

Schwerpunkt

Personalmanagement

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Der Arbeitsmarkt für
Kulturmanager in
Deutschland

• Seite 4

Personalmarketing
und das Internet

• Seite 20

Erfahrungen bei der
Bewerbersauswahl

• Seite 27

Arbeitsmarktorientie-
rung der Studienange-
bote

• Seite 35

KOMMENTAR

Personalentwicklung
in Kulturbetrieben

• Seite 13

KM IM GESPRÄCH
mit Dr. Rüschoff-Thale

• Seite 16

INFOSHOT

Personalmanagement

• Seite 33

TAGUNGEN

KM Konkret

• Seite 44

SEITENSPRÜNGE

• Seite 46

Liebe Leserinnen und Leser,

schaut man sich heute den Kulturmanagement-Bereich an, findet man fast zu jedem Teilbereich Literatur und hilfreiche Publikationen. Man lernt den Begriff des Kulturmanagements besser kennen, bekommt Hilfe beim Aufbau von Organisationen, Anleitungen wie man seine Angebote einem Publikum und potenziellen Besuchern nahe bringt und wie sich die demographischen Strukturen der Besucher verändern und man darauf reagiert. Man lernt, welche rechtlichen Fallstricke es gibt und wie man mit diesen umgeht. Man bekommt Checklisten, Tabellen und hilfreiche To-do-Listen zu Aufgabengebieten wie Public Relations, Finanzierung oder Markenbildung.

Einer der wichtigsten Bereiche und Aufgabengebiete von Führung und Management scheint im Kulturbetrieb aber eigenartigerweise ausgeblendet und führt von Anbeginn der Kulturmanagementlehren und -ausbildungen ein Stiefmütterchen-Dasein: das Personalmanagement und alle damit verbundenen strategischen Aufgabenbereiche. Dabei ist dies eine der wichtigsten Führungsaufgaben! Schließlich nimmt es im Management von Organisationen eine Schlüsselfunktion ein - denken Sie nur an die starken Veränderungen, denen der Kulturbetrieb unterliegt und denen er noch in Zukunft begegnen muss. Es geht nicht nur darum, die richtigen Personen für die richtige Stelle und Aufgabe einzustellen (was schon schwierig genug ist), sondern auch darum Mitarbeiter zu haben, die in Krisenzeiten und Zeiten enormer Umbrüche bereit sind, diesem Wandel zu begegnen, ihn zu gestalten und mitzutragen und so die Organisation zukunftsfähig zu machen. Zudem sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die tragenden Säulen einer Kulturorganisation, gerade in Zeiten von Unsicherheiten, erhalten aber in Bezug auf ihre Arbeitsbedingungen, Karrierechancen und persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten nur wenig Aufmerksamkeit. Natürlich gilt dies nicht für alle Organisationen im Kulturbetrieb. Aber Defizite lassen sich vielerorts erkennen.

Seit Jahren "predigen" wir in Studiengängen, auf Tagungen und in Vorträgen, wie wichtig dieses Thema ist und welche Bedeutung es für die Zukunft hat. Es ist aber immer noch erschreckend, wie wenig Beachtung dies im Organisationsalltag oder auch in der Ausbildung von Kulturmanagern findet. Strategisches Personalmanagement, Personalmarketing oder Personalentwicklung sind eher selten in Curricula zu finden und spielen auch in den Organisationen selbst nur eine untergeordnete Rolle. Viele Mitarbeiter kämpfen sich mit den Unwegbarkeiten innerhalb ihrer Organisationen ab oder



KM – der Monat

EX LIBRIS

Kulturmarketing

• Seite 47

Krisenmanagement

• Seite 49

KM IM GESPRÄCH

mit Dr. Claudia Borowy
zum Businessstheater

• Seite 52

mit Norbert Herwig zu
Corporate Design

• Seite 60

KONFERENZEN & TAGUNGEN

KMM Forum Duisburg

• Seite 63

culture.entrepreneurs
hip.forum, Dortmund

• Seite 65

... Editorial

sind den neuen Herausforderungen nicht gewachsen. Sie erhalten aber auch kaum Chancen, sich für diese zu qualifizieren oder weiterzubilden, wenn sie dies nicht durch privates Engagement und Interesse kompensieren.

Dabei rollen, neben den bekannten Herausforderungen wie der Finanzknappheit oder den Veränderungen im Publikum, noch ganz andere Herausforderungen auf die Kultureinrichtungen zu. In vielen Organisationen des Kultursektors steht durch das altersbedingte Ausscheiden von Fach- und Führungskräften ein Generationswechsel an. Wie bereiten sich die Organisationen hierauf vor? Wie werden der langjährige Erfahrungshintergrund und das gesammelte Know-how in der Organisation gehalten und weitergegeben? Was wird mit den frei werdenden Stellen? Fallen diese im schlimmsten Fall weg? Wie geht man in Zukunft mit dem Tarif- und Vorschriften-Dschungel um? Wie kann man diese flexibilisieren und an die sich verändernden Rahmenbedingungen sinnvoll anpassen? Wie fängt man die schwelenden Konflikte auf, dass junge Nachwuchskräfte, die zwar befristet angestellt sind, aber etwas in den Organisationen verändern und bewegen wollen, auf langjährige, verdienstvolle Mitarbeiter treffen, die nötige, z.T. überlebenswichtige Veränderungen aus Angst um ihre Sicherheit oder aus Frust nicht mittragen wollen? Wie findet man die richtigen Mitarbeiter innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation, die den sich rasant verändernden Umwelt- und Rahmenbedingungen aktiv begegnen, diese Veränderungen mit tragen und gestalten können? Wie bereitet man sich in den Organisationen darauf vor, dass bei der weiter anhaltenden demographischen Entwicklung ein baldiger Rückgang qualifizierter Arbeitskräfte auch um den Kulturbereich keinen Bogen mehr macht und ein regelrechter Nachwuchskrätemangel entsteht, im Zuge dessen man mit Organisationen aus den unterschiedlichsten Gesellschaftsbereichen um die besten Talente kämpft? Und dies sind nur einige der drängenden Fragen der näheren Zukunft.

Diese Herausforderungen und die derzeitige Situation sind für uns Anlass genug, das Thema Personalmanagement in den Mittelpunkt unserer September-Ausgabe zu stellen. Dabei ist es nicht leicht, im Kulturbetrieb geeignete Experten und Autoren zu finden. Publikationen zum Thema sind rar.

Dennoch haben wir versucht, Ihnen verschiedene Aspekte des Themas näher zu bringen. So analysierten wir, gemeinsam mit dem *Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung Hannover*, die Ausschreibungen unseres *Kulturmanagement Stellenmarktes* in den letzten 6 Jahren und deckten dabei interessante Entwicklungen bezüglich der Qualifikationsanforderungen für Kulturmanager auf. Ulrike Blumenreich hat in ihrem Forschungsprojekt »Studium Kultur und der Arbeitsmarkt für kulturvermittelnde und interkulturelle Tätigkeitsfelder« bei der *Kulturpolitischen Gesellschaft* wiederum untersucht, welche Qualifikationen durch die Kulturmanagement-Studiengänge vermittelt werden. Dirk Schütz beleuchtet in seinem Artikel das Thema Personalmarketing im Zusammenhang mit den Entwicklungen im Internet. Martin Salzwedel



... Editorial

stellt in seinem Artikel erfolgreiche Verfahren der Personalauswahl aus der Praxis vor. Karin Wolf berichtet über ihre Erfahrungen im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung von Führungskräften zum wichtigen Thema Kulturunternehmertum in der Kultur. Und unsere Redakteurin, Veronika Schuster, konnte mit Dr. Barbara Rüschoff-Thale, Kulturdezernentin des *Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL)*, über ihre Praxis-Erfahrungen und strategischen Ansätze in der Personalentwicklung sprechen.

Das Thema Personalmanagement in der Kultur kann allerdings im Rahmen eines solchen Magazins nicht annähernd erschöpfend behandelt werden. Zudem besteht nicht nur ein großer Informationsbedarf, sondern auch ein Bedürfnis nach Austausch in diesem Bereich. *Kulturmanagement Network* hat sich daher dazu entschlossen, ein geeignetes Forum zu diesem und anderen Themen aufzubauen. Mit dem Forum *KM-konkret* wollen wir ein Dialogforum und eine Plattform für den praxisnahen Austausch zu unterschiedlichen Aspekten des Kulturmanagements schaffen.

Gemeinsam mit unseren Projekt-Partnern, der *Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.* und dem Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung Hannover möchten wir Sie am 25. und 26. November 2010 nach Weimar zur ersten Tagung unter dem Titel „Personalmanagement in der Kultur – Zeit für Aufklärung“ einladen. Neben einigen unserer Autoren dieses Magazins werden sich weitere Experten in Vorträgen mit den Herausforderungen des Personalmanagements in der Kultur auseinandersetzen, wertvolle Hinweise für die Arbeit in diesem Bereich geben und für einen tiefer gehenden Dialog zur Verfügung stehen. Herzlich bedanken für die Unterstützung möchten wir uns an dieser Stelle bei unseren Sponsoren von *ressential ICG*, Berlin.

Weitere Informationen zum Tagungsprogramm finden Sie in diesem Magazin ab Seite 44 sowie auf der Tagungs-Website www.km-konkret.de Wir freuen uns auf einen anregenden und erkenntnisreichen Austausch mit Ihnen!

Im allgemeinen Teil unseres Magazin finden Sie in diesem Monat Rezensionen zu Themen, die ebenfalls eine große Bedeutung für den Kulturbetrieb besitzen: das Marketing und das Krisenmanagement. Außerdem sprachen wir mit Dr. Claudia Borowy über die Chancen, die mit Businesstheater für Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation und der Personalentwicklung liegen. Norbert Herwig macht in seinem Artikel auf die Wichtigkeit des Corporate Designs für Museen aufmerksam. Schließlich blicken wir zurück auf zwei Branchentreffen der letzten Monate: das *KMM Forum* in Duisburg sowie eine Tagung zum Thema Entrepreneurship in Dortmund. Die nächste Ausgabe von *KM* wird sich der Musikalischen Bildung widmen.

Eine anregende Lektüre wünschen Ihnen nun Ihr Dirk Schütz & Dirk Heinze sowie das gesamte Team von *Kulturmanagement Network*



Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager

Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland

Ein Beitrag von Prof. Carsten Winter und Christopher Buschow, Hannover

Die zunehmende Bedeutung von Kultur- und insbesondere auch von Medien- und Musikmanagement ist kein kurzfristiger Trend, sondern eine notwendige Folge veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Die globale Kommerzialisierung und Demokratisierung der Produktion und Allokation von Kultur hat ein bisher unbekanntes Überangebot geschaffen und in der Folge einen Wandel von einer organisierten und etablierten Push- zu einer immer flüchtigeren und von gewöhnlichen Leuten mitbestimmten Pull- oder On-Demand-Kultur (vgl. Rifkin 2000; Lull, 2005; Winter 2007). Vor diesem Hintergrund engagieren Kulturorganisationen seit Ende der achtziger Jahre verstärkt Managerinnen und Manager, um ihre Angebote unter diesen erheblich veränderten Rahmenbedingungen vermitteln zu können. Die wissenschaftliche Forschung in Deutschland hat das Berufsfeld dieser „Grenzgängerprofession“ (Heinze 2005, S. 10) bisher jedoch nur unzureichend thematisiert.

Die Frage, welche Arbeitgeber welche Arten von Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager stellen, wird dann zentral, wenn eine Professionalisierung der Ausbildung nicht nur festgestellt, sondern auch gefördert und – entsprechend den Gesichtspunkten der Arbeitgeber – entwickelt werden soll. Das „personenbezogene Kulturmanagement“ (Siebenhaar 2003, S. 10) untersucht zwar das Berufsfeld des Kulturmanagers, bleibt jedoch in aller Regel exemplarisch und hat bisher keine quantitativen Daten zum deutschen Arbeitsmarkt für Kulturmanager vorgelegt. Auch amtliche Statistiken, zum Beispiel der *Agentur für Arbeit*, sind nicht vorhanden. Eine erste Basis stellen die Untersuchungen von Klein (2009) und Kohl und Zembylas (2006) dar, die jeweils auf einem qualitativen Forschungsvorgehen basieren, sowie die Analyse von Kulturberufen durch Söndermann (2004), in der Kulturmanagement jedoch nicht im Fokus steht. Durch eine Stellenanzeigenanalyse (1) mit anonymisierten Daten der Online-Stellenanzeigenbörse „Kulturmanagement Network – kulturmanagement.net“ aus den Jahren 2004 bis 2008 können wir nun erstmalig quantitative Analysen zu diesem Berufsfeld vorlegen, um den Personalmarkt für Kulturmanager in Deutschland über den Zeitverlauf besser zu verstehen.



... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland

1. Stellenanzeigen im Bereich Kulturmanagement: Arbeitgeber, Tätigkeiten, Leistungen

Kulturmanager arbeiten als „nicht-künstlerische Vermittler“ (Heinrichs 1993, S. 13) mit der Aufgabe des „Ermöglichens“ (Fuchs & Heinze 1994) im Spannungsfeld von Kultur und Wirtschaft, also überall dort, wo kulturelle Organisationen in wirtschaftlicher Hinsicht organisiert sind. Ihre Berufsbilder sind dementsprechend divers, die kulturellen und künstlerischen Sparten, in denen sie Einsatz finden, zahlreich. Unsere Untersuchung zeigt, dass schwerpunktmäßig Organisationen aus dem Bereich Musik und Bühne (39% der Stellen) sowie Museum und Kulturerbe (20%) neue Leistungsträger – zum größten Teil in Leitung, Geschäftsführung, Direktion und Intendanz (41%) – suchen. Diese Kulturmanager nehmen Aufgaben des Kultur-, Kunst- und Künstlermanagements (44% der Stellen) wahr, sind für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zuständig (21%) oder verantworten organisationsübergreifende (Führungs-)aufgaben (27%).

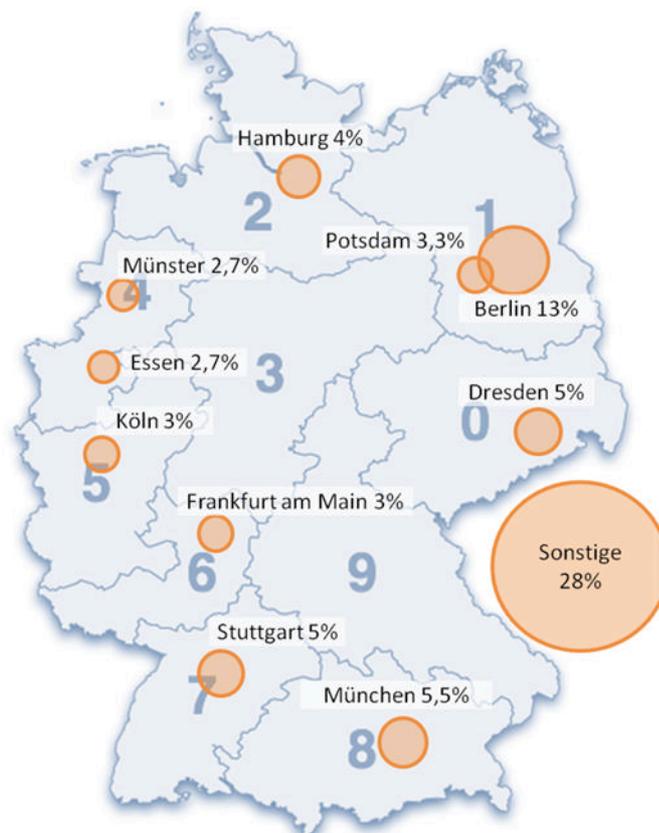


Abbildung 1: Geographischer Stellenindex Kulturmanagement, Hotspots der ausschreibenden Organisationen nach Postleitzahlgebieten; Quelle: Eigene Erhebung; „nur diejenigen Stellen, die Angaben zur Postleitzahl machen“ n=754; Lesebeispiel: „13 Prozent der Stellenanzeigen, die Angaben zur Postleitzahl machen, sind für den Postleitzahlbereich Berlins ausgeschrieben“



... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland

Kulturmanager werden deutschlandweit nachgefragt, jedoch existieren ausgewählte Ballungsräume, sogenannte „Hotspots“ (Anheier & Isar 2008, S. 404), an denen sich Arbeitgeber und damit Kulturmanager bündeln. Der geographische Stellenindex Kulturmanagement (vgl. Abbildung 1) verdeutlicht, dass dies insbesondere kulturell bedeutende Städte sind, die durch eine blühende Kunstszene, eine facettenreiche Kulturlandschaft und oftmalige Auszeichnungen, wie beispielsweise dem UNESCO-Weltkulturerbe (Berlin/Potsdam) oder der europäischen Kulturhauptstadt (Essen), gekennzeichnet sind. Kulturmanager arbeiten also an den kulturellen Ballungszentren der Bundesrepublik.

Prominentester Anreizfaktor zur Gewinnung neuer Mitarbeiter sind monetäre Leistungen der Arbeitgeber. Ausschreibende Organisationen, die Stellenanzeigen zur Selbstdarstellung nutzen, argumentieren hauptsächlich mit ihrer bedeutenden und führenden Stellung in Kunst und Kultur (63% der Stellen), der eigenen Internationalität (30%) sowie dem Traditionsbegriff (10%), oftmals jedoch ohne diese durch konkrete Daten zu stützen. Obwohl man annehmen könnte, dass sich viele Organisationen erst über ihre Künstler und somit Leistungsträger definieren, legen die Ausschreibenden wenig Wert darauf, sich über die Qualität ihrer Mitarbeiter zu positionieren. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Stellenanzeigen im Bereich Kulturmanagement noch Optimierungspotential besitzen und zielgenauer entwickelt werden können.

2. Persönlichkeitsbezogene und formal-fachliche Qualifikationsanforderungen

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die bisherigen Annahmen zu Schlüsselqualifikationen des Kulturmanagers in der Literatur (2) weitestgehend den Anforderungen der Praxis entsprechen. Jedoch konnten wir auch neue Qualifikationsanforderungen identifizieren, die bisher nicht angeführt werden bzw. tendenziell an Relevanz gewinnen. Für die einzelnen Qualifikationen konnten wir durch Quantifizierung zudem ihre jeweilige Wichtigkeit für die Berufspraxis bestimmen.



... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland



Tabelle 1: Wichtigste persönlichkeitsbezogene Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager; n=920; Es wurden nur Qualifikationen aufgenommen, die in min. 10 Prozent der Stellenanzeigen genannt wurden; Quelle: Eigene Erhebung; *Qualifikationen, die in der Literatur nicht ausführlicher thematisiert werden

Kulturmanager sollten – das wird auch in der Literatur betont – Multitalente im Hinblick auf ihre Qualifikationen sein (vgl. Tabelle 1). Dabei zeigt sich, dass Kulturmanager in besonderem Maße teamfähig, kommunikativ, engagiert und organisiert sein müssen. Flexibilität, Belastbarkeit, Zielstrebigkeit und Kreativität werden ebenso erwartet wie Führungsqualifikationen gepaart mit Durchsetzungsvermögen. Im Vergleich zu Stellenanzeigen über alle Branchen in Deutschland fallen insbesondere die Teamfähigkeit, die Kommunikations- und Organisationsfähigkeit sowie Flexibilität, Kreativität und die Sicherheit im eigenen Auftreten als tendenziell wichtigere „Soft-Skills“ auf. Dies sind persönlichkeitspezifische Qualifikationen, die Kulturmanager gegenüber anderen Berufszweigen besser beherrschen müssen. Hier entstehen immer komplexere Anforderungen an die Konstitution von Beziehungen zu den Anspruchsgruppen im Bereich Kultur (vgl. hierzu ausf. Winter 2006)





... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland

Tabelle 2: Wichtigste formal-fachliche Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager; n=920; Es wurden nur Qualifikationen aufgenommen, die in min. 10 Prozent der Stellenanzeigen genannt wurden; Quelle: Eigene Erhebung; *Qualifikationen, die in der Literatur nicht ausführlicher thematisiert werden

Im Hinblick auf ihre formal-fachlichen Qualifikationen müssen Kulturmanager vor allem Erfahrungen in der Berufspraxis allgemein sowie in der spezifischen Sparte vorweisen, in welcher sie Kultur ermöglichen wollen (vgl. Tabelle 2). Sie sollen gleichzeitig souverän in mündlicher und schriftlicher Kommunikation sein, nicht nur im Deutschen und im Englischen, dessen Relevanz über die Zeit noch gestiegen ist, sondern nach Möglichkeit auch in mehreren Sprachen. Dabei zählen insbesondere Kenntnisse über Französisch und Spanisch hinaus. PC- und IT-Kenntnisse werden vorausgesetzt. Praktisches Wissen in betriebswirtschaftlichen Themen und im Management ist allgemein gefordert, speziell sollen Kulturmanager aber Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Fundraising- und Sponsoring-Kenntnisse mitbringen. Sprachliche und schriftliche Kommunikationsstärke ist, das spiegelt sich in den kommunikativen Kompetenzen, von großer Bedeutung und über die Zeit zudem deutlich wichtiger geworden. Eine Promotion kann für Kulturmanager generell ein wertvoller Türöffner sein, wird jedoch in jeder zehnten Stellenanzeige sogar als explizites Qualifikationsmerkmal eingefordert.

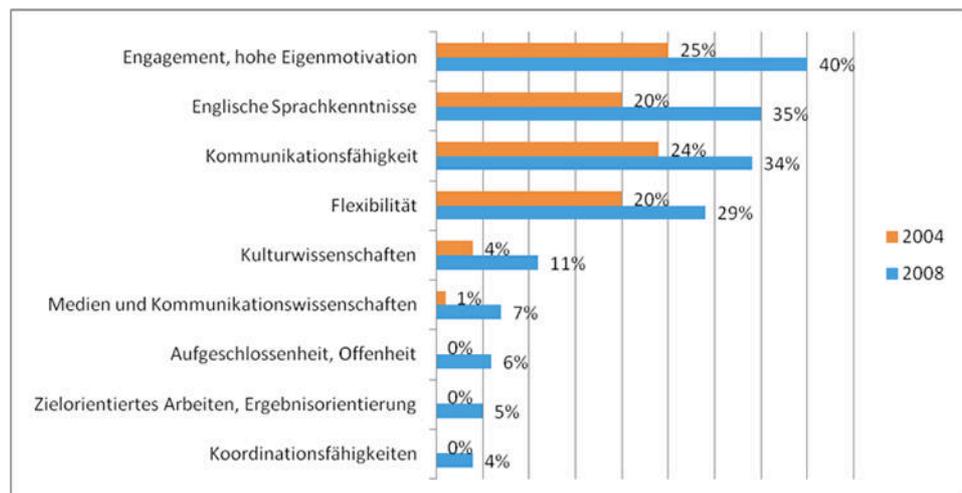


Tabelle 3: Signifikant wichtigere persönlichkeitsbezogene und formal-fachliche Qualifikationsanforderungen an Kulturmanager im Zeitverlauf 2004 bis 2008; Auf einem Signifikanzniveau von $p < 0.05$ wichtigere Qualifikationsanforderungen; 2004: n=76, 2008: n=154; Quelle: Eigene Erhebung

Über den Zeitverlauf hat sich die Bedeutsamkeit persönlichkeitsbezogener Qualifikationen stärker verändert als die der formal-fachlichen (vgl. Tabelle 3). Im Jahr 2008 verlangten Arbeitgeber von Kulturmanagern demnach ein signifikant höheres Engagement, eine größere Flexibilität und ausgeprägtere kommunikative Kompetenzen als noch vier Jahre zuvor. Neue Qualifikatio-



... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland

nen, die vier Jahre vorher in keiner Stellenanzeige zu finden waren, sind Aufgeschlossenheit, Koordinationsfähigkeit und zielorientiertes Arbeiten. Diese Anforderungen werden für Kulturmanager vermutlich auch in Zukunft wichtiger. Gleichzeitig verdeutlicht der große Relevanzzuwachs einer Hochschulqualifikation im Bereich Medien und Kommunikation erneut, dass diese eine immer zentralere Grundlage des modernen Kulturmanagements werden.

3. Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt für Kulturmanager: Implikationen für Lehre und Berufspraxis

Tendenziell wird eine negative Entwicklung des Arbeitsmarktes Kultur prognostiziert (vgl. Deutscher Kulturrat, 2005; Zimmermann 2008). Auch in unserer Untersuchung konnten wir vereinzelt prekäre Tendenzen feststellen (3): So ist der größere Teil der offerierten Stellen auf einen bestimmten Zeitraum befristet, zudem handelt es sich dabei partiell um Teilzeitbeschäftigungen. Anders als im Gesamtarbeitsmarkt Kultur wird ein großer Teil der Stellen im Kulturmanagement jedoch nach tariflichen Vergütungsklassen bezahlt. In höheren Positionen wird Kulturmanagern auch explizit die Möglichkeit offeriert, Gehälter zu verhandeln. Insgesamt scheint daher auf dem Arbeitsmarkt Kulturmanagement eine vergleichsweise bessere Situation vorzuherrschen als auf dem Gesamtarbeitsmarkt Kultur.

Dennoch werden Kulturmanager in Zukunft noch stärker gefordert sein: Sie müssen an ihren Qualifikationen arbeiten und persönliche Profile zielgerichtet entwickeln. Unsere Untersuchung zeigt, dass Arbeitgeber über die Zeit größere Leistungen verlangen und höhere Erwartungen, sowohl an erfahrene Arbeitnehmer als auch an Berufseinsteiger, stellen. Vor allem persönlichkeitsbezogene Qualifikationen sind demnach äußerst wichtig, um erfolgreich Kultur managen zu können. Kommunikative Fähigkeiten werden in diesem Rahmen bedeutender: Der Kulturmanager ist in Zukunft gleichzeitig Kulturkommunikator und Medienmanager.

Die Veränderung der Anforderungen in Stellenanzeigen kann als Indikator für die Veränderung von Berufsprofilen gelten. Auch die Ausbildung im Kulturmanagement ist daher gefragt, auf diese Tendenzen zu reagieren. Curricula müssen erweitert werden, Medien- und Kommunikationsqualifikationen (vgl. Winter 1997) sollten neben Management, Fremdsprachen sowie praxisnahen Trainings und Schulungen fachspezifischer und übergreifender Art ein elementarer Bestandteil der Lehre werden, um die hier nötigen Qualifikationen besser entwickeln zu können. Genau so wichtig ist es, dass Kulturmanager ihr künstlerisches und kulturelles Wissen ständig vertiefen und aktualisieren.

Kulturmanager, die ein klares Profil und grundlegende Praxiserfahrungen in einer oder mehreren Kultursparten besitzen, werden in der Lage sein, sich auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. Gerade in wirtschaft-



... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland

lich schwierigen Situationen wird eine betriebswirtschaftliche Steuerung von Kulturorganisationen sowie die Entwicklung ihrer Wertbeiträge für Individuen und Gesellschaft unter immer komplexeren insbesondere kommunikativ-medialen Rahmenbedingungen zunehmend bedeutender – für Kulturmanager entstehen hier neue berufliche Chancen, auf die neue Studienangebote in diesem Feld auch zunehmend differenzierter und wissenschaftlicher vorbereiten. ¶

ÜBER DIE AUTOREN



Universitätsprofessor für Medien- und Musikmanagement **Dr. phil. habil. Carsten Winter**, Jg. 1966, lehrt Medien- und Musikmanagement am *Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover*. Sein zentrales Forschungs- und Lehrgebiet ist die Entwicklung von Medien und Kultur sowie dessen

Management zur nachhaltigen Entwicklung von Musik, Kultur und Gesellschaft. Er promovierte 2004 mit der Arbeit *Die Medienkulturgeschichte des christlichen Predigers* und erhielt im Jahr 2007 für die Arbeit *Medienentwicklung und der Wandel von öffentlicher Kommunikation und Gesellschaft die *venia docendi** für das Fach Medien- und Kommunikationswissenschaft.

Christopher Buschow, B.A. Jg. 1986, studiert Medienmanagement am *Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover*. Sein primäres Forschungsinteresse gilt der Schnittstelle von Kommunikationswissenschaften und Organisationsforschung, um die Entwicklung von Medien- und Kulturorganisationen angesichts der vielfältigen Turbulenzen, denen diese heute ausgesetzt sind, besser verstehen und gestalten zu können. Während des Studiums arbeitete er in der Strategieberatung für Tageszeitungsverlage und in verschiedenen Forschungsprojekten von Professor Dr. Carsten Winter.



ANMERKUNGEN

(1) Die quantitative Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen ist eine bewährte Evaluationsmethode zur Früherkennung von Qualifikationsanforderungen (vgl. z. B. Dietzen & Kloas 1999), da Stellenanzeigen vermutlich die bedeutendste Strategie von Arbeitgebern darstellen, um zukünftige Mitarbeiter zu gewinnen. Der „KM Stellenmarkt“ des Kulturmanagement Networks ist das umfangreichste, reichweitenstärkste deutschsprachige Onlineangebot für Stellenanzeigen im Bereich Kulturmanagement. Eine Repräsentativität für die Grundgesamtheit aller Stellenanzeigen im Bereich Kultur-



... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland

management kann durch die Analyse nicht erreicht werden, dies wäre aber auch nur unter forschungsökonomisch unverhältnismäßigem Aufwand möglich. Nichtsdestotrotz können aus dem Datenmaterial Tendenzen über die Ausgestaltung und Entwicklung von Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld abgeleitet werden.

(2) Vorab ausgewertet wurden Heinrichs (1993), Rauhe (1994), Schweizer Musikrat SMR (2001), Wiese (2002), Siebenhaar (2003), Kohl & Zembylas (2006), Lüddemann (2007), Fischer (2008), Bundesagentur für Arbeit (2010).

(3) Der rasant zunehmende Trend zur Selbständigkeit im Arbeitsmarkt Kultur (Fuchs 2008, S. 31) kann dabei durch unsere Analyse nur unzureichend abgebildet werden, da Kulturorganisationen oftmals mit einem „festen Pool an Freien“ (Ernst 2008, S. 46) zusammenarbeiten, die offensichtlich nicht über Stellenanzeigen rekrutiert werden. Damit einhergehend findet sich in der Analyse nur eine geringe Zahl an Ausschreibungen, die sich an freie Mitarbeiter wenden.

LITERATURVERZEICHNIS

Anheier, H. K. & Isar, Y. R. (2008). *Cultures and Globalization: The Cultural Economy*. London: Sage.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2010). *Kulturmanager/in (Hochschule)*. Verfügbar unter: <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/start?dest=profession&prof-id=59459> [22.07.2010].

Deutscher Kulturrat (Hrsg.) (2005). *Kulturelle Bildung in der Bildungsreformdiskussion - Konzeption Kulturelle Bildung III*. Berlin: Deutscher Kulturrat.

Dietzen, A. & Kloas, P.-W. (1999). *Stellenanzeigenanalyse – eine effektive Methode zur Früherkennung des Qualifikationsbedarfs*. In L. Alex & H. Bau (Hrsg.), *Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung* (S. 13-32). Bielefeld: Bertelsmann.

Ernst, S. (2008). *Zusammenfassung der Podiumsdiskussion „Geisteswissenschaftler machen kulturelles Erbe zugänglich – was müssen sie dafür können?“*. In Deutscher Kulturrat (Hrsg.), *Kultur als Arbeitsfeld und Arbeitsmarkt für Geisteswissenschaftler* (S. 44-48). Berlin: Deutscher Kulturrat.

Fischer, W. B. (2008). *Künstler & Co. Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen*. Zürich: Verlag Rüegger.

Fuchs, M. (2008). *Kultur als Arbeitsfeld und Arbeitsmarkt für Geisteswissenschaftler: Rahmenbedingungen und Ergebnisse*. In Deutscher Kulturrat (Hrsg.), *Kultur als Arbeitsfeld und Arbeitsmarkt für Geisteswissenschaftler* (S. 27-32). Berlin: Deutscher Kulturrat.

Fuchs, P. & Heinze, T. (1994). *Kultur und ihr Management*. In T. Heinze (Hrsg.), *Kulturmanagement* (S. 59-68). Opladen: westdeutscher Verlag.

Heinrichs, W. (1993). *Einführung in das Kulturmanagement*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Heinze, T. (2005). *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Klein, A. (Hrsg.) (2009). *Gesucht: Kulturmanager*. Wiesbaden: VS Verlag.

Kohl, M. & Zembylas, T. (2006). *Junge KulturmanagerInnen – Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen*. SWS-Rundschau, 19(4), 458-476.

Lull, J. (2006). *The push and pull of global culture*. In D. Morley & J. Curran (Hrsg.), *Media and Cultural Theory* (S. 44-58). London: Routledge.

Lüddemann, S. (2007). *Mit Kunst kommunizieren. Theorien, Strategien, Fallbeispiele*. Wiesbaden: VS Verlag.



... Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager in Deutschland

Rauhe, H. (1994). Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur. In H. Rauhe & C. Demmer (Hrsg.), Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst (S. 5-24). Berlin: Walter de Gruyter.

Rifkin, J. (2000). Access, Das Verschwinden des Eigentums. Frankfurt/Main: Campus.

Schweizer Musikrat SMR (Hrsg.) (2001). Musik als Beruf. Verfügbar unter: http://www.j-m.ch/download/musik_als_beruf_d.pdf [22.07.2010].

Siebenhaar, K. (Hrsg.) (2003). Karriereziel Kulturmanagement (2. Aufl.). Nürnberg: BW Bildung und Wissen.

Söndermann, M. (2004). Kulturberufe. Statistisches Kurzportrait zu den erwerbstätigen Künstlern, Publizisten, Designern, Architekten und verwandten Berufen im Kulturberufemarkt in Deutschland 1995-2003.

Wiese, T. (2002, 12. Juli). Von Beruf Kulturmanager: Kunst ist schön, macht aber viel Arbeit. Spiegel Online. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,204836,00.html> [22.07.2010].

Winter, C. (1997). Vermittlung und Aneignung medienberufsfeldspezifischer Schlüsselqualifikationen im Studium. In: Deters, J. & Winter, C. (Hrsg.), Karriere in der Medienbranche. Anforderungen, Schlüsselqualifikationen, Ausbildungssituation (S. 120 -136). Frankfurt: Campus-Verlag.

Winter, C. (2006). Medienentwicklung und der Aufstieg einer neuen Beziehungskunst. In: Karman, M. & Winter, C. (Hrsg.), Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft (S. 183 -216). München: Fink (UTB).

Winter, C. (2007). Raymond Williams (1921-1988): Medien- und Kommunikationsforschung für die Demokratisierung von Kultur und Gesellschaft. Medien & Kommunikationswissenschaft, 55(2), 247-264.

Zimmermann, O. (2008). Vom Traumberuf zum täglichen Überleben – Arbeitsmarkt Kulturwirtschaft. In Deutscher Kulturrat (Hrsg.), Kultur als Arbeitsfeld und Arbeitsmarkt für Geisteswissenschaftler (S. 51-56). Berlin: Deutscher Kulturrat.



KARIN WOLF



Gründerin und Direktorin des Instituts für Kulturkonzepte, Wien - Kulturmanagement, Training & Consulting. Seit 1984 im internationalen Kulturbereich tätig, seit 1994 Lehrtätigkeit. Organisatorische Leitung Dozentin an der bbw-Akademie, Berlin, Lehrbeauftragte an der Universität Wien (Institut für Theater-, Film- und Medienwissenschaft, Institut für Publizistik) und Donauuniversität Krems und Kunstuniversität Belgrad. Organisatorische Leitung des Universitätslehrgangs „Kultur & Organisation“ für Führungskräfte im Kulturbetrieb.

Personalentwicklung in Kulturbetrieben

Die Reise kann beginnen

Ein Beitrag von Mag. Karin Wolf, Institut für Kulturkonzepte, Wien

Die veränderten Rahmenbedingungen im Kultursektor wie Budgetkürzungen, Errichtung von GmbHs und Holdingstrukturen und die zunehmend wirtschaftlichen Ansprüche der Fördergeber an die Kulturorganisationen (Besucherzahlen, Rentabilität, Quoten) beeinflussen die Aufgaben und auch das Selbstverständnis von KulturmanagerInnen.

Zugleich steigt der Konkurrenzdruck im Kulturbereich selbst und es verändern sich die Anforderungen an die Akteure des Kulturbetriebs, die sich zunehmend mit Fragen der Betriebswirtschaft, des Managements und der Vermarktung beschäftigen. In diesem Zusammenhang gewinnt auch das Thema Personalentwicklung in Kulturbetrieben in Österreich langsam an Bedeutung.

Dennoch ist es erstaunlich, dass das Bewusstsein für die „Ressource Mitarbeiter“ im Vergleich zu anderen Themen von den meisten Führungskräften im Kulturbetrieb weitgehend hinten gestellt wird. Die Gründe hierfür sind vielfältig und auf verschiedenen Ebenen zu finden:

Ressourcenmangel in den Kulturorganisationen

Es wird immer wieder festgestellt, dass eine durchschnittliche Kulturorganisation mittlerer Größe (vier – zwanzig MitarbeiterInnen) im Arbeitsalltag mit einem Ressourcenmangel in den Bereichen Finanzierung und Arbeitszeit zu kämpfen hat. Die Sache an sich, die kulturelle Veranstaltung steht im Vordergrund, Projekte müssen unter Zeitdruck durchgeführt werden, Deadlines eingehalten werden.

Es gibt keinen Raum, Zeit und Budget für die Entwicklung von Visionen, aber genau das wäre notwendig, um eine funktionierende Personalentwicklung zu implementieren, die im wesentlichen aus drei Schritten bestünde:

1. Feststellen des status quo: welche Skills sind im Team vorhanden? Welche gilt es zu entwickeln und zu verstärken.
2. Dann die Entscheidung: werden die benötigten Kompetenzen durch neue MitarbeiterInnen ins Haus geholt oder sollen die MitarbeiterInnen vor Ort geschult und trainiert werden.



... Personalentwicklung in Kulturbetrieben

3. Für die Durchführung benötigt es dann eine verantwortliche Person die für die Durchführung der Maßnahmen, für die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen und für die Evaluierung verantwortlich ist.

Es gibt Kulturorganisationen, bei denen das Bewusstsein und der Wille zur Personalentwicklung vorhanden sind, die aber dann an diesem letzten Punkt der Umsetzung scheitern. Das das gesamte Team schon über die Maßen ausgelastet ist, kann niemand die PE-Aufgaben zusätzlich zum bestehenden Workload übernehmen. Für eine weitere Person, die für diese Aufgabe zusätzlich engagiert wird, fehlt das Geld.

Hinzu kommt, dass auch beim Fördergeber das Bewusstsein, in die Fortbildung und Weiterentwicklung von KulturmanagerInnen zu investieren, noch nicht ausgebildet ist. Im Jahresbudget einen Posten für Personalentwicklung oder Fortbildung der MitarbeiterInnen anzusetzen, stößt hier eher auf Unverständnis.

Das Engagement der MitarbeiterInnen wird als selbstverständlich vorausgesetzt

Ein weiteres hinderliches Element ist das weit verbreitete Selbstbild von Kulturorganisationen, dass hier „die Uhren anders ticken“, d.h. es wird bezweifelt, dass Personalentwicklung, die in der Wirtschaft ein zentrales Element der Mitarbeitermotivation ist und bewiesenermaßen auch den wirtschaftlichen Erfolg befördert, in der Kultur überhaupt notwendig ist.

Es stimmt, dass die intrinsische Motivation im Kultursektor vergleichsweise hoch ist, dass Menschen sich von vorneherein mit den Inhalten und Anliegen ihrer Organisation identifizieren und die Arbeit mit und in der Kunst als große persönliche Befriedigung empfinden für die sie auch bereit sind, finanzielle Einbußen im Vergleich zu anderen Branchen in Kauf zu nehmen.

Hohe Motivation gepaart mit Überlastung und den Schwierigkeiten der eigenen Existenzsicherung ist eine tickende Zeitbombe, die nach einigen Jahren entweder in Form eines Burnouts „hochgeht“ oder dazu führt, dass ambitionierte und kompetente Menschen enttäuscht und ausgebrannt den Kultursektor verlassen.

Zu hinterfragen gilt auch das Menschenbild, das in manchen Kulturorganisationen gepflegt wird. Wenn man das Workload und die Arbeitszeiten in Relation stellt zu den Benefits, die den MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt werden, verwundert es Außenstehende oft, dass Menschen bereit sind unter diesen Bedingungen zu arbeiten. Viele Arbeitgeber nehmen die hohe Motivation und die Arbeitsbereitschaft als selbstverständlich an und machen sich keine Gedanken über Benefits, die sie ihrem Team bieten könnten.

Damit öffnet sich ein weiteres Thema, das die Haltung und die Bereitschaft zu Personalentwicklung, prägt, nämlich das Verständnis von Führung bzw. Leadership im Kulturbetrieb. In vielen Fällen fühlen sich Führungspersonen



... Personalentwicklung in Kulturbetrieben

eher dem künstlerischen Auftrag und den KünstlerInnen verpflichtet, als den MitarbeiterInnen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Führungsposition selbst KünstlerIn ist.

Fehlendes Bewusstsein bei den Fördergebern

Auch das fehlende Bewusstsein bei den Fördergebern und die damit verbundene mangelnde Bereitschaft, Budgets für Personalentwicklung zur Verfügung zu stellen, verzögert die zielgerichtete Beschäftigung mit Fragen des Personalwesens. Die professionelle Etablierung einer, dem Kulturbetrieb angepassten Personalentwicklung kostet Geld – für Mitarbeiterschulungen, Coaching und interne Veranstaltungen. Ab einer bestimmten Größe wird es auch sinnvoll sein, eine eigene Stelle einzurichten, die dann wieder die Ausgaben für die Gehälter erhöht.

Was könnte die Subventionsgeber veranlassen, hier umzudenken? Wo könnten Kulturbetriebe ansetzen, welche Argumente gibt es? Es ist sicher kein leichtes Unterfangen, hier die Verantwortlichen zum Umdenken zu bewegen.

Ansetzen könnte man bei der Qualitätssicherung bzw. die Evaluierung von Kulturbetrieben, die weitgehend eindimensional, nämlich über Zahlen und Quoten definiert wird. Hier reagiert der Kulturbetrieb bisher eher defensiv auf Anforderungen von außen, anstatt selbst Qualitätskriterien zu definieren und zu kommunizieren. Kriterien könnten in den Bereichen gesellschaftlicher Auftrag, inhaltliche und künstlerische Qualität von Kunst- und Kulturprogrammen, aber z.B. auch im Bezug auf die Qualität von Arbeitsplätzen und internen Organisationsstrukturen definiert werden.

Ganz pragmatisch geht es auch darum, Kosten für die Weiterbildung in die Budgets zu inkludieren und dann auf der Ebene der Finanzverhandlungen, durch Diskussion Veränderung herbei zu führen.

All das klingt düsterer, als es ist. Zum einen findet vor allem in größeren österreichischen Kulturinstitutionen bereits ein Umdenken statt, als Beispiele sind hier das *Joanneum* in Graz oder die Niederösterreichische Kulturwirtschaft zu nennen. Die Konferenz „Kulturmanagement konkret - Personalmanagement in der Kultur. Zeit für Aufklärung“, die am 25. und 26. November im Weimar stattfindet, startet den Dialog im deutschsprachigen Raum und die erarbeiteten Ergebnisse werden zweifellos auch in der österreichische Praxis umgesetzt werden. Es gibt also berechtigten Anlass zur Hoffnung!



Kombination aus Fachkompetenz und Kulturmanagement

Interview mit Dr. Barbara Rüschoff-Thale, Kulturdezernentin des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe

Das Gespräch führte Veronika Schuster, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Der LWL ist ein Verband, der sehr viele unterschiedliche Institutionen unter einem Dach verbindet. Gibt es für die Kultureinrichtungen eine in die Dachorganisation integrierte Gesamtstrategie zur Personalsuche, -auswahl und -entwicklung?

Dr. Barbara Rüschoff-Thale: Es kommt prinzipiell darauf an, welche Art von Stelle zu besetzen ist. Die Kultur bietet Stellen für vielfältige Berufsfelder. Dementsprechend suchen wir in einem breiten Spektrum von Handwerkern über Museumspädagogen bis hin zu Personal für die Führungsebenen. Der LWL hat für seine Kultureinrichtungen eine Gesamtstrategie entwickelt, zu der weitere externe große Herausforderungen kommen. Wir müssen Aspekte wie beispielsweise den demographischen Wandel oder auch die Bedarfe von Schulen berücksichtigen. Daher achten wir ganz besonders darauf, für welche Aufgaben wir Personal suchen und wie diese Stellen optimal besetzt werden können. Auf der anderen Seite haben wir eine ganze Reihe Produktionen wie unter anderem Sonderausstellungen, für die wir Spezialisten und Spezialistinnen benötigen. Für diese Fälle besetzen wir die Stellen je nach Umfang des Projektes befristet auf zwei bis vier Jahre. Unser Ziel ist es also, einerseits einen inhaltlich und fachlich breit aufgestellten Personalgrundstock für die Führungspositionen und damit für die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie zur Verfügung zu haben. Andererseits ist es wichtig, je nach Bedarf und für temporäre Spezialfragen, diesen mit geeigneten Honorarkräften aufstocken zu können. Denn es ist nicht möglich, für jedes Fachgebiet einen eigenen Wissenschaftler einzustellen.

KM: Welche Kriterien setzen Sie für die Einstellung Ihres Personals an? Inwieweit ist der Studienabschluss Kulturmanager(in) für die Bewerberauswahl wichtig und welche besonderen Qualifikationen verbinden Sie damit?

BRT: Je nach dem, welches Amt besetzt werden muss, das gilt insbesondere für die Führungsebene, ist es unabdingbar, fachliche Qualifikation zu besitzen. Wir haben jedoch gerade in den letzten Jahren immer wieder festgestellt, dass diese allein für solche Positionen nicht mehr ausreicht. Unser Hauptanliegen ist es, Kultur und Kultureinrichtungen sichtbar zu machen



... Interview mit Dr. Barbara Rüschoff-Thale

und gerade im Museumsbereich sind wir darauf angewiesen, zu vermitteln und auch zu vermarkten. Es ist nicht mehr möglich, sich ausschließlich mit der reinen Wissenschaft im stillen Kämmerchen zu beschäftigen. Die Bewerber brauchen hierfür nicht nur Führungspersönlichkeit, sondern zudem ausreichend Kenntnisse im Kulturmanagement. Kulturmanagement heißt, strategisch denken, Finanz- und Marketingpläne entwickeln, Controlling durchführen usw. Für uns ist eine Aus- oder Fortbildung in diesem Fach natürlich ein Pluspunkt und es lässt sich am Bewerberfeld erkennen, dass zunehmend vergleichbare Zusatzqualifikationen erworben werden. Das wirkt sich nicht nur positiv auf den Kulturbetrieb aus, ich halte es für zukunftsweisend. Ein wichtiger Faktor für uns ist ferner das Vorhandensein von Sozialkompetenz und wir legen großen Wert auf die gleichberechtigte Einstellung von Frauen, insbesondere auch in Führungspositionen und von Menschen mit einer Behinderung.

KM: Wenn Sie beschreiben, dass Kulturmanagement eine wichtige Zusatzqualifikation darstellt, können Sie aus Ihrer Erfahrung heraus sagen, ob diese Ausbildung noch andere Bedarfe decken sollte? Fehlen Ihnen einige Aspekte bzw. sollten diese ausgeprägter in der Lehre verankert werden?

BRT: Der Punkt ist, dass man eine gute Kombination findet. Kompetenz in einem bestimmten Bereich, zum Beispiel durch ein fachspezifisches Studium im Fach Kunstgeschichte, verbunden mit Kulturmanagement, ist für uns eine optimale Lösung. Das Studium Kulturmanagement allein, hier bin ich ganz ehrlich, ist für manche Arbeitsgebiete schlichtweg nicht ausreichend. Bewerber mit dieser Ausbildung können wir zwar gut in den Abteilungen wie Öffentlichkeitsarbeit und Marketing einsetzen. Aber um international agieren zu können, ist für Führungspositionen Fachkompetenz die Grundvoraussetzung. Denn erst dann zählt das Wort eines Museumsdirektors, wenn er über eine solche im weithin anerkannten Umfang verfügt. Wir benötigen fundiertes Wissen der Materie, um Strategien zu entwickeln. Denn welche Themen bieten welches Potenzial? Man kann, das ist allerdings Fakt, jedes Produkt verkaufen, wenn man eine ausgefeilte Strategie hat. Es kann aber nicht einzig darum gehen, Kultur zu vermarkten. Kultur muss Nachhaltigkeit haben. Nur wenn ein fundiertes wissenschaftliches Interesse und ein solides Konzept dahinter stehen, kann sich Kultur entsprechend weiterentwickeln. Ich würde mich daher immer für den Bewerber mit der fachlichen Grundausbildung entscheiden.

KM: Welche Qualifikationsmaßnahmen bieten Sie Ihren Angestellten in diesem Sinne einer strategischen Personalentwicklung an? Worauf legen Sie dabei besonderen Wert?

BRT: Wir bemühen uns, dazu anzuregen, dass sich unsere Angestellten ständig weiterbilden und dies auch auf Eigeninitiative hin. Das Angebot ist vielseitig. Wir bieten sowohl Fortbildungen im Bereich Kulturmanagement an, als auch für unsere Wissenschaftler die Möglichkeit, zum Beispiel Texte



... Interview mit Dr. Barbara Rüschoff-Thale

für Ausstellungen zu schreiben. Die Grundkompetenz dafür hat man natürlich im Studium erlernt. Aber es ist wichtig besucherorientierte und publikumswirksame Formulierungen zu beherrschen, wissenschaftliche Aspekte z. B. im Bereich der Kunst für den Laien verständlich zu machen. Hinzu kommt, dass häufig mehrere Autoren mit verschiedener Diktion an einem Projekt arbeiten und so sehr viele sprachlich und inhaltlich unterschiedliche Beiträge zustande kommen. Wir versuchen diese Beiträge zu bündeln und durch unsere Fortbildungen die Wissenschaftler so zu schulen, dass hier ein einheitliches besucherorientiertes Gesamtbild entsteht. Das ist ein heikler Prozess, da gerade die Texte eine Herzensangelegenheit der Autoren sind. Dennoch lassen sich diese Ansprüche verbinden. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Fortbildungen für Führungskräfte, die genau an den Herausforderungen der Posten ausgerichtet sind: Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Umgang mit Krisensituationen usw. Unsere Seminare und Workshops werden von internen wie auch externen Anbietern übernommen. Dabei nehmen wir auch Rücksicht auf die Wünsche der Mitarbeiter, indem wir, wenn ein Bedarf von ausreichend vielen Kollegen formuliert wird, versuchen, ein passendes Angebot zu finden. Dieser Prozess ist nicht kostenlos zu bekommen. Die Investition lohnt sich aber, denn bei vielen Diskussionen wird vergessen, dass man genau dadurch enorm sparen kann, Personal langfristig für die eigenen Bedürfnisse auszubilden und in der Folge teure Korrektur- und Nachjustierungsphasen vermeidet.

KM: Es ist also von Ihrer Institution durchaus ein Anspruch, Ihre Mitarbeiter langfristig zu binden sowie auszubilden? Das scheint beinahe Vorbildcharakter zu haben...

BRT: Personal ist der teuerste Posten im Kulturbetrieb und gleichzeitig unabdingbar, um Kultur überhaupt möglich zu machen. Wenn das Wissen um diesen Umstand vorhanden ist, ist es nur vernünftig, das Personal weiterzubilden. Kultur bleibt nicht stehen, sie entwickelt sich ständig weiter und darauf muss das Personal eingestellt werden.

KM: Welche Rolle spielen bei Ihrer Institution Praktikanten? Werden diese im Sinne eines internen Arbeitsmarktes als potenzielle Arbeitnehmer weiterentwickelt und auch angestellt?

BRT: Wir haben Praktikanten. Und es sind für uns keine billigen Arbeitskräfte. Wir sehen unser Engagement darin, jungen Menschen, die gerade die Schule verlassen haben, oder studienbegleitend Erfahrungen machen möchten, die Möglichkeit zu geben, einen ersten Zugang zur Kultur und der praktischen Arbeit mit ihr zu finden. Doch bei dieser Frage scheint es mir wichtiger, das Thema Volontäre anzusprechen. Sie sind im Kulturbereich ein kaum wegzudenkender Mitarbeiterstamm geworden. Dennoch sind auch sie noch Auszubildende. Für uns ist die Volontärsausbildung ein besonders wichtiges Anliegen und daher haben wir für unsere Volontäre einen maßgeschneiderten Ausbildungsfahrplan aufgestellt, der verschiedene Stationen wie Verwal-



... Interview mit Dr. Barbara Rüschoff-Thale

tung, Pressearbeit etc. durchläuft. Zudem erhalten sie beispielsweise die Federführung bei einem Ausstellungsprojekt. Wir sind stolz darauf, dass alle unsere Volontäre im Anschluss eine Anstellung erhalten haben. Wir wiederum achten ebenfalls darauf, ob und wo unsere Bewerber ein Volontariat absolviert haben. Auch wenn es vielfach in der Kritik steht, ist es für Berufsanfänger ein wichtiger Baustein ihrer Ausbildung, bei dem oftmals die ersten wirklichen Praxiserfahrungen erworben werden.

KM: Über welche Medien suchen Sie Ihre potenziellen Bewerber? Können Sie sagen, welche davon für Sie besonders hilfreich sind? Können Sie bei der Vielzahl der Stellenmarkt-Angebote via Printmedien aber auch Internet eine Veränderung der Bewerberstruktur feststellen?

BRT: Wir schreiben die Stellen öffentlich aus und legen Wert auf ein offenes und transparentes Verfahren. Die Bewerberstruktur hat sich nicht verändert. Wir erhalten mehr Bewerbungen und das auf unterschiedlichen Wegen. Ich denke, es kommt besonders darauf an, wie man seine Stellenausschreibung formuliert und die Anforderungen definiert. Je genauer und präziser man diese Ansprüche darstellt, desto besser lässt sich die Zahl der Bewerbungen sowohl kanalisieren als auch die richtigen Personen ansprechen. Wir bieten zudem die Möglichkeit für Interessenten, uns anzurufen und beraten sie dann gerne, ob es sinnvoll ist, sich zu bewerben.

KM: Frau Dr. Rüschoff-Thale vielen Dank für das Gespräch!

ÜBER DIE GESPRÄCHSPARTNERIN

Dr. Barbara Rüschoff-Thale (geb. 1962) ist promovierte Archäologin und studierte Ur- und Frühgeschichte, Kunstgeschichte, Archäologie und Geologie an den Universitäten Köln und Münster. Nationale und internationale Grabungserfahrung sammelte sie in zahlreichen Projekten im In- und Ausland, u.a. bei mehrmonatigen Forschungsprojekten in Israel und Namibia. 1999 begann sie beim LWL und leitete seit dessen Gründung 2003 das LWL-Museum für Archäologie in Herne. Im Jahr 2008 wurde sie zur Landesrätin für Kultur des LWL in Münster gewählt und ist seither zuständig für die kulturellen Aufgaben des LWL. Sie ist verantwortlich für ein westfalenweites Kulturnetz mit 17 Museen, sechs wissenschaftliche Kommissionen zur landeskundlichen Forschung sowie spezifische Kulturdienste, wie das LWL-Medienzentrum für Westfalen und diverse in unterschiedlichen Fachrichtungen tätige Ämter. Die Kulturabteilung des LWL bündelt und koordiniert die Belange dieser Kultureinrichtungen und nimmt eine wichtige Rolle im Bereich Kulturförderungen und Kulturpartnerschaften ein mit dem erklärten Ziel, das kulturelle Erbe Westfalen-Lippes zu bewahren, zu erforschen und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. ¶



DIRK SCHÜTZ



Nach dem Studium der Musik und Musikpädagogik leitete Dirk Schütz den neu gegründeten Studiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar. Gleichzeitig arbeitete er als Projektmanager in der Europäischen Kulturhauptstadt Luxemburg 1995. Danach war er verantwortlich für Marketing und PR an der Fakultät Medien der Bauhaus-Universität Weimar. Seit 2002 ist er geschäftsführender Gesellschafter von Kulturmanagement Network. Dirk Schütz ist regelmäßig als Berater, Trainer und Dozent für Wirtschaftsunternehmen, Kultureinrichtungen und in Hochschulen tätig.

Personalmarketing und das Internet

Ein Beitrag von Dirk Schütz, Weimar, Email: ds@kulturmanagement.net

Als ich vor einigen Wochen Studierenden in einem Seminar die Aufgabe gab, die Strategien zur Personalsuche, -ansprache und -auswahl bei von ihnen ausgewählten Kultureinrichtungen zu untersuchen, schwante mir nichts Gutes. Und tatsächlich offenbarte sich eine erschreckende Plan- und Ziello-sigkeit vieler Organisationen bei diesem Thema. Nicht nur, dass die meisten der befragten Kultureinrichtungen - und es waren sehr große und bekannte darunter - keine klar erkennbare Strategie im Personalmarketing und -management hatten, sie machten auch keinen Hehl daraus bzw. gaben offen zu, dass es keinerlei Strategien gibt. Natürlich gab es auch hier wohlthuende Ausnahmen.

Anscheinend verführt aber das derzeitige Überangebot an Praktikanten und Stellensuchenden viele Kultureinrichtungen dazu, weder für Ihre Organisation passende Strategien zu entwickeln, noch sich bei der Suche und Auswahl besondere Mühe zu geben. Der nächste Mitarbeiter oder die nächste Mitarbeiterin steht ja schon klopfend an der Tür und der Kulturbetrieb strahlt nach wie vor große Anziehungskraft aus. Sätze wie „Es interessieren sich so viele für unser Haus, da finden wir immer wieder geeignete Bewerber“ oder „so eine richtige Strategie bei der Suche und besondere Auswahlverfahren haben wir nicht“ sind hier exemplarisch. Finden solche Häuser wirklich die richtigen Mitarbeiter für die anstehenden Aufgaben und strategischen Ziele? Sind sie sich dieser Aufgaben, Ziele und damit zusammenhängenden Arbeitsbereiche überhaupt bewusst?

Da schreibt ein großes Theater eine Praktikantenstelle aus, die in einem Vierteljahr für die Sponsorenakquise und -betreuung sowie die Betreuung und das Management des Freundeskreises zuständig sein soll. Nicht nur, dass nach der Einarbeitungszeit eine neue Person diesen Arbeitsplatz für ein weiteres Vierteljahr besetzen muss und auch nicht über die Einarbeitungszeit hinaus kommt. Wie müssen sich Sponsoren und Mitglieder des Freundeskreises fühlen, die permanent mit neuen Menschen zu tun haben, die offensichtlich immer wieder von vorn anfangen und dieselben Fragen stellen? Schafft dies Vertrauen für eine langfristige Beziehung mit diesem Haus?

Stellen werden zum Teil nach irrationalen Kriterien oder dem Bauchgefühl besetzt oder nach den Regeln des berühmten „Vitamin B“. Dabei muss die Empfehlung von Mitarbeitern nicht immer die beste und optimale Besetzung nach sich ziehen. Die Anforderungen an Stelleninhaber ist von Haus zu Haus unterschiedlich, die Organisationskultur eine andere und auch die Kundensituation, intern und extern, muss nicht vergleichbar sein. Oftmals werden



... Personalmarketing und das Internet

also Mitarbeiter zwar zur richtigen Zeit für die richtigen Aufgaben ausgewählt, ob diese aber den spezifischen fachlichen, kommunikativen und zwischenmenschlichen Anforderungen gewachsen sind, wird nicht umfassend untersucht. Es können auch die richtigen Personen zum falschen Zeitpunkt ausgewählt worden sein oder aber die besten Bewerber für das falsche Aufgabenprofil usw. Meist werden Defizite und Probleme zu spät erkannt, was immer wieder zu Konfliktsituationen führt oder zu schier unlösbaren Blockierungen und langwierigen Gerichtsprozessen. Auch der häufige Wechsel von Mitarbeitern oder die wiederholte Neubesetzung von Stellen sind dafür Indiz und auch unsere Erfahrungen im Stellenmarkt Kulturmanagement zeigen uns immer wiederkehrende Ausschreibungen für dieselben Stellenprofile. Vielleicht steckt auch ein Prinzip dahinter, das dann aber sicherlich keine nachhaltig positiven Auswirkungen auf die Entwicklung dieser Einrichtungen haben kann. Die Kosten, die solche Prozesse verursachen oder die durch eine ständige Fluktuation entstehen, werden meist gar nicht beachtet oder quantifiziert. Wahrscheinlich würde dies einige Verantwortliche mehr als nur um den Schlaf bringen.

Personalmarketing

Schaut man sich die einzelnen Aufgabenbereiche des Personalmanagements an, erkennt man, wie wichtig die ersten Bereiche dieses Gesamtprozesses beim Eintritt in eine Organisation sind und dass gerade diese einer klaren Strategie bedürfen. Neben der Personalplanung kommt daher dem Personalmarketing eine besondere Bedeutung zu. Hierbei steht neben einer effizienten Suche, die optimale Bewerberansprache und Bewerberauswahl im Vordergrund. Alle Teilbereiche sollten dabei korrespondierend zur Gesamtstrategie der Organisation und des Personalmanagements sein. Wesentlich ist zu klären, welche Zielgruppen man ansprechen will, über welche Kanäle man diese erreicht und ob bestimmte Qualifikationen der zu besetzenden Positionen in Zusammenhang stehen, mit den gewählten Kommunikationskanälen und den ausgewählten Marktsegmenten. Will man beispielsweise Internet-affine Zielgruppen ansprechen bzw. spielen die neuen Medien eine wesentliche Rolle bei der zu besetzenden Stelle, macht es wenig Sinn, sich auf klassische Medien zu konzentrieren. Kulturmanager informieren sich zum Teil über andere Foren und Plattformen, als Historiker oder Musiker. Schränken Sie also im Vorfeld die Kommunikationskanäle ein, informieren Sie sich über deren jeweilige Spezifika, Vor- und Nachteile und klären Sie ab, wie viel Zeit und wie viel Budget Sie zur Verfügung haben. Es sei denn, es macht Ihnen nichts aus, mehrere tausend Euro für Anzeigen auszugeben und in tagelangen Auswahl Sitzungen Hunderte, zum Teil wenig relevante Bewerbungen zu begutachten. Die fortlaufende Beobachtung von Stellenmärkten und Stellenausschreibungen kann Ihnen zudem wichtige Hinweise auf neue Trends und Veränderungen im Personalmarkt geben oder auch neue Qualifikationen, Ausbildungsbereiche oder Berufsbilder aufzeigen, und so Informationen lie-



... Personalmarketing und das Internet

fern, die für die Gesamtstrategie und Marktpositionierung Ihrer Organisation interessant sind.

Seit gut sieben Jahren betreiben wir mit dem *Kulturmanagement Stellenmarkt* auf unserem Portal www.kulturmanagement.net eine professionelle Stellenplattform und haben damit einen tief gehenden Einblick in die Entwicklungen von Stellenangeboten im Kulturbereich. Wir sehen sehr genau, welche Organisationen welche Stellen in welcher Häufigkeit und mit welchen Qualifikationsanforderungen veröffentlichen. Dies haben wir, gemeinsam mit dem *Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung Hannover*, im vergangenen Jahr in einer Forschungsstudie vertieft untersucht und spannende Ergebnisse herausfiltern können. Die Ergebnisse dieser Studie, die vor allem die Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen von Seiten der Stellenanbieter aufzeigen, können Sie in diesem Magazin im Artikel von Prof. Dr. Carsten Winter und Christopher Buschow nachlesen oder vertiefter auf unserer diesjährigen Konferenz zum Personalmanagement in der Kultur am 25. und 26. November 2010 in Weimar diskutieren.

Interessantes Ergebnis in Bezug auf das Thema Personalmarketing ist hierbei aber auch, wie sich die einzelnen Kultureinrichtungen darstellen und in welcher Art und Weise sie ihre Ausschreibungen dazu nutzen ihre Organisation im Arbeitsmarkt zu positionieren. Hier offenbarten sich einige Defizite. So nutzt nur gut die Hälfte der Stellenanbieter seine Ausschreibung als Marketinginstrument für eine Selbstpräsentation. Informationen zur eigenen Tradition oder zu den eigenen Werten spielen fast keine Rolle, sind sicher aber für viele Bewerber Anknüpfungspunkte für ihre Vorstellungen oder persönlichen Werte. Gering ist die Anzahl derjenigen Organisationen, die genauere Auskunft über tatsächliche Fakten wie Größe, Mitarbeiterzahl, Umsatzgröße etc. geben. Auch dies bietet für Bewerber interessante Anknüpfungsmöglichkeiten zum Abgleich mit den eigenen Vorstellungen und Präferenzen. Fast gänzlich unerwähnt bleiben bei den meisten Stellenanbietern die eigenen Mitarbeiter, über die sich die wenigsten Organisationen positionieren. Nur gut ein Fünftel der Stellenanbieter macht Angaben zu den Leistungen, die sie anbieten. Der Verweis auf die Tarife des öffentlichen Dienstes muss genügen. Informationen zu Leistungsvergütungen, Entwicklungsperspektiven und Karrieremöglichkeiten, zu Sozialleistungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes sucht man meist vergebens. Mehr als ein Drittel der Stellenanbieter macht zudem gar keine Angaben zum Umfang der ausgeschriebenen Stelle, zum Anstellungsverhältnis oder zur Entlohnung, um vielleicht Bewerber nicht von Anfang an zu verschrecken oder vermeintlich kritische Bereiche auszusparen. Auch bei den Stellenanforderungen und den persönlichen Qualifikationen der Bewerber offenbaren sich Defizite. So werden Stellenprofile und Aufgabenbereiche häufig nicht klar genug umrissen oder Qualifikationen nicht in direkten Bezug zu den Aufgabengebieten gesetzt, was später bei der Bewerberauswahl wiederum Probleme bereitet. Interessantes Ergebnis, das besonders wachrüt-



... Personalmarketing und das Internet

keln sollte, ist, dass erst seit wenigen Jahren „strategisches Denken“ und „zielorientiertes Handeln“ von Bewerbern in den Ausschreibungen verlangt wird! Alles in allem kann man feststellen, dass Stellenausschreibungen als Marketinginstrument und Visitenkarte einer Organisation im Bewerbermarkt und im Arbeitsmarkt generell noch häufig einer Verbesserung bedürfen.

Recruiting im Internet (gerade für kleine Firmen interessant)

Optimierungsbedarf besteht, neben der Positionierung im Arbeitsmarkt, bei der zielgruppengerechten Ansprache potenzieller Bewerber. Die strategische Auswahl der optimalen Kommunikationskanäle der eigenen Stellenausschreibungen ist ein wichtiges Handlungsfeld. Es geht also darum, die richtigen Bewerber über effiziente und zielgruppenspezifische Kanäle zu erreichen und so ein optimales Bewerberfeld mit hoher Qualität anzusprechen. Hier gibt es einiges zu tun – gehen doch immer noch viele der Kultureinrichtungen klassische Wege und veröffentlichen in Tageszeitungen oder Zeitschriften. Mittlerweile bietet das Internet aber vielfältige Möglichkeiten, Bewerber gezielt anzusprechen, sich als Arbeitgeber zu positionieren oder den Personalmarketingprozess effizient und kostengünstig zu gestalten. Dies gilt ganz besonders für kleine und mittlere Organisationen, die oftmals nicht das Geld für teure Kampagnen haben, sich in besonderer Weise gegenüber großen Häusern präsentieren müssen und ein kleines, aber feines Bewerberfeld benötigen, um schnell eine Stelle zu besetzen. Zudem erwarten potenzielle Mitarbeiter, gerade aus der neuen, sogenannten Generation Y, also der zwischen 1980 und 2000 geborenen, von ihren zukünftigen Arbeitgebern, dass sie im Internet präsent sind und diese Kommunikationswege nutzen.

Die einfachste Möglichkeit ist sicher die eigene Homepage. Jedoch noch immer muss man als Bewerber oder Interessent für ein Praktikum verschlungene Suchpfade begehen, um an die nötigen Informationen zu gelangen. Die meisten Kultureinrichtungen präsentieren sich schlichtweg nicht als möglicher Arbeitgeber und so findet man Stellenausschreibungen oder Hinweise zu Karrieremöglichkeiten nur sehr schwer. Unternehmenseigene Karriereportale, wie sie in der Wirtschaft üblich sind und bei denen der „War for talents“ bereits angekommen zu sein scheint, sucht man fast vergeblich. Kultureinrichtungen wie die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, die Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH oder das Goethe-Institut, die gleich auf der Startseite auf Karrieremöglichkeiten hinweisen, sind da eher Ausnahmen. Wenige Organisationen nutzen beispielsweise Bewerberformulare, um so eine bessere Vergleichbarkeit zu schaffen und eine Selektionsmöglichkeit bei großer Bewerberflut vorzuschalten.

Online-Stellenmärkte

Häufiger werden dagegen mittlerweile Stellenmärkte genutzt, die sich im Internet auf den Kulturbereich spezialisiert haben. Sie bieten eine kosten-



... Personalmarketing und das Internet

günstige bis kostenfreie Alternative und wenden sich direkt an entsprechende Zielgruppen und ermöglichen eine passgenaue und zielgruppenspezifische Ansprache. Gerade für kleinere Kultureinrichtungen und -initiativen eröffnet sich hier die Möglichkeit, sich mit auf die Zielgruppen abgestimmten Ausschreibungen gegenüber größeren Häusern abzusetzen und als Arbeitgeber zu punkten. Eine hohe Akzeptanz der Plattformen und dazugehöriger, umfangreicher Service hilft dabei, die Bewerbersuche so effizient wie möglich zu gestalten.

Mit dem Stellenmarkt Kulturmanagement bietet das Kulturmanagement Network unter www.kulturmanagement.net seit mehr als 7 Jahren eine vielgenutzte und eine der bekanntesten Stellenbörsen für Fach- und Führungskräfte im Kulturbetrieb. Sowohl Stellensuchende als auch Stellenanbieter zeigen sich sehr zufrieden mit dem umfangreichen Service und bescheinigen eine hohe Qualität des Bewerberfeldes. Stellensuchende haben den Vorteil, täglich aktualisiert aus einer großen Auswahl verfügbarer und nach verschiedenen Kriterien filterbarer Stellen auswählen zu können. Hinter dem Service steckt eine sehr umfangreiche Recherche und Auswahl, die immer mit den entsprechenden Stellenanbietern abgestimmt und von diesen autorisiert ist. Das schafft Vertrauen auf beiden Seiten. Zudem nutzen viele Kultureinrichtungen diesen Service, um zum Teil exklusiv ihre Stellenausschreibungen zu platzieren. Für Stellenanbieter bietet die Plattform die Möglichkeit, zeitlich flexibel und selbstverwaltet Stellenausschreibungen platzieren zu können. Die Historie der Ausschreibungen ist nachvollziehbar und bereits abgelaufene Ausschreibungen können nach kurzer Überarbeitung gleich wieder veröffentlicht werden. Zudem wird passgenau eine klar definierte Zielgruppe angesprochen. Zusatzfunktionen, wie die Bewerbungsmöglichkeit über eMail erleichtern das Bewerbungsprozedere für beide Seiten. Vor kurzem wurde der Stellenmarkt Kulturmanagement durch einen Stellen-Informationsservice über Twitter unter http://twitter.com/km_stellenmarkt ergänzt, der über aktuelle Ausschreibungen und Trends im Arbeitsmarkt informiert.

Weitere Stellenmärkte und Online-Services, die sich an spezielle Zielgruppen oder Regionen richten sind zum Beispiel die Angebote von:

- Theaterjobs.de, die sich auf den Theater- und Bühnenbereich spezialisiert haben, www.theaterjobs.de
- der Stellenmarkt des Museumsbundes, auf dem die Mitgliedsorganisationen ihre Ausschreibungen platzieren können, www.museumsbund.de
- der Stellenmarkt des Bühnenvereins mit Ausschreibungen seiner Mitglieder, www.buehnenverein.de
- Creative City Berlin, deren Stellenmarkt Ausschreibungen für die Hauptstadt zusammenfasst und mit mehreren Online-Stellenmärkten, wie dem



... Personalmarketing und das Internet

Stellenmarkt Kulturmanagement von Kulturmanagement Network, zusammenarbeitet, www.creative-city-berlin.de/jobs/

- der Stellenmarkt des Studienzentrums Kulturmanagement der Universität Basel für die Schweiz, der auch mit dem Schweizer Portal von Kulturmanagement Network kooperiert, www.kulturmanagement.org
- die Jobbörse des Instituts für Kulturkonzepte Wien für Österreich, www.kulturkonzepte.at
- oder der Informationsdienst der Kulturplattform Oberösterreich, KUPF, www.kupf.at

Social Media und Mobiles Internet

Neue Möglichkeiten der Bewerberansprache und Veröffentlichung von vakanten Stellen bieten soziale Netzwerke wie XING, Facebook oder auch Twitter, die hier allerdings im Moment noch eine Nische im Bewerbermarkt sind. Stellt die Veröffentlichung von Stellenangeboten eher eine passive Art der Personalgewinnung dar, bieten soziale Netzwerke die Möglichkeit viel aktiver auf Bewerber zuzugehen. Gleichzeitig ergeben sich aber neue Anforderungen an Personalverantwortliche und die Kulturorganisationen selbst. Erfahrungen im Umgang mit diesen Technologien sind dabei Voraussetzung. Die Anwendung bietet nicht nur Chancen, sondern wird bei speziellen Zielgruppen oder Jobanforderungen schnell zum Muss. Gerade die sogenannten Digital Natives oder Vertreter der Generation Y erreicht man über klassische Kommunikationskanäle immer seltener. Der Umgang mit social media ist für diese Gruppen einfach normal. Man muss also gerade Zielgruppen aus diesem Personenkreis dort „abholen“, wo sie sind und einen Großteil ihres Lebens verbringen. Zudem macht es mehr als Sinn, gerade potenzielle Bewerber für Stellenprofile, die einen Umgang mit den neuen Technologien voraussetzen, über diese anzusprechen, da diese sich mit und in diesen auch bewegen. Wichtige Voraussetzungen bei der Nutzung von social media sind aber klare Ziele und Strategien. Wenn Sie also mit Twitter, Facebook, XING und Co. Bewerber erreichen möchten, sollten Sie sich im Vorfeld nicht nur mit diesen Technologien ausführlich beschäftigen, sondern auch diese Kommunikationskanäle in Ihr strategisches Personalmarketing und -management einbinden. Die Vorteile sind sicher die Geschwindigkeit der Kommunikation, die direkte Ansprache von Menschen in ihren Interessenbereichen und die viralen Verbreitungsmöglichkeiten. Macht man also beispielsweise über Twitter auf seine Stellenvakanz aufmerksam, kann sich diese Nachricht in der Regel schnell über Retweets verbreiten und man erreicht mehr Bewerber, als über andere Kanäle. Optimaler ist dies natürlich, wenn man gerade für die PR-Abteilung des eigenen Hauses einen Mitarbeiter sucht, der den Twitterkanal des Hauses betreuen soll. Oftmals bekommen zudem Menschen Stellen über entferntere Kontakte, als aus dem Freundes-, Bekannten- oder



... Personalmarketing und das Internet

Familienkreis und gerade für diese Kontaktpflege sind Netzwerke wie *Facebook*, *LinkEdin*, oder *XING* ideal.

Interessant sind die social media auch bei der tiefer gehenden Information zu Bewerbern oder für die direkte Ansprache von Personen in Bezug auf eine Stellenbesetzung. So kann man in Blogs, Twitter-Accounts oder XING-Profilen spezielle Kenntnisse, Erfahrungen oder Interessengebiete herausfiltern, die für die Besetzung einer Stelle wichtig sind. Doch Vorsicht: die Bundesregierung überprüft derzeit ein Verbot der Nutzung von Informationen aus social media wie *Twitter*, *Facebook* oder *StudiVZ* im Rahmen einer Gesetzesänderung zum Arbeitnehmerschutz. Ausnahmen sollen Dienste sein, die eindeutig berufsbezogen sind und dem Selbstmarketing dienen, wie z.B. *XING* oder *LinkedIn*. Welche Dienste und Netzwerke davon betroffen sind und welche nicht, gerade von denen, die neu auf den Markt kommen, steht derzeit noch nicht fest.

Spannend wird für die Zukunft die Entwicklung des mobilen Internets und die damit zusammenhängenden Möglichkeiten durch mobile Endgeräte wie Smartphones oder dem iPad. Informationen können dann jederzeit und überall abgerufen werden. Location Based Services bieten, basierend auf der eigenen Lokalisierung, Informationen auf personalisierte Suchanfragen einfach und präzisiert. Man muss dann nicht mehr genau wissen, wo man ist, und was man sucht, denn man bekommt alle potentiell relevanten Informationen – auf den momentanen Standort zugeschnitten. Man braucht nur noch die Kamera im Mobiltelefon auf Ihr Haus ausrichten und bekommt im Display alle relevanten Informationen angezeigt, die man als Bewerber benötigt, inkl. der zur Verfügung stehenden offenen Stellen. Und wer weiß, vielleicht kommt dann im Moment der Veröffentlichung Ihrer Stellenausschreibung genau der richtige Bewerber in Ihr Büro, weil er gerade über sein Mobiltelefon von Ihrer Ausschreibung informiert wurde, oder Sie bekommen den Hinweis auf Ihr Telefon, dass in 3 Sekunden der richtige Bewerber auf Ihre Ausschreibung an Ihrem Haus vorbeilaufen wird. Dann sollten Sie nicht lange zögern. ¶



MARTIN SALZWEDEL



ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach bei Unternehmen weltweit. Er ist Gründer von Communications Consulting International (CCI), war 8 Jahre lang Dozent und Projektleiter für die St. Galler Business School und ist heute Senior Consultant und Leiter des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung der Boston Business School. Nach einem Lehramts- und Musikstudium und praktischer Arbeit in Orchestern als Cellist, arbeitete er u.a. in den USA für ein internationales Beratungsunternehmen sowie für einen internationalen Medienkonzern.

Die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Platz

Erfahrungen bei der Bewerberauswahl im Kulturmanagement

Beitrag von Martin Salzwedel, March (Breisgau)

Wie die Überschrift impliziert, gibt es eine Menge Möglichkeiten, diesen Satz abzuwandeln. Egal wie man den Satz verändert: „Die richtige Person zur falschen Zeit am richtigen Platz“, oder „Die richtige Person zur richtigen Zeit am falschen Platz“, es gibt ein ungewolltes Ergebnis.

Da im Management einer Kulturorganisation eine sehr große Vielfalt an Kompetenzen erforderlich ist, die unter Umständen mehr Variationen erfordern, als die Besetzung einer freien Stelle in der klar definierten und bestens organisierten Linienfunktion eines Wirtschaftsunternehmens, kommt der Vorgehensweise bei der Bewerberauswahl im Kulturbereich eine enorm wichtige Bedeutung zu.

Häufig hört man, „Bei so vielen Bewerbern wird schon eine oder einer dabei sein, die/ der gut ist.“ Dieser Satz birgt enorme Gefahren, denn es ist vollkommen gleichgültig, wie viele Bewerber man hat. Es kommt darauf an, die richtige Frau/ den richtigen Mann zu einem konkreten Zeitpunkt für eine definierte Aufgabe auszuwählen. Es kommt also auf die Methode der Auswahl und der dazu verwendeten Beobachtungskategorien an.

Als Markt Manager und Bezirksdirektor im Vertrieb eines internationalen Medienkonzerns habe ich über eintausend Bewerberinterviews geführt. Bei den ersten 200 – 300 Interviews kam es immer wieder vor, dass eine Bewerberin/ ein Bewerber in der Lage war, ein gewünschtes äußeres Bild und damit verbundene Erwartungen über einen Zeitraum von eineinhalb Stunden aufrecht zu halten, die dann nach der Einstellung bitter enttäuscht wurden. Mit wachsender Erfahrung und immer ausgefeilteren Interviewtechnik erhöhte sich die „Trefferquote“ beachtlich. Führungskräfte im Kulturbereich und die Mitglieder der Auswahlgremien haben jedoch weder die Möglichkeit noch die Zeit zu üben, bis sie die notwendige Erfahrung haben.

Gerade wenn eine Position für eine konkrete Aufgabe zu besetzen ist, wie beispielsweise die Organisation einer Jubiläumsveranstaltung oder eines Festivals, die dann auch noch zeitlich begrenzt ist, gibt es keine Möglichkeit Lernerfahrungen zu sammeln. Die Auswahl muss beim ersten Versuch passen.



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

In Wirtschaftsunternehmen werden sowohl zu diagnostischen Zwecken als auch zur Bewerberauswahl gerne so genannte „Assessment Center“ durchgeführt. Die Bewerberinnen und Bewerber müssen eine Anzahl von Übungen durchführen. Die bekannteste ist wohl die „Postkorbübung“, bei der 30 Minuten Zeit gegeben werden, eine Ablage nach Prioritäten zu sortieren, obwohl zur gewissenhaften Erledigung 60 Minuten notwendig wären. Nach Erledigung einer Reihe von Übungen gibt es dann ein individuelles Feedback mit Anmerkungen zum Potenzial des Bewerbers für eine weitere Karriere im Unternehmen. Diese Übungen sind sicherlich sehr aufschlussreich, bergen aber zwei Gefahren:

1. Da die Bewerber die Übungen in der Regel einzeln machen, sitzen alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Assessment Centers während dieser Zeit vor der Tür und warten. Dadurch wird viel Stress aufgebaut, der nicht unbedingt die Beobachtung und die Auswahl erleichtert. In vielen Fällen wird das sogar erschwert. Es kommt vor, dass die Teilnehmer in einem Zeitraum von 10 Stunden lediglich etwas mehr als eine Stunde aktiv sind. Der Rest ist Wartezeit. Das kann man sich leicht ausrechnen, wenn es fünf bis sechs Teilnehmer gibt und auch Zeit gebraucht wird für Austausch innerhalb des Auswahlremiums.
2. Am Ende des Tages gibt es eine Gewinnerin/ einen Gewinner, die/ der die Stelle bekommt. Alle anderen sehen sich selbst als Verlierer, weil sie die Leistungen der Mitbewerber selbst nicht erlebt haben. Dadurch haben sie keine Möglichkeit, die eigenen Leistungen mit denen der anderen zu vergleichen und dadurch die Entscheidungsfindung der Berufungskommission nachvollziehen zu können.

In meiner jahrzehntelangen Beraterpraxis habe ich mit verschiedensten Kolleginnen und Kollegen zusammen das Konzept eines Bewerberauswahlworkshops verfeinert. Dies hat dazu geführt, dass wir eine sehr hohe Zufriedenheit bei unseren Kunden erzielt haben. Rückblickend – die ersten Auswahlworkshops im Kulturbereich haben wir vor über 14 Jahren durchgeführt – kann man sagen, dass sich bei den auf diese Weise begleiteten Stellenbestellungen wirklich die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingefunden hat.

Was zeichnet nun den modernen Bewerberauswahlworkshop aus und was unterscheidet ihn vom traditionellen „Assessment Center“?

1. Beim Workshop sind alle 5 – 6 Bewerber zusammen im Raum. Jeder sieht also die „Performance“ seiner / ihrer Mitbewerberinnen und Mitbewerber. Dadurch entsteht eine viel bessere Atmosphäre unter den Bewerbern mit weniger Stress und Konkurrenzdruck. Am Ende sehen sich diejenigen, die für Stelle nicht berücksichtigt werden nicht als Verlierer, sondern sie können sich realistisch einschätzen und die Entscheidung nachvollziehen. Manchmal hört man Kommentare von Bewerbern, wie „Ich



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

glaube, ich bin in meinem derzeitigen Job gut aufgehoben. Die Anforderungen für diese Stelle liegen mir nicht so gut.“ Mehrmals sind Bewerber zur Mittagszeit gegangen, weil ihnen die Anforderungen im Laufe des Vormittags so deutlich wurden, dass sie lieber in ihrer derzeitigen Stelle bleiben wollten. Beide Seiten werden so davor bewahrt, einer falschen Vorstellung und damit einem Irrtum aufzusitzen, der schwer zu korrigieren ist.

2. Die Übungen für den Workshop entwickeln wir gemeinsam mit dem Auftraggeber, in der Regel sind es vier bis fünf. Je mehr die Übungen den konkreten Anforderungen der Stelle entsprechen, desto leichter ist es für die Auswahlkommission, Beobachtungen zu machen und zu einer Entscheidung zu kommen.

Wie läuft der gesamte Beratungsprozess ab?

In einer ca. 3-stündigen Veranstaltung mit möglichst vielen Mitgliedern der Findungskommission erarbeiten wir vor der Ausschreibung das genaue Anforderungsprofil. Jeder darf die ihm wichtigen Aspekte nennen. Diese werden visualisiert. Häufig sammeln wir über 30 Kriterien, die kein Bewerber alle in sich vereinen kann. Dann bekommt jedes Mitglied sechs oder sieben Klebepunkte. Diese klebt er/ sie neben die visualisierten Einzelaspekte der Anforderungen. Mehrere Punkte bei einem Kriterium, das als äußerst wichtig erscheint sind zulässig. Die sechs oder sieben Kriterien mit den meisten Punkten bilden das Anforderungsprofil und gleichzeitig die Grundlage für den Anzeigentext in der Ausschreibung. Als nächstes wird definiert zu wie viel Prozent die Einschätzung einer Kompetenz auf der Basis der schriftlichen Bewerbungsunterlagen bzw. auf der Basis der Bewerberauswahlworkshops gemacht wird. Dann werden die Übungen entwickelt und ein Beobachterbogen erstellt.

Der Text für die Einladung der Bewerber zum Workshop lautet so:

Sehr geehrte Frau Bewerberin,

Sie haben sich für die Stelle als ... bei ... beworben. Es sind sehr viele Bewerbungen eingegangen. Sie haben durch Ihre Bewerbung einen so guten Eindruck gemacht, dass wir uns freuen, Sie zu unserem Auswahlworkshop begrüßen zu können. Da alle Anwesenden heute nach unserer Einschätzung für die Stelle qualifiziert sind, wollen wir den Tag nutzen um herauszufinden, wer von Ihnen zum jetzigen Zeitpunkt am besten zu der Aufgabe bei uns in der Organisation passt.

Ziele des Workshops

Der eintägige Workshop soll ...

- für Sie ein Stück Klarheit darüber schaffen, ob die Aufgabe der angestrebten Position Ihren Vorstellungen, Interessen und Fähigkeiten entspricht. („Was kommt auf mich zu? Ist das wirklich die Aufgabe, die ich mir vorstelle?“).



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

- den Mitgliedern der Auswahlkommission, die weiterhin mit der Betreuung und Zusammenarbeit zu tun haben werden, Sicherheit in der Entscheidungsfindung geben, dass Bewerber und die Aufgabe zueinander passen.
- allen eine Hilfe dafür sein, sich in einer „Lifesituation“ über das übliche Maß eines Bewerbungsgesprächs hinaus kennen zu lernen und sich dazu gegenseitig für die angestrebte Position die notwendigen Hintergründe und Informationen zu geben.
- sicherstellen, dass Bewerber und Mitglieder der Auswahlkommission keinem Missverständnis aufsitzen in Bezug auf die Erwartungen, Ansprüche, Profile, Potenziale und Aufgabengebiete der zu besetzenden Position.

Der Workshop beginnt für Sie am _____ um 09:30 Uhr und dauert bis gegen 17 Uhr. Dieser Workshop erfordert keine Vorbereitung und auch keine weiteren Unterlagen. Zwischen 17:30 und 19:30 wollen wir dann in Einzelgesprächen etwaige Fragen klären. Wir wünschen Ihnen trotz der sicherlich vorhandenen Nervosität einen schönen und auch für Sie aufschlussreichen Tag.

Dieser Text wird an alle aussichtsreichen Bewerberinnen und Bewerber geschickt. Mit sechs Teilnehmern an einem Tag haben wir die besten Erfahrungen gemacht. Der Tag beinhaltet dann eine Reihe von Aufgaben, die vor allem von Mitgliedern der Auswahlkommission und den anderen Teilnehmern ausgeführt werden. In der ersten Sequenz malen die Teilnehmer ein Bild von sich. Ein Laptop mit Beamer, Moderationsmaterial und Stifte, sowie Flipchart und Pinnwand stehen zur Verfügung. Die Auswahlkommission beobachtet das Kommunikationsverhalten, die Präsentationsfähigkeiten und persönliche Aspekte wie Ausstrahlung, Kontaktverhalten und eigenes Marketing.

Andere Aufgaben erledigen die Teilnehmer in kleinen Gruppen oder in der großen Gruppe. Die Gruppenarbeitsergebnisse werden präsentiert. Es kann durchaus auch eine Einzelübung geben oder ein Kammingespräch in formloser Atmosphäre. Die Beobachter halten ihre Eindrücke in einem strukturierten Dokument fest, sind aber weitgehend passiv. Am Ende stehen immer Einzelgespräche, in denen der erfahrene Moderator des Tages auch den Bewerbern, die eine Absage bekommen, wertvolles Feedback für die Zukunft gibt und die Entscheidung der Kommission begründet.

Gegenüber einem Assessment Center hat der Auswahlworkshop folgende Vorteile:

- Bewerber und Beobachter sind Zeugen und Akteure einer „realen“ Arbeitssituation.
- Die Bewerber können in verschiedenen Szenarien über einen längeren Zeitraum erlebt werden.
- Entspannte Atmosphäre durch die situative Moderation eines erfahrenen Trainers.



... **Bewerberauswahl im Kulturmanagement**

- Angstabbau bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmer, keine Prüfungsstimmung.
- Zeit- und kostengünstige Rahmenbedingungen: Keine aufwendigen Fahrten für Einzelinterviews, Transparenz für den Auftraggeber, Entscheidungsfindungsprozess wird erheblich begünstigt durch Präsentation von „Arbeitsaufgaben“, wie sie der Auftraggeber sich gewünscht hat, dadurch größtmögliche Realitätsnähe.
- Beteiligung aller am Auswahlprocedere, dadurch können mögliche Akzeptanzprobleme gar nicht entstehen.

Es darf davon ausgegangen werden, dass mit einem Auswahlworkshop der geeignete Kandidat gefunden wird, weil durch das Vorgehen die Potenziale der Bewerberinnen und Bewerber im Abgleichprozess klar erkennbar werden. Im Übrigen liegt das Schwergewicht der Durchführung dieses Workshops auf der Erfahrung der Kandidaten, so dass eine Entscheidung von den Kandidaten selbst genauso sicher getroffen werden kann wie vom Auftraggeber. Verlegenheitsbewerber oder Bewerber, die nur ihren Marktwert testen wollen, werden dies nicht über einen ganzen Tag verbergen können.

Zum Abschluss ein paar Anekdoten aus der Praxis:

Bei der Besetzung einer Geschäftsführerstelle für einen Verband von Kultur- und Bildungsanbietern wurde ein Profil erstellt, das klar als „Vermittler“ definiert war. Es galt, viele inaktive Mitglieder kurzfristig anzusprechen und mittelfristig in die Arbeit zu integrieren. Im Workshop tauchte ein sehr charismatischer, international erfahrener Bewerber auf, der alle Kommissionsmitglieder begeisterte. „Solch einen tollen Bewerber haben wir bei der Bewertung der Stelle gar nicht erwartet,“ waren weit verbreitete Kommentare seitens der Beobachter. Jeder hätte gerne solch einen charismatischen Geschäftsführer für den Kulturverband eingestellt, aber es war die richtige Person an der richtigen Stelle zum falschen Zeitpunkt. Zu einem anderen Zeitpunkt wäre er sicherlich die Idealbesetzung gewesen. Auf meine Intervention hin haben wir uns dann wieder an das vorher definierte Profil gehalten und letztendlich einen Bewerber ausgewählt, der eher introvertiert war und dem Persönlichkeitsprofil eines Vermittlers entsprach. Nach nunmehr über 15 Jahren in dieser Position kann man feststellen, dass es eine optimale Besetzung war.

Bei der Besetzung einer stellvertretenden Leitung in einer großen Musikschule, präsentierte sich ein sehr junger Bewerber. Er beeindruckte die Kommission mit gutem Auftreten, musikalischer und pädagogischer Feinfühligkeit und klaren persönlichen Werten derart, dass nur eine Frage blieb: „Was hält sie in unserer Stadt für einen längeren Zeitraum?“ Auf seine Beteuerungen hin, dass er auch an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sei, bekam er die Stelle. Als ihm ein Jahr später eine wesentlich attraktivere Leitungsstelle in der Landeshauptstadt angetragen wurde, verließ



... Bewerberauswahl im Kulturmanagement

er die im Auswahlworkshop erhaltene Stelle. Auch wenn dieses Format keine Garantie dafür übernehmen kann, dass ideale Bewerber auch langfristig bleiben, wenn sie etwas Attraktiveres angeboten bekommen, so hat die Kommission nach einem Tag Beobachtung jedoch genau diesen Punkt als potenzielle Klippe identifiziert. Leider hat sich das dann bewahrheitet.

Bei der Besetzung einer Leitungsstelle im IT-Bereich, stellte ein Kandidat am Anfang seiner Präsentation klar, dass nach seiner Erfahrung über 97% aller Computerfehler vor dem Bildschirm säßen. Diese humorvoll gemeinte Feststellung machte eines deutlich: Mit Computern konnte dieser Administrator gut umgehen, mit Menschen weniger. Da es zu seinem Profil gehörte, den Anwendern bei Neueinführungen Sicherheit und Ruhe zu geben, sie zu betreuen sowie Schulungen anzubieten, wurde ihm selber klar, dass er mit dieser Aufgabe nicht glücklich werden würde und verließ den Workshop nach dem Mittagessen. Auch das ist ein ganz wichtiger Nutzen des Workshopformats: Dieser Bewerber ist keinem Missverständnis aufgesessen, das später zu vielen Komplikationen hätte führen können.

Bei einem Workshop kannte ich einen der Bewerber recht gut. Ich wusste um seine Qualitäten, die er in den ersten Stunden des Workshops nie unter Beweis stellen konnte. Erst im Laufe des Tages lief er zu immer besserer Form auf. Nach ca. 2 Stunden, die Zeit eines sonst üblichen Bewerbungsinterviews, lag er abgeschlagen auf dem letzten Platz der sechs Bewerber. Am Ende des Tages bekam er die Stelle. Rückblickend kann man sagen, dass es eine ideale Besetzung war. Auf meine Frage, was denn am Anfang des Workshops los war, antwortete er knapp: „Ich war sehr nervös.“

Bei internen Bewerbungen für eine Führungsposition habe ich es bereits mehrmals erlebt, dass beispielsweise der im Kollegenkreis sehr beliebte Betriebsrat sich für die Leitung beworben hatte. Grundsätzlich ist es eine gute Idee, solch einen Bewerber um des inneren Friedens willen einzuladen, selbst wenn ihm die Kommission keinerlei realistische Chancen einräumt. Glücklicherweise konnte dieser Bewerber dann im Laufe des Tages erkennen, dass andere Bewerber bei den konkreten Aufgaben sehr viel besser abschnitten als er. Das konnte er auch neidlos anerkennen. Somit war die Grundlage einer fruchtbaren Zusammenarbeit mit dem späteren Chef/ der späteren Chefin bereits im Auswahlworkshop gelegt. Und das ist mit Sicherheit keine Kleinigkeit. ¶



PROF. DR. AND-
REA HAUSMANN

Leiterin des Studiengangs
Kulturmanagement und
Kulturtourismus, Europa-
Universität Viadrina Frank-
furt (Oder),
<http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

Personalmanagement

Kulturmanagement InfoShot XVII

Beitrag von Andrea Hausmann, Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Personalmanagement in Kulturbetrieben beinhaltet die aktive Gestaltung aller personalbezogenen Aufgaben und ist neben Marketing und Finanzierung ein besonders wichtiger Funktionsbereich im Kulturmanagement. Trotz seiner unbestrittenen Bedeutung im personalintensiven Kulturbereich ist die Literatur hierzu bislang jedoch noch wenig umfangreich. In der allgemeinen (betriebswirtschaftlichen) Literatur zum Thema haben sich verschiedene Handlungsfelder des Personalmanagement herauskristallisiert, die auch für Kulturbetriebe Gültigkeit besitzen und nachfolgend in ihren Grundzügen umrissen werden. Eine grundlegende erste Aufgabe besteht in der „Personalbedarfsplanung“, die zur Ermittlung des derzeitigen und künftigen Bedarfs an Mitarbeitern für einen Kulturbetrieb oder ein Kulturprojekt führt. Während sich die quantitative Bedarfsplanung mit der Frage beschäftigt, wie viele Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt beschäftigt sein müssen, damit der Kulturanbieter leistungs- und wettbewerbsfähig ist, geht es bei der qualitativen Bedarfsplanung um die Bestimmung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die die Mitarbeiter für die Leistungserbringung jetzt und in Zukunft besitzen sollten.

Ein zweites Handlungsfeld stellt die „Personalbeschaffung“ dar, in deren Mittelpunkt die fristgerechte Deckung eines vorhandenen oder absehbaren Personalbedarfs steht. Hierzu können zwei grundsätzliche Wege eingeschlagen werden: Die interne Beschaffung erfolgt durch Versetzung oder Beförderung von bereits dem Kulturbetrieb zugehörigen Mitarbeitern. Die Vorteile einer solchen internen Stellenbesetzung liegen u.a. darin, dass hierdurch Aufstiegschancen für engagierte Mitarbeiter geschaffen werden, die Besetzung einer Stelle auch kurzfristig erfolgen kann und der auserwählte Kandidat bereits hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit, sozialen Kompetenzen etc. bekannt ist. Andererseits steht ggf. nur eine sehr beschränkte Auswahl von einigermaßen geeigneten Mitarbeitern zur Verfügung, eine Versetzung oder Beförderung stößt auf Ablehnung und Neid bei den Kollegen oder es werden neue Impulse von außen und bislang nicht vorhandene Kenntnisse im Kulturbetrieb benötigt. Aus diesen Gründen kann eine externe Beschaffung vorzuziehenswert sein, bei der die benötigten Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden (traditionell über Stellenanzeigen in Zeitungen, aber neuerdings auch über Social Media wie Facebook etc.). Zur Personalbeschaffung gehört zwangsläufig auch die „Personalauswahl“ und in einem nächsten Schritt die „Personaleinstellung“.



... Kulturmanagement InfoShot XVII

Die Veränderungen bei Stellenanforderungen, z.B. aufgrund technologischer Fortschritte, rechtlicher Änderungen, aktueller Publikumsbedürfnisse oder Neuausrichtungen im Programm einer Kultureinrichtung, führen dazu, dass sich Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden sollten. Aber auch der in vielen Kultureinrichtungen anhaltende Abbau bzw. die fehlende Wiederbesetzung von Stellen zieht es zwangsläufig nach sich, dass die vorhandenen Mitarbeiter mehr und mehr Aufgaben übernehmen (müssen), für die ihnen oft genug die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten fehlen. Da jedoch das Know-how von Mitarbeitern eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Kulturanbieter darstellt, um langfristig existenz- und wettbewerbsfähig zu bleiben, muss durch Weiterbildung und Förderung in das verfügbare Personal investiert werden. Ganz allgemein werden Maßnahmen der „Personalentwicklung“ eingeleitet, um Qualifikationen zu vermitteln, die zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitern dienen. Dabei geht es allerdings keinesfalls nur darum, die organisationale Seite im Blick zu behalten und den Zielen des Kulturbetriebs genüge zu tragen. Vielmehr können (sinnvolle) Maßnahmen der Personalentwicklung die Motivation und Zufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter steigern und so insgesamt zu mehr Leistungsbereitschaft führen.

Ein weiteres Handlungsfeld ist das der „Personalführung“. Unter dem Begriff der Führung wird im Personalmanagement die zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens und der Einstellung von Mitarbeitern verstanden. Zweck ist es hierbei, bestimmte Ergebnisse zu erzielen, die sich in erster Linie auf den Kulturbetrieb im Ganzen beziehen, dann nachgelagert aber auch individuelle Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen. Kulturbetriebe mit guter, situativ angemessener Personalführung sind häufig auch für Externe, z.B. die Besucher, zu erkennen: Mitarbeiter sind in der Regel motivierter und arbeiten insgesamt lieber an ihrer Arbeitsstätte als Mitarbeiter, deren Leitungsebene z.B. einen sehr autoritären, wenig partizipativen Stil pflegen.

Abschließend sei noch das Handlungsfeld der „Personalfreisetzung“ erwähnt. Die Personalfreisetzung enthält sämtliche Aktivitäten zur Vermeidung bzw. zum Abbau von Überkapazitäten beim Personalbestand. Damit kann zunächst festgehalten werden, dass die Freisetzung nicht grundsätzlich mit der Entlassung von Mitarbeitern gleichzusetzen ist, sondern z.B. auch den langfristigen Abbau von Stellen (etwa durch den im öffentlichen Kulturbereich üblichen Vermerk „keine Wiederbesetzung“, kurz „kW“, der letztlich einem Einstellungsstopp entspricht) beinhaltet. Zu den Maßnahmen der Personalfreisetzung gehören des Weiteren z.B. auch die Versetzung von Mitarbeitern oder die Verkürzung von Arbeitszeiten. ¶

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Byrnes, William J. (2009): *Management and the Arts*, 4th ed., Burlington/MA.; Klein, Armin (2009): *Leadership im Kulturbetrieb*, Reihe Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden. Mertens, Gerald (2010): *Orchestermanagement*, Reihe Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden; Scherm, E./Süß, S. (2010): *Personalmanagement*, 2. Aufl., München.



Die Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur und ihre Arbeitsmarktorientierung

Ergebnisse eines Forschungsprojektes des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft

Beitrag von Ulrike Blumenreich, Bonn

„Angewandte Kulturwissenschaften“, „Kultur- und Bildungsmanagement“, „Vermittlung von Kunst und Design“ oder „Interkulturelle Kommunikation“ – das Angebot an kulturbezogenen Studiengängen an Hochschulen in Deutschland hat sich in den letzten 35 Jahren erheblich erweitert. Die Studienlandschaft ist vielfältiger und differenzierter geworden – zugleich aber auch unübersichtlicher. Welche Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur halten die Hochschulen derzeit vor? Wie sind diese jeweils ausgestaltet – in Bezug auf ihr inhaltliches Profil und ihre Arbeitsmarktorientierung? Diese Fragen standen im Zentrum der Untersuchung „Studium Kultur“, die das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft unter Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchführte.

Zur Ermittlung der Profile der Studienangebote wurde eine Fragebogenerhebung bei den in einer Bestandsaufnahme recherchierten Studienmöglichkeiten vorgenommen. Erfasst wurden Studienangebote für kulturvermittelnde und interkulturell orientierte Tätigkeitsfelder. Dabei wurde ein weites Verständnis von Kulturvermittlung zugrunde gelegt als „Analyse und Gestaltung der Beziehungen zwischen kultureller Produktion, Rezeption und Distribution“. Einbezogen wurden daher Studienangebote verschiedener Bereiche, u. a. der Kulturwissenschaft(en), des Kulturmanagements, des Kulturjournalismus, der Ethnologie und Interkultur. Berücksichtigt wurden auch spartenspezifische und einrichtungsbezogene Studienangebote. (1) Bei der Fragebogenerhebung konnte ein Rücklauf von 59% verzeichnet werden.

Die Landschaft der Studienangebote

An Hochschulen in Deutschland werden derzeit mehr als 300 Studienmöglichkeiten der Kulturvermittlung und Interkultur angeboten. (2) Wesentliches Merkmal der Landschaft der Studienangebote ist ihre Vielfalt in Bezug auf: die regionale Verteilung, die formale Ausgestaltung, die inhaltliche Aus-



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

richtung, die Vermittlung von Kompetenzen und die Arbeitsmarktorientierung.

- ♦ Die Studienangebote sind regional sehr unterschiedlich verteilt.

Die meisten Studienangebote für kulturvermittelnde und interkulturelle Tätigkeiten werden in Nordrhein-Westfalen mit 36 Angeboten vorgehalten, dicht gefolgt von Baden-Württemberg mit 35 und Bayern mit 33 Angeboten.

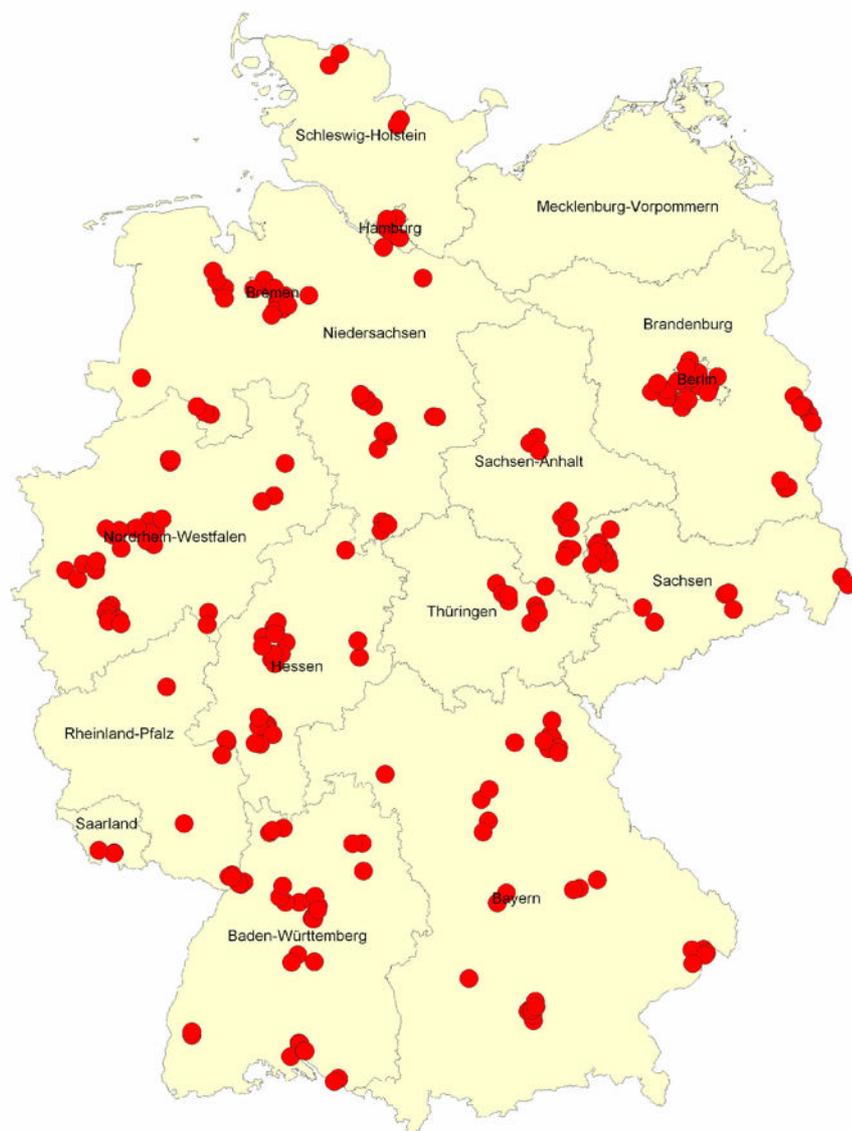


Abb.1: regionale Verteilung der Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur an Hochschulen in Deutschland



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

Betrachtet man ausschließlich die Studienmöglichkeiten des Kulturmanagement, so finden Interessierte in Baden-Württemberg mit 15 und Sachsen mit 7 die meisten Angebote.

- ♦ **Das „Durchschnitts-Studienangebot“ wird an einer Universität offeriert, schließt mit einem Bachelor oder Master ab, ist ein Präsenz-Vollzeit-Studiengang, wird in der Lehrsprache Deutsch angeboten und erhebt Studiengebühren.**

Mit 182 Studienangeboten für kulturellvermittelnde und interkulturelle Tätigkeiten werden mehr als zwei Drittel (69%) von Universitäten vorgehalten. Deutlich geringer ist die Anzahl der Angebote für kulturvermittelnde und interkulturelle Tätigkeiten an Fachhochschulen (n= 17; 6,4%) und Hochschulen (n=17, 6,4%). Der Anteil der Studienangebote an Kunst- und Musikhochschulen entspricht mit 12% in etwa dem der Fachhochschulen und Hochschulen gemeinsam. 6,8% der Studienangebote werden an sonstigen Hochschulen, wie beispielsweise Pädagogischen Hochschulen, Technischen Universitäten und Hochschulen der Medien unterbreitet. 90,6% der Hochschulen insgesamt, die Studienangebote für kulturvermittelnde und interkulturelle anbieten, sind in staatlicher Trägerschaft.

Die Umwandlung der Studiengänge in Bachelor- und Masterstudiengänge als Auswirkung des Bologna-Prozesses ist weit vorangeschritten: mit einem Diplom oder Magister schließen nur noch 6,0% der Studiengänge für kulturvermittelnde und interkulturelle Tätigkeiten ab. 118 Studienangebote werden als grundständige Studiengänge mit B.A.-Abschluss angeboten (44,36%). Nahezu eben so hoch ist der Anteil der M.A.-Studiengänge mit 42,9%. Weiterbildungsangebote mit Zertifikatsabschluss machen lediglich 5,6 % der Studienmöglichkeiten aus.

Bei fast allen Studienangeboten handelt es sich um Präsenz-Angebote (96,6%), bislang können lediglich 3,4% der Angebote als Fernstudium absolviert werden. Mit 89,5% ist der größte Anteil darüber hinaus ein Vollzeitstudienangebot, nur 10,5 % der Studienangebote sind als berufsbegleitend konzipiert.

Ausschließlich deutschsprachig sind die Lehrangebote bei circa drei Vierteln der Studienangebote. Bei etwa einem Achtel der Angebote finden sowohl Veranstaltungen in deutscher als auch in englischer Sprache statt, zu den weiteren Lehrsprachen zählen französisch, polnisch, spanisch und italienisch.

Für drei Fünftel der Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur sind Studiengebühren zu entrichten. Das Minimum an Studiengebühren pro Semester liegt bei 150 Euro, das Maximum bei 10.000 Euro. Die durchschnittliche Höhe pro Semester liegt bei den Studienangeboten, für die Studiengebühren zu zahlen sind, bei 1034 Euro.



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

Vergleicht man die Teilgruppe der Studienangebote des Kulturmanagements mit dem Gesamtangebot, zeigt sich, dass diese deutlich häufiger an Fachhochschulen und Hochschulen angeboten werden und nur zu etwa einem Drittel an Universitäten. Berufsbegleitende Angebote werden mit mehr als einem Drittel ebenfalls deutlich häufiger offeriert. Auch der Anteil an Fernstudienmöglichkeiten liegt mit 12% deutlich höher als im Gesamtangebot.

- **Bei der inhaltlichen Ausrichtung dominieren bezogen auf die Bereiche die Kulturwissenschaft(en), das Kulturmanagement und die Kulturpädagogik sowie bezogen auf die Sparten die Medien, Literatur/Bibliothek sowie Theater/Tanz.**

Die folgende Abbildung zeigt auf, dass die Kulturwissenschaft(en) mit 71 Studienangeboten (26,7%) die meisten Zuordnungen erfahren haben. 41 Studienangebote (15,5%) wurden dem Kulturmanagement zugeordnet, 28 der Kulturpädagogik (10,6%). Damit sind mehr als die Hälfte der ermittelten Studienangebote in den Bereichen Kulturwissenschaften(en), Kulturmanagement und Kulturpädagogik zu verorten. Mittlere quantitative Nennungen verzeichneten die Bereiche Interkultur (7,9%), Europäische Ethnologie/Volkskunde und Kulturanthropologie/Ethnologie (je 6,0%), Kultur und Medien (6,0%) sowie Kulturvermittlung (5,7%). Prozentual wenige Studienangebote wurden in den Bereichen Kulturarbeit, Kulturjournalismus, Kulturphilosophie, Kulturelles Erbe, Kultur und Technik sowie Kulturtourismus ermittelt.

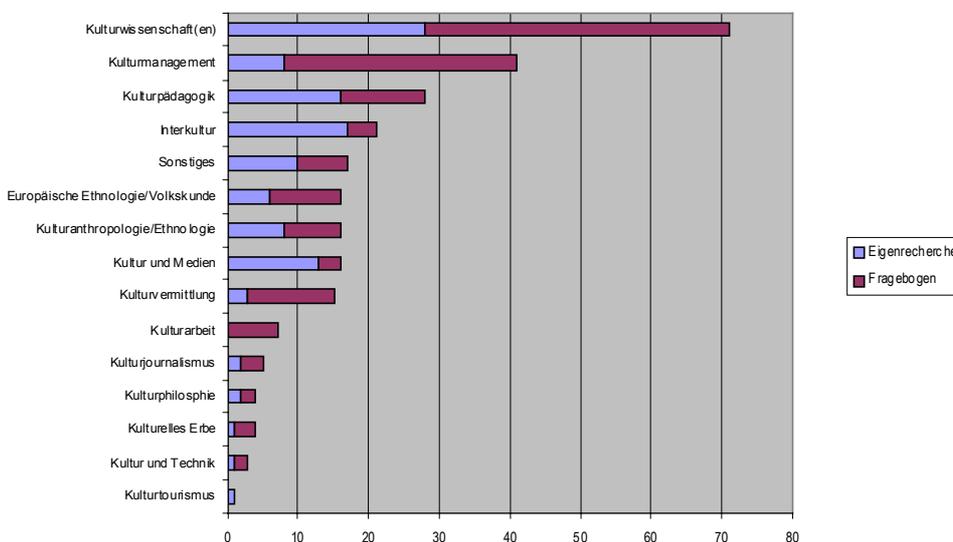


Abb.2: Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur nach Bereichen

Etwa die Hälfte der Studienangebote weist einen Spartenbezug auf. Den prozentual größten Anteil mit 26,1% bilden Studienangebote mit der Spartenorientierung Medien. Es folgen Literatur/Bibliothek mit 16,2%, Tanz/Theater mit 13,8%, Musik mit 12,9% und die Bildende Kunst mit 10,0%. Deutlich kleiner



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

waren die Spartenbezüge zur Kinder- und Jugendkultur, Sprache, zum Museum und zur Baukultur bei den Studienangeboten der Kulturvermittlung und Interkultur.

Die Arbeitsmarktorientierung der Studienangebote

Bei der Erhebung der Profile der Studienangebote bildete die Arbeitsmarktorientierung einen Schwerpunkt. Gefragt wurde nach der Bedeutung der Arbeitsmarktorientierung, ihren Strategien und Methoden der Umsetzung. Darüber hinaus wurde erhoben, woher Informationen zu den vom Arbeitsmarkt benötigten Kompetenzen bezogen werden und welche Bedeutung die Vermittlung von einzelnen methodischen und personellen sowie sozialen Kompetenzen hat. Angaben zu den Berufsfeldern und hauptsächlichen Tätigkeiten stellten weitere Merkmale der Profile dar. An dieser Stelle können nur ausschnittshaft einzelne Ergebnisse vorgestellt werden.

- ♦ **Die Arbeitsmarktvorbereitung ist ein wichtiges Ziel der Studienangebote – insbesondere bei den Studienmöglichkeiten des Kulturmanagements.**

Bei der Beurteilung des Ziels der Arbeitsmarktorientierung auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig) zeigte der ermittelte Durchschnittswert von 1,83 die hohe Bedeutung, die die Studienangebote diesem Thema beimessen. 118 der Studienangebote bewerteten das Ziel der Arbeitsmarktvorbereitung mit 1 oder 2. Leichte Unterschiede zeigten sich bezogen auf die Hochschultypen. Auffällig war, dass alle Kunst- und Musikhochschulen das Ziel als sehr wichtig eingestuft haben. Unter 1,5 lag auch die Bewertung der Fachhochschulen, Hochschulen und sonstigen Hochschulen, wogegen die Universitäten einen Durchschnittswert von 2,07 aufwiesen. Lediglich 9 Anbieter beurteilten das Ziel der Arbeitsmarktvorbereitung mit 4 oder 5, darunter waren acht an Universitäten und ein Angebot an einer sonstigen Hochschule. Diese Bewertung wurde ausschließlich von Vollzeit- und Präsenzangeboten vorgenommen.

Bei den Studienangeboten des Kulturmanagements wurde das Ziel der Arbeitsmarktvorbereitung noch wichtiger eingeschätzt, hier wurde ein Durchschnittswert von 1,28 ermittelt.

- ♦ **Die meistgenannten Berufsfelder, für die die Studienangebote ausbilden, sind die Kulturvermittlung, Wissenschaft/Forschung, Kulturmanagement und Medien.**

Mehr als die Hälfte der Studienmöglichkeiten benannte diese 4 Berufsfelder als Schwerpunkte. Nachdem mit der Kulturvermittlung der Themenfokus der Untersuchung und mit Wissenschaft / Forschung ein klassisches Berufsfeld der akademischen Einrichtungen an erster Stelle identifiziert wurde, waren es 58,0% der Studienangebote, die für das Berufsfeld Kulturmanagement ausbilden. Damit war das Berufsfeld Kulturmanagement auch Ausbildungs-



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

perspektive für eine erhebliche Anzahl von Studienangeboten, die aus anderen Bereichen – wie beispielsweise Kulturwissenschaften und Kulturpädagogik (siehe Abbildung 2) – kommen.

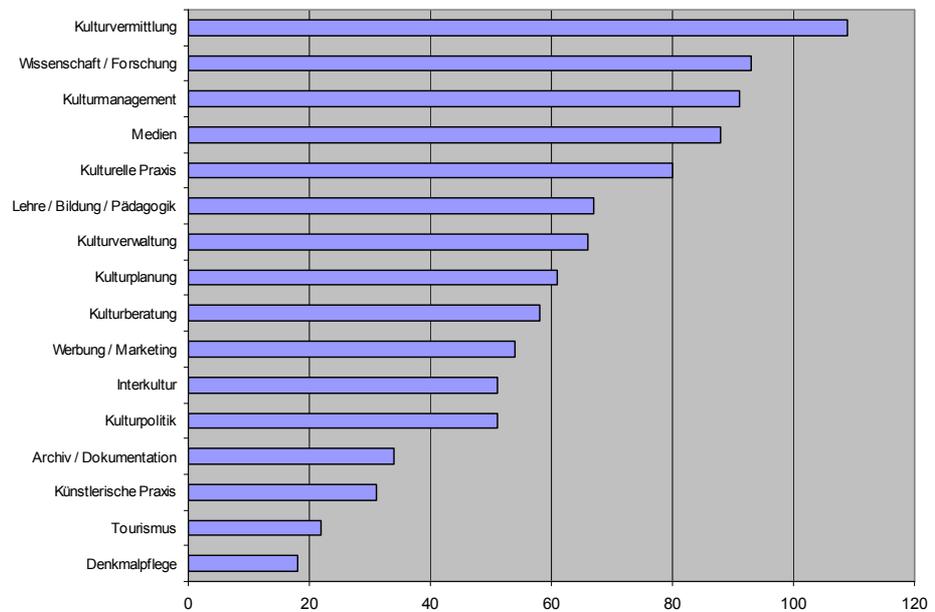


Abb.3: „Für welche Berufsfelder bildet Ihr Studienangebot schwerpunktmäßig aus?“ (Mehrfachnennungen möglich)

- ♦ **Die Studiengangskordinatoren beurteilen die Vermittlung von personalen und sozialen Kompetenzen in ihren Studienangeboten als gut bis sehr gut, die der methodischen Kompetenzen als gut bis befriedigend – allerdings mit geringer Bedeutung von EDV und Fremdsprachen.**

Die nachfolgende Grafik zeigt die Beurteilung einzelner methodischer Kompetenzen – sowohl für das gesamte Studienangebot als auch für die Studiemöglichkeiten des Kulturmanagements.



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

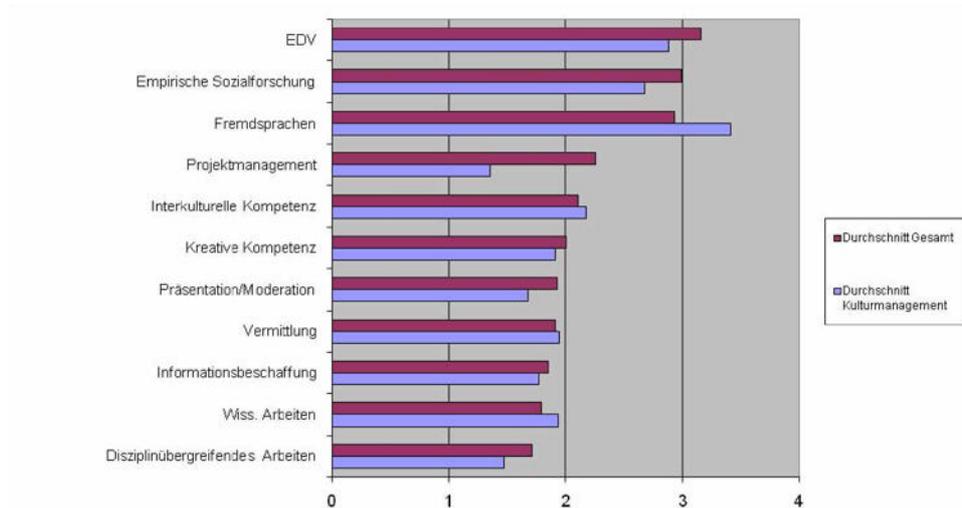


Abb.4: „Bitte beurteilen Sie die Bedeutung der Vermittlung der methodischen Kompetenzen in Ihrem Studienangebot auf einer Skala von 1 (sehr ausgeprägt) bis 5 (gar nicht ausgeprägt).“

Auffällig war, dass der Elektronischen Datenverarbeitung, der empirischen Sozialforschung und den Fremdsprachen eine geringe Bedeutung beigemessen wird. Hier sahen sich die Hochschulen also nicht in der primären Verantwortung, diese Kompetenzen in ihren Studienangeboten zu vermitteln. Diese Aussage kann bestätigt werden durch erste Ergebnisse der Auswertung von Absolventenbefragungen, in denen die ehemaligen Studierenden ausdrücklich Kompetenzen in der EDV und in den Fremdsprachen identifizieren als solche, die ihnen für das Ausüben ihrer derzeitigen Tätigkeit fehlen. Zu diskutieren sein wird daher, auf welche Art und Weise sich die Studierenden diese Kompetenzen aneignen können.

Unerwartet hoch lag dagegen die Beurteilung der Vermittlung von interkultureller sowie kreativer Kompetenz. Sie erweckte den Anschein, dass die Vermittlung beider Fähigkeiten zum Bestandteil eines großen Anteils der Studienangebote geworden ist – auch wenn dies aus den Selbstdarstellungen der Studienangebote nicht unbedingt ersichtlich ist.

Die Vermittlung von personalen und sozialen Kompetenzen beurteilten die Studienangebote durchschnittlich besser als die der methodischen Kompetenzen. Bei den einzelnen abgefragten Kompetenzen erzielten auf einer Skala von 1 bis 5 alle Durchschnittswerte zwischen 1 und 2, und zwar in folgender Reihenfolge Selbstreflexion, Problemlösungsfähigkeit, Empathiefähigkeit, eigenständiges Lernen, Kooperationsfähigkeit, Selbstorganisation, Selbstpräsentation, Offenheit und Flexibilität und Umgang mit Kritik und Konflikten.

- ♦ **Die Perspektiven der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt werden von den Studiengangskordinatoren als gut bis sehr gut beurteilt.**

Ähnlich positiv wie die Bedeutung des Ziels der Arbeitsmarktvorbereitung und deren Umsetzung im Studienangebot sahen die Studiengangleiter auch



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

die Perspektiven der Absolventen. Unter Verwendung der Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) wurde ein Durchschnittswert von 1,76 ermittelt.

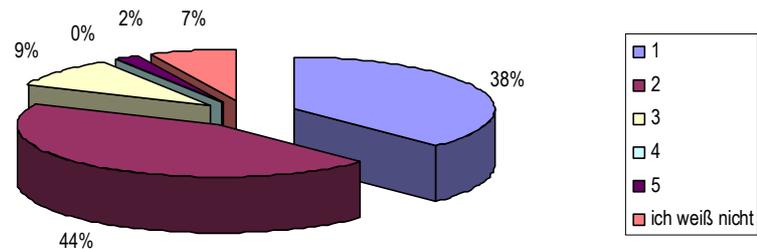


Abb.5: „Wie schätzen Sie die Perspektiven Ihrer Studierenden auf dem Arbeitsmarkt auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) ein?“

Bezogen auf den Hochschultyp war die Reihenfolge dieses Durchschnittswertes identisch mit der erstdargestellten dieses Kapitels: Wieder waren es die Kunst- und Musikhochschulen, deren Absolventen der Kulturvermittlung und Interkultur die besten Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt von den Studiengangsverantwortlichen vorausgesagt wurden. Für die drei größten inhaltlichen Bereiche Kulturwissenschaft(en), Kulturmanagement und Kulturpädagogik lagen die Bewertungen jeweils auch unter 2, am besten dabei für das Kulturmanagement.

Die einzelnen Abschlussarten wiesen beim Durchschnittswert nur sehr geringe Unterschiede auf. So werden beispielsweise die Chancen der Absolventen mit Bachelor-Abschluss mit 1,82 eine ähnlich hoch beurteilt wie des Master-Abschlusses mit 1,67.

Diese positive Beurteilung der Perspektiven der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt war ein durchaus überraschendes Untersuchungsergebnis – nicht nur im Hinblick auf die Beurteilung des Bachelors, sondern auch mit Blick auf die Berufsfelder (42% der Studienangebote bilden auch für die Kulturverwaltung aus) und auf die Anzahl der Studienangebote insgesamt.

Die Untersuchung des Arbeitsmarktes

Wie die Vertreter des Arbeitsmarktes die Perspektiven der Absolventen beurteilen und vor allem welche Kompetenzen für den Arbeitsmarkt Kulturvermittlung und Interkultur auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind, werden die derzeit durchgeführten Experteninterviews und weitere Befragungen des Arbeitsmarktes zeigen. Diese bilden den zweiten Schwerpunkt des Gesamtforschungsprojektes „Studium Kultur und der Arbeitsmarkt für kulturvermittelnde und interkulturelle Tätigkeitsfelder“. Die Ergebnisse werden auf einer bundesweiten Tagung im Frühjahr des nächsten Jahres präsentiert. Aktuelle



... Studienangebote der Kulturvermittlung und Interkultur

Informationen zum Projekt finden Sie auf der Homepage unter www.kupoge.de/ifk/studium-arbeitsmarkt-kultur - ebenso wie eine Online-Datenbank, in der Sie die jeweiligen Profile mit detailreichen Informationen der inzwischen über 300 Studienangebote recherchieren können. ¶

ANMERKUNGEN

(1) Eine ausführliche Darstellung aller formalen und inhaltlichen Kriterien für die Auswahl der einzubeziehenden Studienangebote sind auf der der Internetseite des Projektes unter www.kupoge.de/ifk/studium-arbeitsmarkt-kultur nachzulesen.

(2) Für die hier dargestellten ausgewählten Ergebnisse sind die 266 Studienangebote, die im Sommersemester 2009 ein Angebot vorgehalten haben, ausgewertet worden. Im Kapitel „Landschaft“ sind alle 266 Studienmöglichkeiten berücksichtigt, die Angaben im Abschnitt Arbeitsmarktorientierung beziehen sich auf die 157 Studienangebote, die den Fragebogen im Herbst 2009 beantworten haben.

- Anzeige -



Fachtagung des Zentrums für
Kulturmanagement

«The Audience is the Message»

Social Media, Web 2.0, Communities
und ihre strategische Bedeutung
für Kunst und Kultur

24. September 2010, Zürich

www.sml.zhaw.ch/de/management/zkm/tagungen-events.html



Personalmanagement in der Kultur - Zeit für Aufklärung

Tagung, 25./26. November 2010, Weimarhalle, Weimar



Die brennenden Themen des modernen Kulturmanagement auf den Punkt bringen, auf das Wesentliche fokussieren, konkrete Lösungswege und Handlungsanleitungen für die berufliche Praxis geben, neue Perspektiven für einen Kulturbetrieb mit Zukunft schaffen und den Dialog und Austausch befördern – das sind die Ziele eines neuen Dialog- und Weiterbildungsforums von Kulturmanagement Network. Im Fokus der Auftaktveranstaltung am 25. und 26. November 2010 in Weimar steht einer der wichtigsten und doch am wenigsten beachteten Bereiche und Aufgabengebiete von Führung und Management im Kulturbetrieb: das Personalmanagement.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfahren mehr über die aktuellsten Entwicklungen der Qualifikationsanforderungen im Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte in der Kultur. Ausgewiesene Experten zeigen neue Ansätze und Lösungswege aus den Bereichen Personalmarketing und Personalentwicklung auf, informieren über effektive Wege der Mitarbeitergewinnung und -förderung und präsentieren zeitgemäße Führungskonzepte und Wege des Leadership Development. Internationale Experten stellen ihre jahrelangen Erfahrungen und Best-Practise-Modelle im Human Resources Development vor. In Dialogforen können die gewonnenen Erkenntnisse vertieft und



... Tagung Personalmanagement in der Kultur

ausgetauscht sowie berufliche Beziehungsnetzwerke aufgebaut und gepflegt werden.

Eingeladen hierzu sind Personalverantwortliche aus Kulturbetrieben und Kommunen, aus öffentlichen Kultureinrichtungen und Kulturunternehmen, Führungskräfte aus Kulturorganisationen, Verbänden und Interessenvertretungen sowie Lehrkräfte und Studierende im Kulturmanagement mit dem Fokus Personalmanagement.

Die Tagung findet in Kooperation mit der *Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.* und dem *Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung Hannover* und mit freundlicher Unterstützung der *ressential ICG* statt.

Mit dem Early Bird-Angebot spart man bis Ende September 20% der Anmeldegebühr. Studentische Mitglieder der KuPoGe erhalten eine Ermäßigung. ¶

WEITERE INFORMATIONEN & ANMELDUNG

www.km-konkret.de

Neuerscheinung

Kultur 2.0. Neue Web-Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media

Juli 2010, 320 S., kart., 26,80 €

ISBN 978-3-8376-1352-0



Interaktive Web-2.0-Tools wie Blogs oder Twitter haben einen Paradigmenwechsel vollzogen. Die bisher praktizierte, klassische Einweg-Kommunikation verliert an Bedeutung. Stattdessen sammeln sich Interessierte in sozialen Netzwerken, um sich auszutauschen. Dies eröffnet neue Möglichkeiten für das Kulturmarketing. Erstmals für den deutschsprachigen Raum führt dieser Band in die kultur- und medientheoretischen Grundlagen ein und stellt aktuelle Entwicklungen sowie Trends vor. Am Beispiel bester Projekte werden die Erfolgspotenziale von Web-2.0-Strategien für Kultureinrichtungen verdeutlicht. Anschaulich und praxisnah wird gezeigt, wie Kulturmanager/-innen mithilfe von Online-Tools Beziehungen zu neuen Zielgruppen knüpfen und vertiefen können. Der Band ist eine Zusammenstellung der wichtigsten Tagungsbeiträge der *stART.09* in Duisburg, bei der rund 60 Referenten und knapp 500 Teilnehmer die Chancen und Möglichkeiten von Web 2.0 im Kulturbereich diskutierten.

Details & Bestellung: <http://www.transcript-verlag.de/ts1352/ts1352.php>



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema Personalmanagement

Bücher

- Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter, von Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler, Robert Ungvari 256 Seiten, Piper 2009
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_840/index.html
- Museum und Personal, von Matthias Dreyer, Rolf Wiese, 199 Seiten, Förderverein d. Freilichtmuseums am Kiekeberg 2006
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_674/index.html
- Online-Recruiting: Externe Personalgewinnung über das Internet, Sven Lohberg, 150 Seiten, Vdm Verlag 2006
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_791/index.html
- Künstler & Co. Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen, Walter B. Fischer, 240 Seiten, Rüegger Verlag, 2007
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_624/index.html
- Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente, von Ruth Stock-Homburg, 737 Seiten, Gabler-Verlag, 2008
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_687/index.html
- Führen ist Charaktersache, von Martin Salzweidel, Ulf Tödter, 191 Seiten, Cornelsen, April 2008
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_657/cs_11/index.html
- Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, von Christoph Beck, 226 Seiten, Luchterhand, 2008

- Online-Personalsuche: Praxishandbuch für aktive Personalbeschaffung im Internet, von Alexander Fedossov, 208 Seiten, BoD, 2009
- Personalkommunikation: Recruiting!: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen und halten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten, von Bernhard Schelenz, 255 Seiten, Publicis Corporate Publishing, 2007

Publikationen

KM Magazin, Ausgabe Nr. 18 vom April 2008
www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/kmo804.pdf

Blogs & Websites

www.personalberater-blog.de

www.hrm.de

www.humanresourcesmanager.de

www.culturalhrc.ca

www.kupoge.de/ifk/studium-arbeitsmarkt-kultur



AUTOREN

Bernd Günter, Andrea Hausmann

VERLAG

VS Verlag

ISBN

3531159003

Kulturmarketing

Rezension von Patrick S. Föhl, Berlin

Kultureinrichtungen müssen sich mehr denn je dem einzelnen (potenziellen) Besucher und seinen Bedürfnissen zuwenden. Vor dem Hintergrund der multioptionalen Medienangebote, hybrider Publikumsinteressen und -gewohnheiten, den Auswirkungen des demografischen Wandels und der zunehmenden Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt sind Kulturbetriebe gehalten, ihre künstlerisch-ästhetischen Angebote bestmöglich an die vorhandenen und potenziellen Zielgruppen zu vermitteln. Hierzu zählt auch ein zeitgemäßes Kulturmarketing, um neue Besuchergruppen zu aktivieren und den gering werdenden Kreis von „Stammkunden“ zu binden. Denn auch ein noch so hochwertiges kulturelles Produkt läuft ins Leere, wenn Nutzergruppen nicht auf „ihren“ Kanälen erreicht werden oder Abonnenten unzufrieden mit dem Service ihres Theaters sind. Denn das dürfte inzwischen weitgehend Konsens sein: Kultur braucht Publikum, um – im Falle öffentlich finanzierter Kultur – ihren gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen und künstlerische Prozesse durch deren Rezeption überhaupt erst vollenden zu können. Allerdings gilt dies nicht um jeden Preis. Denn seriöses Kulturmarketing ist kein Instrument, das aufgrund von Vermarktungsinteressen in die Inhalte eines künstlerischen Produktes eingreift, wie es nach wie vor von nicht wenigen Kulturschaffenden befürchtet wird. Richtig verstandenes und besucherorientiertes Kulturmarketing zeichnet sich nach Armin Klein dadurch aus, „dass die jeweilige Kultureinrichtung tatsächlich alle Anstrengungen unternimmt, das, was sie künstlerisch-ästhetisch produziert, einem größtmöglichen Kreis von Interessenten nahe zu bringen“.

Kulturmarketing ist vor dem dargestellten Hintergrund ohne Zweifel eine Kerndisziplin des Kulturmanagements. Das spiegelt sich auch darin, dass der geneigte Leser bereits auf eine ganze Reihe an Lehr- und Handbüchern zurückgreifen kann und die Vermittlung von Kulturmarketingkenntnissen zu den Grundlagen in der Kulturmanagementlehre zählt. Nun stellt sich die Frage, warum die beiden Kulturmarketing-Experten Prof. Dr. Bernd Günter und Prof. Dr. Andrea Hausmann eine weitere Publikation zum Thema vorlegen? Die Antwort ist einfach. Die beiden Autoren wollen mit ihrem im Winter 2009 im *Verlag für Sozialwissenschaften* erschienen Band „Kulturmarketing“ eine kurze und bündige Einführung in das Thema anbieten. Das für Studenten konzipierte Werk bietet neben den Grundlagen des Kulturmarketings (zum Beispiel Instrumente und Marketingcontrolling) auch Einblicke in aktuelle Handlungsbereiche, wie zum Beispiel die vielfältigen Möglichkeiten von Marketingkooperationen. Kurz und bündig – aber nicht oberflächlich – offerieren die Autoren einen „Crash-Kurs“ in die Funktionen und Wirkungsmöglichkeiten von Kulturmarketing. Die Publikation regt nicht nur Studenten dazu an mehr zu den einzelnen Themenbereichen erfahren zu wollen, sondern offeriert auch für Kulturschaffende einen profunden Einstieg.



... Kulturmarketing

Der 131 Seiten umfassende Band gliedert sich in zehn Kapitel, die sehr klar und nachvollziehbar aufgebaut sind. Der Leser wird durch den gesamten Kulturmarketingprozess geleitet, der über Ziele, Strategien und Instrumente bis hin zu Implementierung und Controlling reicht. Das abschließende 10. Kapitel widmet sich zukünftigen Herausforderungen im Kulturmarketing: diskutiert werden unter anderem die Finanzkrise, die Pluralisierung der Lebensstile und die Tatsache, dass sich Kultureinrichtungen auf ein geringeres, bunteres und älteres Publikum einstellen müssen. Für das Kulturmarketing impliziert dies einerseits Anpassungsnotwendigkeiten in der Zielgruppenansprache. Andererseits wird sichtbar, dass der „Kampf um den Besucher“ weiterhin zunehmen wird.

In der Gesamtsicht offerieren die zehn Kapitel des Bandes eine solide Basis an unabdingbaren Standards im Kulturmarketing (zum Beispiel die Funktion von Zielen). Zusätzlich sind die zahlreichen konkreten Beispiele positiv hervorzuheben, die die Ausführungen der Autoren praxisnah veranschaulichen. Die aktuellen Fallbeispiele sind in ihrer Vielfalt und Auswahl von großem Wert für das Verständnis einzelner Schritte und Möglichkeiten des Kulturmarketings. Im Bereich der Instrumente (Kapitel 6) werden auch neuere Ansätze diskutiert, wie zum Beispiel das Guerilla-Marketing, so dass ein umfangreicher Überblick zur Auswahl möglichst passfähiger Maßnahmen entsteht. Zu allen Kern- und Spezialthemen des Kulturmarketings verweisen die Autoren darüber hinaus auf vertiefende beziehungsweise weiterführende Literatur. Damit kann der Band auch als Kompass durch die betriebswirtschaftliche und kulturmanageriale Literatur zum Thema verwendet werden.

Das Hauptziel der Arbeit formulieren die Autoren in ihrer Einleitung wie folgt: „Durch eine abwechslungsreiche didaktische Aufbereitung und die Konzentration auf die wesentlichen Methoden, Instrumente und Zusammenhänge, soll dem Leser eine fundierte Einführung in das Kulturmarketing gegeben werden.“ Nach der Lektüre steht für den Autor dieser Rezension fest, dass sie dieses Ziel vollumfänglich erreicht haben.

ZUM REZENSENTEN:

Patrick S. Föhl, Dr. phil., Inhaber einer Professur für Kulturmanagement an der *Internationalen Hochschule für Exekutives Management Berlin*, darüber hinaus Leiter der Forschungsgruppe „Regional Governance im Kulturbereich“ und freier Kulturberater im *Netzwerk für Kulturberatung*, Gastdozent sowie Referent an verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland sowie Autor zahlreicher Publikationen zum Kulturmanagement und zur Kulturpolitik in Theorie und Praxis.¶

DETAILS UND BESTELLEN

kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_792/cs_11/index.html



AUTOREN

Steffen Höhne, Uli
Kostenbader, Hellmut
Seemann (Hrsg.)

VERLAG

Leipziger
Universitätsverlag

ISBN

3865833810

Krisenmanagement

Der Brand und seine Folgen - die Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar

Rezension von Dirk Heinze, Chefredakteur, office@kulturmanagement.net

Spätestens nach dem Brand der *Herzogin Anna Amalia Bibliothek* in Weimar, dem Einsturz des Kölner Stadtarchivs oder der tödlichen Massenpanik auf der Duisburger *Loveparade* haben es Krisen im Kultursektor auch in die Nachrichten geschafft. Dies könnte eine Chance sein, das Thema Krisenmanagement zum festen Bestandteil der Aus- und Weiterbildung von Kulturmanagern zu machen.

Die vorliegende Publikation erschien genau 5 Jahre nach der Brandkatastrophe in Weimar. Während inzwischen die historische Bibliothek in neuem Glanz erstrahlt und sich eines höheren Zuspruchs bei Lesern und Touristen erfreut wie nie zuvor, macht der unwiederbringliche Verlust von 50.000 Büchern und 90 % der Musikaliensammlung deutlich, dass es zunächst politisch um die Beantwortung der Frage gehen muss, wie wir unser reiches kulturelles Erbe schützen. Folgerichtig kommt auch der Präsident der Stiftung Weimarer Klassik Hellmut Seemann als damals Hauptverantwortlicher im Buch zu Wort und lässt den Leser unmittelbaren Anteil an den Geschehnissen vom 2. September 2004. Er erinnerte insbesondere an die Bereitschaft von Mitarbeitern und „wildfremden Passanten“, in das brennende Gebäude zu stürzen und kostbare Bände und Gemälde vor den Flammen zu retten. Kulturelles Erbe sei für ihn „wohl doch das, wofür die in einem kulturellen Zusammenhang heute Lebenden bereit sind, ihr eigenes Leben in die Waagschale zu legen“, so Seemann mit nachvollziehbarem Pathos.

Die Leiter von Kultureinrichtungen wie er sind nicht nur beim Krisenmanagement, sondern zuallererst bei der Verhinderung solcher Katastrophen ebenso gefordert wie die finanziellen Träger und Verbände. Dies wird u.a. im Beitrag von Elke Harjes-Ecker vom *Thüringer Kultusministerium* deutlich, die seither „bei allen Beteiligten ein erhöhtes Problembewusstsein“ erkennt. Insbesondere macht sie darauf aufmerksam, dass ein Verschieben der Prioritäten in Richtung Risikovorsorge auf Kosten sichtbarer Präsentation von Kulturschätzen „nicht immer populär“ ist. Ihr Beitrag wendet sich dann entsprechend den gesetzlichen und organisatorischen Möglichkeiten beim Denkmal- und Katastrophenschutz. Notfallpläne gibt es beispielsweise noch längst nicht in allen Einrichtungen, die uns lieb und teuer sind. Man kann nur hoffen und dafür werben, dass solche Katastrophen wie in Köln oder Weimar für ein Umdenken, vielleicht auf für ein Setzen anderer Prioritäten sorgen.

Wie man hingegen mit eingetretenen Katastrophen als Verantwortlicher und Beteiligter richtig umgeht, kann man bei der Lektüre dieses Buches sehr gut lernen. Steffen Höhne, Professor für Kulturmanagement an der *Hochschule für Musik Franz Liszt* in Weimar, erweitert hierbei den Blickwinkel auf Krisen, die



... Krisenmanagement

sogar in Schließungen bzw. Fusionen von Kultureinrichtungen mündeten - egal ob kommerziell (*Stella AG*, Tonträgerindustrie) oder öffentlich gefördert (*Schiller-Theater Berlin*).

Durch Elske Herrmann lernt der Leser im weiteren Verlauf der Lektüre, welche Typen von Krisen existieren, wie sie verlaufen und welche Ebenen des Krisenmanagements es gibt. Sie bezieht sich hierbei auf Armin Töpfer, Professor für Marktorientierte Unternehmensführung an der *TU Dresden* und seit mehr als 20 Jahren Experte im Bereich Krisenprävention und -bewältigung. Im weiteren Verlauf dieses fundierten Beitrags untersucht Herrmann die Organisation der Klassik Stiftung hinsichtlich Personal und Mittelausstattung, zeichnet dann die Ereignisse nach Ausbruch des Brandes geradezu minutiös nach, um schließlich die einzelnen Organisationsstrukturen und -abläufe einschließlich der Pressearbeit bei der Krisenbewältigung zu analysieren.

Eine mögliche Folgepublikation, die weniger auf ein einzelnes Beispiel eingeht, könnte an dieser Stelle ansetzen und das Krisenmanagement für die spezifischen Verhältnisse von Kulturorganisationen genauer untersuchen. Allein das Nachdenken über geeignete Vorbeugemaßnahmen, die Einrichtung von Frühwarnsystemen, die Mittel einer Schadensbegrenzung beim Eintreffen einer vergleichbaren Katastrophe, die Entwicklung einer Strategie für einen Neuanfang und das Lernen aus der Krise - jeweils unter den Aspekten von Führung und Kommunikation - ergibt ein spannendes Spektrum an Themen.

Ein weiterer Aspekt ist der nach der Finanzierung. Das Beispiel *Anna Amalia Bibliothek* hat gezeigt, dass nicht zwangsläufig die öffentlichen Hand allein für die Bewältigung von Krisen, die Investitionen für den Wiederaufbau und die Restaurierung brandgeschädigter Bücher aufkommen muss. Die Spendenbereitschaft von Bürgern oder das Engagement von Unternehmen wie in diesem Fall der Vodafone-Stiftung zeigen Alternativen auf, wenngleich einerseits auch dieses Sponsoring gemanagt werden muss und andererseits bei kleinen Kultureinrichtungen, die in vergleichbare Nöte geraten, sicher mit erheblich weniger Aufmerksamkeit und damit geringerem Spendenaufkommen zu rechnen ist.

Den Hauptanteil am Gelingen dieser Publikationen hatten Studierende, die sich des Themas in eigenen Haus- und Diplomarbeiten widmeten. Sie führten unzählige Gespräche mit den Beteiligten und Sachverständigen. Dies darf zuallererst als Gewinn gesehen haben, den diese jungen Menschen gingen unbefangen und kritisch an die Materie heran. Es wurde Tacheles geredet, hieß es ausdrücklich bei der Pressekonferenz zur Präsentation.

Dass der Band dann erst fünf Jahre nach der Brandkatastrophe herausgegeben werden konnte, mag an der Einbeziehung der vielen Studierenden zu tun haben, die sich erst neu in die Materie einarbeiten mussten, aber auch sicherlich mit dem Anspruch auf eine wissenschaftliche Betrachtung statt



... Krisenmanagement

journalistisch-polemischen Reaktionen. Der zeitliche Abstand lässt zudem auch grundsätzliche Betrachtungen und Erkenntnisse zu, derer es bedarf, um mit einer solchen Publikation Wirkung in Lehre, Praxis und Politik zu erzielen. Und diese Wirkung sollte im Interesse der Bewahrung unseres kulturellen Erbes und einer Professionalisierung des Kulturbetriebs unbedingt erzielt werden. Die nächste Krise kommt bestimmt! 

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_728/cs_11/index.html

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- 11 x im Jahr
- in über 40 Ländern
- größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- www.dasorchester.de
- Tel. 06131/246857
- zeitschriften.leserservice@schott-music.com





DR. CLAUDIA
BOROWY

ist promovierte Theaterwissenschaftlerin und Journalistin mit 12 Jahren Berufserfahrung als Theater-Regisseurin, zahlreichen Inszenierungen in Stadt- und Privattheatern, u.a. in München, Zürich und Stuttgart, und Autorin von Theaterstücken und TV-Drehbüchern. Darüber kann darüber hinaus auf über zehn Jahre Berufserfahrung in der Kommunikationsbranche zurückblicken, u.a. als Concept Developer, Kreativdirektorin und Geschäftsleitungsmitglied bei führenden Internet-/Multimedia-Agenturen. Die fachlichen Schwerpunkte lagen in den Bereichen Unternehmenskommunikation und Entwicklung von HR-Konzepten.

Botschaften auf emotionaler Ebene

Interview mit Dr. Claudia Borowy zum Businesstheater als Instrument der Kommunikation und der Personalentwicklung

Die Fragen stellte Dirk Heinze, Chefredakteur,
office@kulturmanagement.net

KM Magazin: Das Businesstheater als Möglichkeit interner Kommunikation und Personalentwicklung wird immer populärer. Was macht diese Methode für Unternehmen so attraktiv?

Dr. Claudia Borowy: Unternehmenskommunikation findet bisher vorwiegend über Kanäle und Kommunikationsmittel statt, die eher die rationale, kognitive Ebene adressieren, weniger die Emotion. Genau da setzt Businesstheater an, indem es Botschaften auf eine spielerische Art und Weise vermittelt und auf einer emotionalen Ebene verankert.

Indem wir mit unseren verschiedenen Spielformaten – von der Inszenierung bis zur Improvisation – typische Kommunikationssituationen in Unternehmen bzw. Organisationen spiegeln und auf unterhaltsame Weise Kernbotschaften herausarbeiten, liefern wir Mitarbeitern eine Projektionsfläche für ihr eigenes Kommunikationsverhalten. Wir schaffen sozusagen eine Laborsituation, in der wir untersuchen können, welche kommunikativen Verhaltensweisen welche Reaktionen hervorrufen und wie mögliche Konflikte gelöst werden können. Dadurch öffnen wir das Bewusstsein, wir sorgen für einen sog. Unfreeze-Effekt, d.h. wir lösen Verkrustungen, erzeugen eine Bereitschaft, sich insbesondere mit negativ besetzten Themen – wie z.B. Konfliktsituationen, Veränderungsprozesse etc. – auseinanderzusetzen.

Dabei spielt Humor eine große Rolle. Ganz im klassischen Theaterverständnis setzen wir Humor und Komödiantik als Instrument zur (Selbst-) Erkenntnis ein. Dabei distanzieren wir uns ganz klar von platter Comedy. Wir wollen keine Schenkelklatscher, kein Lachen auf Kosten anderer, sondern das leise, wertschätzende Augenzwinkern, die Selbstironie, das Lachen und Bewusstwerden über sich selbst und über die Rollenbilder und Verhaltensmuster, die man aus seinem täglichen Berufsleben kennt.

Ein weiteres Kriterium, das das Businesstheater von anderen klassischen Kommunikationsmitteln in der Unternehmenskommunikation unterscheidet, ist seine Interaktionsfähigkeit: Wir begreifen Theater nicht als Einbahnstraßen-Kommunikation, bei der Mitarbeiter passiv „beschallt“ werden. Businesstheater ist ein aktivierendes Format, das bewusst den Austausch, die



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

Auseinandersetzung und die gemeinsame Bearbeitung mit dem Publikum sucht.

Dazu haben wir spezielle Formate entwickelt, z.B. das Forumtheater. Vor allem mit diesem Format setzen wir als emotionales Interventionsinstrument für Veränderungsprozesse oder andere konfliktbesetzte Themen sehr häufig ein. Darin können wir unser Publikum in einer Mischung aus inszenierten Szenen und Improvisation aktiv am Geschehen beteiligen, indem wir sie einladen, Regie zu führen. Dieser Vorgang verbindet zwei Mehrwehrt bei den Teilnehmern, vor allem, wenn es sich um Führungskräfte handelt: Das Publikum wird zu Regisseuren. Dadurch übt es Führung aus. Die Teilnehmer führen die Schauspieler indem sie ihnen vermitteln müssen, wie sie ihr Verhalten in einer bestimmten Szene, einer Situation verändern sollen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Das hört sich eigentlich ganz einfach an, erweist sich aber in der Klarheit und in der Frequenz, mit der interveniert wird, als gar nicht so einfach.

Der zweite wichtige Vorteil des Formats Forumtheater ist die Wahrung des individuellen Schutzbedürfnisses: Niemand muss selbst auf die Bühne – und fürchten, sich vor seinen Vorgesetzten und Kollegen zu exponieren. Der Dialog, manchmal auch die Auseinandersetzung über unterschiedliche Regieanweisungen zu ein und derselben Situation wird durch einen erfahrenen Coach moderiert, der an der Schnittstelle zwischen Schauspieler und Publikum agiert und in einem grundsätzlich ergebnisoffenen Prozess sicher stellt, dass sich dennoch bestimmte Kernbotschaften bzw. Erkenntnisse vermitteln.

Um Mitarbeiter ganz gezielt mit ihren eigenen kreativen Ressourcen zu konfrontieren und ihr kreatives Potenzial frei zu legen, das sie sich in der Regel im „normalen“ Berufsalltag nicht gestatten, setzen wir neben dem Forumtheater auch Theater-Workshops ein. Angeleitet durch einen Coach entwickeln wir mit Mitarbeitern szenische Formate, also kleine Theaterstücke oder Film-Episoden zu vorgegebenen Themen. Auch hier liegt die Attraktivität der Methode darin, dass wir auf spielerische Art Lösungsansätze für Konfliktsituationen oder Veränderungsprozesse erarbeiten.

KM: Können Sie Beispiele nennen, welche Problemfelder durch Unternehmenstheater thematisiert werden?

CB: Unternehmenstheater eignet sich vor allem als Interventionsformat für alle Formen und Stadien von Veränderungsprozessen in Organisationen und Unternehmen. Klassische Felder, in denen eine spielerische Spiegelung/Bearbeitung sehr viel Sinn macht, ist beispielsweise die Veränderung von Organisationsstrukturen, also die Fusion von Unternehmen, Abteilungen oder Standorten und die damit zusammenhängenden kommunikativen Herausforderungen. Damit impliziert sind Themen wie Motivation und Teambuilding, aber auch alles, was mit der Unternehmenskultur im allgemeinen zu tun hat.



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

Also die Einführung neuer Unternehmensleitlinien, Führungsthemen (Führungsstil, Mitarbeiterkommunikation) oder das weite Feld Diversity.

Darüber hinaus können szenische Trainingsformate alle klassischen Personalentwicklungs- und Schulungsthemen bedienen: vom Kommunikationstraining über Kreativitätstraining bis hin zum Verkaufs- und Vertriebstaining.

KM: Wie sind die Reaktionen bei den Mitarbeitern, wenn sie sich z.B. in bestimmten Szenen wiedererkennen?

CB: Die Reaktionen sind überwiegend positiv, nicht nur im aktiven Erleben während der Performance selbst, sondern auch in der Reflexion. Das wissen wir durch unsere Evaluationen, die wir zu jedem Projekt durchführen. Häufiges Feedback sind Sätze wie: „Zu dem und dem Thema bleiben mir Bilder im Gedächtnis.“ „Ich hab mich in vielen Situationen wieder erkannt. Genau so fühle ich mich.“ „Ich fand’s gut, dass das Thema überhaupt mal so offen thematisiert wurde.“

Grundlage für diese positiven Feedbacks und für den erfolgreichen Einsatz von Business-Theater-Formaten sind allerdings zwei Dinge: Wichtig ist erstens, dass sich unser Publikum mit dem, was wir auf der Bühne präsentieren bzw. spiegeln, grundsätzlich gewertschätzt fühlen. Als Akteure sind wir da auf einem schmalen Grad unterwegs: wir dürfen und sollen bewusst Finger in Wunden legen, aber wir zeigen nicht mit dem Finger auf Andere und wir agieren nicht dogmatisch. Nur mit einem wohlwollenden und zugleich lösungsorientierten Blick auf die kleinen und großen Unzulänglichkeiten, die wir alle kennen, werden wir eine positive Bereitschaft zur Auseinandersetzung, zur Interaktion erreichen. Wichtig ist es, die Motive hinter Haltungen und Handlungen transparent zu machen und zugleich zu hinterfragen.

Dies alles können wir nur dann erreichen, wenn wir zweitens ein sehr genaues Verständnis von den Problemstellungen, den Hintergründen und den kulturellen Grundstimmungen in der Organisation, im Unternehmen haben – und zwar aus Sicht der Management- und Mitarbeiter-Ebene. Nur wenn es uns gelingt, in den Szenen 100% authentisch und ganz nah an den unternehmensspezifischen Themen zu sein, werden wir auf eine positive Akzeptanz beim Publikum stoßen. Das setzt eine sehr intensive Recherche im Vorfeld der Stückentwicklung voraus.

KM: Hat es auch schon Fälle gegeben, wo Teilnehmer die Veranstaltung vorzeitig verlassen haben?

CB: Nein, ganz im Gegenteil. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass Mitarbeiter die Chance nutzen, bestimmte (Konflikt-)Themen durch die Anstöße in unseren Szenen überhaupt anzusprechen, sich darüber auszutauschen und auch konstruktiv zu streiten. Natürlich gibt es immer Zuschauer, die mit Theater erst mal weniger anfangen können als andere, die vielleicht



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

auch nicht so geübt darin, Theatersprache zu dechiffrieren. Aber auch die lassen sich von der Methode ansprechen und attestieren uns, dass wir ein Thema auf eine ungewöhnliche und dennoch zielführende Weise bearbeitet haben.

Unser Fazit: Wichtig sind die oben genannten Voraussetzungen für ein positives Erleben. Wenn die nicht erfüllt sind, kann ich mir durchaus vorstellen, dass das Publikum sich verweigert bzw. aufsteht und geht.

KM: Sind die von Ihnen geschilderten Probleme des beruflichen Alltags nicht auch in Kulturbetrieben zu finden? Müsste sich nicht dann auch die Idee des Unternehmenstheaters beispielsweise an einem Museum erfolgreich anwenden lassen?

CB: Unbedingt. Wir stehen aktuell sogar gerade mit einem Kunden aus dem Museumsbereich in Kontakt, wo es um die Begleitung eines Veränderungsprozesses geht, genauer gesagt um die Annäherung und Sensibilisierung für die Dimensionen Wirtschaftlichkeit und künstlerischer Anspruch.

Businesstheater beschränkt sich in seinem Aktionsradius nicht auf Unternehmen, sondern lässt sich überall dort sinnhaft anwenden, wo Menschen in Organisationen, also auch in bestimmten (hierarchischen) Strukturen und Prozessen interagieren und kommunizieren.

KM: Wie ändert sich eigentlich die Rolle der Theatermacher oder des Regisseurs, wenn er für Unternehmen Szenen aufführt statt vor einem "normalen" Publikum?

CB: Als Theatermacher vollziehen wir im Businesstheater einen Rollenwechsel hin zum Dienstleister. Das heißt, wir erhalten oder erfragen von unseren Auftraggebern klare kommunikative Zielsetzungen, die mit einer Businesstheateraufführung oder einem szenischen Training erreicht werden sollen. Also zum Beispiel: Was genau soll mit dem Einsatz von Businesstheater im Rahmen eines Veränderungsprozesses oder einer Mitarbeiter-Tagung erreicht werden? Welche Botschaften sollen transportiert werden? Daran knüpfen sich dann weitere Fragen an, zum Beispiel: wie hoch soll der Grad an Aktivierung und Interaktion sinnvollerweise sein, wie groß soll der Unterhaltungsfaktor sein, etc. Unsere Aufgabe besteht darin, auf Basis dieses Briefings die richtigen, also zielführenden Spiel- oder Trainings-Formate zu entwickeln. Ob uns das am Ende gelungen ist, evaluieren wir in der Regel direkt nach der Aufführung durch Publikumsbefragungen und natürlich in Auswertungsgesprächen mit unseren Auftraggebern.

Die Rolle des Dienstleisters impliziert also auch ganz klar eine Beratungsleistung. Es geht darum, die Kundenbrille aufzusetzen, herauszufinden, wo drückt der Schuh, was ist das Thema hinter dem Thema, und zwar nicht nur aus der Perspektive der direkten Auftraggeber – in der Regel Unternehmensentscheider in den Bereichen Kommunikation und Personal – sondern auch



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

und vor allem aus Sicht der Mitarbeiter quer durch alle Hierarchien und Fachabteilungen. Um das herauszufinden sind für uns Mitarbeiter-Interviews ein ganz wichtiges Mittel in der Vorbereitung und Themenrecherche. Hier erhalten wir ein differenziertes Bild über Stimmungen, Motive und Haltungen, die wir dann so auf der Bühne „spiegeln“ können, dass sich die Mitarbeiter darin auf eine wertschätzende Art wiedererkennen. Persönliche Voraussetzung für die Rolle des beratenden Dienstleisters ist dabei nicht nur das Wissen und der handwerklich-professionelle Anspruch des Theatermachers, der genau um die Produktions- und Wirkungsprinzipien von Theater weiß. Mindestens genau so wichtig ist ein fundiertes Business-Knowhow und ein sehr praktisches Verständnis für die Funktionsmechanismen und Konfliktfelder in Organisationen und Unternehmen. Als Business-Theater-Macher muss ich sehr genau wissen, wie Unternehmen/Organisationen ticken, welche Soll-Bruchstellen und welche Kommunikationsbedürfnisse sie haben und vor allem: Welche Bedürfnisse Menschen haben, die in diesen Organisationen arbeiten.

KM: Frau Dr. Borowy, vielen Dank für das Gespräch!¶

WEITERE INFORMATIONEN:

inszenio veranstaltet regelmäßig Guckkästen, also live-Demos mit Ausschnitten aus ihrer Arbeit. Der nächste findet im Rahmen der Langen Nacht der Weiterbildung am 23.09.2010 von 16:00 - 20:Uhr in den Räumen von *inszenio* in der Schwedter Straße, Berlin statt. Interessierte sind herzlich eingeladen.

Neues auf dem KMN Portal

- Wie groß ist die Bedeutung von Social Media in der Kulturmarketing-Praxis tatsächlich?
- Das kulturelle Erbe im Netz ausbauen
- Social Media, Web 2.0, Communities und ihre strategische Bedeutung für Kunst und Kultur
- Kulturmanagement: Eine Frage von Takt und Technik
- Studie: Welche Rolle spielen Kinder in der Kulturpolitik?
- Interview und Umfrage zum Musikschulgesetz in Brandenburg
- MB21 - Mediale Bildwelten. Deutscher Multimediapreis für Kinder und Jugendliche u.v.a.m.

Details: www.kulturmanagement.net



PHILIPP SCHNYDER
VON WARTENSEE

Leiter und Mitgründer des
Popmusikfestivals *m4music*

– Festival, Conference &

Demotape Clinic

(www.m4music.ch). Das

Festival ist eines der strate-

gisch wichtigen Projekte des

Migros-Kulturprozent, für

welches Schnyder auch ein

Programm zur Förderung

von Indie-Labels und Künst-

lermanagements entwickelt

hat. Er ist Mitgründer und

Vize-Präsident von Swiss

Music Export

(www.swiss-music-export.c

om), Vorstandsmitglied der

Urheberrechtsgesellschaft

SUISA (www.suisa.ch) und

Besitzer des kleinen Reggae-

Labels One Ton, welches

sich um den Zürcher Reg-

gaekünstler Phenomden

kümmert

(www.phenomden.ch). An

der Zürcher Hochschule der

Künste (ZHdK) unterrichtet

Schnyder „Music Business“.

Leadership und Komplexitätsmanagement

Praktische Tipps eines Festivalleiters

Das Popmusikfestival *m4music* des Migros-Kulturprozent geht jeweils Ende März in Zürich über die Bühne. In diesem Jahr wurde das Festival erstmals in Lausanne eröffnet. Es hat zum Ziel, Schweizer Popmusik zu vernetzen und zu fördern. Zudem führt es eine Diskussion über wichtige Entwicklungen in der Popmusik.

Ein Beitrag von Philipp Schnyder von Wartensee, Zürich

Zu den besonderen Herausforderungen für die Festivalleitung zählen das Komplexitätsmanagement und das Führen des zwölfköpfigen Teams. Dazu einige Stichworte:

- *m4music* besteht aus drei Plattformen, die jede für sich einen eigenständigen Anlass bilden: Das Clubfestival mit rund 40 Bands – zwei Drittel davon stammen aus der Schweiz – auf vier Bühnen, die „Conference“ mit zahlreichen Referenten sowie die „Demotape-Clinic“, für die sich im Vorfeld jeweils gegen 900 Bands anmelden.
- Es werden über dreißig Partner und Medienpartner eingebunden.
- Das Festival wird in der französisch sprechenden Schweiz eröffnet, während der Hauptteil im deutschsprachigen Zürich stattfindet.
- Der organisatorische Kern besteht aus rund zwölf Teammitgliedern, wobei nur deren drei am selben Ort arbeiten – alle anderen sind Externe. Alle Beteiligten haben nebst dem Festival andere Aufgaben oder Jobs.

Komplexitätsmanagement

Für die Festivalleitung heisst das vor allem: die Übersicht bewahren! Das ist nur möglich, wenn sie Prioritäten setzt – in Bezug auf das Festival, aber auch auf die eigene Arbeit. Eine klar formulierte Strategie ist ein Muss, weil so für alle Beteiligten klar ist, wo die inhaltlichen und operationellen Schwerpunkte liegen und was bloß „nice-to-have“ ist. Die Leitung versucht, soviel wie möglich zu delegieren. Delegieren heisst aber auch, Verantwortung aufteilen. So erhält zum Beispiel jeder der sechs *m4music*-Bereichsleiter sein eigenes Budget.

Zwei gegensätzliche Methoden reduzieren die Komplexität: Die erste geht vom Ganzen ins Detail und teilt – auf den ersten Blick scheinbar unfassbar große Aufgaben – in überschaubar kleine. Anders die zweite: Scheinbar unüberschaubar viele Aufgaben werden zuerst aufgelistet, dann gruppiert und



... Leadership und Komplexitätsmanagement

schließlich priorisiert. So wird das Chaos in Ordnung überführt und das Wichtigste (zuerst) erledigt. Die Aufgaben mitsamt den nötigen Kompetenzen werden dann einzelnen Teammitgliedern übertragen, die damit auch die Verantwortung übernehmen.

Kommunikation als Führungsinstrument

Bei einer dezentralen Organisation, wie dies bei *m4music* der Fall ist, heißt „führen“ vor allem „kommunizieren“. Dabei kann man auf eine Vielzahl von Kommunikationsarten zurückgreifen, von denen die wichtigsten hier kurz diskutiert werden.

So banal es tönen mag, aber persönliche Gespräche sind das wichtigste Führungsinstrument. Sie finden in Meetings oder am Telefon statt, wobei eine kurze Konferenzschaltung manchmal ein aufwändiges Meeting ersetzen kann. Wichtig ist, mit allen Beteiligten sowohl formelle wie auch informelle Gespräche zu führen. Bei wichtigen Gesprächen sollte unbedingt eine Gesprächsnotiz oder ein Beschluss-Protokoll per E-Mail nachgeschickt werden. Gespräche sind für den diskursiven Informationsfluss entscheidend – und oft das einzige Mittel den Rauch zu riechen, bevor das Feuer ausbricht.

Natürlich mailen auch wir wie verrückt. Aber Achtung: Problematisches wird besser zuerst mündlich besprochen – also zum Telefon greifen! Auch darf nicht vergessen werden: Geschäftliche E-Mails gehören zum formellen schriftlichen Austausch, auch wenn sie scheinbar zu einer informellen Kultur gehören. Schliesslich werden viele E-Mails nur ungenügend oder gar nicht gelesen. Daraus folgt: Wichtiges unbedingt per Telefon, gefolgt von einer E-Mail-Notiz.

Die formellste schriftliche Kommunikation stellen Verträge, Vereinbarungen und Zielvereinbarungen dar. Hier sollte möglichst genau festgehalten werden, was vom Partner oder Mitarbeiter erwartet wird. Ein solches Dokument wird – im Gegensatz zu manch anderen Papieren – auch gelesen. Bei externen Mitarbeitern werden die Verträge, wo vor allem die Prioritäten und die wichtigsten Ziele und Termine festgehalten sind, durch detaillierte Job-Beschriebe ergänzt, die jedes Jahr überarbeitet und dadurch noch genauer werden. Wichtig sind auch Abgrenzungen gegenüber anderen Jobs. Zielvereinbarungen sind auch bei *m4music* so SMART wie möglich formuliert: spezifisch, messbar, ambitiös, realistisch und terminbezogen.

Wir führen regelmässig, aber nicht zu häufig, sogenannte „m4music-OK-Meetings“ durch, wo sich die wichtigsten Teammitglieder treffen. Primär werden Informationen ausgetauscht und Probleme geortet. Letztere werden nur kurz andiskutiert und dann einer Arbeitsgruppe zur Lösung zugeteilt. Der Sitzungsleiter muss sicherstellen, dass Beschlüsse gefasst und protokolliert werden, ergänzt durch Zuständigkeiten und Termine.



... Leadership und Komplexitätsmanagement

Schließlich muss die Festivalleitung bei Bedarf rechtzeitig „Zugewandte“ informieren und allenfalls einbinden. Das können Vorgesetzte sein, aber auch Experten wie Rechtskundige oder Versicherungsfachleute. Es ist wichtig zu erkennen, wo die eigenen Wissensgrenzen liegen. So lassen sich viele Probleme im Keim ersticken.

Krisen und Konflikte

Krisen und Konflikte beanspruchen die Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten der Leitung besonders. Bei Konflikten im Team ist es meist besser, zwar zuzuhören, aber die Beteiligten den Konflikt selbst lösen zu lassen und nur einzugreifen, wenn Eskalation droht. Ist man selbst involviert gilt: zuerst überlegen, dann agieren. Überlegen heisst auch, dass man sich Zeit zum „abkühlen“ nimmt. Mit etwas Distanz sehen die Dinge meist weniger bedrohlich aus. Also nicht gleich im Affekt eine empörte Antwort samt Gegenangriff per Mail verschicken, sondern am nächsten Tag anrufen! Werden Lösungen gefunden, empfiehlt es sich, diese „Friedensverträge“ auf unspektakuläre Weise schriftlich festzuhalten.

Anders bei Krisen: rasch handeln, den Stier bei den Hörnern packen und offen und ehrlich kommunizieren. ¶

Neues im Arts Management Network

- Collaboration Grants scheme of European Cultural Foundation. Deadline extended to 20 September 2010
- Music China retains its position as Asia's largest music industry event
- Culture Action Europe Conference 2010
- Arts Council England (ACE) delists unpaid jobs
- Conference on Creative Tourism in Barcelona
- Regional Responses and Global Shifts: Actors, Institutions and Organisations
- Arts Management Newsletter No. 98: Education
- Arts as Cultural Diplomacy - A Forum for Young Leaders
- Arts Reach National Arts Marketing and Development Conference Fall 2010
- European Capitals of Culture: Research and Evaluation

Details: www.artsmanagement.net



NORBERT HERWIG, M. A.
geb. 1965, studierte Philosophie, Sprachwissenschaften und Germanistik, bis 2000 tätig als Senior Berater für die Kommunikationsagentur ABC Euro RSCG, danach selbständig mit der Agentur Plan C Kommunikation für Kultur. Er betreibt in Düsseldorf gemeinsam mit Dipl.-Des. Anke von Bremen seit 2009 das Büro Diesseits Kommunikationsdesign (www.diesseits.com). Sie entwerfen Corporate Designs, gestalten Medien und Orientierungssysteme und Texten für Kultur, Wirtschaft und Organisationen.

Erkannt und verstanden werden

Interview mit Norbert Herwig zur Bedeutung eines Corporate Designs für Kultureinrichtungen

Das Gespräch führte Dirk Heinze, Chefredakteur, Weimar
Email: office@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Herwig, Sie sagen, dass nach wie vor die Bedeutung des Corporate Designs für Kultureinrichtungen und im speziellen für Museen vernachlässigt wird. Warum aber ist es so wichtig, genau darauf zu achten?

Norbert Herwig: Menschen nehmen ihre Umwelt, und dazu gehören auch Kultureinrichtungen, nach menschlichem Muster wahr und beurteilen sie auch danach: Wie handelt eine Organisation, wie vermittelt sie sich sprachlich und wie sieht sie aus. Der visuelle Auftritt einer solchen Organisation trägt also entscheidend dazu bei, auf eine bestimmte Weise wahrgenommen zu werden. Wenn Sie beispielsweise als Museumsleitung auf die bewusste Ausgestaltung und Pflege des visuellen Auftritts verzichten, verzichten Sie zugleich auf eine kohärente und glaubwürdige Identität. Das können Sie aber nicht ernsthaft wollen. Denn die Museums-Identität dient ja dazu, dass Sie auf eine bestimmte Weise erkannt und verstanden werden. Da kann ich nur empfehlen, das nicht dem Zufall zu überlassen.

KM: Man hat doch häufig den Eindruck, dass gerade bei Museen der Begriff des Corporate Designs als Instrument des Marketings verstanden wird, weniger als Teil eines gesamten Kommunikationsprozesses.

NH: Marketing und Branding werden betrieben, um ein Produkt zu verkaufen. Aber ein Produkt hat immer einen Absender, der nicht mit dem Produkt identisch ist. Und mit dem befasst sich Corporate Design. Ein Museum, das sich visuell stark präsentiert, macht es auch dem Museumsmarketing leicht, Besucher ins Museum zu locken. Aber das ist nicht die Kernaufgabe des CDs. Es wirkt ja nicht nur auf Besucher, sondern auch auf die Mitarbeiter, auf Journalisten, auf Kuratoren und Leihgeber, auf Reiseunternehmer, Politiker und alle Menschen, die zum Meinungsbild beitragen, ohne das Museum regelmäßig zu besuchen. Die überzeugen Sie nicht mit Produktmarketing, sondern mit einer ausgeprägten Identität. Nur kommen Sie da nicht hin, wenn Sie CD mit Logoentwicklung verwechseln. Mit einem Logo allein können Sie kaum ausdrücken, was Ihre Kulturorganisation ausmacht und von anderen unterscheidet.



... Interview mit Norbert Herwig

KM: Können Sie Beispiele von Museen nennen, bei denen dies nicht der Fall ist, sondern im Gegenteil diese Prozesse verstanden und durchgeführt wurden?

NH: Für das *Rheinische Landesmuseum Trier* haben wir 2007 ein neues CD entworfen. Unsere Arbeit begann mit drei Workshops und zwei Mitarbeiterbefragungen, also einer intensiven Fragephase, in der man sich gemeinsam der eigentlichen Identität des Landesmuseum angenähert hat. Wir haben dabei erfahren, dass das Museum für 10.000 archäologische Fundstätten in Trier und Umland zuständig ist und weitaus mehr leistet, als man es von einem Museum gemeinhin erwartet. Der Begriff „Landesmuseum“ sagt ja dem Laien nicht besonders viel und erst recht nichts über die Arbeit, die dort geleistet wird. Deshalb haben wir dem Museumsnamen den Claim „Forum für Fundstücke“ hinzugefügt. Wir haben das Museum zudem aufgefordert, mit Hilfe von kurzen „Fundstücktexten“ Geschichten über die manchmal erstaunliche Grabungs- und Restaurierungstätigkeit zu erzählen. Darüber erfährt man nichts in der Ausstellung. Deshalb haben wir diese Geschichten in das CD mit aufgenommen. Auf fast jedem Medium des Landesmuseums finden Sie jetzt einen solchen Fundstücktext und das passende Fundstück natürlich auch. Dadurch wird die Arbeit des Landesmuseums lebendig und – ganz wichtig – erlebbar. Außerdem können Sie die Mitarbeiter an der Ausgestaltung des CDs beteiligen, indem Sie sie bitten, für das CD eine Fundgeschichte zu erzählen. Die Mitarbeiter können sich mit so einem CD logischer Weise viel besser identifizieren als mit einem singulären Logo. Als weiteres positives Beispiel würde ich das CD des Kunstmuseums Stuttgart nennen. Aber wie die CD-Prozesse dort abgelaufen sind, weiß ich als Außenstehender nicht. Ich kann nur die Ergebnisse beurteilen.

KM: Wie viel Zeit hat die CD-Entwicklung in Anspruch genommen?

NH: Wenn Sie seriös an einem CD arbeiten, müssen Sie erst einmal verstehen, was die Auftrag gebende Organisation ausmacht. Im Idealfall hat sie ein Leitbild und ist in der Lage in einem Workshop zu erläutern, wofür die Einrichtung steht, was sie zu etwas Besonderem macht, welche Werte sie vertritt usw. Und dann müssen Sie Anknüpfungspunkte für die CD-Entwicklung suchen, etwas Originäres und Originelles. Damit beginnt auch schon der kreative, häufig etwas chaotische Prozess, dem ein zweiter, ordnender Prozess folgt. Nach der Präsentation der Idee geht das Projekt in die Umsetzungsphase. Erst jetzt entstehen konkrete Medien. Bis dahin kann ein halbes Jahr vergehen. Wenn aber beispielsweise durch die anfänglichen Workshops neue Fragen zur Identität einer Organisation aufkommen, die der Kunde nicht auf Anhieb beantworten kann, dann kann das länger dauern.

KM: Sind Sie selbst dann noch in der Phase der Umsetzung beteiligt?

NH: Bei der Gestaltung von zentralen Medien wie Website, Ausstellungsflyer, Außenwerbung, Ausstellungsgrafik, Leitsystem und sogar von Shopproduk-



... Interview mit Norbert Herwig

ten sollten wir dabei sein. Denn ein CD besteht nicht nur aus einer Idee, sondern auch aus konkreten Umsetzungen. Falls es gewünscht wird, ziehen wir uns nach der ersten Umsetzungsrunde und nach der Erstellung eines CD-Leitfadens zurück. Damit kann z. B. der im Haus angestellte Designer oder ein Designer vor Ort die Gestaltung weiterer Medien übernehmen.

KM: Sind Sie nur für Kultureinrichtungen tätig? Ist es ein Unterschied für diese zu arbeiten?

NH: Wir arbeiten sowohl für die Kultur als auch für die Wirtschaft. Die Kultur kann von der Wirtschaft lernen, die das Thema Corporate Design als eine Managementaufgabe insgesamt doch ernsthafter verfolgt als die Kultur. Aber das macht noch nicht den Unterschied aus, den es ohne Zweifel gibt. Um es einfach zu sagen: Ein Wirtschaftsunternehmen wird eher am Verkaufserfolg seiner Produkte gemessen als ein Museum. Bei kulturellen Einrichtungen geht es immer darum, etwas zu zeigen oder zu erklären, auch darum, die Menschen intelligent zu beschäftigen. Damit könnte man ja schon beim CD anfangen. Ein Museum kann sich zwar die Gegenstände, mit denen es sich befasst, nicht aussuchen, wohl aber die Art, sie zu vermitteln und zu kommunizieren. Deshalb können oder müssen Corporate Designs im Kulturbetrieb wesentlich vielfältiger und anregender sein.

KM: Herr Herwig, vielen Dank für das Gespräch!¶



Rückblick KMM Forum Duisburg Teil I

Reformieren statt renovieren

Kultur und Kreativität braucht Mut und Wandel

Beitrag von Martin Lücke,
ml@kulturmanagement.net

Zum diesjährigen KMM Forum 2010 trafen sich am 16. Juli 2010 in der industrie-architektonisch interessanten Gebläsehalle im Landschaftspark Duisburg-Nord zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker, um einen Tag lang das Thema „Reformieren statt renovieren: Kultur und Kreativität brauchen Mut zum Wandel“ in den Mittelpunkt der anregenden Diskussionen zu stellen.

Insbesondere im Ruhrgebiet, Kulturhauptstadt des Jahres 2010, kann dieser Wandel durch Kultur, bzw. Kultur durch Wandel hautnah beobachtet und erlebt werden, so zumindest die offizielle Version. Das Ruhrgebiet, viele Jahrzehnte das industrielle Zentrum Deutschlands, hat spätestens seit den 1960er Jahren mit einem weit um sich greifenden Strukturwandel zu kämpfen. Zechen, Kokereien und Stahlwerke schlossen ihre Pforten und viele Arbeiter suchten und suchen noch immer nach einer neuen Beschäftigung. Neue Ansiedlungen wie Opel oder Nokia waren in den letzten Jahren nicht immer positiv in den Medien vertreten gewesen. Die Kultur, so die Theorie, sollte einen positiven Strukturwandel in das Ruhrgebiet bringen, und ohne Zweifel existieren einige gelungene Beispiele, dass Kultur als Bestandteil des Wandels nachhaltig Erfolge in dieser Region feiern kann.

Eines wird dabei im Ruhrgebiet aber von vielen Seiten vergessen: Kultur braucht Publikum, Publikum, das sich Kunst und Kultur auch leisten kann. Eine Region aber, die über immer weniger Arbeitsplätze verfügt, deren Bevölkerung langsam aber stetig sinkt, hat noch viele weitere – und wichtigere – Probleme zu lösen.

Nach der kurzen thematischen Einführung durch den Direktor des KMM (Institut für Kultur- und Medi-

enmanagement) Prof. Dr. Friedrich Looock erhielt Prof. Dr. Oliver Scheytt die Möglichkeit, den kulturellen Wandel des Ruhrgebiets näher zu beleuchten. Scheytt, viele Jahre lang Kulturdezernent der Stadt Essen und derzeit einer der beiden – neben Fritz Pleitgen – Geschäftsführer der Ruhr.2010 GmbH, ist einer der Personen, die für die erfolgreiche Bewerbung Essens und des Ruhrgebiets als europäische Kulturhauptstadt des Jahres 2010 verantwortlich ist. Häufig wird leider von vielen Außenstehenden so getan, als hätte es im Revier vor 2010 keine bzw. kaum Kunst und Kultur gegeben. Ein Irrtum, denn alle, die in dieser Region – derzeit gerne als Metropole bezeichnet – wohnen, bestätigen können. Schließlich verfügt das Ruhrgebiet über ausgezeichnete Orchester, Theater, Opernhäuser, Tanzensembles oder Museen. Doch nicht nur die öffentlich geförderte Kunst blüht, sondern auch die manchmal vergessene freie Szene.

In seinem Impulsvortrag zeigte Scheytt nun auf, welche Erfolge die Ruhr.2010 bereits in der ersten Hälfte des Kulturhauptstadtjahres realisieren konnte. Ob diese auch bei der Bevölkerung der Region angekommen, gar bemerkt worden sind, ist aber eine wichtige, wenn nicht entscheidende Frage, die noch keiner abschließend beantworten kann. Einige Kleinigkeiten, manchmal abseits des offiziellen Programms, haben sich definitiv verändert. So kooperieren erstmals die touristischen Verbände städteübergreifend miteinander. Ein Erfolg, für all die, die wissen, wie schwer es ist mit dem ÖPNV von der einen in eine andere Stadt der Region zu gelangen. Auch die Initiative der Theater mit der „Odyssee 2010“ ist ein gelungenes Beispiel, wie kulturelle Institutionen stadtübergreifend aktiv sein können.

Zwei Ereignisse des Kulturhauptstadtjahres standen, als Scheytt seine Rede hielt, noch vor der Tür: das Still-Leben A40, also die eintägige Komplettsperre der quer durch das Ruhrgebiet verlaufenden Bundesautobahn A40 sowie die Loveparade, beides Veranstaltungen, die die Massen anlocken sollten, angelockt haben – jedoch im zweiten Fall im Chaos endeten.



Eines bleibt festzuhalten: das Ruhrgebiet braucht keine Kultur, das ist ein falscher Ansatz, denn das Ruhrgebiet hat Kultur. Diese bereits vorhandene und etablierte öffentliche und freie Szene muss jedoch weiterhin gefördert und gefordert werden, wie auch immer. Es geht jedoch derzeit die Angst um, dies ist die Meinung vieler im Kulturbereich tätig, dass vieles von dem, was in den letzten Jahrzehnten kulturell aufgebaut worden ist, nach dem Ende der Kulturhauptstadt nicht mehr finanziert werden kann, schließlich verfügen zahlreiche Städte über Nothaushalte, die geplanten Schließungen in Hagen und Wuppertal sind vielleicht nur der Anfang. Das Ergebnis für die gesamte Region wäre jedoch katastrophal.

Panel Publikum:

Das Panel „Wen interessiert’s? Strategien und Ansätze zur Publikumsentwicklung“, geleitet von Christiane Klein (KMM), brachte zwei interessante Personen auf der Bühne zusammen: Sonja Ostendorf-Rupp, Director of Marketing *Cincinnati Symphony Orchestra*, und Dr. Tobias Wollermann, Geschäftsführer *The Young ClassX*. Gemeinsam mit dem Publikum diskutierten sie hochkarätig über die Möglichkeiten, dem Publikum klassische Musik näher zubringen. Es ist bekannt, dass das traditionelle Klassikpublikum immer älter wird. Umso wichtiger ist es, ein neues, jüngeres Publikum zu aktivieren. Ihre unterschiedlichen Konzepte und Ansätze belegten, dass in den Institutionen viel dafür getan wird, um sich gegen den derzeitigen Trend zu stellen.

Sonja Ostendorf-Rupp erläuterte, wie ein amerikanisches Orchester, das keine öffentlichen Gelder erhält, ein für die jeweilige Zielgruppe zusammengestelltes Programm anbietet. Das Publikum genauestens zu kennen, ist einer der Schlüssel zum Erfolg. Wichtig sei es, so Ostendorf-Rupp, neues zu denken und neues zu probieren, sich auch gegen vorhandene Widerstände durchzusetzen.

Auf der anderen Seite zeigte Tobias Wollermann, durch das von der *Otto-Gruppe* finanzierte Projekt

The Young ClassX, wie Kinder und Jugendliche – und damit auch deren Eltern – aus sozial benachteiligten Stadtteilen Hamburgs an klassische Musik herangeführt werden können. Bereits nach wenigen Monaten können die Initiatoren erste Erfolge aufzeigen.

Die viel gerühmte Educationarbeit wird in den kommenden Jahren ein weiterer Schlüssel sein, um neues Publikum für die klassische Musik zu begeistern. Ob es gelingt, wird sich erst in vielen Jahren zeigen. Es ist den Engagierten dieser Zunft zu wünschen, denn ihre Arbeit ist ein wichtiger Baustein zur nachhaltigen Publikumsentwicklung, die in Zeiten des demographischen Wandels immer wichtiger wird. ¶

Rückblick KMM Forum Duisburg Teil II Strukturreformen – Nicht ohne die Mitarbeiter

Beitrag von Gudrun Euler,
ge@kulturmanagement.net

Mut zum Wandel: Mehr Köpfe – weniger Planstellen? Welche Entwicklungen ziehen Strukturreformen im Kulturmanagement nach sich?

Das Panel „Strukturen“ wurde von Prof. Dr. Friedrich Looock, dem Direktor des *Instituts Kultur- und Medienmanagement (KMM) Hamburg* moderiert. Es stellte das Thema Veränderung mit dem Schwerpunkt der Betrachtung von Strukturentwicklungs- bzw. Strukturveränderungsprozessen vor.

Eingeleitet wurde die Diskussionsrunde mit einem Impulsvortrag von Jana Peters, der Referentin Evaluation und Qualitätsmanagement am *Goethe Institut München*, die die Strukturreform „goethe 09“ des *Goethe Instituts* erläuterte. Ausgangspunkt für diese Reform waren veränderte Rahmenbedingungen: Mittelkürzungen seit Mitte der 90er Jahre und ein dramatischer Rückgang der flexiblen Mittel hatten bis 2009 ein Defizit von ca. 20 Mio. € zur Folge. Ziel dieses Strukturreform-Projektes war die Entwicklung der Zukunftsfähigkeit der Insti-



tution. Bis Ende 2009 sollten die fixen Kosten um 3,6 Mio. € reduziert werden und die Steuerung der Goethe Institute weltweit durch Steuerung und Budgetierung von der Zentrale aus übernommen werden. Als Projektergebnis wurde ein klares künftiges Aufgabengebiet der Zentrale, eine Einheit des weltweiten Institutsnetzes mit der Zentrale sowie ein Umbau der Zentrale zu einer kostengünstigeren, effizienteren Steuerungs- und Serviceeinheit gemäß dem Aufgabenprofil entwickelt. Die Umsetzungsphase des Ergebnisses wurde durch einen Steuerkreis begleitet. Eine Überprüfung der Zielerreichung und eine Standortbestimmung des *Goethe Instituts* zeigten im Ergebnis, dass die Strukturreform „goethe 09“ noch nicht abgeschlossen ist und weiterhin die Handlungsempfehlungen auf Umsetzung regelmäßig geprüft werden sollten.

Eine auch in anderen Bereichen des Kulturmanagements um sich greifende Entwicklung wurde und wird auch beim Goethe Institut deutlich: die strategische Steuerung wird intensiviert (die 136 Standorte werden von 14 Regionalinstituten gesteuert), Planstellen werden reduziert, Flexibilisierung wird durch Zeitverträge und freie Mitarbeiter offen gehalten, Führungskräfte werden weitergebildet, um flexibel auf die schnellen Veränderungen reagieren zu können, Qualitätsmanagement-Systeme werden eingesetzt, Mitarbeiter werden in Steuerungsprozesse eingebunden.

Vision Orchesterlandschaft 2050 – Veränderung der Orchesterlandschaft:

Nach Ansicht von Ulf Werner, Orchesterdirektor *Konzerthausorchester Berlin* und von Albert Schmitt, *Managing Director Deutsche Kammerphilharmonie Bremen*, werden die Strukturen auch die Orchesterlandschaft in den nächsten Jahren verändern. Da Handlungsbedarf besteht, auf das Orchestersterben zu reagieren, prognostizieren die beiden Orchestermanager neue Unternehmensstrukturen (Musiker als Gesellschafter und Einbindung in Managementfelder), die Erschließung neuer Wirtschaftsfelder, eine Flexibilisierung und Individua-

lisierung der Tarifverträge (nur noch Haustarifverträge?). Der Weg dorthin ist lang. Ulf Werner sieht die Notwendigkeit, in diesem „schwierigen Prozess“ die sozialen und emotionalen Aspekte zu entwickeln, denn die Angst der Musiker vor Sicherheitsverlust ist groß, zumal sie sich sehr jung spezialisieren. Musiker müssen an diese Veränderungsprozesse herangeführt werden, es sollte ein „demokratischer Prozess“ stattfinden. Eine Chance für Entwicklung sieht Albert Schmitt darin, nicht Kulturmarken hinterherzulaufen, sondern die Besonderheiten, den „genetischen Code“ einer Institution herauszufinden und dadurch individuelle Wege zu gehen.

Veränderungen gehen auch an Kulturinstitutionen nicht vorbei, wichtig ist die Einbindung aller Beteiligten und Betroffenen in die Prozesse, die Nutzung von Potentialen und der Umgang mit Ängsten. Strukturentwicklung und -reformen beinhalten aber auch Chancen, neue Wege aufzutun. Die vielfältigen Aspekte, die im Panel „Strukturen“ diskutiert wurden und die aufgezeigten Möglichkeiten und Perspektiven machen Mut zum Wandel, Mut Strukturreformen anzunehmen und umzusetzen. ¶

Rückblick

culture.entrepreneurship.forum, Dortmund

Beitrag von Dirk Schütz,
ds@kulturmanagement.net

Das Gründerprojekt *kultur.unternehmen.dortmund* der *TU Dortmund* lud vom 16. bis 18. Juni 2010 mit dem *culture.entrepreneurship.forum* zu einer internationalen Konferenz zum Thema „Kreativwirtschaft“ ein. Ca. 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Wissenschaft, Forschung, Wirtschaftsförderung und Politik fanden sich zum regen Wissensaustausch mit z.T. internationalen Referenten ein. Ziel war es, Akteure zusammenzuführen und international zu vernetzen, Schnittstellen zwischen Kultur und Unternehmertum aus interdisziplinä-



rer Sicht wissenschaftlich zu diskutieren, best-practise-Beispiele der Gründerförderung an Hochschulen aufzuzeigen und die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Unternehmertum in der Kreativwirtschaft zu klären.

Das Programm war ambitioniert und spannend und als Teilnehmer musste man sich wohl oder übel entscheiden und konnte nicht alle Panel wahrnehmen, was auch die Pausengespräche nicht abfederten. Der Großteil der Gäste waren Vertreter aus dem Kulturhauptstadtgebiet Ruhr. Für die internationale Anknüpfung sorgten Gastreferenten aus Großbritannien, den Niederlanden und Australien. Wie auch bei ähnlichen Veranstaltungen, die in diesem Jahr wie die Pilze aus dem Boden schossen, versuchte man sich vom viel zu weiten Rahmen der Creative Class Richard Floridas zu emanzipieren und über eigene Wege und Besonderheiten der Kreativwirtschaft in Deutschland und Europa zu verständigen. Auffällig war zudem der noch immer sehr starke Einfluss von Stadtplanern, -entwicklern und Vertretern der Urbanistik, die die Diskussionen um die Förderung und Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft weiterhin stark dominieren, was für die Entwicklung der Branche nicht immer hilfreich ist. Mit Prof. Dr. Klaus Kunzmann hatte man als Keynote-Speaker auf einen dieser Vertreter gesetzt, die Kreativwirtschaft vor allem aus der Perspektive der Stadtentwicklung betrachten. Spannend war es trotzdem, seine auf jahrelanger Erfahrung basierende Sicht auf die Entwicklungen in diesem Bereich zu verfolgen, denn er entlarvte auch – gewollt oder nicht – die blinde Sucht vieler Politiker, Stadtentwickler und Tourismusmanager nach der Kreativwirtschaft und deren vermeintlichem Sex-Appeal. In einem unterhaltsamen Abriss zeigte er die Ursprünge und Entwicklungen der Diskussionen um die Kreativen auf, stellte zahlreiche nationale und internationale Beispiele für die Entwicklung der Kreativwirtschaft vor und zeigte die vermeintlichen Gewinner und Verlierer der Entwicklungen um diese Branche auf. Sein Fazit: Zu den Gewinnern gehören große Metropo-

len und die Vertreter der Kreativwirtschaft selbst. Verlierer sind kleine und mittlere Städte ohne kreatives Potenzial und Kulturpioniere. Zum Schluss gab er noch Anregungen und spannende Ausblicke, wie die Kreativwirtschaft befördert werden könnte, die unbedingt in weiteren Diskussionsforen Eingang finden sollten bzw. zu weiteren Diskussionen anregen. So regt er, gerade für die lokale und regionale Wirtschaftsförderung, an, die Kreativwirtschaft doch verstärkt empirisch zu untersuchen und deren Entwicklungen zu beobachten, Gründerinitiativen zu fördern und auch die Förderinstrumente zu überarbeiten. Wichtig sicher auch der Hinweis, dass gerade für diese Branche das Sektor-Denken in der Kommunalpolitik und Stadtentwicklung überwunden werden muss. Im Sinne einer Creative Governance sind sektorale Stadtpolitiken zu überbrücken und strategisch neu auszurichten sowie neue strategische Allianzen und Partnerschaften in den Städten zu befördern. Dies gilt ganz sicher auch für die zukünftigen Entwicklungen des Kulturbereichs, denn seiner Meinung nach bildet dieser die Infrastruktur und wichtiges Fundament für die Entwicklung der Kreativwirtschaft. Als Problem identifiziert Kunzmann, dass in den städtischen Gremien und lokalen Parlamenten nur wenige Vertreter der Kultur und Wissenschaft zu finden sind, die die Kultur- und Kreativwirtschaft befördern könnten. Dies ist aber auch als Aufruf an diese Vertreter zu verstehen, sich hier mehr zu engagieren. Verbesserte Rahmenbedingungen für die Kreativwirtschaft könnten seiner Meinung nach der Abbau von Steuerbarrieren sowie Steueranreize, die Reduzierung der Regelungsdichte sowie der Aufbau von nationalen Förderprogrammen schaffen. Eine besondere Chance für die Stadtentwicklung sieht er insgesamt im Paradigma der kreativen Stadt.

Bernd Fesel, Vizedirektor des im Zuge der Kulturhauptstadt Ruhr 2010 neu gegründeten *European Center for Creative Economy (ecce)*, konfrontierte seine Zuhörer zunächst mit einigen Neudefinitionen der Kultur als Vertrauensgut, als Klubgut und als Avant-



garde-Gut bzw. „Gut beschränkter Rationalität“. Im Zuge dieser Definitionen regte er u. a. an, die Projektförderung in der Kultur neu zu ordnen. Seiner Meinung nach sollte die Zahl der geförderten Projekte sinken, über Qualität als Maßstab gemanagt werden und die Verteilung der Fördergelder weg von der Produktion selbst, hin zur Kommunikation der Projekte verlagert werden, da es hier besondere Defizite gibt. Diese Forderungen wären sicher einer tiefergehenden Diskussion wert, gerade wenn sie von einem Vertreter eines ambitionierten und hochsubventionierten Projektes einer europäischen Kulturhauptstadt gestellt werden, die sehr erfolgreich mit viel Geld weltweit erfolgreiche Kommunikationsarbeit leistet, deren nachhaltiger inhaltlicher und struktureller Erfolg aber noch zu überprüfen bleibt. Interessanten Forschungsstoff bieten auch die von Fesel vorgestellten neuen Produktionswege wie Co-Produktionen, Team-Produktionen und Co-Ownership, die er mit etlichen Beispielen vorstellte. Diese neuen Produktionswege stellen vor allem das Management und die Organisation vor enorme Herausforderungen, denen viele Gründer und Unternehmer noch nicht gewachsen scheinen. Hier ergeben sich auch vielfältige Forschungsaufgaben und Lehrinhalte für die Weiterentwicklung der Branche und die künftige Ausbildung von Kultur- und Kreativunternehmen.

Der Kongress bot einen breiten Blick auf die Szene und die kommenden Herausforderungen. Aus dem Hochschul Umfeld berichtete u. a. Angelika Bühler, umtriebige und passioniert Leiterin des *Career & Transfer Service Center* der *Universität der Künste Berlin*, über ihre Angebote und Erfahrungen mit Gründern aus künstlerischen Hochschulen. Dr. Rainer Harms und Raymond Loohuis zeigten auf, wie im *Venture Lab* der *University of Twente* creative spin-offs befördert und für den Markt fit gemacht werden sowie die Lehre auf die Bedürfnisse kreativer Gründer eingestellt wird. Prof. Dr. Armin Klein zeigte in seinem Vortrag seinen schon vielfach publizierten Ansatz auf, wie der Kulturbe-

trieb durch Kulturmanagement und Kulturunternehmertum zukunftsfähig gemacht werden kann.

Etliche weitere Vorträge und eine große Diskussionsrunde sowie das Netzwerken in kultureller Umrahmung rundeten eine anregende Tagung ab. Wer weiter in dieses Thema einsteigen und Anregungen der Tagung wissenschaftlich aufbereitet vertiefen möchte, dem sei die neue Schriftenreihe „Edition Kreativwirtschaft“ im Verlag Kohlhammer empfohlen. Die Herausgeber Prof. Dr. Elmar Konrad, der u. a. für die Konferenz verantwortlich zeichnete, und Prof. Dr. Herbert Grüner waren beide mit Beiträgen auf der Konferenz vertreten. Und gerade ist der erste Band im Handel erschienen, dessen Titel sinnigerweise mit „Kulturmanagement und Unternehmertum“ überschrieben ist und eine Einführung in die Theorie, Empirie und Praxis des Themenfeldes gibt. Demnächst ist hierzu auch im *KM Magazin* eine Rezension zu finden. ¶

Weitere Informationen:

www.kultur-unternehmen-dortmund.de/forum

Kulturmanagement Stellenmarkt

Unser Stellenmarkt ist eine Dienstleistung, die optimal beide Seiten verbindet - die qualifizierten Arbeitskräfte des Kulturmanagements mit den Kulturorganisationen und den Unternehmen in der Kulturwirtschaft.

Ihre Vorteile:

- ✓ Quantität durch die umfangreichste Auswahl an Stellenangeboten für Kulturmanager
- ✓ Verlässlichkeit durch autorisierte und durch die Redaktion bearbeitete Anzeigen
- ✓ Schnelligkeit durch laufende, fast tägliche Aktualisierung
- ✓ Zeit- und Kostenvorteile durch Wegfall der Suche in anderen Medien

Informieren Sie sich jetzt:

<http://abo.kulturmanagement.net>



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.750

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt