allheilmittel sein kann, aber die Erfahrungen der Orchester und Ensembles mit weiblicher Führung sind bislang gut. Darauf sollte unbedingt aufgebaut werden.

### Sensibilisierung gegen Machtmisbrauch

In diesem Artikel soll noch nicht auf die Ergebnisse zur Umfrage zu Macht und Diskriminierung in den Künsten eingegangen werden, die erst im Frühjahr 2026 kommuniziert werden. Dennoch soll der dort angesprochene Wunsch nach einem „machtkritischen und -sensiblen Umgang miteinander“ ebenso wie die „Einführung und Umsetzung von Codes of Conduct“ in den Orchestern als eine wesentliche Voraussetzung empfohlen werden, um die anstehenden „Modernisierungsprozesse“ zu flankieren.

Der Druck auf eine Organisation von allen Seiten führt meist anfangs zu Veränderungen, die sich nicht in dem Maße weiterentwickeln und durchsetzen, wie es notwendig wäre, damit sie schließlich eine nachhaltige Wirkung zeitigen können. Die antagonistischen Kräfte wirken so stark, dass sich nahezu jede Veränderung wieder elastisch zurückentwickelt in ihre Ursprungsform, wenn man keine Instrumente entwickelt, die dem entgegenwirken. Wenn man die gesamte Orchesterlandschaft als ein großes System betrachtet, dann versucht sich dieses zum Beispiel gegen jede Form von Machtmisbrauch zu stemmen, und doch gelingt es ihm nicht, dass ein Dirigent, der im Orchester X seine Macht missbraucht und dort Menschen diskriminiert hat, zum Beispiel erst ein einjähriges Sensibilisierungsprogramm durchlaufen muss, mit Gesprächsangeboten, Reflexionszeit, Diskursangeboten und viel Lektüre, ehe er nach einer Abnahme oder kleinen Prüfung durch ein ehrenamtliches Kuratorium wieder zurück in eine Leitungsposition gehen darf.

Wie wir wissen, gibt es dieses Sensibilisierungsprogramm nicht und noch niemand hat bislang den Vorstoß gemacht, ein solches vorzuschlagen. Ich möchte diesen ersten Schritt hiermit vorschlagen. Allerdings gilt das nicht für Formen des Machtmisbrauchs



Im Achterschritt zur modernen Leadership:  
Instrumente eines lernenden Orchesters  
zur Vorbereitung eines Organisationswandels

und der Diskriminierung, die dauerhaft menschenverachtend sind. Hier wird zukünftig keine Eignung mehr testiert werden können, zumal kleinere Ensembles und auch größere Orchester viel zu empfindliche Organismen sind, um die Störfeuer einer negativen Führungskraft zu „überleben“.

### Leadership beginnt mit den Musiker:innen

Orchester sind künstlerische Hochleistungsorganisationen, deren Ziel darin besteht, das perfekte Hörerlebnis zu ermöglichen und ein sinnliches und spannendes Konzert für ihre Zuhörer:innen zu spielen. Auch wenn statistisch gesehen gerade einmal ein Zehntel der Bevölkerung dieses wunderbare Angebot nutzt, folgt man innerhalb der Orchester ungebrochen dem Leitmotiv, dass man für die gesamte Bevölkerung eines Landes spielt. Diese Illusion, die es im Theater-Bereich noch viel stärker gibt, bezeichne ich als die erste und wichtigste Hürde, die eine Kulturorganisation wie ein Orchester zu überwinden hat, um sich überhaupt intensiv mit modernen Leadership-Formen auseinandersetzen zu können.

Persönlich und als Wissenschaftler bin ich der Auffassung, dass Leadership eine Sache der Organisation mit allen ihren Mitarbeiter:innen ist – und nicht ein Instrument, das nur einer Führungs-Equipe vorbehalten ist, die zumindest einen Teil der Regeln des Ma-

nagements erst verinnerlichen muss, ehe sie das Orchester „zum Rollen“ bringen kann. Das bezeugen beispielhaft auch die Interviews und schriftlichen Rückläufe meiner Fragestellungen an ausgewählte Orchestermitglieder. Leadership beginnt mit den Musiker:innen, die die Verantwortung für ihr Orchester in einer neuen Qualität übernehmen. Wenn sich nicht alle Musiker:innen dieser besonderen Verantwortung gleichermaßen bewusst werden, spielen auch die besten Leadership-Modelle keine Rolle mehr, denn sie wären dann nichts weiter als eine kosmetische Übung oder schlichtweg Makulatur.

Ich möchte vorausschicken, dass ich die Orchester und ihre Gremien in allen meinen Büchern bislang als vorbildliche, selbst-verwaltete Organisationen beschrieben habe, die den Theatern in vielen Aspekten voraus sind. Zugleich ist es den Orchestermusiker:innen durch einen hohen Institutionalisierungsgrad in der Gewerkschaft unisono gelungen, über die vergangenen 25 Jahre die besten Verhandlungsergebnisse mit dem Deutschen Bühnenverein zu erringen, die die Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger erst in den letzten Jahren unter neuer Präsidentschaft aufzuholen beginnt. Das sind hervorragende Voraussetzungen dafür, um als erste Kulturorganisationen eine neue Art von Leadership zu etablieren, mit der sich die Orchester weit in das 21. Jahrhundert, in eine nachhaltige Zukunft entwickeln können.