

Seiten mit Anhang: 35

Seiten ohne Anhang: 33

Zeichen mit Leerzeichen: 81.448

Zeichen ohne Leerzeichen: 71.052

Hochschule Merseburg
Fachbereich Soziale Arbeit.Medien.Kultur



BACHELORARBEIT

zum Thema:

**“Möglichkeiten und Grenzen des agilen Managements
in Kulturbetrieben”**

**“Possibilities and Limits of agile management
in cultural institutions”**

vorgelegt von:

Sophia Neef

Studiengang: BA Kultur- und Medienpädagogik

Matrikelnummer: 25913

7. Fachsemester, WiSe 2022/23

Erstgutachterin: Prof. Dr. Gundula Barsch

Zweitgutachter: Prof. Dr. Erich Menting

Abgabedatum: 28.02.2023

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Erschließung von Möglichkeiten und Grenzen des agilen Managements in einem Kulturbetrieb. Zu diesem Zweck wurde der Orchesterbetrieb als Form eines Kulturbetriebs gewählt. Für das agile Management werden bestimmte Aspekte und Rahmenbedingungen präsentiert. Dazu wurden die folgenden Fragestellungen formuliert: Wie könnte ein agiles Management in einem Orchesterbetrieb aussehen? Wo liegen Möglichkeiten und Grenzen für ein agiles Management in dem Kulturbetrieb Orchester?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine Literaturliteraturarbeit durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass aufgrund der spezifischen Eigenschaften eines Orchesterbetriebs ein agiles Management nach heutigem Entwicklungsstand nicht eins zu eins übernommen werden kann. Einzelne agile Methoden und Praktiken können jedoch im Orchesterbetrieb durchaus Anwendung finden.

Dies zeigt, dass eine agile Entwicklung eines Orchesterbetriebs noch am Anfang steht.

The subject of this bachelor thesis addresses the development of possibilities and limits of agile management in a cultural institution. For this purpose, the orchestra was chosen as an example of a cultural institution. Certain aspects and framework conditions are presented for agile management. For this purpose, the following questions were formulated: What could agile management in an orchestra look like? What are the possibilities and limitations for agile management in the orchestra as a cultural enterprise?

To answer these questions, a literature review was conducted.

The results of this work show that, due to the specific characteristics of an orchestra, agile management cannot be adopted one-to-one according to the current state of development. However, individual agile methods and practices can certainly be applied in an orchestra. This shows that agile development of an orchestra is still in its infancy.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Das agile Management.....	6
2.1. Begriffsbestimmungen und Grundlagen.....	6
2.1.1. Der Begriff Management.....	6
2.1.2. Einordnung der Managementform	7
2.1.3. Agilität.....	8
2.1.4. Hintergrund des agilen Managements.....	8
2.2. Aspekte agilen Managements	10
2.2.1. Agile Prinzipien.....	10
2.2.2. Agiles Mindset	11
2.2.3. Agile Praktiken	12
2.3. Rahmenbedingungen für ein agiles Managements.....	12
2.3.1. Strategie und Struktur	13
2.3.2. Frameworks.....	13
2.3.3. Agile Führung.....	14
2.3.4. Selbstorganisierte Teams - Entwicklung einer Grundhaltung bei Mitarbeiter/innen.....	16
3. Kulturbetriebe, Kulturmanagement und das Orchester	17
3.1. Der Kulturbetrieb	17
3.1.1. Kulturbetriebe - Zwischen Wirtschaftlichkeit und Kunst	17
3.1.2. Unterscheidung von Kulturbetrieben	19
3.2. Management in Kulturbetrieben	20
3.3. Der Kulturbetrieb Orchester	21
3.3.1. Organisationsstrukturen von Orchestern	22
3.3.2. Akteur/innen eines Orchesters	23
3.3.3. Aufgaben des Orchestermanagements	25

4. Agiles Management im Kulturbetrieb Orchester.....	25
4.1. Darstellung der Ausgangssituation.....	26
4.2. Analyse des Orchesters der beschriebenen Ausgangssituation im Kontext auf die agilen Aspekte.....	26
4.3. Analyse und Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf den Orchesterbetrieb..	27
4.3.1. Analyse des Orchesterbetriebs auf Strategie und Struktur.....	28
4.3.2. Analyse des Orchesterbetriebs auf Frameworks	28
4.3.3. Analyse des Orchesterbetriebs auf Führung.....	29
4.3.4. Analyse des Orchesterbetriebs auf Selbstorganisierte Teams - Entwicklung einer Grundhaltung bei Mitarbeiter/innen.....	31
4.4. Möglichkeiten des agilen Managements im Kulturbetrieb Orchester.....	33
4.5. Grenzen des agilen Managements im Kulturbetrieb Orchester.....	34
5. Fazit und Ausblick.....	35
Literaturverzeichnis.....	37
Anhang: Abbildungen.....	43
Eidesstattliche Erklärung	45

1. Einleitung

“Nie wusste eine Generation schon zu Beginn ihres Berufslebens mehr über die gesundheitlichen Auswirkungen von Stress, keine Generation war besser aufgeklärt über körperliche und psychische Gesundheit. Warum sollten wir mit diesem Wissen noch so arbeiten wie andere es vor 30 Jahren taten?”

Mit diesem Zitat aus dem Artikel “Gen Z und Arbeitsmoral: Wir sind nicht faul” aus der Süddeutschen Zeitung macht die Autorin Paula Kühn auf die Veränderung der Einstellung zu Arbeit in der Generation Z aufmerksam. Für sie ist Arbeit nicht nur Mittel zum Zweck. Sie streben nach Sinnhaftigkeit, fairen Arbeitsbedingungen und Erfüllung. Doch diese Einstellung zur Arbeit bewegt nicht nur die Generation Z. Auch in unserer Gesellschaft sind alternative Arbeitsmodelle zur Lohnarbeit längst Realität. Eines dieser Modelle ist die *New Work* - Neue Arbeit, die in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen hat. *New Work* soll neue Ideen bringen, wie Arbeit sein sollte. Bezeichnend dafür ist, dass es keine starren Strukturen und Hierarchien gibt. Weg von dem Gedanken, sich der Arbeit unterzuordnen und nur zu leben, um zu arbeiten (vgl. Hofert 2018: 12). Auch Frédéric Laloux, Autor des Buches “Reinventing Organizations”, erkennt in der Gesellschaft einen Wandel in Bezug auf Arbeit. Er stellt fest, dass stark hierarchische Managementsysteme überdacht werden müssen. Zudem könnten gerade große Unternehmen mit der Entwicklung eines Selbstmanagements profitieren, da sie unter starrer Bürokratie leiden (vgl. Werner/Wilhelm 2022 [html]). Unter *New Work* ist auch das agile Management zu verzeichnen. Das bisher in Deutschland vorherrschende Management-Modell ist geprägt durch die Top-Down Hierarchie. Jedoch verändert sich eine Gesellschaft auch mit den Generationen und vermutlich werden sich Arbeitsmodelle immer mehr in Richtung Selbstbestimmung, Flexibilität und Effizienz entwickeln. Diese Entwicklung der Arbeitsmodelle lässt die Frage erschließen, ob sie sich auch in der Kultur oder besser gesagt in Kulturbetrieben wiederfindet. Deutschland besitzt eine einzigartige Kulturlandschaft. Wie Armin Klein, ein deutscher Kulturwissenschaftler einmal ausdrückte, verstehe sich die Bundesrepublik Deutschland selbst als *Kulturstaat*.

Gegenstand dieser Arbeit ist es, das agile Management in einem Kulturbetrieb zu betrachten. Für diese Betrachtung wurde der Orchesterbetrieb als Form eines Kulturbetriebs gewählt. Daraus ergibt sich folgende Fragestellung für die vorliegende Arbeit: Wie könnte ein agiles Management in einem Orchesterbetrieb aussehen? Wo liegen Möglichkeiten und Grenzen für ein agiles Management in dem Kulturbetrieb Orchester?

Um die Fragestellung zu beantworten, wurde die Methode der Literaturrecherche gewählt. Diese bezieht sich auf ausgewählte Aspekte und Rahmenbedingungen des agilen Managements in Beziehung auf einen Orchesterbetrieb. Da die Frage, ob und wie agiles Management in einem Kulturbetrieb angewendet werden kann, bislang noch nicht untersucht wurde, gibt es noch keine Literatur zur Anwendung agilen Managements in Kulturbetrieben. Es gibt vereinzelt Versuche, agiles Management in Teilbereichen von Kulturbetrieben anzuwenden. Die Literatur verweist jedoch nicht darauf, dass agiles Management bereits an einen gesamten Kulturbetrieb gedacht wurde. Für die Recherche wurde in der Datenbank der Hochschule Merseburg, Universität Halle sowie im Internet, Zeitungsartikel und Studien nach passender Literatur gesucht.

Key Words: agiles Management, Agilität, Kulturbetriebe, Kulturmanagement, Orchestermanagement

Im ersten Kapitel sollen grundlegende Betrachtungen zum Thema agiles Management aufgeführt werden. Das zweite Kapitel gibt einen Einblick in das Kulturmanagement. Dabei wird der Blick vom Kulturbetrieb allgemein, Aufgaben des Managements in Kulturbetrieben hin zu dem Orchesterbetrieb mit seinen Strukturen, Akteur/innen und Aufgaben geschlossen. Darauf aufbauend findet im dritten Kapitel eine Analyse der ausgewählten Aspekte und Rahmenbedingungen des agilen Managements auf den Orchesterbetrieb statt. Am Ende der Arbeit wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick auf weiterführende Forschungsfragen gegeben.

Diese Arbeit wird nicht versuchen, verallgemeinerte Aussagen für Kulturbetriebe zu treffen. Aufgrund des Umfangs bleibt es anderen Arbeiten vorbehalten zu prüfen, ob und wie die herausgestellten Aussagen sich verallgemeinert auf Kulturbetriebe beziehen lassen. Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die Möglichkeiten und Grenzen des agilen Managements in einem Orchesterbetrieb zu erschließen.

2. Das agile Management

In diesem ersten Kapitel ist zu klären, was unter dem agilen Management verstanden wird. Es werden Aspekte sowie Rahmenbedingungen des agilen Managements betrachtet. Dieses Kapitel verfolgt nicht das Ziel, das agile Management in seiner Tiefe zu untersuchen. Vielmehr soll es dazu dienen, ein Verständnis über das agile Management zu erlangen und relevante Punkte zur Untersuchung der Forschungsfrage herauszustellen.

2.1. Begriffsbestimmungen und Grundlagen

2.1.1. Der Begriff Management

Da das agile Management eine Managementform ist, ist zunächst zu klären, was der Begriff *Management* bedeutet und welche Aufgaben und Funktionen damit einhergehen.

„Der Begriff des Managements umschreibt sowohl den Prozess des Führens und Leitens einer ganzen oder eines Teils einer Organisation durch den Einsatz und die Beeinflussung der menschlichen, finanziellen, materiellen, geistigen und ideellen Ressourcen als auch die Personen, die diese Funktionen ausüben.“ (Hoppe/Heinze 2016: 42)

Die Wortherkunft von *Management* aus dem lateinischen „*manu agere*“ - „Führen mit der Hand“ lässt erschließen, dass die führende Person dorthin voraus geht, wo die geführte Person hin gebracht werden soll (Hoppe/Heinze 2016: 42). Neben rein betriebswirtschaftlichen Elementen spielen auch psychologische, soziologische, soziale und soziokulturelle Aspekte eine Rolle. Trotz des weiten Spektrums des Managements lassen sich zwei wesentliche Perspektiven ausmachen. Management als *Institution* und Management als *Funktion*.

Im Sinne einer *Institution* umfasst Management zunächst alle Personen, die eine leitende, geschäftsführende Aufgabe der Organisation oder des Unternehmens erfüllen (vgl. Haric 2018 [html]). D. Koreimann beschreibt Manager/innen als Führungskräfte eines Unternehmens, die ausgestattet mit verschiedenen Kompetenzen an der Erreichung der Ziele mitwirken (vgl. Koreimann 1999: o.S.). Die Aufgaben der Führung, auch Managementfunktionen, liegen bei der Planung, Organisation und Kontrolle. Weiter besteht Führung aus Entscheiden, Kommunikation und dem Setzen von Zielen. Zum Gegenstand der Führung werden somit das Marketing, Personal, Investition, Finanzierung (Hoppe/Heinze 2016: 45). Ein Unternehmen hat festgelegte Visionen, Missionen und Ziele. Die Führungskraft stellt sicher, dass diese erreicht werden und wählt die Strategie, wie sie erreicht werden sollen. Weiter umfasst das Management als Institution alle Instanzen, die über Kompetenzen zur Festlegung, Steuerung und Koordination der

Aktivitäten verfügen (vgl. Haric 2018 [html]). Das macht deutlich, dass alle Mitarbeiter/innen eines Unternehmens oder einer Organisation an den Aufgaben des Management beteiligt sind.

Das Management als *Funktion* umfasst alle Managementaufgaben, die zur Steuerung einer Organisation notwendig sind. Als Standardmodell ist der sogenannte Managementzyklus aus Planen, Durchführen und Kontrollieren zu nennen. Hinzu kommen die Analyse, Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Organisation, Delegation, Koordination, Mitarbeiterführung und Kontrolle (vgl. Haric 2018 [html]). Die Fachliteratur bietet eine vielfältige Übersicht von ähnlich geordneten Phasenabfolgen. Diese können aber alle unter die Aspekte der Tätigkeiten des Managementzyklus eingeordnet werden.

Neben dem Management als Funktion und Institution kommen dem Management weitere relevante Aufgaben, wie Managementrollen, -kompetenzen, und -methoden zu. Aufgrund des Umfangs der Arbeit, soll auf diese nicht weiter eingegangen werden.

Als Pionier des modernen Managements gilt Peter Drucker. Er publiziert seit 1940 Werke mit relevanten Fragen des Managements. Seine einzigartige Betrachtung der Betriebe aus einem gesellschaftlichen Blickwinkel brachte ihn beispielsweise als einer der Ersten auf das Ergebnis, dass motivierte Mitarbeiter/innen der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens sind. Ziel des Managements ist laut Drucker die Effektivität. Nicht nur das Ziel selbst, sondern auch wie das Ziel erreicht wird, sind für ihn relevant (Entdecker der Wissensarbeit-Vordenkerserie Peter F. Drucker 2020 [html]).

2.1.2. Einordnung der Managementform

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dem agilen Management um eine Managementform aus der New Work. Traditionell haben sich verschiedene Verständnisse von Management entwickelt (vgl. Totzauer 2014: 50). Zur Einordnung der Managementform sollen einmal zwei wesentliche Managementansätze unterschieden werden. Das *Top-Down* und das *Bottom-Up* Management.

Der Top-Down Ansatz entwickelte sich aus europäischer Tradition. Merkmal dieses Ansatzes ist die Entscheidungstreffung von oben. Die Unternehmensführung nimmt eine komplette Projektplanung vor und leitet diese dann an die ihr untergestellten, ausführenden Positionen weiter (vgl. Filev 2021 [html]). Bei dem Bottom-Up Ansatz werden Prozesse von unten geplant. Es geht bei diesem Ansatz um eine individuelle Initiative und Selbstbestimmung. Mitarbeiter/innen werden selbst aktiv und beteiligen sich an jedem

Schritt des Managementprozesses. Methoden und Vorgehen werden vom Team selbst bestimmt (vgl. Filev 2021 [html]).

Insbesondere ist es wichtig zu verstehen, dass es sich bei dem agilen Management um ein Management mit einem Bottom-Up Ansatz handelt.

2.1.3. Agilität

Ein zentrales, als auch namensgebendes Merkmal des agilen Managements ist die *Agilität*. Das Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt Agilität als “Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen” (Bendel 2019 [html]). Dies deutet darauf hin, dass der Begriff eine Flexibilität in Bezug auf neue Anforderungen beinhaltet. Agilität basiert darauf, sich ständig weiterzuentwickeln. Es geht weniger darum, immer schneller zu arbeiten oder mehr Arbeit in weniger Zeit zu schaffen, als darum, sich schnell an neue Anforderungen anpassen zu können (vgl. Kröger/Marx 2020: 105).

In dieser Arbeit wird Agilität hinsichtlich eines agilen Arbeitens als proaktives Verhalten verstanden, was bedeutet, dass das Handeln aus einer Eigeninitiative heraus, zielgerichtet, selbstbestimmt und vorausschauend geschieht (vgl. Kardatzki 2021 [html]). Agilität meint folgend außerdem eine Form der Zusammenarbeit, welche auf ein kollektives Verständnis des zu erreichenden Ergebnisses basiert sowie eine gemeinsame Ausrichtung auf das gewünschte Ziel inhäriert. Es gibt keinen festen Plan im Arbeitsprozess. Stattdessen wird dieser stetig geprüft und angepasst (vgl. Marbacher et al. o.D. [html]).

Für ein Unternehmen bedeutet Agilität Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit hinsichtlich aktueller Entwicklungen sowie Chancen und Risiken zu erkennen (vgl. Kröger/Marx 2020: 129).

2.1.4. Hintergrund des agilen Managements

Hintergrund des agilen Managements ist das Manifest für agile Softwareentwicklung, welches 2001 von Fachleuten aus dem IT-Bereich entwickelt wurde, da die traditionelle Projektplanung zu vielen Misserfolgen führte. Aus der Formulierung des agilen Manifests entstanden vier Grundwerte für agiles Arbeiten.

“Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.” (Beck et al. 2001: [html])

Inzwischen haben sich die agilen Ansätze weiterentwickelt und werden nicht nur im IT-Bereich, sondern auch in vielen anderen Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Egal in welchem Unternehmen angewendet, die Grundsätze bleiben dabei ähnlich wie im ursprünglichen IT-Bereich. Die Reaktionsfähigkeit soll auf Veränderungen erhöht, die Fähigkeit zur Selbstveränderung optimiert und eine Stärkung der Innovationskraft erreicht werden (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 16). Agiles Arbeiten stellt ein Arbeitsmodell mit einem *iterativen*, *inkrementellen* und *kooperativen* Ansatz dar.

Die Betrachtung der *Wasserfallmethode* als Beispiel für eine traditionelle Projektplanung soll folgend den Unterschied zur agilen Projektplanung verdeutlichen. Der Abb. 1 ist zu entnehmen, dass die linear ablaufende Wasserfallmethode einen festgelegten Start- und Endpunkt sowie eine definierte Abfolge der Phasen *Start*, *Planung*, *Durchführung* und *Abschluss* besitzt (vgl. Hasenfratz 2021 [html]). Zwischen Planung und Umsetzung des Projekts findet kein bis wenig Austausch oder Abstimmung statt, was wesentlich zu Fehlern und/oder Risiken beitragen kann (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 87). Dieses Risiko soll bei einem agilen Arbeiten verhindert werden. Mit einem iterativen Ansatz ist gemeint, dass sich dem Endprodukt schrittweise angenähert wird. Er beschreibt den Vorgang, einen Prozess zu wiederholen, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist (vgl. Hasenfratz 2021 [html]). Jede Iteration bildet eine abgeschlossene Einheit, die einen Zwischenstand liefert (vgl. Hämmerli 2011 [html]). Der inkrementelle Ansatz meint, das Projekt entwickelt sich natürlich aufbauend und schrittweise mit dem Prozess mit. Es gibt keinen festgelegten Endzustand (vgl. Hasenfratz 2021 [html]). Durch dieses Vorgehen kann eine Risikominimierung erfolgen, da nach jeder Iteration ein Feedback ermittelt wird und Optimierungen für den nächsten Schritt definiert werden können (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 88).

Schließlich lässt sich folgendes betrachten. Im Gegensatz zum traditionellen Management definiert das agile Management Anforderungen zu Beginn unscharf, Änderungen von Anforderungen während des Projektverlaufs sind demnach leicht. Es gibt keine Projekthierarchie, sondern selbstorganisierte Teams, welche eine gemeinsame Verantwortung, keine selektive Verantwortung tragen und viel informelle Kommunikation und kurze Meetings (vgl. Gaida 2021: 48).

2.2. Aspekte agilen Managements

Im folgenden Abschnitt sollen wichtige Aspekte agilen Managements dargestellt werden. Diese bilden die Grundlage für ein funktionierendes agiles Arbeiten. Wichtig dabei ist zu betonen, dass die nachstehenden Aspekte nicht vollständig sind. Zu jedem Bereich des agilen Managements gibt es eigene Fachbücher. Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit ist es unmöglich alle Aspekte in ihrer Tiefe zu betrachten. Dieser Punkt verfolgt das Ziel, einen Überblick inklusive einer kurzen Erläuterung der agilen Aspekte zu geben. Es handelt sich bei den Aspekten um eine spezifische Auswahl zum Zwecke dieser Arbeit. Das gleiche gilt für die jeweiligen Beispiele. Die Liste dieser ist lang. Auch sind einzelne Methoden und Praktiken nicht voneinander getrennt zu begreifen. Es gibt einige Mischformen oder solche, die sich an einzelnen Elementen bedienen.

Aus dem agilen Manifest geht hervor, dass es sich bei einem agilen Arbeiten stets um kontinuierliche Verbesserung und Anpassung handelt. Alle agilen Aspekte und Rahmenbedingungen sind aufbauend auf dieser Tatsache zu verstehen und haben den Nutzen, diese kontinuierliche Verbesserung und Anpassung zu unterstützen und voranzubringen. Da das agile Arbeiten auf einem iterativen und inkrementellen Ansatz beruht, spiegelt sich dieser Ansatz dementsprechend auch in den Aspekten wider.

Zu den Aspekten eines agilen Managements gehören agile Werte, Prinzipien, Praktiken, Methoden und ein agiles Mindset. Zu den agilen Methoden gehören auch Frameworks. Da diese unter Punkt 2.3.1. präsentiert werden, werden agile Methoden hier nicht weiter betrachtet. Folgend sollen nun agile Prinzipien, das agile Mindset und agile Praktiken beleuchtet werden.

2.2.1. Agile Prinzipien

Auf Grundlage der zuvor erwähnten vier Wertepaare, welche sich aus dem agilen Manifest erschlossen haben, wurden weitere zwölf agile Prinzipien formuliert. Diese verstehen sich als Handlungsleitlinien für ein agiles Arbeiten. J. Kröger und S. Marx leiten aus den im agilen Manifest formulierten Prinzipien folgende Punkte ab (Auswahl):

- “• Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung sind willkommen.
- Planende und ausführende Kräfte müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
- Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. [...]
- In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.” (Kröger/Marx 2020: 86-87)

Zu agilen Prinzipien gehören *gemeinsame Ziele und Leitbilder*. Es ist wichtig, ein gemeinsames Verständnis innerhalb eines Teams zu bilden, sodass gemeinsam am Erreichen des Zieles gearbeitet und Agilität im Team erreicht werden kann. Des Weiteren gehört zu agilen Prinzipien eine *konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kund/innen*. Kundenzentrierung bedeutet dabei, sich mit den Bedürfnissen der Kund/innen auseinanderzusetzen und sie aktiv in die Leistungserstellung einzubeziehen. Es bedeutet nicht, blind das zu machen, was die Kundin oder der Kunde wünscht, sondern das erwartete Kundennutzen an erste Stelle zu stellen. *Selbstorganisierte Teams* zählen ebenso zu einem wichtigen Prinzip. Teams arbeiten autonom und treffen eigenständige Entscheidungen. Voraussetzung dafür ist ein kollektives Verständnis der gemeinsamen Ziele (vgl. Diehl 2020 [html]).

2.2.2. Agiles Mindset

Für ein agiles Arbeiten ist ein agiles Mindset die wichtigste Grundlage, die es zu erreichen gilt. Der Duden beschreibt ein *Mindset* auch als Mentalität, Denkweise oder Einstellung (vgl. Duden.de 2022a [html]). Zusammengeführt mit dem Begriff *Agilität* versteht sich das agile Mindset als bewegliche und anpassungsfähige Denkweise.

S. Hofert versteht ein agiles Mindset als “das logische Raster, mit dem Menschen und Gemeinschaften Informationen aufnehmen und einsortieren, aber auch mit dem sie Handlungen produzieren. Ein agiles Mindset ist beweglich und jederzeit in der Lage, sich ein Update aufzuspielen, wenn bessere Informationen, neue Erfahrungen, anderes Erleben das nötig machen.” (Hofert 2018: VII)

Im Hinblick auf das agile Mindset ist wichtig zu verstehen, dass sich ein solches entwickeln lässt, sich jedoch nicht über eine Fortbildung installieren lässt (vgl. Hofert 2018: 3). Weiter beschreibt S. Hofert, dass das Denken und Handeln miteinander verknüpft sind (Hofert 2018: 6). Auch wenn selbige nicht synchronisiert sind, beeinflussen sie sich gegenseitig. Das, was getan wird und das, was gedacht wird, sollte also beides anpassbar, an die Bedingungen entwickelt werden. Bei einem agilen Mindset werden Strukturen nicht als gegeben, sondern als anpassbar angesehen. Es ist eine Aufgabe der Selbstführung, ein agiles Mindset zu entwickeln. Dafür können folgende Schritte hilfreich sein. Erstens: Klarheit darüber bekommen, welches Verhalten den eigenen Erfolg einschränkt und persönlich Verantwortung dafür zu übernehmen. Zweitens: Absichten und Wünsche formulieren. Drittens: der eigenen Haltung bewusst werden und das eigene Verhalten spiegeln. Viertens: sich mit den eigenen Erfahrungen konfrontieren und somit selbst die

Möglichkeit geben, neue Gewohnheiten zu erlernen (vgl. Wiedenroth 2022 [html]). Eine notwendige Voraussetzung für ein agiles Mindset ist dementsprechend die Fähigkeit zur Selbstreflektion (vgl. Hofert 2018: 8). Für ein erfolgreiches agiles Arbeiten ist es essentiell zu verstehen, dass es nur funktionieren und zum Erfolg führen kann, wenn das gesamte Team ein agiles Mindset entwickelt und agile Denkansätze übernimmt (vgl. Drumond 2022 [html]). Um ein agiles Mindset zu entwickeln, sind die Voraussetzungen eines passenden Umfeldes und psychologische Reife von großer Bedeutung. Weiter ist es wichtig zu verstehen, dass das Entwickeln eines solchen Mindsets Zeit braucht und sich etablieren muss (vgl. Kröger/Marx 2020: 126).

2.2.3. Agile Praktiken

Agile Praktiken werden eingesetzt, um die Umsetzung der agilen Werte und Prinzipien zu umzusetzen. Diese Praktiken werden je nach Projekt, Ziel, Größe des Teams und Bedingungen ausgesucht und angepasst. Sie können wöchentlich, täglich, nach Abschluss eines Prozesses, in kleinen Teams oder im ganzen Team durchgeführt werden. (vgl. Diehl 2020 [html]). Zweck ist die (Neu-) Fokussierung des Teams auf das Ziel. Dadurch wird Transparenz in der Arbeit geschaffen (vgl. Diehl 2020 [html]). Jede agile Praktik verfolgt einen eigenen Ablauf und Inhalt. Beispiele für agile Praktiken sind *Retrospektiven*, *Reviews* und *Daily Standups*. Diese finden Anwendung und Erläuterung im Punkt 2.3.2. unter dem Framework Scrum.

2.3. Rahmenbedingungen für ein agiles Management

Folgend werden Rahmenbedingungen für ein agiles Arbeiten präsentiert. Diese Rahmenbedingungen verstehen sich aufbauend auf die im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Aspekte. Demnach sind beide nicht scharf voneinander getrennt, sondern vielmehr miteinander verflochten. Dieser Abschnitt verfolgt das Ziel, konkrete Bedingungen für ein erfolgreiches agiles Arbeiten aufzuzeigen und die Bedeutung derer für Unternehmen und die beteiligten Personen herauszustellen.

Die Fachliteratur bietet auch hier umfangreiche Inhalte. Deshalb ist auch hier zu erwähnen, dass aufgrund des Umfangs dieser Arbeit spezifisch für den Zweck ausgewählte Rahmenbedingungen präsentiert werden.

2.3.1. Strategie und Struktur

Um agil zu arbeiten, braucht es vor allem für die Einführung von Agilität eine Strategie. Die Teams brauchen eine klare Struktur der Prozesse und Abläufe. Diese unterstützen sie dabei, effektiv und effizient agil zu arbeiten. Sie bilden also die Basis für den Aufbau eines agilen Unternehmens und einer agilen Organisation (vgl. Schmiedinger et al. 2020: 24f.). Das Unternehmen muss sich überlegen, mit welchem Vorgehen es agile Arbeitsmethoden einführen will. Klar ist dabei, dass kurze Planungsphasen, schnelle überprüfbare Teilergebnisse, flexibles Agieren auf Veränderungen, eine hohe Transparenz und Einbindung von Teams und Mitarbeiter/innen erreicht werden sollen (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 55). F. Kühn hat für eine agile Strategiearbeit gewisse Erfolgsfaktoren beschrieben. Darunter zählen: “Strategie wird nicht als fester Zustand, sondern als beweglich betrachtet, Umfeldveränderungen müssen berücksichtigt werden, Voraussetzung der Mitwirkung aller Mitarbeiter/innen am Strategieprozess, offene, ehrliche und kritische Kommunikation und Kompetenzen und Ideen sollen genutzt werden.” (Kühn 2022: 238 f.)

2.3.2. Frameworks

Wie bereits erwähnt, gehören Frameworks zu den agilen Methoden. Diese berücksichtigen sowohl die ursprüngliche als auch die zukünftige Veränderung der Bedürfnisse. Sie beinhalten die agilen Werte, Prinzipien und bringen diese in eine Struktur, welche dann im Projektmanagement angewendet werden kann (vgl. Hasenfratz 2021 [html]). Sie bilden sozusagen den Rahmen (Frame) für ein agiles Arbeiten. Zu den wohl bekanntesten agilen Methoden gehören *Scrum*, *Design-Thinking*, *Kanban* und *Open Space*. Folgend sollen kurz Scrum und Kanban erläutert werden. Das Framework Scrum definiert den Arbeitsprozess. Auch wenn der Ursprung des Framework Scrum in der Produktentwicklung liegt, kann Scrum für jedes Projektmanagement angepasst Anwendung finden (vgl. Hofert/Thonet 2018: 173). Bei Scrum werden Projekte in Sprints (Iterationen) aufgeteilt. Die Dauer eines Sprints beträgt ca. zwei bis vier Wochen und wird in vier Etappen unterteilt. (1) *Sprint Planning*, für das Aufstellen von Prioritäten, (2) *Daily Scrums*, tägliche Besprechungen von maximal 15 Minuten über den aktuellen Stand, (3) *Sprint Review* und (4) *Sprint Retrospective*, ein regelmäßiges Zurückschauen auf vorherige Arbeitsphasen und bewertung dessen (vgl. Hasenfratz 2021 [html]). Es besteht aus fünf bis neun Teammitgliedern und beinhaltet drei Rollen. Den Scrum-Master, Product-Owner und Entwickler. Die Rollen werden im Team festgelegt (vgl. Hofert/Thonet 2018: 173). Zur

Veranschaulichung der Methode dient die Abb. 2. Innerhalb eines Sprints werden Teilprodukte (Inkrement) entwickelt. Diese werden dann im Review den Stakeholdern (Bezeichnung aller Beteiligten an dem Projekt) vorgestellt. Anschließend wird das Produkt im nächsten Sprint anhand des Feedbacks der Stakeholder weiterentwickelt. Die Daily Scrums finden täglich mit allen Entwickler/innen statt. Dort ist Gelegenheit, sich den Bearbeitungsstand anzuschauen und Hindernisse zu strukturieren. Die Retrospektiven werden außerdem genutzt, um regelmäßig auf die Zusammenarbeit zu schauen und diese zu optimieren (vgl. Hofert/Thonet 2018: 173). Scrum Master haben die Aufgabe dafür zu sorgen, dass das Scrum Framework umgesetzt wird und die Ziele im Auge behalten werden (vgl. Drumond 2022 [html]).

“Retrospektiven können außerdem unabhängig von Scrum angewendet werden. Es hilft dem Team, selbstorganisiert zu arbeiten und den eigenen Entwicklungsprozess zu steuern.”
(Seeger 2020: 39)

Das Zitat gibt wieder, dass sich neben der kompletten Anwendung von Scrum, auch nur an einzelnen Methoden aus dem Framework bedient werden kann. Die Anwendung der einzelnen Methoden bringt den Vorteil, dass in kurzer Zeit ein Überblick über den Arbeitsstand geschaffen werden kann. Sie sind einfach und schnell umzusetzen (vgl. Seeger 2020: 29). In der einzelnen Anwendung sind sie meistens unter *Daily Standups*, *Reviews* und *Retrospektiven* bekannt.

Kanban wird verwendet, um den Arbeitsstand zu visualisieren, Aufgaben zu priorisieren und das Tagesgeschäft zu organisieren (Eilers 2018: 14). Der aus Japan stammende Begriff bedeutet übersetzt *Karten*. Der Begriff verdeutlicht schon den Aufbau der Methode: Aufgaben und Projekte werden auf Karten geschrieben. Zur Visualisierung wird ein Kanbanboard (Brett oder Tafel) mit den drei Spalten, *To-Do*, *Doing* und *Done* erstellt. Nun werden die Karten nacheinander in die Spalten eingeordnet. Ziel ist es, einen schnellen Überblick über den Arbeitsstand sowie mögliche Überforderungen zu identifizieren. Die Handhabung ist sehr einfach und kann überall umgesetzt werden. Vorteile von Kanban sind Transparenz, Effizienz und gute Kommunikation über den Arbeitsstand und Hindernisse (vgl. Hofert/Thonet 2018: 172f.).

2.3.3. Führung

Wie in Punkt 2.1.2. beschrieben, handelt es sich bei dem agilen Management um eine Bottom-Up Führung. Führung ist im agilen Management nicht personenbezogen, sondern rollenbezogen. In der Summe geht es bei Führung nicht nur um das *WAS*, also eine

Antwort auf arbeitsorganisatorische, -prozessuale und -strukturelle Fragen zu geben, sondern auch um das *WIE*. Zusammengefasst, leistet Führung den Dienst für das Team (vgl. Seeger 2020: 17 f.). Agile Führung wird in der jüngeren Literatur nicht einheitlich beantwortet. Und dennoch gibt es zwei wesentlich Merkmale, welche agile Führung maßgeblich charakterisieren – *verteilte Führung* und *empowered Leadership*. Beiden Merkmalen ist gemeinsam, dass die Führungsrolle auf mehrere Personen verteilt werden kann, was einer kooperativen Führung entspricht. Somit ist Verantwortung wie auch die Macht aufgeteilt. Weniger ein Modell, als vielmehr eine innere Haltung, wie die Führungskraft selbst die Ausübung ihrer Führungsaufgabe versteht, ist hierbei entscheidend. Handelt sie kooperativ, so wirkt sie im Sinne ihrer Vorbildfunktion kooperativ auf das Team. Dieses wiederum übernimmt diese Haltung und verinnerlicht sie im Sinne von kooperativen Handlungen tiefer ins Team (vgl. Seeger 2020: 18f.).

D. Thomaschewski und R. Völker beschreiben, dass Führung auch in der Vermittlung zwischen agiler und starrer Strukturen steht. Weiter schreiben sie:

“Agile Teams zu führen bedarf eines hohen Grades an Führungsfähigkeiten, was den Führungskräften einiges abverlangt. Darunter: die Akzeptanz des Kontroll- und Machtverlustes und die Pflicht, das Team und jeden einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln.”
(Thomaschewski/Völker 2019: 114)

B. Peege und M. Tshabalala führten 2021 eine Studie zur Bedeutung von Innovation im agilen Projektmanagement durch. Untersucht wurde unter anderem die Rolle der/des Manager/in bei der Führung von Innovationsbemühungen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Innovation, Ermutigung und Unterstützung seitens der Führungskraft einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Einführung und Verwaltung einer agilen Entwicklung spielen (vgl. Peege/Tshabalala 2021: 4). Darüber hinaus stellten sie fest, dass ein bemerkenswerter Zusammenhang zwischen der Effizienz der Projektleiter/innen und deren Unterstützung der Innovationsbemühungen in agilen Umgebungen besteht (vgl. Peege/Tshabalala 2021: 6). Daraus geht hervor, dass ein ermutigendes und unterstützendes Handeln für die Führung von agilen Teams bedeutend wichtig ist. Auch der HR Report gibt Aufschluss darüber, dass die Entwicklung von Mitarbeiter/innen eine entscheidende Aufgabe der Führung ist. Anforderungen der Führungskräfte sind laut der Studie 42 % Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen, 35 % Aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungsprozessen und 29 % Wandel von Kontrolle hin zur Unterstützung der Mitarbeiter/innen (vgl. Eilers et al. 2018: 20).

2.3.4. Selbstorganisierte Teams - Entwicklung einer Grundhaltung bei Mitarbeiter/innen

“Die Teammitglieder tragen die volle fachliche Verantwortung für die Bearbeitung ihrer Aufgaben und sind für die Qualität des zu erstellenden Produkts zuständig.”

(Schmiedinger et al. 2020: 56)

Eine genaue Schilderung, wie selbstorganisierte Teams entstehen, würde hier den Rahmen sprengen. Vielmehr soll auf Eigenschaften und Fähigkeiten, die Mitarbeiter/innen entwickeln sollten, um selbstorganisiert zu arbeiten, geschaut werden. Zur Teamentwicklung sei nur so viel gesagt: Es bedarf Zeit, selbstorganisiertes Arbeiten zu lernen. Das Endziel ist im Idealfall, dass das Team autonom arbeitet. Voraussetzung für das selbstorganisierte Arbeiten in einem selbstorganisierten Team ist Selbstführung. Selbstführung bedeutet hier, in der Lage zu sein, sich selbst zu reflektieren, das Wissen über die Selbstentwicklung, Selbsterkenntnis und die Fähigkeit, eine Balance mit sich selbst zu finden (vgl. Hofert 2018: 125). Zum Zwecke dieser Arbeit soll diese kurze Erwähnung zur Selbstführung genügen. Laut D. Thomaschewski und R. Völker baut die Grundlage für ein selbstverantwortliches Handeln und Arbeiten auf vier Eigenschaften. Eine *agile Organisation* (Kundenorientierung), *Persönlichkeit* (die Entwicklung eines agilen Mindsets), *Motivation* (die Entwicklung einer intrinsischen Motivation für die Übernahme von Verantwortung, selbstverantwortlich zu handeln und sich selbst zu organisieren) und *Kompetenz* (Entwicklung eines Kompetenzprofils zum Treffen von Entscheidungen). Ist ein agiles Mindset entwickelt, erweitert die Person ihr Kompetenzgefühl aus eigenem Antrieb, basierend auf Erfahrungen und neuem Gelernten weiter (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 96). S. Hofert beschreibt im folgenden Zitat Fähigkeiten, die ein Mensch mit einem entwickelten agilen Mindset für Selbstorganisation besitzen sollte (Auszug).

- Er/sie sollte eine eigene Haltung haben (die mehr ist als angelesene Meinung) und Position beziehen können.
- Er/sie muss sich selbst entwickeln können und dabei Feedback wirklich wollen.
- Er/sie sollte offen für andere und neue Perspektiven sowie alternative Wahrheiten sein.”

(Hofert 2018: 60)

F. Laloux beschreibt in seinem Buch *Reinventing Organizations* drei Missverständnisse zur Selbstorganisation. Zwei dieser sollen hier Erwähnung finden, da sie für eine Kenntnis über Selbstorganisation wichtig sein können. Das erste Missverständnis ist die Annahme,

dass Selbstorganisation (und Selbstführung) chaotisch und unstrukturiert ist und jede/r macht, was sie/er will. Das ist nicht der Fall. Auch in selbstorganisierten Teams gibt es für Entscheidungsfindungen und im Umgang mit Konflikten bestimmte, definierte Rollen und Prozesse. Das zweite Missverständnis bezieht sich auf die Entscheidungsfindung. Hier ist die Vorannahme, dass alles im Konsens entschieden werden muss und das wiederum zu vielen endlosen Meetings führt ein Irrglaube. Bei Verwendung von geeigneten Methoden zur Kommunikation ist die Anzahl der Meetings bei selbstorganisierten Teams allerdings wesentlich geringer (vgl. Laloux 2016: 62).

3. Kulturbetriebe, Kulturmanagement und das Orchester

Nachdem im vorangegangenen Kapitel das agile Management beschrieben wurde, behandelt dieses Kapitel Kulturbetriebe, spezifische Aufgaben des Managements in Kulturbetrieben und präsentiert den Kulturbetrieb Orchester. Im folgenden Kapitel soll ein Verständnis darüber gewonnen werden, wie ein Kulturbetrieb aufgebaut ist und worin die Besonderheit eines Orchesterbetriebs besteht.

Da die agilen Ansätze aus der Softwarebranche entstanden sind und häufig von Unternehmen zur Produkt- und Softwareentwicklung verwendet werden, gehen agile Entwicklung und Digitalisierung miteinander einher. Aufgrund des Umfangs der Arbeit wird auf die Digitalisierung von Kulturbetrieben nicht umfassend eingegangen. Für diese Arbeit ist es weniger relevant, auf welchem Stand der Digitalisierung sich Kulturbetriebe aktuell befinden, da agile Ansätze durch ihre Weiterentwicklung mittlerweile unabhängig von Software angewendet werden können. Es wird zudem davon ausgegangen, dass bei der Einführung agilen Arbeitens entsprechende Digitalisierung und digitale Tools eingerichtet werden. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird für das Orchester die Bezeichnung Kulturbetrieb Orchester verwendet. Diese Bezeichnung soll verdeutlichen, dass sich auf beide in Punkt 3.3.2. betrachteten Strukturen (musikalische und betriebliche) bezogen wird. Zudem ist nachfolgend die Bezeichnung *Kulturbetrieb Orchester* und *Orchesterbetrieb* als Synonym zu verstehen.

3.1. Der Kulturbetrieb

3.1.1. Kulturbetriebe - zwischen Wirtschaftlichkeit und Kunst

Wie in der Einleitung geschrieben, versteht sich Deutschland als ein Kulturstaat. Kunst und Kultur haben in unserer Gesellschaft einen einzigartigen Stellenwert (vgl. Hausmann 2019: 1). Ein Kulturbetrieb führt die Begriffe *Kultur* und *Betrieb* zusammen. Der Begriff Kultur

wird vielseitig und mit unterschiedlicher Bedeutung in Bereichen der Wissenschaft, des Alltags und der Gesellschaft verwendet (vgl. Nünning 2021 [html]).

„Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. [...]“ (Nünning 2021 [html])

Für die Zwecke dieser Bachelorarbeit soll *Kultur* für die Institutionen sowie Personen, die in Kulturbetrieben ihre kreative und künstlerische Arbeit produzieren, vermitteln und verwerten, verwendet werden (vgl. Hausmann 2019: 2). Ein Betrieb im Sinne einer Dienstleistung erbringenden wirtschaftlichen Einrichtung (vgl. Duden.de 2022 [html]) wird nachfolgend als organisatorische, betriebswirtschaftliche Einheit verstanden, welche planvoll mit verschiedenen Produktionsfaktoren, wie Arbeitskräften und Sachmitteln zielbringend Güter und Dienstleistungen produziert. Das Ziel eines Betriebes ist der Betriebserfolg, also die Gewinnmaximierung (vgl. Schmidt 2018 [html]). Es wird deutlich, dass ein Kulturbetrieb in einer Doppelfunktion als künstlerische und wirtschaftliche Einrichtung fungiert. Einerseits umfasst der Begriff Kulturbetrieb einzelne kulturelle Institutionen, die Kultur in einer organisierten Form betreiben. Andererseits beschreibt er die Gesamtheit der Institutionen, die Kultur produzieren und vermitteln (vgl. Klein 2001). Zusammenfassend lässt sich sagen, ein Kulturbetrieb ist „die Summe aller institutionellen Erscheinungsformen von Kultur“. (Heinrichs 2015: 13). Die Zusammenführung des Kulturbetriebs als Wirtschaftsunternehmen und Produktionsstätte für Kultur, mit einem künstlerischen und ökonomischen Wertesystems kann dafür sorgen, dass es zu einem Zielkonflikt für den Kulturbetrieb kommt. Künstlerischer Erfolg wird ebenso anvisiert wie wirtschaftlicher Erfolg. Da diese beiden Erfolge jedoch nicht immer deckungsgleich sind, hat ein Kulturbetrieb immer die Aufgabe, eine Balance zwischen beiden zu schaffen (vgl. Hoppe/Heinze 2016: S.31). Hauptsächliche Unterschiede zwischen Kulturbetrieben und Unternehmen der Marktwirtschaft sind folgende. Kulturbetriebe müssen sich keine individuellen Aufgaben auf dem Markt suchen. Deren Aufgabe und Ziel, Kultur zu ermöglichen, ist bereits gegeben (vgl. Hoppe/Heinze 2016: 54). Außerdem produzieren Kulturbetriebe keine Handelsware, deren Preis sich auf dem Markt durch Angebot und Nachfrage bestimmen lässt. Die Besonderheit von Kulturbetrieben ist, dass Produktion und Konsum eines Produktes zusammenfallen. Daraus folgt, dass sich betriebswirtschaftliche Methoden nur schwer auf Kulturbetriebe anwenden lassen. Die Produkte entstehen nicht nur aus ökonomischen Überlegungen, sondern sind Ergebnisse künstlerischen Handelns,

was wiederum objektiv messbare Qualitätsurteile ausschließt, da künstlerische Prozesse subjektiv geprägt/gestaltet sind (vgl. Hoppe/Heinze 2016: 56-57).

Das Ziel eines jeden Kulturbetriebes ist es, Kultur zu ermöglichen, sowie die Produktion und Vermittlung von Kunst. Aus Sicht der Kulturbetriebe hat *Kunst* eine rein funktionale Bedeutung. Kunst wird als all das verstanden, was im Kulturbetrieb als Kunst präsentiert wird (vgl. Heinrichs 2015: 17).

“Kulturbetriebe leisten einen Beitrag zur Forschung, Bildung und Unterhaltung. Sind Orte der Aufklärung und Emotionen, mit dem Ziel der Gestaltung der Gesellschaft [...]”

(Heinrichs 2015: 17)

Es lässt sich herausstellen, dass Kulturbetriebe einen Auftrag zur Gestaltung der Gesellschaft haben, Weiterentwicklung anzustoßen und Debatten zu begleiten (vgl. Hoppe/Heinze 2016: 57).

3.1.2. Unterscheidung von Kulturbetrieben

Kulturbetriebe werden in Kunstsparten unterteilt. Die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ hat dazu die folgenden Sparten eingeteilt. Theater, Musik und Musiktheater, Museen und Ausstellungshäuser, Literatur, kulturelle Bildung, soziokulturelle Zentren und Kulturelles Erbe (vgl. Enquete Kommission 2007: 121). W. Heinrichs beschreibt in dem Buch *Der Kulturbetrieb*, dass die Kunstsparten von den drei wichtigsten menschlichen Kommunikationsformen, dem Sehen (Bild), Hören (Ton) und Sprechen (Wort) ausgehen. Demnach seien alle anderen Kunstsparten Mischformen der drei Grundformen (vgl. Heinrichs 2015: 15).

Eine weitere Unterscheidung der Kulturbetriebe ist angesichts der Finanzierung zu treffen. Dabei sind öffentlich-rechtliche, privatrechtlich-gemeinnützige und privatrechtlich-kommerzielle Kulturbetriebe zu unterscheiden. Eine Finanzierung oder Förderung geschieht entweder aus öffentlicher Hand oder durch private Förderung. Diese öffentliche Förderung setzt sich im größten Anteil aus regelmäßigen Zuschüssen der Kommunen, Land oder Bund zusammen (vgl. Hausmann 2019: 88). Des Weiteren ergibt sie sich die Finanzierung aus den Erlösen (Verkauf von Tickets), Einnahmen aus betriebsnahen Strukturen (Fördervereine), Einnahmen aus Spenden und kommunalen Zuschüssen (vgl. Wähler 2020 [html]).

Private Kulturförderung, durch Sponsoring, Spenden oder Fundraising ist mehr an einzelnen und weniger an kontinuierlichen Vorhaben interessiert. Diese Förderung passiert ergänzend zur öffentlichen Hand nicht nur finanziell, sondern auch thematisch zur

Unterstützung von Nachwuchsförderung oder individuellen, experimentellen Ideen (Wähner 2020 [html]).

Der Abb. 3 ist zu entnehmen, dass neben dem Ziel aller Kulturbetriebe, Kultur zu ermöglichen, weitere, eigene Zwecke, je nach Förderung, bestehen. Der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb, welcher der öffentlichen Hand untergeordnet ist, hat somit den Zweck, kulturpolitische Ziele umzusetzen und Aufgaben zu erledigen (vgl. Pöhnert 2021 [html]). A. Klein macht deutlich, dass Organisationen in der öffentlichen Finanzierung nicht “um ihrer selbst Willen existieren, sondern zu einem spezifischen gesellschaftlichen Zweck bzw. zur Erfüllung eines ganz bestimmten öffentlichen Bedürfnisses geschaffen wurden und unterhalten werden.” (Klein 2011: 70) Das bedeutet, sie haben einen Kulturauftrag, welcher je nach Kommune oder Land festgelegt wird, wie es beispielsweise bei städtischen Opern und Theater der Fall ist. Privatrechtlich-gemeinnützige Kulturbetriebe unterliegen nicht dem Staat, müssen somit keine politischen Ziele verfolgen, dürfen aber keine Gewinne erwirtschaften. Das bedeutet, dass sie den Zweck der Umsetzung von Vereinszielen verfolgen (z.B. Kunst- und Kulturvereine). Die privatrechtlich-kommerziellen Kulturbetriebe arbeiten, da sie sich eigenständig finanzieren, gewinnorientiert. Beispiele können hier Verläge, Galerien oder Agenturen sein (vgl. Pöhnert 2021 [html]).

3.2. Management in Kulturbetrieben

Das Management eines Kulturbetriebes unterscheidet sich kaum von dem eines Wirtschaftsunternehmens, welches aus Planung, Durchführung und Kontrolle des Betriebs besteht. Die zusätzliche Aufgabe liegt jedoch in der Planung, Durchführung und Nachbereitung von kulturellen/künstlerischen Projekten und Veranstaltungen. Eine weitere wichtige Aufgabe im Kulturmanagement ist die Vermittlung und Vermarktung der Leistung von Kulturbetrieben (vgl. Klein 2011: 29). Darüber hinaus wird in einem Kulturbetrieb zuerst das künstlerische und kulturelle Ziel festgelegt. Erst dann werden betriebswirtschaftliche Maßnahmen und Bedingungen zur Erreichung dieses Zieles definiert (vgl. Hoppe/Heinze 2016: 60). Laut A. Hausmann bezieht sich Kulturmanagement im engeren Sinne “auf die Wahrnehmung von Aufgaben zur Steuerung kulturbetrieblicher Tätigkeiten” (Hausmann 2019: 24). W. Heinrichs betrachtet Kulturbetriebe für das Kulturmanagement als den Ort, wo Kultur zum Gegenstand des Kulturmanagements wird (Heinrichs 2016: 13). T. Heinze und B. Hoppe betrachten das

Kulturmanagement als Schnittstellen-, Querschnitts- und Leitungsaufgabe, was folgendes Zitat verdeutlicht.

”KM übernimmt außerdem wichtige Querschnittsaufgaben innerhalb der kulturellen Institutionen und Projekte, indem es alle Aktivitäten zur Führung und Steuerung wahrnimmt und damit die Ressourcenverwaltung, die Arbeitgeberfunktion, die Öffentlichkeitsarbeit und die Projektsteuerung und viele andere Prozesse für die Vermittlung der kulturellen Inhalte zusammenführt und optimiert” (Hoppe und Heinze 2016: 152 f.)

Weiter formulieren T. Heinze und B. Hoppe konkrete Beispiele der Teilbereiche des Kulturmanagements (Auswahl).

- Optimierung der internen Kommunikationsprozesse
- Unterstützung der Vermittlung und der Kommunikation mit Besuchern, Aufbau der Public Relations
- Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungs- und Eventmanagement
- Gewinnung und Administration öffentlicher Gelder, Fundraising und alle Instrumente der Finanzplanung einschließlich der Gewinnung und Pflege von Sponsoren und Mäzenen
- Kontinuierliche Bearbeitung aller Organisations- und Personalfragen
- Hilfe zum Selbstmanagement der Mitarbeiter” (Hoppe und Heinze 2016: 153)

Auch innerhalb von Kulturbetrieben werden die Aufgaben des Managements je nach Funktionsbereich unterschieden. Für den Zweck dieser Arbeit soll diese Darstellung der Aufgaben im Kulturmanagement genügen.

3.3. Der Kulturbetrieb Orchester

Wie Kunst und Kultur im Bundesstaat Deutschland einen hohen Stellenwert haben, ist auch die Orchesterlandschaft in Deutschland in Bezug auf ihre Dichte und Vielfalt von Einzigartigkeit geprägt. Die deutsche Theater- und Orchesterlandschaft wurde 2014 auf die nationale Liste des Immateriellen Kulturerbes der UNESCO aufgenommen. Weltweit betrachtet sitzen rund ein Viertel aller existierenden Berufsorchester in Deutschland (vgl. Mertens 2018a [html]). Als Berufsorchester wird ein aus öffentlicher Hand finanziertes, mit festem und professionellem Personal ausgestatteten Staats- und Kommunalorchester bezeichnet (vgl. Brezinka 2005: S. 36). Die deutsche Orchesterlandschaft ist dabei auf vier wesentlichen Säulen gegründet. Diese sind zum einen Opern- und Theaterorchester in Oper, Operette, Musical, Stadt- und Staatstheater. Zum anderen Konzertorchester, welche überwiegend oder ausschließlich im Konzertbetrieb tätig sind. Als international bedeutende

deutsche Orchester sind dabei die Berliner Philharmoniker, die Münchner Philharmoniker, das Deutsche Symphonieorchester Berlin und das Gewandhausorchester Leipzig zu nennen. Eine weitere Säule sind Rundfunkklangkörper, welche Musikproduktionen erstellen und ambitionierte Programmpolitik fördern. Schließlich als vierte Säule die Kammerorchester, die in der Regel als Streichorchester ohne eigene Bläserbesetzung tätig sind (vgl. Mertens 2018a [html]).

3.3.1. Organisationsstrukturen von Orchestern

Organisationsstrukturen eines Orchesters lassen sich nur schwer konstruieren. Die Schwierigkeit ist, dass diese Strukturen schon seit langer Zeit bestehen und historisch gewachsen sind, aber erst seit einigen Jahrzehnten effizient betrachtet werden. Strukturen von Orchestern sind anhand dreier Punkte festzumachen. Anhand der Rechts- und Organisationsform, dem Orchestertyp und der Anbindung an eine Produktions- und Aufführungsstätte (vgl. Mertens 2018: 14). Bezogen auf die Rechts- und Organisationsformen sind Berufsorchester wie in Punkt 3.1.2. erwähnt öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe. Bei der Organisationsstruktur nach Orchestertyp ist hauptsächlich zwischen Opern- und Konzertorchestern zu unterscheiden, welche im weiteren Verlauf im Fokus stehen. Ausschlaggebend für die Organisationsstruktur nach Orchestertyp ist der Schwerpunkt des Orchesters. Ein Konzertorchester besitzt vergleichsweise übersichtliche Organisationsstrukturen, da der Schwerpunkt der Organisation auf dem eigenen Konzert- und Gastspielbetrieb liegt (vgl. Mertens 2018: 17 ff.). Opern- oder Theaterorchester sind hingegen entweder in einem Musiktheaterbetrieb (Oper, Operette, Musical) oder in einem Mehrspartenbetrieb (Stadt- und Staatstheater) eingebettet. Mehrspartenbetriebe müssen neben Musiktheater auch Sparten wie Schauspiel, Ballett, Jugend- oder Puppentheater in die Organisation einbeziehen. Auch wenn Orchester eines Musiktheaterbetriebs meist eine gewisse Anzahl an Sinfoniekonzerten pro Spielzeit spielen, werden sie üblicherweise organisatorisch nicht als eigenständige Sparte verstanden (vgl. Mertens 2018: 15).

Orchester mit einer Anbindung an eine Produktions- oder Aufführungsstätte sind direkt an ein Konzerthaus gebunden. So ist zum Beispiel das Gewandhausorchester Leipzig an das Gewandhaus gebunden. Bei einer solchen Anbindung kommen neben den organisatorischen Aufgaben für das Orchester noch die Organisationsstrukturen des Konzerthauses inklusive der Fremdvermietung hinzu.

3.3.2. Akteur/innen eines Orchesters

Grundsätzlich sind in einem Orchesterbetrieb folgende Akteur/innen beteiligt. An der hierarchischen Spitze steht die Intendanz, teilweise in Doppelfunktion mit der Leitung eines Konzerthauses. Demgegenüber steht die musikalische Leitung die/der Chefdirigent/in oder Generalmusikdirektor/in (GMD, welche sich auf gleicher Ebene wie die Intendanz bewegt. Je nach Größe des Orchesterbetriebes folgt meist hierarchisch untergeordnet eine Verwaltungsleitung als kaufmännische/r Geschäftsführer/in oder Verwaltungsdirektor/in. Danach ist das Personal im Orchesterbüro (Künstlerisches Betriebsbüro), Buchhaltung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Ticketing, die Musiker*innen und Orchester- und Notenwarte zu verzeichnen (vgl. Mertens 2018: 27). Wiederum gliedert sich der Orchesterbetrieb in eine musikalische und betriebliche Struktur, was das folgende Zitat erkennen lässt.

“Ein Orchester ist ein komplexes und vielschichtiges hierarchisches System, welches sich im Grund genommen auf zwei Hierarchieebenen bewegt. Den musikalischen Instanzen und den arbeits- und dienstrechtlichen Instanzen.” (Wunsch 2021: 9)

Die musikalische Struktur bildet sich aus der musikalischen Leitung, Chefdirigent/in und den Musiker/innen. Bei der betrieblichen Struktur sind die kaufmännische Geschäftsführung und das Orchesterbüro zu verzeichnen. Diese beiden Strukturen verfolgen jeweils eigene Hierarchien. Folgend sollen die Akteur/innen der musikalischen und der betrieblichen Struktur genauer vorgestellt werden.

Wie bereits erwähnt, besteht die Leitung der musikalischen Instanz aus der/dem Chefdirigent/in. In Orchestern mit Anbindung an ein Konzerthaus sind es GMD. Diese/r repräsentieren das Orchester und sind mit der künstlerischen Leitung beauftragt, welche vor allem den musikalischen Arbeitsprozess und die musikalische Interpretation beinhaltet (vgl. Wunsch 2021: 9f.). Außerdem haben sie die Gestaltung der Spielzeit inne. Er/sie hat den größten Einfluss auf den Spiel- und Konzertplan (vgl. Mertens 2018: 148). Der Abb. 4 ist die hierarchische Ordnung des Orchesters zu entnehmen. Als Vermittlungspersonen zwischen Dirigent/innen und Orchester steht der/die Konzertmeister/in, welche/r als Sprecher/in des Orchesters fungiert und gleichzeitig das Orchester repräsentiert. Musikalisch gliedert sich ein Orchester in Instrumentengruppen. Diese Instrumentengruppen sind *Streicher*, *Bläser*, *Schlaginstrumente* sowie *Harfe* und *Tasteninstrumente*. Jede Instrumentengruppe stellt eine/n Stimmführer/in und Solist/innen sowie Stellvertreter/innen (vgl. Wunsch 2021: 14f.). Als *Tuttist/in* werden Orchestermusiker/innen verstanden, die keine solistische Aufgabe haben.

Neben der Rolle der/des Musiker/in nehmen Orchestermitglieder oftmals weitere organisatorische Rollen ein. Zu diesen gehören beispielsweise Mitglied im Orchestervorstand. Der Orchestervorstand versteht sich als gewählte Vertretung des Orchesters. Der *Tarifvertrag für Musiker in Konzert- und Theaterorchestern* (TVK), welcher vom Deutschen Bühnenverein und der Deutschen Orchestervereinigung erschlossen wurde, hält in Abschnitt 10 *Orchestervorstand* unter §54 (3) fest “Der Orchestervorstand besteht aus drei bis fünf Mitgliedern und den erforderlichen Ersatzmitgliedern.” (TVK 2019 [pdf]) Die Amtszeit eines Vorstandsmitgliedes erstreckt sich über zwei bis drei Spielzeiten. Weiter heißt es im TVK unter § 57 Aufgaben und Befugnisse des Orchestervorstands. Der Orchestervorstand ist bei betrieblichen Entscheidungen eingeschlossen (vgl. TVK 2019 [pdf]).

Zu den Akteur/innen der betrieblichen Struktur eines Orchesters gehören, wie bereits vorangestellt, als Führungskraft dieser Struktur die Intendanz, die kaufmännische Geschäftsleitung, das Orchesterbüro sowie Personal in Buchhaltung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Ticketing und die/der Orchesterwart/wärterin. Die Aufgaben der kaufmännischen Geschäftsleitung und des Orchesterbüros sollen folgend kurz aufgezeigt werden. Der Aufgabenbereich der kaufmännischen Geschäftsführung findet sich ganz klassisch in den Planungs-, Organisations- und Steuerungsaufgaben sowie der Verantwortung des Finanz- und Rechnungswesens des Kulturbetriebes wieder (vgl. Half 2020 [html]).

Die Leitung des Orchesterbüros obliegt der/dem Orchestermanager/in. Die Größe des Orchesterbüros mit den entsprechenden Abteilungen und der Anzahl der Mitarbeiter/innen leitet sich aus der Größe und den Aufgaben des Orchesters ab. Der Aufgabenbereich gestaltet sich äußerst vielfältig. Grundlegend liegen die Aufgaben bei der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen. Hinzu kommen Probenbetreuung, Probespielorganisation, Aushilfenakquise, Tourneeplanung, Reisevorbereitungen, tägliche organisatorische und administrative Tätigkeiten, Verwaltung, Organisation und Kontakt zu anderen Abteilungen. Weitere Aufgaben können Bestellung und Abrechnung von Aushilfsmusiker/innen, Führung von Dienstlisten, Veranlassung von Instrumentenreparaturen, Bestellung von Notenmaterialien, Koordinierung von Transporten sein (vgl. Mertens 2018: 30f.).

3.3.3. Aufgaben des Orchestermanagements

„Orchestermanagement umfasst alle Tätigkeiten der inhaltlichen, künstlerischen, personellen und organisatorischen Führung, der nachhaltigen Finanzierung und der optimalen Vermarktung eines Orchesters“ (Mertens 2018: 34)

Aufbauend zu den allgemeinen Managementaufgaben und den hinzukommenden spezifischen Aufgaben des Kulturmanagements umfasst das Orchestermanagement weitere (spezielle) Aufgaben. Die weiteren Aufgaben beziehen sich auf eine Spiel- und Konzertplanerstellung, die Organisation des laufenden Proben- und Vorstellungsbetriebs sowie Kartenvertrieb (vgl. Brezinka 2005: 59). Regelmäßige Konzertreihen, -termine und Veranstaltungen bilden sich bei einem Orchester meist über eine langjährige Aktivität. Jedes Orchester verfügt dabei über seine eigenen, individuellen Serien. Je nach Größe, konkreter Funktion/Organisationsstruktur und Autonomie des Orchesters sind mehr oder weniger Personen und Abteilungen für die Planung und Ausführung dieser Aufgaben zuständig. Festzuhalten ist, dass sich das Orchestermanagement „im Spannungsfeld zwischen großen, teilweise Jahrhunderte alten Traditionen einerseits und unaufhörlichen Innovationen und Strukturanpassungen andererseits“ bewegt (Mertens 2018: 6). Wie bereits erwähnt, werden Projekte im Kulturmanagement langfristig geplant. Im Orchestermanagement werden bis zu vier Planungsphasen gleichzeitig vollzogen (siehe Abb. 5). Dazu gehören die Ausführung der Konzerte der laufenden Spielzeit, die Fertigstellung der Planung der nächsten Spielzeit, die grobe Planung der übernächsten Spielzeit und die Planung von Zukunftsprojekten (vgl. Mertens 2018: 138). Eine Spielzeit umfasst einen Jahreszyklus. Für alle betrieblichen Fragen, welche das Orchester betreffen, ist der Orchestervorstand die wichtigste Anlaufstelle des Orchestermanagements.

4. Agiles Management in einem Orchesterbetrieb

In diesem Kapitel soll der Versuch gewagt werden, die im ersten Kapitel dargestellten Aspekte und Rahmenbedingungen des agilen Managements auf einen Kulturbetrieb Orchester anzuwenden. Im weiteren werden dann Möglichkeiten und Grenzen des agilen Managements im Hinblick auf die vorangegangenen Betrachtungen erschlossen. Dieses Kapitel verfolgt nicht das Ziel, endgültige Ergebnisse für ein agiles Management in einem Orchesterbetrieb zu liefern. Vielmehr soll es eine erste Überlegung sein, wie die in dieser Arbeit gewählten agilen Aspekte und Rahmenbedingungen in einem Orchester aussehen könnten.

4.1. Darstellung der Ausgangssituation

Für die Betrachtung/Analyse wird von einem fiktiven Berufsorchester ausgegangen. Das Orchester ist ein öffentlich-rechtliches Konzertorchester mit Anbindung an ein Konzerthaus. In Anlehnung an die durchschnittliche Größe eines gängigen Konzertorchesters, hat es eine Anzahl von 70 Musiker/innen. Das Orchester spielt in einer Spielzeit mehrere etablierte regionale Konzertreihen, einige überregionale Konzerte und zwei Tourneen.

Es wird davon ausgegangen, dass es sich um ein traditionelles Management in einer Top-Down Hierarchie handelt. Auf der betrieblichen Ebene steht üblicherweise die Intendanz als Führungskraft, auf musikalischer Ebene die/der Generalmusikdirektor/in (GMD).

Bei der Betrachtung sollen im Folgenden die Aufgaben des Orchestermanagements Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Konzerten im Mittelpunkt stehen. Dabei werden auch die vier gleichzeitig ablaufenden Phasen (Abb. 5) berücksichtigt.

4.2. Analyse des Orchesterbetriebs auf Aspekte agilen Managements

Zunächst lässt sich in der Betrachtung des agilen Managements, bezogen auf das Orchester, der Unterschied feststellen, dass im agilen Management, wie in Punkt 2.1.2. beschrieben, ein Bottom-Up Ansatz und beim Orchester ein Top-Down Ansatz des Managements vorzufinden ist. Hinzu kommt die grundlegende Tatsache, dass sowohl die betriebliche, als auch die musikalische Instanz eines Orchesters betrachtet werden muss. Um einen Wandel von der Top-Down zum Bottom-Up Ansatz, in diesem Falle einem agilen Management zu vollziehen, müssen die Strukturen aufgebrochen werden. Damit ein iteratives, inkrementelles und kooperatives Arbeiten möglich ist. Die Besonderheit eines Orchesterbetriebs ist dabei, dass es sich hier um zwei Hierarchieebenen handelt, welche gleichzeitig zusammen und getrennt voneinander arbeiten.

Allem vorangestellt, bevor agile Ansätze im Orchester eingeführt werden können, müssen beide Strukturen lernen, was Agilität bedeutet. Ein Einführen von agiler Arbeit ist nur möglich, wenn diese Grundlage geschaffen ist. Dazu gehört, wie in Punkt 2.2.2. beschrieben, das Verständnis über ein agiles Mindset und wie sich dieses entwickeln lässt, beginnend mit der Intendanz als Führungskraft der betrieblichen Struktur und die/der GMD als Führungskraft der musikalischen Struktur. Denn die Entwicklung eines agilen Mindsets ist die Grundlage für agiles Arbeiten. Beide Strukturen des Orchesters müssen

agile Denkansätze übernehmen. Da beide Strukturen und Mitglieder des Orchesters die gleichen Ziele (betriebliche und künstlerische Erfolg) verfolgen, können, bezogen auf agile Prinzipien gemeinsame Ziele und Leitbilder für die nächsten Konzerte kollektiv erschlossen werden. Die Betrachtung des agilen Prinzips: "Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung sind willkommen." lässt sich für die Vorbereitung von Konzerten nur schwer umsetzen, da die künstlerische Ausrichtung und Interpretation einer längerfristigen Planung bedarf. Alle 70 Musiker/innen müssen um die künstlerische Interpretation der Stücke wissen, um sich auf das Konzert vorbereiten zu können. Kurzfristige Änderungen lassen sich kaum umsetzen. Das agile Prinzip "Planende und ausführende Kräfte müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten." gestaltet sich bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung ebenso schwierig, da für Konzerte nur eine gewisse Anzahl an Proben angesetzt ist und somit ein tägliches Zusammenarbeiten von Musiker/innen und Orchesterbüro nicht möglich ist.

Ein weiteres agiles Prinzip, die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kund/innen und aktive Einbeziehung in die Leistungserstellung bei der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Konzerten, ist nur bedingt möglich. Die Aufgabe des Orchesters, gesellschaftliche Debatten zu begleiten und Themen, die eine gesellschaftliche Relevanz haben, aufzugreifen, orientiert sich somit an dessen Besucher/innen. Es kann überlegt und diskutiert werden, was diese anspricht und folglich kann das Programm dementsprechend ausgelegt werden. Des Weiteren können Besucher/innen aktiv einbezogen werden, indem sie direkt (z.B. durch Umfragen) nach ihren Bedürfnissen, Ansprüchen und Wünschen an Angeboten gefragt werden. Daraus ergibt sich wiederum, dass das Ergebnis einen Meinungsdurchschnitt bildet und nicht auf die Bedürfnisse Einzelner und Aller eingegangen werden kann. Da die Produktion und der Konsum des Produktes *Konzert* zusammenfallen, gibt es eine schlechte bis keine Feedbackeinholung durch die Konzertbesucher/innen. Für folgende Konzerte kann Feedback eingeholt und umgesetzt werden. Das Endprodukt des erfolgten Konzerts kann jedoch logischerweise nicht mehr verändert oder angepasst werden.

4.3. Analyse des Orchesterbetriebs auf Rahmenbedingungen agilen Managements

Auch unter diesem Punkt wird sich auf das in der Ausgangssituation dargestellte fiktive Berufsorchester bezogen. Desgleichen stehen im Orchestermanagement vor allem die Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Konzerten sowie die vier Planungsphasen des Orchestermanagements (Abb. 5) im Mittelpunkt. Da das Einführen

von agilen Ansätzen Zeit bedarf, wird hier davon ausgegangen, dass Vorbereitungen in Bezug auf Aufklärung über agiles Arbeiten einschließlich die Bedeutung der agilen Aspekte auf diesen Ansatz bereits geschehen sind.

4.3.1. Analyse des Orchesterbetriebs auf Strategie und Struktur

Der Orchesterbetrieb allgemein ist ein komplexer, in sich geschlossener Betrieb mit teilweise seit Jahrhunderten bestehenden Strukturen. Laut S. Hofert und C. Thonet verändern Unternehmen ihre Struktur nur, wenn es für ihre Erhaltung notwendig und sinnvoll erscheint. Wenn sie keine Notwendigkeit für eine Veränderung sehen, streben sie nach Selbsterhalt (vgl. Hofert/Thonet: 11). Das fiktive Orchester der Ausgangssituation ist ein Etabliertes mit regelmäßigen regionalen und überregionalen Konzertreihen. Es hat also eine gewisse Beständigkeit und sieht keine unbedingte Erfordernis, seine Organisationsstruktur zu verändern. Hinzu kommt die öffentlich-rechtliche Förderung. Mit ihr geht einher, dass der Orchesterbetrieb einerseits, wie in 3.1.2 beschrieben, Aufgaben zu erledigen und einen kulturpolitischen Zweck zu erfüllen hat. Wie A. Klein bemerkt, existiert er nicht um seiner selbst Willen, sondern hat einen festgelegten Auftrag zu erledigen (vgl. Klein 2011: 70). Das bringt eine gewisse festgelegte Struktur mit sich. Der Orchesterbetrieb kann also nicht aus Eigenwillen seine grundsätzlichen Betriebsstrukturen ändern. Andererseits wird der Orchesterbetrieb nicht nur durch die öffentliche Hand gefördert, sondern durch diese erhalten. Sie macht es sich zur Aufgabe, Kunst und Kultur in der Gesellschaft zu ermöglichen. Der Orchesterbetrieb läuft also nicht in Gefahr, unrelevant auf dem freien Markt zu sein und nicht mehr mit ihm mithalten zu können. Der Bedarf, seine Strukturen und Strategien zu ändern, ist aus dieser Sicht für ihn demnach nicht unbedingt notwendig. Eine Änderung der Struktur und Strategie zur Agilität könnte jedoch von innen heraus gewollt sein. Durch die gesellschaftliche Veränderung der Ansprüche an die Arbeit könnten Musiker/innen und Mitarbeiter/innen ein agiles Arbeiten wollen. Noch ist das im Großen und Ganzen nicht der Fall. Es bleibt abzuwarten, ob es sich in den nächsten Jahren in diese Richtung entwickelt.

4.3.2. Analyse des Orchesterbetriebs auf Frameworks

Da sich das Orchestermanagement in der Projektplanung von kaum vom traditionellen Management unterscheidet, ist eine Anwendung von Scrum und Kanban auch im Orchestermanagement möglich. Wie im Punkt 2.3.2. dargestellt, ist vor allem die Anwendung der einzelnen Scrum Methoden, welche auch unabhängig vom Framework

benutzt werden können und die von Kanban sehr einfach und unkompliziert sind. Zwar gehen diese Methoden ursprünglich auf eine Produktentwicklung zurück, können aber an jedes Projektmanagement angepasst werden. Aufgrund der Vielfalt der Aufgaben im Orchesterbüro sowie der vier gleichzeitigen Planungsebenen im Orchestermanagement laufen Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der verschiedenen Konzerte und Konzertreihen parallel ab. Die agilen Methoden stellen somit eine Möglichkeit dar, einen schnellen Überblick über die Planungsstände zu erhalten. Damit wird eine Transparenz der Arbeit geschaffen und die Kommunikation verbessert. Eventuelle Überlastungen können aufgezeigt und die Projektplanung entsprechend angepasst werden. Gerade Kanban kann durch seine geringe Vorbereitungszeit auch spontan angewendet werden.

Wie mehrfach schon erwähnt wurde, handelt es sich bei dem Produkt des Orchesterbetriebs um “Orchesterkonzerte, Opernaufführungen, Aufnahmeprojekte, Tourneen und [...] Vermittlungsprojekte” (Rosu 2014: 81). Daraus lässt sich ableiten, dass ein iteratives und inkrementelles Vorgehen, wie es in Scrum praktiziert wird, im Hinblick auf das Produkt *Konzert* für das Orchestermanagement nicht möglich ist. Die Musiker/innen im Orchester wiederum könnten in den Sprints verschiedene Interpretationen der Stücke des Konzerts entwickeln. Da ein Scrum Team aus fünf bis neun Mitgliedern besteht, müssten von den Musiker/innen entsprechende Teams gebildet werden.

4.3.3. Analyse des Orchesterbetriebs auf Führung

Wie unter 2.3.3. erwähnt wird, ist agile Führung nicht personen- sondern rollenbezogen zu verstehen. Die Besonderheit des Orchesterbetriebes mit zweierlei Hierarchiestrukturen setzt die agile Führung vor eine Herausforderung. Die beiden Führungskräfte, die/der Intendant/in auf der betrieblichen Ebene und die/der GMD auf der musikalischen Ebene, verfolgen beide unterschiedliche Ziele und haben unterschiedliche Aufgaben, Arbeitsweisen und Voraussetzungen. Bezogen auf die Gesamtheit des Orchesterbetriebs, setzt rollenbezogene Führung ein unmittelbares Zusammenarbeiten der beiden Strukturen voraus. Unterschiedliche Arbeitszeiten und das oft fehlende Fachwissen für die Tätigkeiten der jeweils anderen Struktur, machen das im Gesamtbetrieb eher schwierig.

Werden beide Strukturen einzeln betrachtet, lässt sich für die betriebliche Struktur Folgendes feststellen. Bezogen auf die Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Konzerten, setzen die damit einhergehenden Aufgaben eine hohe Teamarbeit und Kommunikation untereinander voraus. Wird wie unter 4.3.2. davon

ausgegangen, dass Teams projektbezogen auf einzelne Konzerte und Teams für die jeweiligen Planungsphasen (Abb. 5) entstehen, kann eine agile Führung rollenbezogen und aus sich selbst heraus passieren. Die/der Intendant/in muss dabei den Kontroll- und Machtverlust akzeptieren, den Teams unterstützend zur Seite stehen, sie aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligen und in der Eigenverantwortung fördern.

Auf der musikalischen Ebene ist zu beobachten, dass die/der GMD im künstlerischen Prozess zur Vorbereitung eines Konzertes zwar auch nach dem Schema Planung (Entscheidung, welches Stück gespielt wird), Vorbereitung (künstlerische Interpretation, Proben mit dem Orchester) und Durchführung (Konzertaufführung) arbeitet, jedoch eine Führung, im Sinne einer Mitarbeiter/innenentwicklung, wegfällt. Die Konzentration liegt hier eher auf dem künstlerischen Endprodukt und wie dieses interpretiert wird. Auf den ersten Blick scheint das Orchester also streng hierarchisch, von oben herab mit der/dem GMD an der Spitze, die/der dem Orchester die Richtung vorgibt (vgl. Rosu 2014: 1). A. Wunsch merkt zu dieser Hierarchie allerdings an, dass “meist keine klassischen strengen hierarchischen Strukturen gelebt werden, da im Mittelpunkt der künstlerische Entwicklungsprozess steht und Hierarchiestrukturen diesem künstlerischen Arbeitsprozess im Weg stehen können.” (Wunsch 2021: 11). Wie in Punkt 3.3.2. aufgezeigt, haben Orchestermitglieder meist mehrere Rollen. Innerhalb des Orchesters sind den einzelnen Stimmgruppen, Stimmgruppenführer/innen vorangestellt. Durch ihre Aufgabe als Mitglied des Orchesters und zugleich Verantwortlich/er für die musikalische Leistung der Stimmgruppe, nehmen diese somit gleichzeitig die Rolle einer ausführenden Kraft und einer Führungskraft ein. Hier lässt sich erkennen, dass es sich wie bei der agilen Führung (2.3.3.), um eine verteilte Führung im Sinne der eigenen künstlerischen Verantwortlichkeit handelt. So wirken auch Stimmführer/innen in einer Vorbildfunktion auf ihre Stimmgruppe ein. Das Gleiche ist bei der/dem Konzertmeister/in zu verzeichnen. Dieser ist als Sprecher/in und Vertreter/in des Orchesters verpflichtet, auch Grenzen des Orchester zu kommunizieren und zusammen mit der/dem GMD Lösungswege zu finden. Die Einbeziehung der Orchestermitglieder auf die musikalische Interpretation ist also möglich. Außerdem schreibt A. Wunsch: “Dirigent*innen treffen in Zusammenarbeit mit dem Orchester und der Intendanz wichtige musikalische Entscheidungen, [...]”. Bei Themen im dienstlichen Bereich wird dann noch das Management mit einbezogen (Wunsch 2021: 10). Da die letzte und endgültige Entscheidung der künstlerischen Interpretation allerdings bei der/dem GMD liegt und diese nicht aus dem Orchester heraus kommt, kann hier nicht von einem agilen Führen gesprochen werden. Es sind aber Ansätze, die eine agile Führung

möglich machen könnten, auf der musikalischen Ebene eines Orchesters zu verzeichnen. Klar ist jedenfalls, dass Verantwortlichkeiten für die künstlerischen Prozesse in einem Orchester klar geregelt und kommuniziert werden müssen (vgl. Wunsch 2021: 82).

4.3.4. Analyse des Orchesterbetriebs auf selbstorganisierte Teams - Entwicklung einer Grundhaltung bei Mitarbeiter/innen

Das Merkmal von selbstorganisierten Teams, die Selbstorganisation, setzt die Eigenschaft zur Selbstführung voraus (vgl. Hofert 2018: 125). Die im Punkt 2.3.4. von D. Thomaschewski und R. Völker formulierten Grundlagen: agile Organisation, Persönlichkeit, Motivation und Kompetenz bilden Voraussetzungen für das selbstorganisierte Arbeiten (vgl. Thomaschewski/Völker 2019: 96). Ein solcher Wandel zu einem selbstorganisierten Team bringt allerdings auch einige Hürden mit sich. Aus der Literatur geht hervor, dass Veränderung auf Ängste, Bedenken und Unsicherheiten und daraus folgend auf Widerstand der Teammitglieder stoßen kann. Es braucht Zeit, Transparenz und eine offene Kommunikation, um diesen Wandel zu vollziehen (vgl. Kröger/Marx 2020: 127). Eine Entwicklung zu selbstorganisiertem Arbeiten in selbstorganisierten Teams in einem Orchesterbetrieb mit meist starren, historisch gewachsenen Strukturen zu schaffen, passiert durch Ausprobieren von einzelnen agilen Methoden und kleinen Teams für bestimmte Projekte. C. Schmiedinger, C. Rasche, E. Thonfeld, K. Tuchen beschreiben drei idealtypische Entwicklungsphasen von agilen Teams. Die erste Phase bilden die ersten vier Monate. In dieser Phase wird nach einer agilen Methode gearbeitet. Das Team bearbeitet Aufgaben gemeinsam und lernt aus den nun gemachten Erfahrungen. Das Ziel ist es, die Zusammenarbeit der Teams zu festigen. Darauf aufbauend werden immer mehr agile Methoden angewendet. So entwickelt das Team sich stetig weiter. Die dritte und letzte Phase wird ab 12 Monaten nach Bildung des Teams erreicht und auch dort ist noch kein vollständiges autonomes Handeln des Teams zu verzeichnen (vgl. Schmiedinger et al. 2020: 56). Diese Darstellung unterstreicht die Tatsache, dass sich agile Teams über einen langen Zeitraum entwickeln müssen.

Auf dessen Grundlage kann im Orchestermanagement auf betrieblicher Struktur beobachtet werden, dass es sich für eine langfristige Planung als sinnvoll erweist, selbstorganisierte Teams einzusetzen. Von Mitarbeiter/innen im Management von Kulturbetrieben wird aufgrund der vielfältigen Aufgaben grundlegend schon ein hohes Maß an Entscheidungsbeteiligung und Qualifikation für die Managementprozesse verlangt (vgl. Hoppe/Heinze 2016: 154). Diese Eigenschaften bilden eine gute Voraussetzung für

selbstorganisiertes Arbeiten. Vor allem für die Planungsphase 3 (übernächste Spielzeit) und 4 (Zukunftsprojekte) kann im Orchesterbüro für selbstorganisierte Teams die Chance gesehen werden, neue und vielleicht noch nicht dagewesene Projekte und Konzerte zu entwickeln. Das gibt zusätzlich die Möglichkeit, im Orchesterbetrieb Strukturen übergreifende selbstorganisierte Teams aus Musiker/innen sowie Mitarbeiter/innen im Orchesterbüro zu entwickeln, die gemeinsam einzelne Projekte und Konzerte planen. Das Team wäre dann zudem mit der/dem GMD aktiv in die Spielzeit- und Konzertplanung eingebunden. Da Zukunftsprojekte und Projekte für die übernächste Spielzeit teilweise drei Jahre Planungszeit beträgt, ist die Notwendigkeit eines täglichen Treffens nicht gegeben. Das Team könnte in Wochen- oder Monatsabständen zusammenfinden und hätte darüber hinaus Zeit, Kompetenzen für eine Selbstführung zu erlernen sowie Sicherheit mit agilen Methoden zu gewinnen.

Ein agiles Arbeiten durch selbstorganisierte Teams stellt “den Menschen in seiner Interaktion in den Mittelpunkt” (Kühn 2022: 223). In Anbetracht der musikalischen Struktur des Orchesterbetriebs kann geschlussfolgert werden: wenn selbstorganisierte Teams im Orchester entwickelt werden würden, könnten sich Tutist/innen mehr bzw. überhaupt in den künstlerischen Prozess einbezogen fühlen. Was wiederum zu einer Motivationssteigerung, Integrität sowie Zufriedenheit an ihrem Arbeitsplatz führen kann.

Weiterführend auf der Analyse der musikalischen Struktur in Bezug auf agile Führung kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass auch hier Ansätze für ein selbstorganisiertes Arbeiten vorhanden ist. Ein Orchester bringt aus Sicht einer Teamarbeit besondere Eigenschaften mit sich. Die Tatsache, dass ein Orchester nur durch das Mitwirken und wortwörtliche zusammen Spielen aller Musiker/innen sein gewünschtes Endprodukt (das Konzert) erreichen kann, bildet im Orchester eine außergewöhnlich hohe Fähigkeit zur Teamarbeit (vgl. Rosu 2014: 81). Des Weiteren besteht in einem Orchester eine “multinationale Zusammenarbeit über mehrere Generationen” (Rosu 2014: 81).

Diese Besonderheiten können für die Umsetzung von selbstorganisierten Teams förderlich eingesetzt werden. Da die Arbeit schon auf gegenseitigem Vertrauen und Aufeinander-Verlassen beruht. Andererseits sind die Ansätze, welche die Fachliteratur zur Entwicklung selbstorganisierter Teams nicht auf diese Art von Zusammenarbeit ausgelegt und bedürfen einer Weiterentwicklung in Bezug auf das Arbeiten als Musiker/in in einem Orchester.

4.4. Möglichkeiten des agilen Managements im Kulturbetrieb Orchester

Wie die Betrachtung des Orchestermanagements auf die agilen Methoden Daily Standup, Review Retrospective und Kanban zeigt, bieten diese die Möglichkeit, ohne große Vorbereitungen angewendet zu werden. Sie können dazu beitragen, Kommunikation zu verbessern, eine schnelle und übersichtliche Darstellung über die Projektplanungen zu geben und Transparenz im Arbeitsprozess zu schaffen. Weiter zeigen die Methoden Überforderungen oder Probleme, auf welche dann eingegangen werden kann. Wird diese Überlegung weitergeführt, könnten kleine gemischte Teams von Mitarbeiter/innen aus Orchesterbüro sowie Musiker/innen entstehen, die sich regelmäßig über den Arbeitsstand der Projekte informieren. Das würde wiederum eine Transparenz und Stärkung des Zusammenhaltes im ganzen Orchesterbetriebs entstehen lassen. Meist ist zu verzeichnen, dass Musiker/innen und Mitarbeiter/innen des Orchesterbüros nur wenig Überschneidungspunkte im Arbeitsalltag haben und somit eher eine Distanz dieser beiden Ebenen vorherrscht.

Zudem hat sich gezeigt, dass eine Umsetzung selbstorganisierten arbeitens Potenziale für den Orchesterbetrieb in der betrieblichen, als auch in der musikalischen Struktur birgt. In der Studie “The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success” aus 2022, untersuchte, wie sich die verschiedenen Kombinationen von traditionellem und agilem Projektmanagement auf den Projekterfolg bei unterschiedlicher Qualität der Teamarbeit verbessern. Sie brachte unter anderem das Ergebnis, dass eine hohe Qualität und Fähigkeit zur Teamarbeit, unterstützt durch agiles Projektmanagement, den Projekterfolg steigern kann (vgl. Agbejule 2022 [html]). Wie in 4.3.4. beschrieben, besitzt ein Orchester eine bemerkenswert hohe Fähigkeit zur Teamarbeit. Wie agiles Management dort den Projekterfolg steigern könnte, bleibt zu untersuchen.

4.5. Grenzen des agilen Managements im Kulturbetrieb Orchester

Die Grenze einer Anwendung des agilen Managements in einem Orchesterbetrieb, liegt (zur Zeit) vor allem bei der musikalischen Struktur. Einerseits ist es der Tatsache geschuldet, dass die/der GMD nicht wie eine betriebliche Führungskraft arbeitet und somit viele Aspekte in den agilen Ansätzen nicht auf einen künstlerischen Prozess übertragen werden können. Agiles Management basiert vor allem auf Kund/innenorientierung. Da es sich bei einem Orchesterbetrieb bei den Kund/innen hauptsächlich um Besucher/innen der Konzerte handelt, ist es schwer, diese in den Entwicklungsprozess miteinzubeziehen. Erstens obliegt die künstlerische Gestaltung den Menschen, welche die Kunst produzieren und zweitens kann nicht auf Feedback aller Besucher/innen eingegangen, bzw. alle Meinungen berücksichtigt werden. Eine konsequente Grenze der agilen Methoden und Praktiken, bezogen auf den Orchesterbetrieb, liegt außerdem bei einer Ausrichtung auf eine Produktentwicklung. Das künstlerische Produkt kann in einen iterativen Entwicklungsprozess nicht mit einbezogen werden, da die Produktion und Konsumierung des Produktes *Konzert* zusammenfallen. Im künstlerischen Prozess kann weiter nur bedingt und eher schlecht mit einem iterativen und inkrementellen Ansatz gearbeitet werden. Agile Praktiken und Methoden sind noch nicht auf die speziellen Anforderungen eines Orchesters oder einer *Kunst* produzierenden Arbeit angepasst. Zudem wurde festgestellt, dass es im Orchestermanagement neben den Konzertplanungen (bei welchen agiles Management durchaus möglich sein kann) noch weitere spezifische Aufgaben des Kulturmanagements (siehe Punkt 3.2.) und andere Aufgaben des Orchestermanagements (3.3.2. & 3.3.3.) hinzukommen. Die Fülle und Unterschiedlichkeiten der Aufgaben im Orchestermanagement allgemein und wiederum bei den einzelnen Mitarbeiter/innen, machen tägliche Meetings fast unmöglich. Jeden Tag sind unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen, mit verschiedenen Zeitplänen und Deadlines. Daraus folgt, dass Mitarbeiter/innen des Orchesterbüros oft keine Kapazitäten haben, sich täglich so lange mit “nur” einem Projekt auseinanderzusetzen.

Da ein Orchesterbetrieb historisch gewachsen ist, ist er oft mit starren Prozessen und Strukturen versehen. Laut des HR-Reports versperren starre Prozesse den Weg in eine agile Organisation (vgl. Eilers et al. 2018 [pdf]). S. Ruso bemerkte 2014 dazu: “Leider ist das heutige klassische Berufsorchester ein Paradebeispiel für eine erstarrte Organisation, das sich durch eine unbewegliche Struktur, einen einseitig ausgerichteten Verhaltenskodex und eine auf Bestandssicherung ausgerichtete Kultur auszeichnet. Und das bedeutet, dass

für das Berufsorchester die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess des Wandels zunächst einmal vollständig fehlen.” (Ruso 2014: 148 f.)

5. Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit ging es um agiles Management in Kulturbetrieben. Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Feststellung, dass sich die Einstellung zu Arbeit durch die Digitalisierung, Globalisierung und Generationswechsel ändert und immer mehr Unternehmen und Organisationen in den letzten Jahren neue Arbeitsmodelle ausprobieren. Einzelne Versuche in der Kunst- und Kulturbranche, Elemente des agilen Arbeitens auszuprobieren, weisen darauf hin, dass der Veränderungsgedanke an die Arbeit auch in Kulturbetrieben zutage tritt. Die Forschungsfrage lautete deswegen: Wie könnte ein agiles Management in einem Orchesterbetrieb aussehen und wo liegen Möglichkeiten und Grenzen für ein agiles Management in dem Kulturbetrieb Orchester?

Für die Betrachtung dessen wurde der Orchesterbetrieb als Form eines Kulturbetriebes gewählt. Um die Frage zu beantworten, wurde zunächst das agile Management mit ausgewählten Aspekten und Rahmenbedingungen dargestellt. Anschließend wurde der Kulturbetrieb vorgestellt und schließlich der Orchesterbetrieb mit seinen Strukturen, Akteur/innen und Aufgaben präsentiert. Im dritten Kapitel wurden die vorangestellten Aspekte und Rahmenbedingungen des agilen Managements auf einem Orchesterbetrieb bezogen.

In der Arbeit wurde herausgefunden, dass ein agiles Management nicht eins zu eins auf einen Orchesterbetrieb angewendet werden kann. Die Managementform bedarf noch einer Anpassung an die kulturellen und künstlerischen Besonderheiten des Betriebs. Es zeigt sich aber, dass einzelne agile Methoden und Praktiken durchaus ihre Anwendung in einem Orchesterbetrieb finden können.

Aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit konnte nicht auf die umfassende Tiefe des agilen Managements eingegangen werden und der Stand der Digitalisierung in Kulturbetrieben herausgearbeitet werden. Wie ein agiles Management allgemein bezogen in einem Kulturbetrieb angewendet werden könnte, müsste weiter untersucht werden. In zukünftigen Untersuchungen zum Thema könnte untersucht werden, wie sich das Produkt *Kunst* auf die agilen Methoden und Praktiken auswirkt. Außerdem kann in einer weiteren Forschungsarbeit die konkrete Betrachtung, wie selbstorganisierte Teams in einem Orchesterbetrieb oder allgemein Kulturbetrieben entwickelt werden können, vorgenommen werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Themenbereich des agilen Managements unglaublich komplex ist. Die aufgezeigten Elemente und Betrachtungen in dieser Arbeit geben nur einen Bruchteil dessen wieder, was ein agiles Management beinhaltet. Aus der Literatur geht hervor, dass ein Wandel zu einem agilen Management Zeit, Geduld, Transparenz, eine gute Kommunikation aller Beteiligten benötigt und ausprobiert werden muss. Ein Unternehmen wird nicht sofort und komplett agil arbeiten. Alle Menschen im Unternehmen müssen verstehen, was Agilität, bezogen auf die einzelne Person und das Unternehmen, bedeutet und ein agiles Mindset entwickeln. Die Einführung passiert über einzelne Methoden und Teams, welche sich ausprobieren und so als Vorbild für das ganze Unternehmen den ersten Schritt in einen agilen Wandel bestreiten. Vor allem ist es wichtig, die passenden agilen Methoden und Praktiken zu wählen. Kein Unternehmen gleicht dem anderen. Besonders Kulturbetriebe, die mit ihren spezifischen Anforderungen noch nicht im agilen Management betrachtet wurden, stellt das vor eine Herausforderung. Doch beginnt jede Veränderung mit einem Ausprobieren und einem ersten Schritt. Die Zukunft wird zeigen, wie sich die Arbeitswelt entwickelt und welche Arbeitsmodelle sich durchsetzen werden. Es bleibt also spannend zu beobachten, ob sich das agile Management einmal in einem gesamten Kulturbetrieb anwenden lässt und wiederfindet.

Literaturverzeichnis

Agbejule, Adebayo/Lassi Lehtineva (2022): *The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success*, in: International Journal of Organizational Analysis, Emerald Publishing Limited, Bd. 30, Nr. 7, S. 124–136, [online] DOI:10.1108/ijoa-02-2022-3149

Beck, Kent/Mike Beedle/Arie van Bennekum/Alistair Cockburn/Ward Cunningham/Martin Fowler/James Grenning/Jim Highsmith/Andrew Hunt/Ron Jeffries/Jon Kern/Brian Marick/Robert C. Martin/Steve Mellor/Ken Schwaber/Jeff Sutherland/Dave Thomas (2001): *Manifest für Agile Softwareentwicklung*, Agilemanifest.org, [online] <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [abgerufen am 20.01.2023]

Bendel, Oliver (2019): *Agilität*, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, [Wörterbucheintrag] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882> [abgerufen am 10.02.2023]

Boerner, Sabine/Christian Von Streit (2006): *Teamgeist im Orchester: Das Zusammenspiel zwischen Flow und Führung*, in: *Musicae Scientiae*, SAGE Publishing, Bd. 10, Nr. 2, S. 245–263, [online] DOI:10.1177/102986490601000205

Brezinka, Thomas (2005): *Orchester Management: Ein Leitfaden für die Praxis*, Aufl. 2005, Bosse Verlag

Diehl, Andreas (2020): *Agile Prinzipien – Leitlinien für die Arbeit unter agilen Vorzeichen*, #DNO, [online] <https://digitalneuordnung.de/blog/agile-prinzipien/> [abgerufen am 10.02.2023]

Drumond, Claire (2022): *Scrum – Was es ist, was nicht und warum es so großartig ist*, Atlassian, [online] <https://www.atlassian.com/de/agile/scrum> [abgerufen am 10.02.2023]

Duden.de (2022): *Betrieb*, in: Duden online [Wörterbucheintrag] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Betrieb> [abgerufen am 15.02.2023]

Duden.de (2022a): *Mindset*, in: Duden online, [Wörterbucheintrag]
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Mindset> [abgerufen am 15.02.2023]

Eilers, Silke/Kathrin Möckel/Prof. Dr. Jutta Rump/Frank Schabel (2018): *HR Report 2018 - Schwerpunkt agile Organisationen auf dem Prüfstand*, Hays AG Institut für Beschäftigung und Employability IBE, [pdf], verfügbar unter: hays.de/studien

Entdecker der Wissensarbeit - Vordenkerserie Peter F. Drucker (2020): manager magazin, in: Harvard Business Magazin, 19.06.2020. Artikel erstmals erschienen im November 2010, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, new media GmbH & Co. KG, [online]
<https://www.manager-magazin.de/harvard/management/peter-drucker-seine-ideen-und-konzepte-im-ueberblick-a-00000000-0002-0001-0000-000074209872?context=issue>
[abgerufen am 21.01.2023]

Enquete Kommission (2007): *Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“*, UNESCO- Konferenzberichte Nr. 5, Hrsg. von der Deutschen UNESCO-Kommission, München: K. G. Saur 1983, [pdf]
<https://dserver.bundestag.de/btd/16/070/1607000.pdf>
S. 121.

Filev, Andrew (2021): *Top-Down- und Bottom-Up-Projektmanagement: Die Vorteile beider Ansätze im Vergleich*, 20.06.2021, [online]
<https://www.wrike.com/de/blog/top-down-und-bottom-up-projektmanagement-verhaeltnis-der-vorteile-der-beiden-ansaetze/> [abgerufen am 10.02.2023]

Gaida, Ingo (2021): *Agiles Arbeiten in der Praxis: Wie Unternehmen besser arbeiten und mehr Werte schaffen*, 1. Aufl. 2021, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Half, Robert (2020): *Kaufmännischer Leiter (w/m/d)*, © 2023 Robert Half Inc., [online]
<https://www.roberthalf.de/unsere-zusammenarbeit/news-info-center/job-glossare/finanz-job-glossar/kaufmaennischer-leiter> [abgerufen am 13.02.2023]

Haric, Peter (2018): *Management*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, [Wörterbucheintrag] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609> [abgerufen am 10.02.2023]

Hasenfratz, Jérémy (2021): *Agile Methoden: Definition & Übersicht zu Scrum, Kanban, Lean*, appvizer.de, [online] <https://www.appvizer.de/magazin/organisation-planung/projektmanagement/agile-methode> [abgerufen am 15.02.2023]

Hausmann, Andrea (2019): *Kunst- und Kulturmanagement: Kompaktwissen für Studium und Praxis*, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. 2019, Springer VS, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Hämmerli, Markus (2011): *Inkrementelles und iteratives Vorgehen*, SOFTWARECITY, [online] <https://softwarecity.ch/blog/inkrementelles-und-iteratives-vorgehen> [abgerufen am 15.02.2023]

Heinrichs, Werner (2015): *Der Kulturbetrieb: Bildende Kunst - Musik - Literatur - Theater - Film*, Bielefeld, Deutschland: Transcript Verlag.

Hofert, Svenja (2018): *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*, 1. Aufl. 2018, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Hofert, Svenja/Claudia Thonet (2018): *Der agile Kulturwandel: 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*, 1. Aufl. 2019, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Hoppe, Bernhard/Thomas Heinze (2016): *Einführung in das Kulturmanagement: Themen – Kooperationen – Gesellschaftliche Bezüge*, 1. Aufl., Springer VS, © Springer Fachmedien Wiesbaden

Kardatzki, Sina (2021): *Mit Proaktivität Ziele erreichen*, Brunel, 11.05.2021, [online] <https://www.brunel.net/de-de/blog/proaktivitaet> [abgerufen am 15.02.2023]

Klein, Armin (2011): *Der Exzellente Kulturbetrieb (German Edition)*, 3. Aufl. 2011, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Koreimann, Dieter S. (1999): *Management*, 7., völlig überarb. und erw. Aufl., R. Oldenbourg Verlag München, Wien

Kröger, Jens/Stefanie Marx (2020): *Agile Marketing: Marketing in dynamischen Zeiten: Mindset – Methoden – Tools*, 1. Aufl. 2020, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Kühn, Frank (2022): *Unternehmen agil entwickeln: Situativ, effizient, nachhaltig*, 1. Aufl., Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

Kühn, Paula (2022a): *Gen Z und Arbeitsmoral: Wir sind nicht faul*, in: Süddeutsche Zeitung, 13.10.2022, [online]
<https://www.sueddeutsche.de/projekte/artikel/jetzt/gen-z-arbeitsmoral-job-e506534/?reduced=true> [abgerufen am 10.11.2022]

Laloux, Frederic (2016): *Reinventing Organizations visuell*, Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 1. Aufl., Verlag Franz Vahlen GmbH München

Marbacher, Lena/Sebastian Klein/Louka Maju Goetzke/Martin Wiens/Ronja Lamberty: *Was ist Agilität?* in: New Work Glossar, Neue Narrative, [Wörterbuch]
<https://newworkglossar.de/was-ist-agilitaet/> [abgerufen am 31.01.2023]

Mertens, Gerald (2018): *Orchestermanagement (Kunst- und Kulturmanagement)*, 2., erw. u. überarb. Aufl. 2019, Springer VS, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Mertens, Gerald (2018a): *Orchester, Rundfunkensembles und Opernchöre*, miz.org, [online] <https://miz.org/de/beitraege/orchester-rundfunkensembles-und-opernchoere>, zuletzt bearbeitet am: 17.03.2022, [abgerufen am 10.02.2023]

Nünning, Ansgar (2021): *Vielfalt der Kulturbegriffe - Dossier Kulturelle Bildung*, bpb.de, [online] <https://www.bpb.de/lernen/kulturelle-bildung/59917/vielfalt-der-kulturbegriffe/> [abgerufen am 10.02.2023]

Peege, Boingotlo/Mothepane Tshabalala (2021): *The Importance of Innovation in Agile Projectmanagement*, in: IST-Africa Conference Proceedings 10-14 May 2021, Virtual Conference, IST-Africa Institute and IIMC, ISBN: 978-1-905824-67-0, [pdf]

Pöhnert, Julius (2021): *Öffentliche und privatrechtliche Kulturbetriebe | Werdegänge im Kulturmanagement*, Folge 8, Deutsche Akademie für Management, [online]
<https://www.akademie-management.de/management-journal/oeffentliche-und-privatrechtliche-kulturbetriebe-werdegänge-im-kulturmanagement-folge-8/> [abgerufen am 06.02.2023]

Pöllmann, Lorenz/Clara Herrmann (2019): *Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*, 1. Aufl. 2019, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Rosu, Stefan (2014): *Zukunftsstrategien für Orchester: Kompetenzen und Kräfte mobilisieren*, 2014. Aufl., Springer VS, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Schmiedinger, Christoph/Carsten Rasche/Ellen Thonfeld/Kathrin Tuchen (2020): *Agile Transformation: Der Praxisguide zum Change abseits des Happy Path*, 1. Aufl., Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Schmidt, Katrin (2018): *Betrieb*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, [Wörterbucheintrag]
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/betrieb-30819> [abgerufen am 10.02.2023]

Seeger, Tom (2020): *Das agile Team steuert sich selbst: Kompetenzen und Fähigkeiten zur Eigenentwicklung selbstorganisierter Teams (essentials)*, 1. Aufl. 2020, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Thomaschewski, Dieter/Rainer Völker (2019): *Agiles Management (Praxiswissen Management)*, 1. Aufl., © W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Totzauer, Florian (2014): *Top-down- und Bottom-up-Ansätze im Innovationsmanagement: Managerverhalten und funktionsübergreifende Zusammenarbeit als Innovationstreiber*,

Research: *Neue Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*, Herausgeber: Ruth Stock-Homburg/Jan Wieseke, Aufl. 2014, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Trepper, Tobias (2015): *Fundierung der Konstruktion agiler Methoden: Anpassung, Instanziierung und Evaluation der Methode PiK-AS*, 2015. Aufl., DOI 10.1007/978-3-658-10090-2_1, Springer Gabler, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

TVK (2019): *10. Abschnitt Orchestervorstand §§ 54 - 60*, Tarifvertrag für Musiker in Konzert- und Theaterorchestern vom 01.10.2019, beck-online, [online] <https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/ges/ATVTVK/cont/ATVTVK.glABSCHN10.htm> [abgerufen am 06.02.2023]

Wähner, Caroline Brunhild (2020): *GRIN - Management und Finanzierung im öffentlich-rechtlichen sowie privaten Kulturbetrieb*, [online] <https://www.grin.com/document/921013> [abgerufen am 06.02.2023]

Werner, Kathrin/Hannah Wilhelm (2022): *New Work: Frederic Laloux über den Sinn von Arbeit*, in: Süddeutsche Zeitung, 08.07.2022, [online] <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeit-heute-frederic-laloux-interview-new-work-1.5598508?reduced=true> [abgerufen am 16.11.2022]

Wiedenroth, Wolfgang (2022): *Was ist ein agiles Mindset?*, it-agile GmbH, [online] <https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-arbeit/was-ist-ein-agiles-mindset/> [abgerufen am 31.01.2023]

Wunsch, Armin (2021): *Mein erfolgreiches Orchester: Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester*, (Vorwort von Reinhard Goebe), 1. Aufl. 2021, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Anhang: Abbildungen

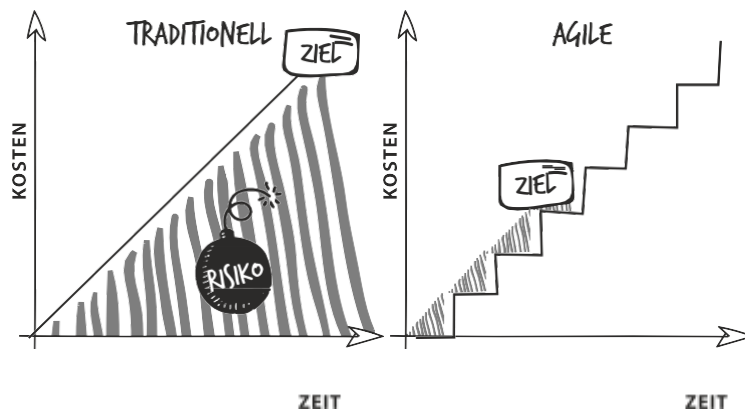


Abbildung 1: "Risikominimierung durch agiles Vorgehen"

Quelle: Kröger/Marx, 2020, S. 88

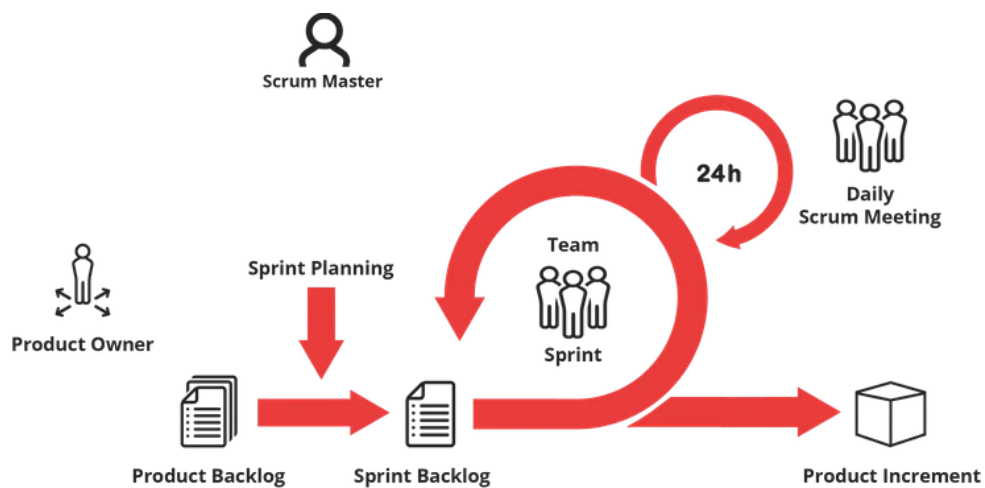


Abbildung 2: Scrum

Quelle: Hasenfratz, 2021, [html]

	Öffentlich-rechtlicher Kulturbetrieb	Privatrechtlich-gemeinnütziger Kulturbetrieb	Privatrechtlich-kommerzieller Kulturbetrieb
Allgemeiner Zweck:	Kultur ermöglichen		
Betriebsspezifische Ziele:	Kulturpolitische Ziele umsetzen	Stifterwille bzw. Vereinsziele umsetzen	Gewinne erzielen

Abbildung 3: "Der Kulturbetrieb unterschieden nach Zweck und Zielen"

Quelle: Heinrichs, 2015, S.24

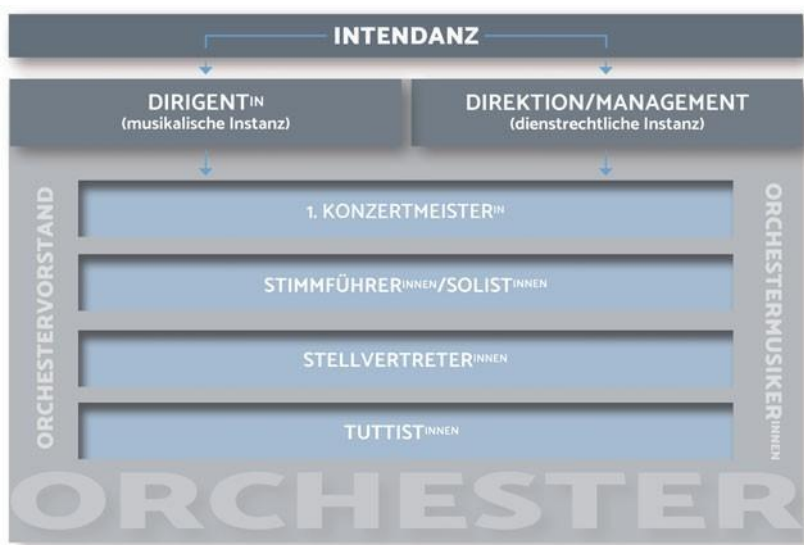


Abbildung 4: "Hierarchiesystem Orchester"

Quelle: Wunsch, 2021, S.9

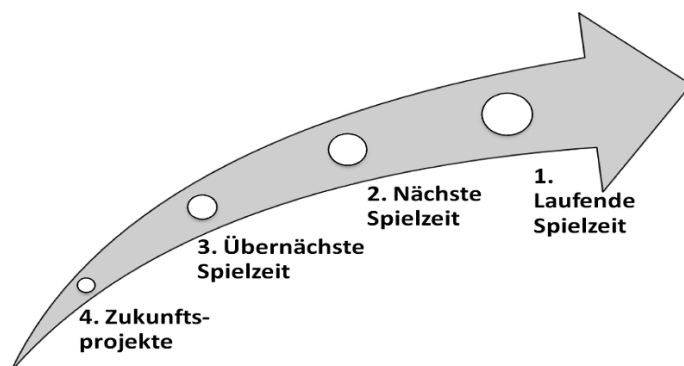


Abbildung 5: "Ebenen der künstlerischen Planung und Disposition" Orchestermanagement

Quelle: Mertens, 2018, S. 139

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel

“Möglichkeiten und Grenzen des agilen Managements in Kulturbetrieben”

“Possibilities and Limits of agile management in cultural institutions”

eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind also solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Halle (Saale), den 28.02.2023

.....

Sophia Neef