

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Führung</b> .....	15
2.1	Begriff und Einordnung .....	15
2.1.1	Die Anforderungen an Führung im Kulturbetrieb .....	15
2.1.2	Zum Begriff Führung .....	21
2.1.3	Führung und Motivation .....	32
2.1.4	Führung, Management und Leadership .....	41
2.1.5	Führungsdilemmata, Macht und Machtpotenziale .....	46
2.1.6	Führung und Menschenbilder .....	53
2.1.7	Persönlichkeit, Charisma, Narzissmus und Machiavellismus .....	55
2.1.8	Führung ‚von unten‘ und Partizipation .....	65
2.1.9	Vorüberlegungen zur Führung im Theaterbetrieb .....	68
2.2	Führung und Organisation .....	76
2.2.1	Zum Begriff Organisation .....	76
2.2.2	Führung und Organisation .....	80
2.2.3	Führung und Organisationskultur .....	81
2.2.4	Führung, Organisationsentwicklung und lernende Organisation .....	85
2.2.5	Organisationskultur und Organisationsentwicklung im Theaterbetrieb .....	96
2.3	Führung zwischen Hierarchie und Heterarchie .....	98
2.3.1	Hierarchie und Heterarchie .....	98
2.3.2	Führung, Selbstorganisation und Eigenverantwortung .....	101
2.3.3	Hierarchie und Heterarchie im Theaterbetrieb .....	103
2.4	Theoriemodelle von Führung .....	105

2.4.1	Klassische und neuere Führungstheorien. . . . .	105
2.4.2	Systemisch-postheroische Führungstheorien. . . . .	120
2.4.3	Vertikale und geteilte Führung. . . . .	125
2.4.4	Führung am Theater im Lichte neuerer Führungstheorien .	132
2.5	Führung und Diversität . . . . .	133
2.5.1	Begriff und Ansätze zum Diversity-Management . . . . .	133
2.5.2	Diversität und Führung im Theaterbetrieb. . . . .	137
2.6	Führung und Ethik. . . . .	138
2.6.1	Unternehmens- und Führungsethik . . . . .	138
2.6.2	Destruktive Führung: Bad Leadership . . . . .	142
2.6.3	Konstruktive Führung: Good Leadership. . . . .	146
2.6.4	Destruktive und ethisch-konstruktive Führung im Theaterbetrieb . . . . .	147
<b>3</b>	<b>Führung und Cultural Leadership im Kulturbereich. . . . .</b>	<b>157</b>
3.1	Führung in Kulturorganisationen. . . . .	157
3.2	Cultural Leadership: Zeitgemäße Führung im Kulturbetrieb . . . .	166
3.3	Die Stakeholder des Theaters. . . . .	173
3.4	Cultural Leadership im Theaterbetrieb . . . . .	178
<b>4</b>	<b>Die Krise(n) des öffentlichen Theaters und mögliche Auswege . . . .</b>	<b>181</b>
4.1	Die deutsche Theaterlandschaft: Rahmenbedingungen, Akteure und Zahlen . . . . .	181
4.1.1	Exkurs: Der NV Bühne . . . . .	194
4.2	Die strukturelle Krise. . . . .	198
4.2.1	Krisensymptome . . . . .	198
4.2.2	Reformvorschläge . . . . .	210
4.2.3	Erste Reformschritte . . . . .	233
4.2.3.1	Strukturelle Verbesserungen . . . . .	233
4.2.3.2	Reformschritte vor Ort . . . . .	235
4.3	Die finanzielle Krise . . . . .	240
4.3.1	Krisensymptome . . . . .	240
4.3.2	Echte Verbesserungen oder Symbolpolitik?. . . . .	258
<b>5</b>	<b>Cultural Leadership: Führung im Theater . . . . .</b>	<b>261</b>
5.1	Führungsaufgaben von Trägern und Kulturpolitik. . . . .	261
5.1.1	Kulturpolitik: Mehr als Aufsicht und Kontrolle. . . . .	261
5.1.2	Der Wandel der Kulturpolitik. . . . .	265

---

5.1.3	Politische Führung: Aufgaben einer aktiven Kulturpolitik. . . . .	268
5.1.4	Beispiele für Führungskrisen in der Kulturpolitik. . . . .	271
5.1.5	Die Intendantenwahl als Lackmustest . . . . .	281
5.1.6	Erfolgskriterien jenseits der üblichen Kennzahlen . . . . .	285
5.2	Vertikale und geteilte Führung auf der Intendantenebene . . . . .	292
5.2.1	Aufgaben von Intendanz und Geschäftsführung . . . . .	292
5.2.1.1	Rollen und Einflusspotenziale. . . . .	297
5.2.2	Das Intendantenmodell in der Diskussion . . . . .	301
5.2.3	Neue Leitungsmodelle: Geteilte Führung bei Doppelspitze und Direktorium. . . . .	304
5.2.4	Beispiele für Doppelspitze und Direktorium . . . . .	310
5.2.5	Alternative Modelle von geteilter Führung . . . . .	322
5.2.5.1	Royal Shakespeare Company (London) . . . . .	322
5.2.5.2	Orpheus Chamber Orchester (New York) . . . . .	324
5.2.6	Führungsprinzipien und Führungsinstrumente auf der Intendantenebene . . . . .	328
5.3	Vertikale und geteilte Führung auf der mittleren Ebene . . . . .	330
5.4	Führung von unten und Mitbestimmung auf der Mitarbeiterenebene . . . . .	335
5.4.1	Führung ‚von unten‘ und Partizipation . . . . .	335
5.4.2	Ein Blick zurück: Mitbestimmungsmodelle in den frühen 70er Jahren. . . . .	336
5.4.3	Ein Blick zur Seite: Mitwirkung an Universitäten und Hochschulen. . . . .	340
5.4.4	Aktuelle Forderungen zur Mitsprache am Theater . . . . .	340
5.4.5	Goodwill oder verbrieft Rechte? . . . . .	345
5.4.6	Mitbestimmung heißt auch Mitverantwortung. . . . .	346
5.5	Regie-Führung im Proben- und Inszenierungsprozess . . . . .	347
5.5.1	Die Aufgaben von Darsteller und Regie . . . . .	347
5.5.2	Die Probe als Führungsgeschehen . . . . .	350
5.5.3	Die Probe als Ausnahmezustand und die Gefahr des Machtmissbrauchs . . . . .	352
5.5.4	Die Probe im Spannungsfeld von Regie-Führung und Darsteller . . . . .	355
5.5.5	Performance-Kollektive als Impulsgeber. . . . .	356
5.5.6	Das Postulat des souveränen Schauspielers. . . . .	359
5.5.7	Vertikale und geteilte Führung auf der Probe . . . . .	361

<b>6</b>	<b>Führungsinstrumente auf der obersten und mittleren Führungsebene</b> .....	365
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit</b> .....	373
	<b>Anhang</b> .....	389
	<b>Literatur</b> .....	393