

Ausgangslage

Die deutsche Orchesterlandschaft sieht sich in den vergangenen Jahren neuen Herausforderungen und gesellschaftlichen Mega-Trends wie der Digitalisierung, dem demographischen Wandel und der Klimakatastrophe ausgesetzt. In den Jahren 2020 und 2021 waren die Orchester darüber hinaus mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie konfrontiert. Diese hat verdeutlicht, dass Orchester auf diese Herausforderungen nicht ausreichend vorbereitet sind. So konnten Konzerte und Veranstaltungen nicht stattfinden, ebenso hatten Orchester keine bzw. kaum Möglichkeiten, ihr Publikum zu erreichen und konnten ihre Ziele nicht erreichen. Als Auswirkungen stellen Orchester nun fest, dass die Nachfrage nach ihren Veranstaltungen deutlich gesunken ist. Insofern stellt sich die Frage, wie Orchester diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen können.

Zielstellung

Zentrale Frage war, ob und wie Agilität Orchestern helfen kann, diesen Herausforderungen zu begegnen. Dafür wurden zunächst die Wirkungszusammenhänge zwischen den Organisationsstrukturen und dem kulturbetrieblichem Erfolg untersucht, bevor die bestehenden Organisationsstrukturen in Orchestern analysiert wurden. Basierend darauf wurden die Vorteile agiler Organisationsstrukturen diskutiert und der Mehrwert einer agilen Organisationsentwicklung in Orchestern auf Basis einer qualitativen empirischen Untersuchung untersucht. Abschließend wurden konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt.

Methodisches Vorgehen

Ein Großteil der Zielstellungen wurde auf Basis literaturbasierter Recherchen bearbeitet. Dabei fand insbesondere Fachliteratur zum Orchestermanagement, dem Leadership in Kultureinrichtungen und zu Agilität als Erfolgsfaktor in Unternehmen Berücksichtigung. Diese theoretischen Grundlagen wurden durch leitfadengestützte Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von vier Orchestern, u. a. des Gewandhausorchesters Leipzig und der Sächsischen Staatskapelle Dresden, ergänzt. Die Ergebnisse der Auswertung der Interviews dienten als Grundlage für Entwicklung der Handlungsempfehlungen.

Theoretische Grundlagen

Die Besonderheit von Kulturbetrieben besteht darin, dass sie im Gegensatz zu gewöhnlichen Betrieben nicht vorrangig wirtschaftliche Ziele verfolgen. Das Hauptziel von Kulturbetrieben besteht in der Ermöglichung von Kultur und kultureller Teilhabe. Da die Ziele für Theater und Orchester häufig nicht oder nur sehr weit und abstrakt formuliert sind, ist deren Erreichung häufig nur schwer zu kontrollieren. Darüber hinaus führt auch die Tatsache, dass künstlerische Qualität als ein Hauptziel von Orchestern nicht objektiv messbar ist, dazu, dass der Erfolg von Orchestern nur schwer skalierbar ist.



Abb. 1: Sachziele öffentlicher Orchester

Inwiefern das Orchestermanagement den Erfolg beeinflussen kann, hängt maßgeblich vom Grad der Autonomie von Orchestern ab. Dieser bestimmt auch, wie groß das Aufgabenfeld des Orchestermanagements ist. Während das Management in Theaterorchestern lediglich das Personalmanagement entsprechend des TVK verantwortet, umfasst das Management von großen Orchestern mit eigenem Konzertsaal und Tourneetätigkeit auch die künstlerische Planung, PR und Marketing, Vertrieb und Verkauf, die allgemeine Verwaltung etc. Dabei ist das Orchester mindestens durch den Orchestervorstand in das Management eingebunden.

Grundsätzlich sind Orchester sehr stark hierarchisch geprägt und unflexibel strukturiert. Dies betrifft sowohl Organisations- als auch Prozess- und Ablaufstrukturen. So sind Orchester meist als klassische Einlinienorganisation aufgebaut, die Planungsprozesse wenig kooperativ, sondern stark positionsbezogen gestaltet.

Im Orchestermanagement ergibt sich zudem die Herausforderung, dass künstlerische Prozesse zu einem großen Teil von Mitarbeitenden mit Tätigkeiten der allgemeinen Verwaltung administriert werden. Darüber hinaus gibt es die Besonderheit, dass künstlerische und organisatorische Führung in der Regeln nicht in einer Hand liegen.



Abb. 2: Schalenmodell des Orchesterbetriebs

Ergebnisse

Agilität beschreibt die Fähigkeit, sich schnell und einfach zu bewegen sowie schnell zu denken und zu verstehen und kann Unternehmen helfen, den Herausforderungen der VUCA-Welt erfolgreich zu begegnen. Zentrales Ziel der Agilität ist die Maximierung des Kundennutzens durch eine schnelle, effektive und effiziente Reaktion auf veränderte Markt- und Umweltbedingungen, wobei für die erfolgreiche Implementierung die Werte der Agilität in der gesamten Organisation gelebt werden müssen. Ebenso essentiell ist das Vertrauen der Unternehmensleitung in die Mitarbeitenden als Erfolgsfaktor und eine zeitgemäße Unternehmenskultur.

Orchester arbeiten naturgemäß kundenzentriert, das Customer Relationship Management ist eine der Hauptaufgaben des Orchestermanagements. Um diesen Prozess der kundenzentrierten Ausrichtung zukünftig erfolgreich zu gestalten, werden Gewohnheiten in Orchestern aufgebrochen werden müssen, schließlich ist eine persönliche Agilität Voraussetzung, damit Orchester als Kollektiv agil sein könne.

Die Konzentration auf die Erreichung des maximalen Nutzens für das Publikum und die partizipative Entwicklung eines Leitbildes stellen die Grundlage für eine agile Organisationsentwicklung dar. Darüber hinaus muss es gelingen, steile Hierarchien abzubauen und Mitarbeiterpotenziale besser zu nutzen. Außerdem sollten Orchester eine größere Nähe zum Publikum aufzubauen und eine Digitalkompetenz entwickeln, um ihre Zielgruppen besser zu erreichen und auch in der digitalen Welt zu wirken.

Zusammenfassung

Das Aufgabenfeld von Orchestern wird wachsen und komplexer werden. Die Implementierung von Agilität in Orchester kann diesen Wandel stärken und zu positiven Synergieeffekten auf alle bestehenden und neuen Zielstellungen von Orchestern führen. Orchester müssen sich fragen, wie sie sich langfristig entwickeln und zukunftsfähig machen wollen. Dabei sind die Organisationsstruktur, die Gestaltung von Prozessen und Leadership die zentralen Elemente innerhalb einer Organisation, nach außen werden Orchester stärker mit ihren Zielgruppen interagieren müssen.

Quellen: Brezinka, T. (2005): Orchestermanagement; Häusling, A. (2018): Praxisbuch Agilität; Hausmann, A. (2019/2020): Cultural Leadership I/II; Mertens, G. (2019): Orchestermanagement; Mertens, G. (2021): The (fr)agile Orchestra; Schößler, T. (2016): Preispolitik für Theater; Schmidt, T. (2019): Die Regeln des Spiels; Schmidt, T. (2020): Modernes Management im Theater; Simscheck, R. (2022): Agilität



Cornelius Baier, B.A.
Studiengang Kultur und Management

Betreuer/Gutachter:

Prof. Dr. rer. pol. Falk Maiwald
Dipl.-Betriebswirt (FH) Gregor Hummel
Fakultät Management- und Kulturwissenschaften