

# Leitbilder für Kulturorganisationen?!

Ein Beitrag von Daniel Schad, Kulturleitbild, Beratung für Kulturorganisationen, [www.kulturleitbild.de](http://www.kulturleitbild.de)

Was vielfach schon selbstverständlich ist, ist für Oper, Theater, Orchester, Chöre, Museen noch die Ausnahme. *Every organization starts with a mission.* Dieser Satz des amerikanischen Marketing Experten Philip Kotler stammt aus dem Jahr 1996. Mittlerweile sind Leitbilder erfolgreich in der Wirtschaft (Firmen, Konzerne), Politik (Parteien, Regierungen, Städte), Bildung (Universitäten, Schulen, Kindergärten) und im Dienstleistungsgewerbe (Banken, Versicherungen, Handwerk) umgesetzt worden und dienen der strategischen Planung einer Organisation. Seit 2001 gilt diese Empfehlung auch für die Kulturorganisationen. Nach Armin Klein sollte ein Leitbild u.a. auf der Homepage kommuniziert werden: Entscheidet sich eine Kultureinrichtung für eine Internet-Präsentation (und sie sollte dies unbedingt tun), so eignen sich die Schlüsselworte eines sorgfältig ausgearbeiteten Mission-Statements auf der sog. Startseite ganz hervorragend, um diese per Hyperlink mit den entsprechenden ausführlichen Darstellungen der Zielgruppen und der Angebote auf den folgenden Unterseiten zu verbinden. Wie haben deutsche Kulturorganisationen diese Forderung umgesetzt? Da Kulturorganisationen öffentliche Subventionen einfordern, müssen sie sich verstärkt einer Legitimation stellen. Hinweise auf ein „volles Haus“, „ausabonnierte Reihen“ oder auf eine „lange Tradition“ genügen nur beschränkt. Vor dem Hintergrund der öffentlichen Spardiskussionen, und der damit verbundenen Verunsicherung der Beschäftigten tauchen zwangsläufig Fragen nach dem Selbstverständnis, nach Orientierung, Positionierung, nach Sinn und Zweck auf.

Hilft hier ein Leitbild die drängenden Fragen zu beantworten? Oder bietet nicht gerade ein gutes, schriftlich ausformuliertes Leitbild eine Chance in einem immer härteren Wettbewerbsumfeld? Dient das Leitbild als Argumentationshilfe gegenüber den Geldgebern, der Politik? Wo findet man schon gute Beispiele, was muss noch getan werden? Wie kommt ein Leitbild praktisch zustande? Welche Aufgaben und Wirkungen hat ein Leitbild, welche Anforderungen werden an ein Leitbild gestellt, welche Inhalte sind zu beachten? Im Folgenden sollen theoretische Ansätze aufgezeigt und praktische Lösungen vorgestellt werden.

## Warum ein Leitbild?

Ein Leitbild ist das „Grundgesetz“ einer Organisation. Es werden Aufgaben und Ziele definiert. Es hat eine Orientierungsfunktion. Es dient auch zur Unterscheidung von der zunehmenden Konkurrenz. Mit einem Leitbild verschafft sich eine Organisation den Ausgangspunkt für das betriebswirtschaftliche Handeln (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation), sowie die Grundlage für die Corporate Identity (Design, Verhalten, Kommunikation).

## Rahmenbedingungen

Immer mehr Städte haben die Bedeutung eines Leitbildes für die Kultur erkannt. Gute Beispiele gibt es in Dresden, Freiburg, Aachen oder Essen. Fast jede größere Stadt in der Schweiz und in Österreich verfügt schon über ein Kulturleitbild. Das Vorhandensein

eines städtischen Leitbildes, eines Kulturentwicklungsplanes, eines Kulturraumgesetzes oder eines Landeskulturkonzeptes wäre also die optimale Voraussetzung für eine Kulturorganisation sich darauf zu berufen, um sich dann mit dem eigenen Leitbild zu beschäftigen. Aber auch ohne diese Rahmenbedingungen kann sich eine Organisation ein Leitbild erarbeiten, in dem die wesentlichen Merkmale und Aufgaben benannt werden.

## Anforderungen, Aufgaben, Wirkungen, Inhalte

Leitbilder sollen auf maximal zwei Seiten begrenzt werden. Es gilt das Motto: KISS (keep it short and simple). Es soll die angestrebte Identität formulieren. Alleinstellungs- oder Unterscheidungsmerkmale sowie Schwerpunkte einer Organisation sollen benannt werden. Zu den Aufgaben eines Leitbildes gehört auch die Definition langfristiger Ziele. Es können positive Signale nach innen und außen gesendet werden. Eine innovative Vorreiterrolle ist möglich. Man setzt Zeichen für grundlegende Veränderungen, man regelt Werte und Verhalten, man schafft ein "WIR-Gefühl" und damit eine besondere Unternehmenskultur. Längerfristig verbessern sich der Umgangston, das Arbeitsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation. Die externe Wirkung betrifft das gesamte Erscheinungsbild bis hin zur positiven Image- und Markenbildung. Inhaltlich sollen Aussagen zur Selbstwahrnehmung, zur Fremdwahrnehmung und zur gesellschaftlichen Verantwortung gemacht werden.

## Beispiele aus der Kultur

Positive Beispiele von Leitbildern, die auf der Homepage, auf Faltblättern oder Stellwänden dem Besucher kommuniziert werden, findet man u.a. bei folgenden Kulturorganisationen: Museum für Völkerkunde Hamburg, Badisches Landesmuseum Karlsruhe, Stadtbibliothek Duisburg, Niedersächsisches Landesmuseum Hannover, Landesmuseum Mainz, Zoo Leipzig. Leider haben sich deutsche Opernhäuser und Theater bisher kaum mit dem Thema Leitbild beschäftigt.

## Leitbilder von Kulturorchestern

Eine Untersuchung der Homepage von 135 Kulturorchestern im März 2007 ergab, dass es nur wenige Orchester in Deutschland gibt, die ein Leitbild oder eine Kurzform davon (die Mission) für sich entwickelt haben. Auf eine Email-Anfrage zur Existenz eines Leitbildes reagierten nur wenige Orchester und das sehr unterschiedlich. Die einen waren interessiert und baten um mehr Informationen, während andere eher ahnungslos reagierten. Die Antworten auf diese Anfrage stellen Einzelmeinungen dar und sind nicht repräsentativ. Sie vermitteln jedoch ein aktuelles Stimmungsbild: „Leider kann ich Ihnen nur mitteilen, dass es zu diesem Thema kein offizielles Papier (...) gibt und wir Ihnen somit auch keine Auskunft zu Ihrer Anfrage geben können“. „Einen Leitspruch bzw. ein Leitbild hat unser Orchester nicht - ich weiß auch ehrlich gesagt gar nicht, was das sein soll“. „Würden Sie bitte nähere Erläuterungen zum Thema geben? Was meinen Sie mit dem Leitbild?“. „Es gibt in unserem

Orchester kein Leitbild, es ist auch keins geplant, wir verzichten auch nicht bewusst darauf, vielmehr haben wir die Bedeutung eines Leitbildes nie diskutiert. „Die Notwendigkeit, dies in ein Leitbild bzw. einen Leitspruch zu fassen haben wir bisher nicht gesehen“. Die Vermutung von Armin Klein, dass Kulturmarketing aus dem Bauch' heute immer noch weit verbreitet ist, wird dadurch erhärtet. Man „kenne schließlich doch sein Publikum“, heißt es etwa, man habe „den richtigen Riecher“, das glückliche Händchen“ oder das entsprechende „feeling“ – wozu dann noch große Analysen und komplizierte Strategien? Wichtig sei doch viel eher, dass man „instinktiv“ wisse, was in der jeweiligen Situation zu tun sei. Diese Haltung mag kurzfristig in bestimmten Situationen durchaus angebracht sein, wird aber längerfristig eine Kulturorganisation in der strategischen Entwicklung nicht voranbringen.

### Positive Orchester-Beispiele

Vereinzelt hat man die Bedeutung des Leitbildes erkannt und entsprechende Konzepte erarbeitet. Positive Ansätze gibt es bei den Bamberger Symphonikern. Um der Betriebsblindheit zu entgehen, wurden die Dienste einer externen Managementberatung genutzt. Man hat sich intensiv mit den Potenzialen und der Vision auseinandergesetzt. Bei der Stiftung Württembergische Philharmonie Reutlingen wurde inzwischen ein Leitbild mit Hilfe eines Wirtschaftsunternehmens entwickelt. Die Nürnberger Symphoniker kommunizieren auf ihrer Homepage eine klare Mission. Es werden alle wesentlichen künstlerischen, gesellschaftlichen Aufgaben und sogar finanzielle Ziele des Orchesters aufgezählt. Das Zielpublikum und die Noch-nicht-Besucher werden angesprochen. Gute Beispiele findet man auch im Ausland. Das Leitbild des Berner Symphonie-Orchesters (BSO) wurde bereits 1997 erstellt und basiert auf dem Leistungsauftrag, den die Stiftung BSO zusammen mit den Finanzierungsträgern erstellt hat. Das Tonhalle-Orchester Zürich verabschiedete 2004 nach intensiver Beratung ein internes Leitbild. Bei der Internet-Recherche können viele mission statements amerikanischer, kanadischer und britischer Kulturorganisationen gefunden werden.

### Kritik des Leitbildes

Zum Leitbild gibt es auch Kritisches anzumerken. So kann es eine Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit geben, eine Diskrepanz zwischen Wort und Tat, eine Diskussion um Auslegung und Deutung. Bei der Erarbeitung kann ein verhängnisvoller Kreislauf in Gang gesetzt werden: Begeisterung - Erwartung - Ernüchterung - Verbitterung - Resignation - Zynismus. Es besteht auch die Gefahr, dass Phrasen und Worthülsen verwendet werden und dass am Ende alles in der Schublade landet. Nicht unerwähnt bleiben sollten auch die Stolpersteine bei der Erstellung und bei der Einführung von Leitbildern, wenn z.B. die Unternehmensführung Leitbilder von oben aufpfropft (Top-Down-Methode), ohne die Mitarbeiter zu beteiligen, wenn unrealistische Ziele formuliert, oder wenn Traditionen vernachlässigt werden. Auch können falsche Hilfsmittel verwendet werden oder die Organisation und Information ist unzureichend.

### Der Leitspruch

Zu einem Leitbild gehört auch ein kurzer, aussagekräftiger Leitspruch (auch Slogan, Motto, Devise, Claim), der die Organisation treffend und konzentriert beschreibt. In der Werbung taucht er auf Plakaten, Werbebannern, in Werbespots, Programmheften, Anzeigen, auf

## Eintrittskartendruck



Rollenbillets



Matrixkarten



Thermokarten

und

## Thermodrucker



Auftischdrucker



Einbaudrucker



Kioskdrucker

Vertrieb & Service  
Practical Automation

## Beckerbillett · Hamburg

Eintrittskartendruck und Kassensysteme

Fangdieckstraße 61 · 22547 Hamburg  
Telefon 040 - 399 202 - 0 · Telefax 040-390 202 99  
dtp@beckerbillett.de · www.beckerbillett.de

theasoft  
Theatersoftware



### thea.dispo

Dispositions- und Verwaltungssystem für Theater- und Opernhäuser



### thea.perso

Dienstplan- und Abrechnungssystem für die Technik



### thea.orchester

Kalkulations- und Verwaltungs-Tool für Orchester



### thea.net

Internet-Exportmodul für thea.dispo



### thea.kontakt

Komfortables Adressmanagement



### thea.budget

Budget-Modul für thea.dispo

theasoft GmbH  
Fasanengrund 14  
21037 Hamburg

Tel 040-7373737  
info@theasoft.de  
www.theasoft.de

Instrumentenkoffern, Straßenbahnen, Bussen, Häuserfassaden, auf der Homepage, meist in Verbindung mit einem Logo auf. Der Sinn des Leitspruches: er soll dem potenziellen Kunden möglichst einprägsam in Erinnerung bleiben. Im Idealfall ist er das Konzentrat eines Leitbildes.

### Positive Beispiele

*St. Pauli Theater Hamburg:* Wir sehen uns

*Jüdisches Museum Berlin:* Nicht das, was Sie erwarten

*Sächsische Staatskapelle Dresden:* Glanz und Klang seit 1548

*Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz:* Klassik. Neu.

*Staatsorchester Rheinische Philharmonie:* Klassik, die bewegt!

Mithilfe verschiedener Kreativitätstechniken können mutige, kreative, humorvolle, provokante, witzige Leitsprüche gefunden werden. Beispiele wären: „Wir hauen auf die Pauke!“, „Hier gib’s Fairplay“, „Wir zeigen unsere schönsten Saiten“, „Wir bringen Sie in Stimmung“, „Spiel ohne Ende“. Auch Wortspielereien, gute Zitate oder doppeldeutige Aussagen können Aufmerksamkeit erregen. Zur Verstärkung der Wirkung verwendet die Werbeindustrie raffinierte optische, graphische, akustische, sprachliche, und typographische Mittel.

### Beteiligung der Mitarbeiter

Ein wesentliches Element, das zur Akzeptanz eines Leitbildes in einer Kulturorganisation führt, ist die Beteiligung der Beschäftigten (Bottom-Up-Methode). Zur Erforschung der Ausgangslage bietet sich die schriftliche Befragung an. Das Ergebnis kann dann zur Gründung eines Arbeitskreises führen, der unter der Leitung eines erfahrenen externen Moderators und unter Beteiligung der interessierten Mitarbeiter die schriftliche Formulierung des Leitbildes, der Mission, des Leitspruches vorbereitet. Die weiteren Schritte wären dann: Diskussion des Ergebnisses innerhalb der gesamten Organisation, Verwendung des Leitbildes als mittel- und langfristiges Unternehmensziel, Implementierung in den Marketingprozess, Kommunikation des Ergebnisses, Kontrolle und Auswertung der internen und externen Wirkungen, Überprüfung des Leitbildes alle drei Jahre.

### Mut zum Leitbild

Die aktuelle Literatur im Kulturmarketing, eigene Untersuchungen, Recherchen und Befragungen zum Leitbild bestätigen die subjektive Beobachtung, dass Leitbilder für die Kulturorganisationen immer wichtiger werden. Oberstes Ziel muss es sein, die Organisation mithilfe eines Leitbildes als unverzichtbar zu definieren. Mit einem mutig und kreativ formulierten Leitbild kann sich so die Organisation zusätzliche Legitimation in der Politik und Akzeptanz in der Bürgergesellschaft verschaffen.

### Literaturhinweise

**Kotler, P. / Andreasen, A. R.** (1996), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, New Jersey 1996; **Klein, A.** (2001), *Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, 1. Auflage, München 2001; **Schad, D.** (2007), *Masterarbeit: Die Bedeutung des Leitbildes für Kulturorchester*, Halle 2007; **Petersen, U.** (2006), *Aufbruchstimmung in Bamberg*, in: *Das Orchester* 2/06, Mainz 2006

### Daniel Schad

**MBA, Master of Music, staatl. gepr. Musiklehrer**

Daniel Schad, geboren 1959 in Basel, aufgewachsen in Stuttgart; Violine und Kammermusik studiert in Stuttgart, Madison (USA) und Banff (Kanada); angestellt als 1. Geiger bei den Berliner Symphonikern (1990-1994) und bei der Staatskapelle Halle (1994-heute). Nebenberuflich absolvierte Daniel Schad ein Kulturmarketingstudium an der Hochschule Harz. Das Ergebnis der Masterarbeit zum Thema Die Bedeutung des Leitbildes für Kulturorchester brachte ihn dazu die Firma Kulturleitbild zu gründen. Er berät nun auch Kulturorganisationen im strategischen Management und bietet Workshops, Seminare und Vorträge an.



jürgenpreiß  
marketing & kommunikation  
Erfolgreiche Kulturbetriebe setzen auf  
professionelles Marketing.

Ist Ihnen Ihr Erfolg einen Anruf wert?

Kontakt: +49 (0) 221 420 04 94

[www.jpkm.de](http://www.jpkm.de)