



**„Cultural Leadership  
- Führung in  
unruhigen Zeiten“**

**berliner  
museums  
verband**

# „Wie treffe ich Entscheidungen, wenn ich die Welt nicht mehr verstehe?“

Martin Zierold

In unruhigen Zeiten sind Führungskräfte in Kultureinrichtungen besonders gefordert: Schnelles Handeln, komplexe Entscheidungen und der Umgang mit Druck von innen und außen stehen im Fokus. Der Begriff „Cultural Leadership“ gewinnt an Bedeutung und fordert Kultureinrichtungen neues Lernen ab. In der Lunch Break am 4. Dezember stellte Martin Zierold Ansätze vor, wie Kultureinrichtungen „Cultural Leadership“ definieren können und handlungsfähig bleiben. Zentrale Begriffe und relevante Fragen werden in folgendem Merkblatt übersichtlich dargestellt:

## Definition: Cultural Leadership

Der Begriff „Cultural Leadership“ stammt aus GB und bezog sich in den 2000ern auf Governance in einer Finanzierungskrise. Nach „innen“ gerichtet versteht man darunter, eine Kulturorganisation zu führen. Im weiteren Sinne bedeutet „Cultural Leadership“, eine kulturprägende Rolle für die Gesellschaft wahrzunehmen. „Cultural Leadership“ ist ein Transformationsprojekt: Führung zu gestalten nach innen und außen.

## Drei Kernaufgaben der Cultural Leadership

Folgende Kernaufgaben von ‚Cultural Leadership‘ bearbeiten Führungskräfte in Kultureinrichtungen partizipativ mit allen weiteren Beteiligten:

- Lernen
- Kommunizieren
- Entscheiden

## Umgang mit Uneindeutigkeit

Immer öfter lassen sich keine eindeutig richtigen Entscheidungen treffen. Dennoch muss entschieden werden. Dies verlangt den Umgang mit Uneindeutigkeit. Als Grundlage hilft es, folgende Konstellationen zu unterscheiden:

### Konstellationen:

- Probleme: Konstellationen, in denen Lösungen möglich sind. Es gibt Hindernisse, aber sie sind zu bewältigen.  
Aufgabe: Es geht darum, eine Lösung zu finden. Welche Entscheidungen müssen dazu getroffen werden?
- Restriktionen: Konstellationen, in denen es keinen Weg in den idealen, wünschenswerten Zustand gibt.  
Aufgabe: Es geht darum, den best möglichen Umgang zu finden. Was gehen wir damit um, dass es so ist, wie es ist? Was wäre eine zweitbeste Option, die erreichbar ist? Wie lässt sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, die Lage in Richtung des Soll-Zustands zu ändern?

- Dilemmata: Problemstellungen, die Widersprüchliches abverlangen („Gehe nach links und nach rechts!“). Mit Dilemmata umgehen zu müssen ist eine klassische Führungsaufgabe.  
Aufgabe: Es geht nicht darum, eine Lösung zu finden, sondern Position zu beziehen und „verantwortet“ zu „navigieren“.
- „Problem“ und „Restriktion“ sind keine objektiven Eigenschaften, sondern Zuschreibungen. Es muss entschieden werden, ob eine Situation im Modus des „Problems“ oder der „Restriktion“ angegangen wird.

## Fragen an die Kernaufgaben von Führung

Als Checkliste für Teammeetings und Führungsreflexion sind diese Fragen hilfreich:

### Lernen:

- Was habe ich (haben wir) zuletzt gelernt?
- Wie lernen wir in unserer Organisation?
- Wie können wir Lernen wahrscheinlicher machen?
- Wie entwickeln wir Formate des Lernens?
- Wie lernen wir durch Praxis?

### Kommunikation:

- Wie viel Zeit verwende ich für Kommunikation? Wie viel Zeit sollte ich dafür verwenden?
- Was ist stimmige Kommunikation? Was verhindert diese aktuell? Wie können wir sie ermöglichen?
- Wie kann offenes Kommunizieren über Dilemmata zu Verständnis/Perspektivwechsel führen?

### Entscheiden:

- Wo stehen Entscheidungen an?
- Wie wollen wir das Problem betrachten? (Als Problem oder Restriktion?) Auch das ist eine Entscheidung!
- Was genau muss entschieden werden?
- Wie kommen wir zur Entscheidung, wenn es keine Eindeutigkeit gibt?

## Martin Zierold

lehrt und forscht am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Als freiberuflicher Organisationsberater, Coach und Lehrtrainer begleitet er vor allem Kulturinstitutionen, Hochschulen und Stiftungen in ihren Entwicklungen. Sein Schwerpunkt ist Cultural Leadership, Strategie und Transformation. Darüber hinaus moderiert er der Podcast: „Wie geht´s – Kultur in der Transformation“.