

Kurzfassung

Der hier vorgelegte Artikel ist ein Auszug aus der MBA-Diplomarbeit „Die Bedeutung des Leitbildes für Kulturorchester“ von Daniel Schad. Die Arbeit entstand im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Kulturmarketing der Hochschule Harz und wurde am 2. Juni 2007 vorgelegt.

Ziel der Masterarbeit war es, eine Übersicht zu schaffen über den aktuellen Stand von Leitbildern für Kulturorchester in Deutschland. Welche Bedeutung haben Leitbilder heute in der Marketingstrategie eines Orchesters? Im Zentrum stehen dabei die Anforderungen an ein Leitbild, die heutige Praxis in Kulturorchestern, sowie der Prozess der Leitbilderstellung. Mithilfe einer Fallstudie, welche die Befragung von Orchestermusikern der Staatskapelle Halle zum Inhalt hatte, wurden Kenntnisse, Erwartungen und das kreative Potenzial von Orchestermusikern in die Diskussion miteinbezogen. In der Arbeit wurde auch die aktuelle Literatur untersucht, sowie Leitbilder ausländischer Orchester. Gibt es hier positive Beispiele für deutsche Orchester? Die Arbeit erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Es werden aber Einblicke in einen Bereich der Kulturorchester vermittelt, der mehr Beachtung verdient.

Schlagwörter: Leitbild, Marketing, Vision, Mission, Management, Kulturorchester.

Abstract

This thesis provides an overview of the current state of mission statements for orchestras in Germany. It addresses such questions as ‘What kind of significance do mission statements have in the marketing strategy of an orchestra’, ‘What are the requirements for mission statements’, ‘How are mission statements applied today in orchestras’, ‘How have they been developed’. In a case study, orchestra musicians are asked about their knowledge, their expectations and their creative opinions. A closer look is taken at the latest literature. How do foreign orchestras deal with the situation? Are there good examples for German orchestras? This thesis study is not intended to be complete. However, an insight view is provided into a field that needs more attention.

Key words: mission statement, marketing, vision, mission, management, symphony orchestra.

Leitbilder für Kulturorchester?!

*Every organisation starts with a mission*¹. Dieser Satz des amerikanischen Marketing Experten Philip Kotler stammt aus dem Jahr 1996. Mittlerweile finden wir Leitbilder in fast jeder erfolgreichen Organisation. Spätestens seit 2001 gilt diese Empfehlung auch für Kulturorganisationen in Deutschland. Nach Armin Klein sollte ein Leitbild auch auf der Homepage einer Kulturorganisation 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*².

Wie haben deutsche Kulturorganisationen im Allgemeinen und besonders die Kulturorchester diese Forderungen im Jahr 2007 umgesetzt? Wo findet man schon gute Beispiele, was muss noch getan werden? Wie kann ein Leitbild praktisch zustande kommen? Welche Wirkungen hat ein Leitbild nach innen auf die Mitarbeiter* und nach außen auf das Image einer Kulturorganisation?

Das Problem für die Kulturorchester ist erkannt: *In Deutschland, wo gerade die klassischen Kulturinstitutionen gemeinhin als Sache des Staates und der Kommunen gelten, trifft es die Sinfonieorchester hart. Man hat, wie in so vielen Institutionen im Kulturbereich, in wohlsubventionierten Jahren weitgehend versäumt, alternative Finanzierungs- und Organisationsmodelle auch nur zu überdenken. Vor allem wurde vielerorts versäumt, sich auch abseits politischer Etatdiskussionen um eine unverzichtbare Position in der Bürgergesellschaft zu mühen*³.

Vor diesem Hintergrund und aus der konkreten Verunsicherung der beschäftigten Musiker heraus tauchen zwangsläufig Fragen nach dem Selbstverständnis, nach Orientierung, Positionierung, nach Sinn und Zweck eines Kulturorchesters auf. Wer öffentliche Subventionen einfordert, muss sich heute einer öffentlichen Legitimation stellen. Hinweise auf ein „volles Haus“, „ausabonnierte Konzerte“ oder auf eine „lange Tradition“ genügen nicht mehr. Hilft hier ein Leitbild die drängenden Fragen zu beantworten? Kann das Vorhandensein eines Leitbildes vor existenzbedrohenden Angriffen schützen? Oder bietet nicht gerade ein gutes, schriftlich ausformuliertes Leitbild eine Chance in einem immer härteren Wettbewerbsumfeld? Dient es nicht auch als Argumentationshilfe gegenüber den Geldgebern, der Politik? Im Folgenden sollen theoretische Ansätze aufgezeigt und praktische Lösungen vorgestellt werden.

* Es sind immer weibliche und männliche Personen gemeint.

Warum ein Leitbild?

Im Leitbild werden Aufgaben und Ziele definiert. Ein Leitbild ist das „Grundgesetz“ einer Organisation. Beispiele von Leitbildern findet man in der Wirtschaft, der Politik, dem Dienstleistungsgewerbe und im Handwerk. Aber auch in Kindergärten, Schulen, Universitäten, Krankenhäusern, Kirchen, Altenheimen werden Leitbilder meistens auf der Homepage, in Prospektunterlagen, in Jahresberichten aber auch im Wartezimmer oder am schwarzen Brett kommuniziert. Das Leitbild tritt dabei nicht unmittelbar, für jeden sichtbar, in Erscheinung. Dennoch entfaltet es eine große Wirkung auf die Corporate Identity. Dies gilt extern für die Markenbildung, das Image, das gesamte Erscheinungsbild einer Organisation und intern für die Selbstwahrnehmung, den Umgangston und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Warum ein Kulturleitbild?

Immer mehr Städte fangen an den Stellenwert der Kultur in einem Kulturleitbild, das vom jeweiligen Stadtrat diskutiert und verabschiedet wird, festzuschreiben. Gute Beispiele gibt es schon in Dresden, Freiburg und Essen. Fast jede größere Stadt in der Schweiz und in Österreich verfügt schon über ein Kulturleitbild. Das Vorhandensein eines städtischen Leitbildes oder eines Landeskulturkonzeptes wäre also die optimale Voraussetzung für eine Kulturorganisation sich darauf zu berufen, um sich dann selbst mit einem Leitbild zu beschäftigen. Aber auch ohne diese Rahmenbedingungen kann sich eine Kulturorganisation ein Leitbild zulegen, in dem die wesentlichen Merkmale und Aufgaben der Organisation benannt werden. In den USA, Kanada und Großbritannien sind mission statements von Orchester bereits weit verbreitet.

Vision, Mission, Leitbild, Leitspruch im Zusammenhang

Walter Boris Fischer ordnet das Leitbild in einen größeren Zusammenhang ein: *Kulturmarketing ist ein vernetztes System, das mit dem Leitbild beginnt und mit dem Verkauf eines Kulturproduktes endet*⁴. Das Leitbild wird also integriert in einen Marketingprozess. Ausgangspunkt dieses Prozesses ist eine Idee oder Vision (Abb. 1). *Dem Leitbild liegt eine Idee zugrunde, die sich intern auf Künstlerisches und Konzeptionelles bezieht. Je sorgfältiger es die Grundlagen der betreffenden Institution festhält, desto kohärenter kann diese ihre Arbeit verfolgen und entsprechend profiliert kommunizieren*⁵.

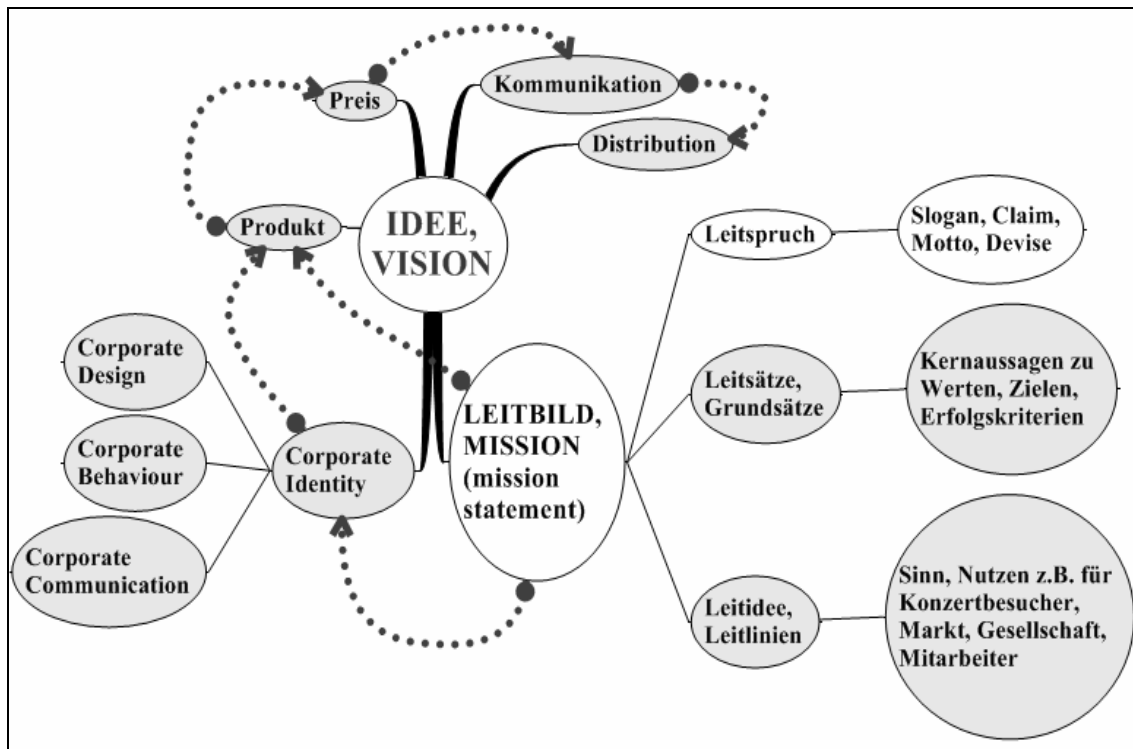


Abbildung 1, Leitbild im Zusammenhang

Ein schriftlich formuliertes Leitbild dient dann wiederum als Ausgangspunkt einer Strategie, die verbindliche Aussagen zu Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation macht.

Im Gegensatz zur Mission dient das Leitbild der internen Orientierung in der Kulturorganisation. Es soll Identifikation stiften sowie eine allgemeine Orientierung vorgeben und hat damit eine organisationsinterne Steuerungs- und Ordnungsfunktion⁶.

Im März 2002 behaupteten angeblich drei Viertel der deutschen Orchester, über so etwas wie eine schriftlich fixierte Mission zu verfügen, doch stellte sich bald heraus, dass diese Mission keine Kurzfassung des Leitbildes im engeren Sinne ist. Man sah noch keine Notwendigkeit, ein Leitbild auch schriftlich zu fixieren: *Die schriftliche Formulierung einer Mission ist auch weniger entscheidend als das Selbstverständnis, das aus ihr spricht, und die Konsequenz, mit der sie gelebt wird⁷.* Auch war die Zielorientierung in Kulturorganisationen noch sehr unklar: *Entschieden wird im Hinblick auf ein Ziel. Aber Ziele sind Festlegungen durch Entscheidungen, das wird oft vergessen. Das Kulturmarketing geht beispielsweise davon aus, dass die Mission oder das Leitbild schon da ist oder nur «gefunden» werden muss, um Zielklarheit zu haben. Solch eine Determiniertheit liegt in Kulturorganisationen bei näherem Hinsehen selten vor, meist besteht eine Zielunklarheit gegenüber langfristigen oder strategischen Zielen⁸.*

Auf die Besonderheiten eines orchesterspezifischen Leitbildes geht Thomas Brezinka ein: *Normalerweise lässt sich ein Orchester innerhalb des vielfältigen Freizeitangebots einer Stadt oder Region eindeutig positionieren. Dennoch müssen Grundsätze formuliert werden, die zur Orientierung, Legitimierung und Motivation des Klangkörpers beitragen. Dabei geht*

es um die Beantwortung folgender Fragen: 1. Warum und für wen sind wir da? 2. Was wollen wir erreichen? Den daraus resultierenden Organisationszweck sollten nicht nur der Orchestermanager und der Chefdirigent, sondern alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Orchesters kennen. Er muss so ausgearbeitet sein, dass sie sich damit identifizieren (Corporate Identity) und seinen Grundsätzen gemäß handeln können (Corporate Behaviour)⁹.

Etwas verbreiteter als ein Leitbild ist der kurze Leitspruch, auch Slogan, Claim, Motto, Devise genannt. In der Werbung, auf Plakaten, Werbespots und in Anzeigen taucht er meist in Verbindung mit einem Logo auf. Durch eine Emotionalisierung soll der Leitspruch dem potenziellen Kunden möglichst einprägsam in Erinnerung bleiben. Die Werbeindustrie verwendet dazu raffinierte optische, graphische, typographische Mittel, oft auch in Verbindung mit einem Soundclip oder einer Animation.

Beispiele aus der Kultur

Geht man in den Zoo von Leipzig, so begegnet man am Eingang im Schaukasten dem „Leitbild des Zoos Leipzig“. Darin heißt es: *Dieses Leitbild des Zoos soll allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung und Vertrauen auf dem Weg in die Zukunft geben. Es ist zugleich Vorstellung unseres Zoos als „Zoo des 21. Jahrhunderts“ und die Richtlinie für unsere Entwicklungsplanung¹⁰*. Es folgen kurze Aussagen zu Tradition und Zukunft, Unternehmen und Mitarbeiter, zur Verantwortung, zu den Aufgaben und zur Besucherorientierung. Weitere positive Beispiele von Leitbildern, die auf der Homepage oder auf Faltblättern dem Besucher kommuniziert werden, findet man z.B. bei folgenden Kulturorganisationen: Museum für Völkerkunde Hamburg¹¹, beim Badischen Landesmuseum Karlsruhe¹², beim Theater Augsburg¹³ oder bei der Stadtbibliothek Duisburg¹⁴.

Leitbilder in Kulturorchestern?

Die Untersuchung der Homepage von 135 Kulturorchestern im März 2007 hat ergeben, dass es nur wenige Orchester in Deutschland gibt, die ein Leitbild oder eine Kurzform davon (die Mission) für sich entwickelt haben und dies nach außen deutlich kommunizieren. Da stellt sich die Frage: warum wird ein erfolgreiches (Marketing-) Instrument so wenig in einem Kulturorchester eingesetzt? Auf eine stichprobenartige Email-Anfrage (Abb.2) zur Existenz eines Leitbildes reagierten die Orchester sehr unterschiedlich. Die einen waren interessiert und baten um mehr Informationen, während andere eher ahnungslos reagierten.

Halle, den 29. 3. 2007

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich arbeite derzeit an einer Masterarbeit über "Die Bedeutung des Leitbildes für Kulturorchester". Wenn es ein Leitbild oder einen Leitspruch in Ihrem Orchester gibt, so bitte ich um den genauen Text, den ich als Zitat in meiner Arbeit verwenden könnte. Wie ist es/er entwickelt worden? Wo wird es/er kommuniziert? Wenn es kein Leitbild und keinen Leitspruch gibt, würde es mich interessieren, ob die Bedeutung des Leitbildes/Leitspruches als strategische Zielvorstellung einer Organisation bekannt ist, ob eine Einführung geplant ist, oder ob bewusst darauf verzichtet wird.

Vielen Dank für Ihre Antwort und herzliche Grüße von Daniel Schad

Abbildung 2, Anfrage zum Leitbild/Leitspruch

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“*. *„Selbst wenn wir interessiert wären, uns ein Leitbild bzw. einen Leitspruch zuzulegen - und diesen öffentlich machen wollten - kämen wir damit unweigerlich in Konflikt mit dem Status des Orchesters“*.

Die meisten Orchester jedoch beantworteten die Anfrage nicht. Die Vermutung von Armin Klein, dass ‚Kulturmarketing aus dem Bauch‘ heute immer noch sehr verbreitet ist, wird dadurch erhärtet. Vielleicht meint man immer noch: *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 sei¹⁵*. Diese Haltung mag kurzfristig in bestimmten Situationen durchaus angebracht sein, wird aber längerfristig ein Kulturorchester in der strategischen Entwicklung nicht voranbringen.

Positive 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 auseinandergesetzt¹⁶. Drei weitere Orchester teilten mit, dass man gerade dabei sei, ein Leitbild zu erstellen: bei den **Reutlinger Philharmonikern** geschieht dies mit Hilfe eines Wirtschaftsunternehmens, beim **Staatsorchester Rheinische Philharmonie** wird das Thema Leitbild behandelt und auch bei den **Dortmunder**

Philharmonikern arbeitet man daran, ein Leitbild einzuführen. Der 1965 (!) entstandene, interne „Leitgedanke“ für die **Hofer Symphoniker** hat bis heute Bestand und wird von den Mitarbeitern auf vielfältige Art und Weise „gelebt“: *Ein Symphonieorchester darf nicht nur ein teures Prestigeobjekt sein, bei dem Musik in Konzerten und Musiktheateraufführungen direkt und lebendig erlebt werden kann, sondern ein Klangkörper muss sich vielfältig und vielfach in die Gesellschaft einbringen und auch anregen, selbst zu musizieren und zu singen*¹⁷. Die **Nürnberger Symphoniker** kommunizieren auf ihrer Homepage¹⁸ in der Rubrik „Orchester“ 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. Ebenfalls ein sehr gutes Beispiel findet man bei der **Nordwestdeutschen Philharmonie Herford**. In einem aufwändig gestalteten Imageprospekt¹⁹ wird ein Leitbild, das gar nicht als solches tituiert wird auf Deutsch und Englisch kommuniziert. Auf der Homepage wird nicht ausdrücklich auf das Vorhandensein eines Leitbildes hingewiesen. Dennoch wird in der Rubrik „Wir über uns“ alles Wesentliche erwähnt.

Gute Beispiele findet man auch im Ausland. Das Leitbild des **Berner Symphonieorchesters** (BSO) wurde bereits 1997 erstellt und basiert auf dem Leistungsauftrag, den die Stiftung BSO zusammen mit den Finanzierungsträgern erstellt hat. Im Juni 2004 wurde nach intensiver Beratung ein internes Leitbild für das **Tonhalle-Orchester Zürich** verabschiedet. Bei der Internet-Recherche können viele mission statements amerikanischer, kanadischer und britischer Orchester gefunden werden.

Kurze Leitsprüche

In der Untersuchung wurden auch 18 Leitsprüche identifiziert. Einige sollen hier beispielhaft vorgestellt werden.

Das **Philharmonische Orchester der Stadt Ulm**: *Bewahren und erneuern*. Bei dieser Aussage wird der Blick einerseits in die Vergangenheit gerichtet, auf das, was geschaffen wurde. Andererseits legt man Wert auf die Erneuerung, auf die Zukunft. Der Leitspruch regt die Fantasie aller an. Die beiden schlichten Verben deuten Aktivität an. Sie beschreiben den Kernauftrag eines Kulturorchesters.

Nürnberger Symphoniker: *Musik erleben*. Hier wird man aufgefordert aktiv zu werden. Die Aussage zielt auf eine geistige und emotionale Auseinandersetzung mit Musik – ebenfalls eine Hauptaufgabe eines Orchesters.

Bayerisches Staatsorchester: *Das Spiel kann beginnen*. Es wird zum Spiel aufgefordert. Der Fantasie bleibt es dabei überlassen, was auf dem Spiel(plan) steht. Diese Aussage vermittelt eine freudige Erwartung und macht den Leser der Botschaft neugierig.

Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz: *Klassik. Neu*. Dieser Spruch hat einen selbstbewussten lokalen Bezug (KN für das Auto-Kennzeichen Konstanz) und verbindet alt mit neu.

Düsseldorfer Symphoniker: *Ich bin ein DüSy.* Hier spielt die Identifikation der Musiker mit ihrem Orchester eine zentrale Rolle. Der Slogan war Teil einer groß angelegten Marketing-Kampagne²⁰. Der Leitspruch in Verbindung mit einem Hund als Logo diente dazu, das Orchester durch Emotionalisierung noch mehr im Bewusstsein der Düsseldorfer Bevölkerung zu verankern.

Staatsorchester Rheinische Philharmonie: *Klassik, die bewegt!* Man will mit der Musik die Menschen nicht nur emotional sondern auch körperlich bewegen, z.B. hin zu einem ungewöhnlichen Konzertort. Bei Kinder- und Jugendprojekten bewegt das Orchester junge Menschen dazu, sich mit Klassik auseinander zu setzen.

Nordwestdeutsche Philharmonie Herford: *Menschen für Musik.* Kommuniziert wird dieser Leitspruch im Konzertkalender für die Saison 2006/2007. Er steht im engen Zusammenhang mit dem vorhandenen Leitbild des Orchesters.

Thüringen Philharmonie Suhl: *Ein junges Orchester mit 350-jähriger Tradition.* Dies ist ein gutes Beispiel mit einem Hinweis auf die lange Geschichte des Orchesters und damit auf die Existenzberechtigung. Allerdings wäre der Leitspruch noch glaubwürdiger, wenn die Jahreszahl jedes Jahr angepasst würde, um aktuell zu bleiben. Oder man verwendet das Gründungsjahr als Alleinstellungsmerkmal und sagt: *Ein junges Orchester spielt seit 1651.*

Sächsische Staatskapelle Dresden: *Glanz und Klang seit 1548.* Ein gelungenes Beispiel, um die Tradition mit der Gegenwart zu verbinden.

Insgesamt sind also einige gute Beispiele von Leitsprüchen vorhanden. Es sollten mutige, kreative, humorvolle, witzige Leitsprüche gefunden werden, die sich auf Instrumentenkoffern, Straßenbahnen, Bussen, Häuserfassaden, Programmheften, auf der Homepage usw. kommunizieren lassen. Beispiele wären: „Wir hauen auf die Pauke!“, „Hier gibt’s Fairplay“, „Wir zeigen unsere schönsten Saiten“, „Wir bringen Sie in Stimmung“, „Musik ist unser täglich Brot“. Auch Wortspielereien oder doppeldeutige Aussagen erregen Aufmerksamkeit und können, optisch und graphisch aufbereitet, als Blickfang dienen. Der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt.

Die Beteiligung der Musiker

Ein wesentliches Element, das auch zur Akzeptanz eines Leitbildes in einem Orchester führt, ist die Beteiligung der Musiker. Besonders gut dafür eignet sich eine schriftliche Befragung. Eine solche Befragung wurde von Januar bis März 2007 bei den damals 172 Musikern der Staatskapelle Halle durchgeführt. 55 Musiker (Rücklaufquote = 31,97%) aus allen Instrumentengruppen und aus vergleichbaren Alters- und Geschlechtsstrukturen beantworteten insgesamt 29 Fragen, so dass das Ergebnis als repräsentativ für das Orchester gelten kann. Ziel der Fragebogenaktion war es, folgendes zu ermitteln:

- das aktuelle Wissen der Musiker zum Leitbild/Leitspruch

- die Erwartungen an ein Leitbild, einen Leitspruch
- ob Informationen zum Leitbild/Leitspruch ausreichend kommuniziert werden
- ob eine individuelle Bereitschaft vorhanden ist, bei der Erstellung eines Leitbildes/Leitspruchs mitzuwirken
- welches kreative Potenzial zum Leitbild/Leitspruch vorhanden ist.

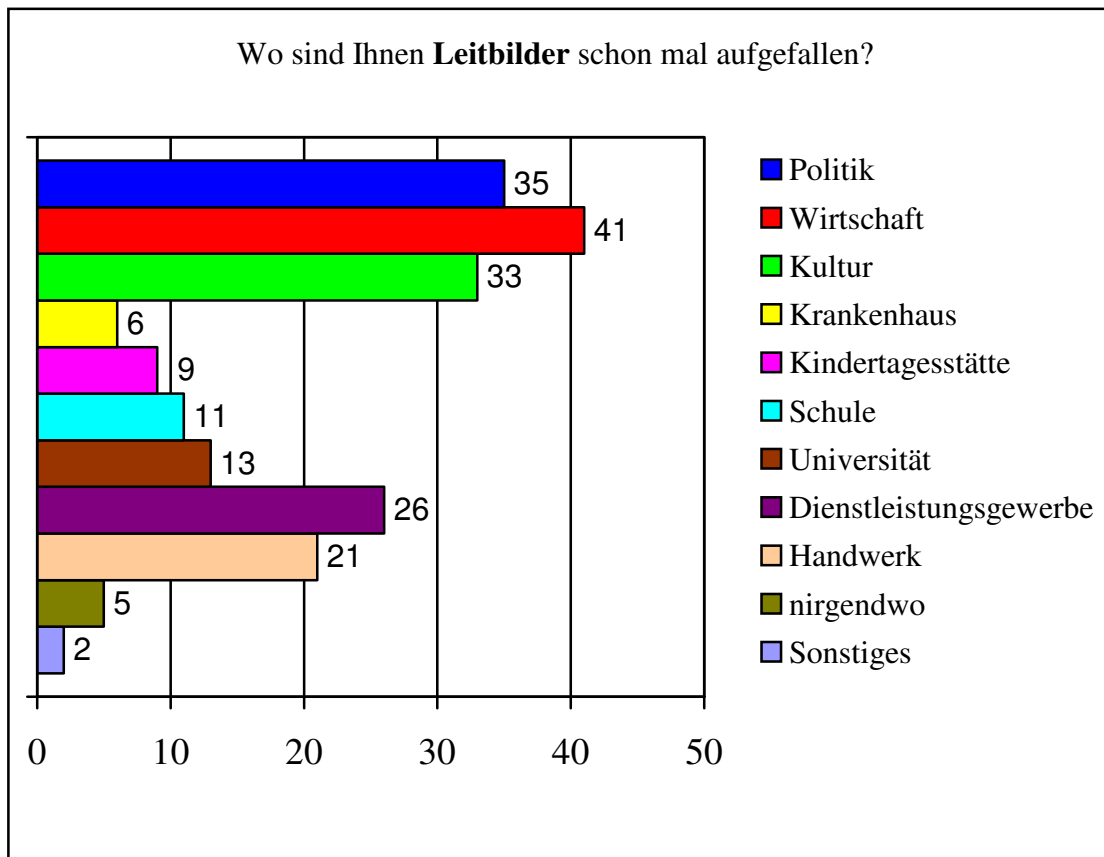
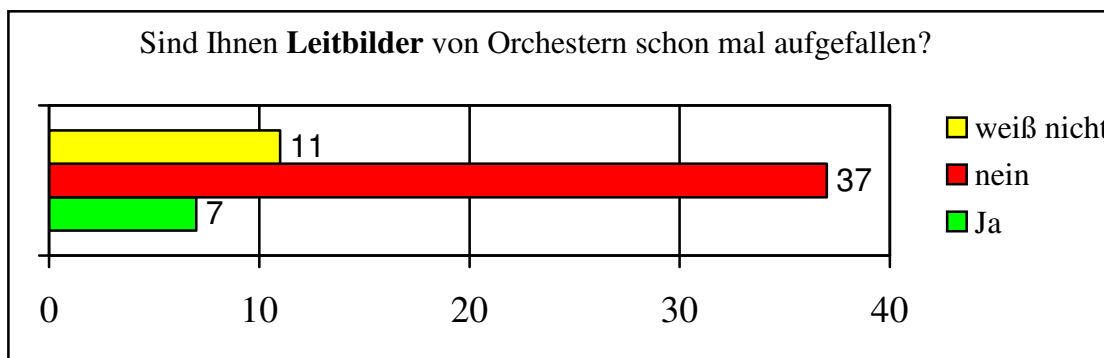
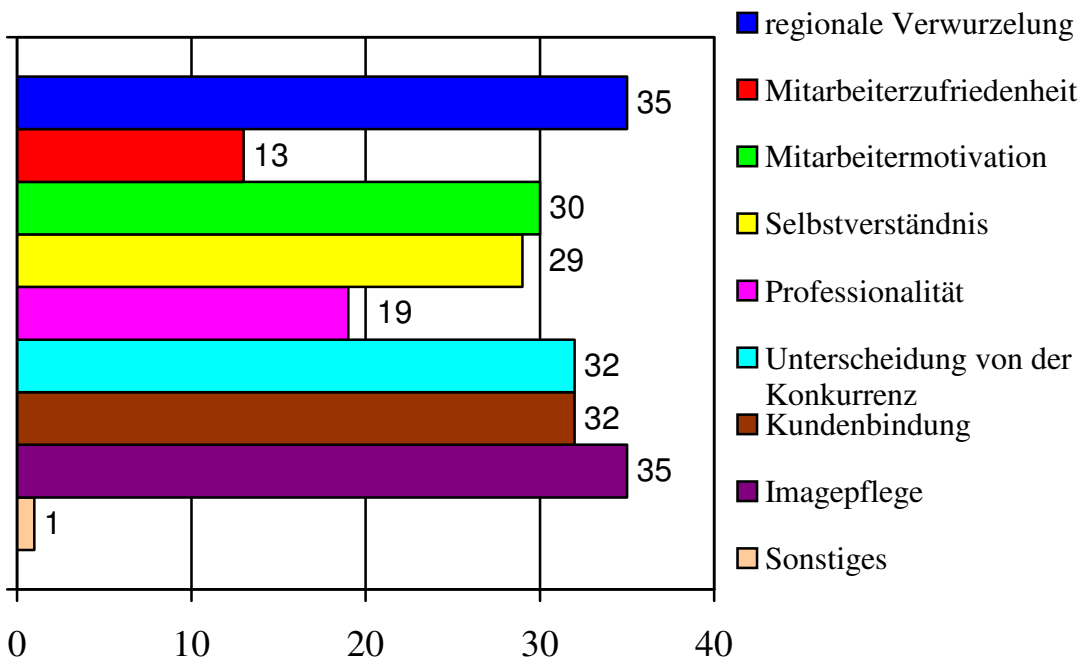


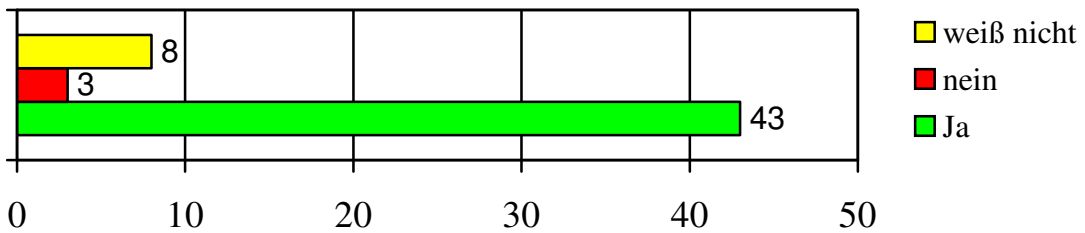
Abbildung 3ff, aus einer Befragung von 55 Musikern der Staatskapelle Halle



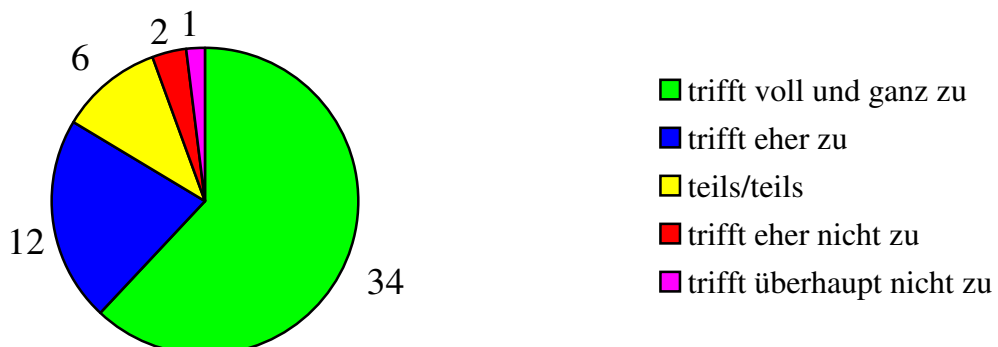
Wozu kann ein **Leitbild** Ihrer Meinung nach sinnvoll sein?

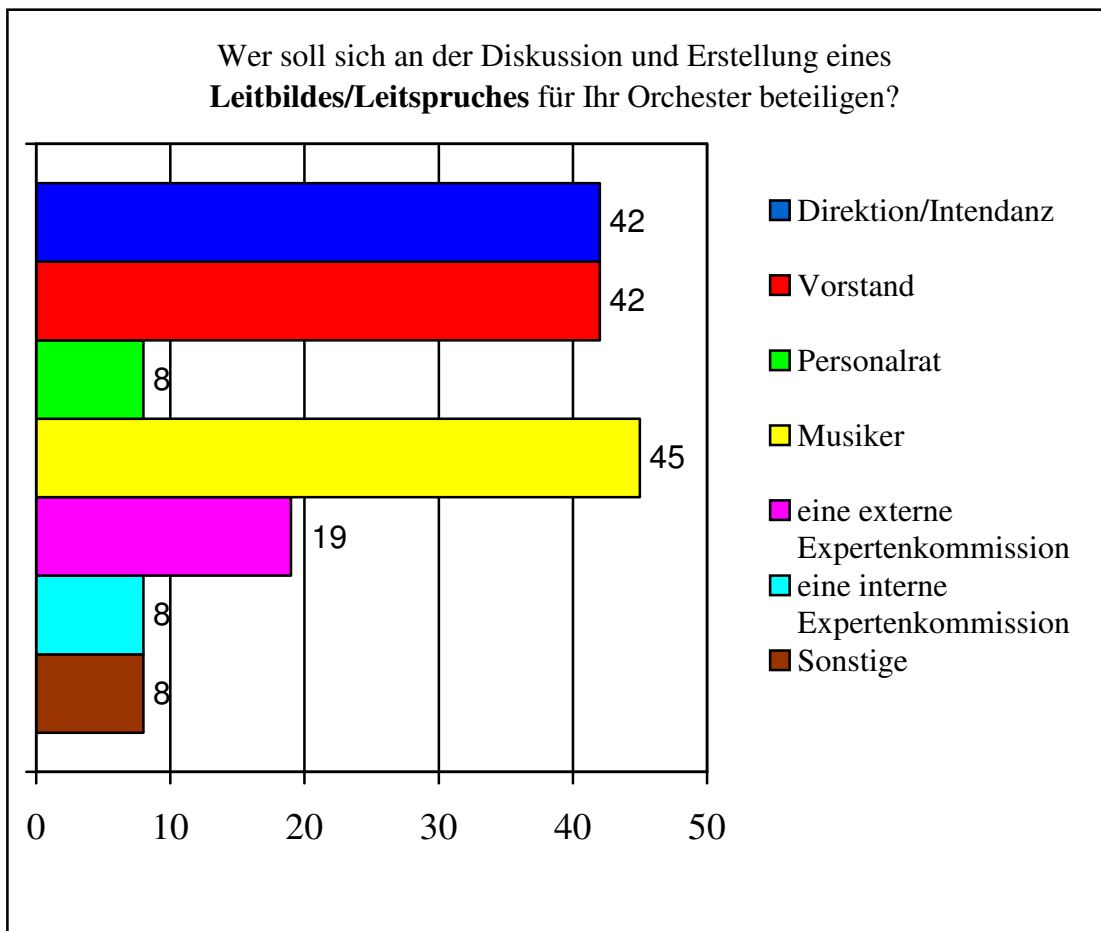
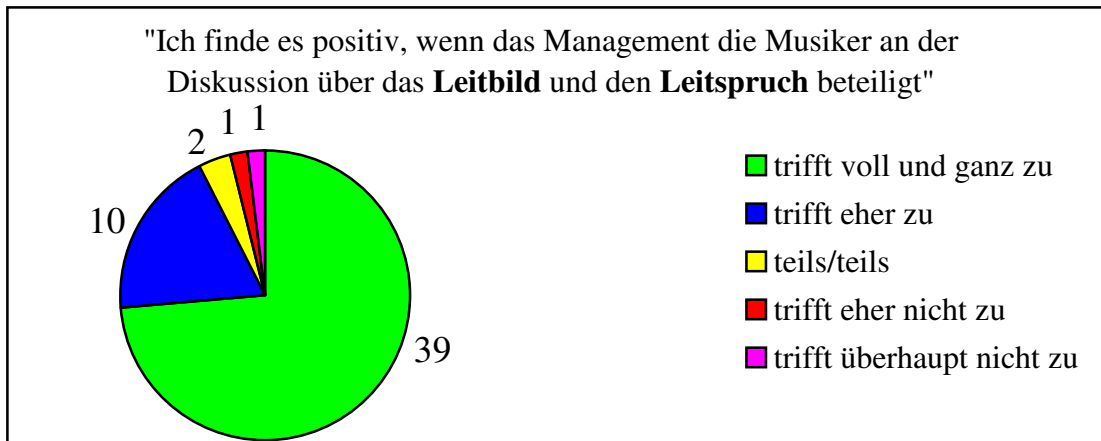


Sollte ein **Leitbild** in Ihrem Orchester eingeführt werden?



"erwarte eine Verbesserung der Marketingstrategie des Orchesters"





Ergebnis der Befragung und Handlungsempfehlung

Die Befragung der Musiker der Staatskapelle Halle hat ergeben, dass allgemeine Kenntnisse zum Thema Leitbild vorhanden sind, dass Musiker mehr Informationen zum Leitbild wünschen und ein Leitbild eingeführt werden sollte, dass Musiker motiviert und bereit sind, an der Leitbilderstellung mitzuarbeiten, dass ein Leitbild möglichst unter Beteiligung vieler erstellt werden sollte, dass das schlummernde Wissen der Orchestermusiker wahre Kreativpotenziale birgt, die unbedingt genutzt werden sollten.

Die Ergebnisse können nur eine erste Diskussionsgrundlage sein. Zur praktischen Umsetzung bietet sich die Gründung eines Arbeitskreises, möglichst unter der Leitung eines erfahrenen externen Moderators und unter Beteiligung der Direktion/Intendanz, des Vorstandes und von interessierten Musikern. Ziel ist die schriftliche Formulierung eines Leitbildes, einer Mission, eines Leitspruches. Die weiteren Schritte sind dann:

- Diskussion der Ergebnisse mit dem gesamten Orchester und Verabschiedung des Leitbildes, der Mission und des Leitspruches als mittel- und langfristiges Unternehmensziel
- Implementierung in den Marketingprozess des Orchesters
- Kommunikation der Ergebnisse
- Kontrolle und Auswertung der internen und externen Wirkungen
- Überprüfung alle 3 Jahre

Fazit

Die Untersuchung zum Leitbild von Kulturorchestern bestätigt die subjektive Beobachtung, dass Leitbilder oder eine Mission kaum vorhanden sind. Dies ist ein bisher vernachlässigter Aspekt bei der Positionierung von Kulturorchestern. Die Analyse der Literatur, Beispiele aus anderen Branchen und die Befragung der Musiker haben Lösungsansätze aufgezeigt. Leitbilder sollten intern „gelebt“ und bei Orchesterversammlungen angesprochen werden. Wenn klare Spielregeln definiert werden, sind zufriedene, motivierte und engagierte Mitarbeiter die Folge; der Umgangston verbessert sich. Nach außen sollten Leitbilder als strategisches Marketing-Instrument in einem Kulturorchester eingesetzt werden. So können sich Orchester mit einem Leitbild zusätzliche Legitimation gegenüber der Politik und Gesellschaft verschaffen. Eine Mission sollte in maximal drei Sätzen der Öffentlichkeit im Jahresheft, bei Pressekonferenzen, auf der Homepage bekannt gemacht werden. Oberstes Ziel muss es sein, ein Kulturorchester mithilfe eines Leitbildes als unverzichtbare Position in der Bürgergesellschaft zu verankern.

Literaturverzeichnis

¹Kotler, P. / Andreasen, A. R. (1996), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey 1996

² Klein, A. (2001), Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, 1. Auflage, München 2001, S.109

³ Ziegler, R. P. (2005) unter Mitarbeit von Isabella Mayer, „...but there's potential good news“: Sinfonieorchester in den USA als Impulsgeber im internationalen Orchestermanagement in: Höhne, S. (Hrsg.), „Amerika, Du hast es besser“? Kulturpolitik und Kulturförderung in kontrastiver Perspektive, Leipzig 2005, S. 109-158

-
- ⁴ Fischer, W. B. (2001), Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S.16
- ⁵ Fischer, (ebd., S. 54)
- ⁶ Tröndle, M. (2006), Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement, 1. Auflage, Bern 2006, S.232
- ⁷ Schlömer, W. (2002), Viermal so viele Abonnenten wie zuvor, in: Das Orchester 3/02, Mainz 2002
- ⁸ Tröndle, (eda., S.227)
- ⁹ Brezinka, T. (2005), Orchestermanagement, Kassel 2005, S.97
- ¹⁰ http://www.zoo-leipzig.de/index.php?strg=19_40&baseID=40&
- ¹¹ <http://www.voelkerkundemuseum.com/index.php?id=leitbild>
- ¹² http://www.landesmuseum.de/website/Deutsch/Ueber_Uns/Leitbild.htm
- ¹³ <http://theater1.augsburg.de/>
- ¹⁴ <http://www.duisburg.de/micro/stadtbibliothek/leitbild/102010100000119195.php>
- ¹⁵ Klein, ebd., S. 86
- ¹⁶ Petersen, U. (2006), Aufbruchstimmung in Bamberg, in: Das Orchester 2/06, Mainz 2006
- ¹⁷ Anton, W. in einer E-Mail-Antwort an D. Schad
- ¹⁸ http://www.nuernbergersymphoniker.de/docs/orch_index.htm
- ¹⁹ o.V. Nordwestdeutsche Philharmonie (2004), Die Nordwestdeutsche. Philharmonie im 21. Jahrhundert, Hrsg. Nordwestdeutsche Philharmonie mit Unterstützung der Gemeinschaftsstiftung Nordwestdeutsche Philharmonie, 2. Auflage, Herford 2004
- ²⁰ Mertens, G. / van Hazebrouck, V. (2005), Innovatives Marketing für Orchester – ein Fremdwort? In: Das Orchester 4/05, Mainz 2005