



### Schwerpunkt

Personal

#### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Creating Leadership

• Seite 3

Museen ohne Führung

• Seite 7

Motivation als Entwicklung

• Seite 11

#### KM IM GESPRÄCH

mit Martin Salzwedel

• Seite 14

mit Joanna N. Pusch

• Seite 18

#### BERUF & KARRIERE

Mit dem Volontariat in die Zukunft?

• Seite 21

#### EX LIBRIS

Künstler & Co

• Seite 25

Kult. Einstellungen leitender Mitarbeiter

• Seite 27

#### ... VORGESTELLT

Kulturmanagement Stellenmarkt

• Seite 29

#### SEITENSPRÜNGE

• Seite 34

### Liebe Leserinnen und Leser,

kein anderes Thema ist von solcher Brisanz wie das Personalmanagement. Umso erstaunlicher ist, dass der Kultursektor kaum öffentlich über Fragen des Arbeitsmarktes, der Mitarbeiterqualifizierung oder des „Head Hunting“ spricht. Im Kultursektor - so kann man vielerorts den Eindruck gewinnen - geht es alles andere als kultiviert zu. Arbeitsplatzsorgen, schlechte Bezahlung oder mangelnde Mitsprache sind eher die Regel als die Ausnahme. Da werden PraktikantInnen für ihre Leistungen in Langzeitpraktika nicht honoriert, Stellen immer nur kurzfristig besetzt, Mitarbeiter mit Aufgabenclustern betraut, die sie weder bewältigen können, noch für die sie richtig geschult wurden. Da können sich Fach- und Führungskräfte nicht den neuen Aufgaben entsprechend weiterbilden oder müssen dies in ihrer Freizeit und selbst finanziert bewerkstelligen. Mitarbeiter werden in Projekten verschlissen und müssen nach Projektende die Organisation wieder verlassen - mit ihnen geht das gesamte Know-how an Kontakten und persönlichen Beziehungen. Das muss sich der nächste Mitarbeiter wieder mühsam erarbeiten. Das kostet Zeit und Geld. Es werden Praktikumsstellen ausgeschrieben, auf denen Studierende an einem 12 Stunden-Tag unbezahlt Sponsoren finden, pflegen sowie den Freundeskreis betreuen sollen. (Das zeigt, welchen Stellenwert Sponsoring in den strategischen Überlegungen spielt.) Da werden Geschäftsführerstellen nur für die Probezeit besetzt und anschließend wieder ausgeschrieben. (Wie soll da eine kontinuierliche Arbeit möglich sein?)

Wie sehr dies bei den derzeitigen Herausforderungen - rückläufige öffentliche Förderung oder schwindendes Publikumsinteresse - eine ganze Organisation gefährdet, scheint den wenigsten bewusst zu sein. Wir wollen hier nicht nur Schuldzuweisungen verteilen, sondern vielmehr eine unerträglich werdende Situation ansprechen, die dazu führt, dass Menschen in einem der schönsten Berufsbereiche zunehmend frustriert sind. Durch mangelnde strategische Planung versickern zudem beträchtliche Summen an Fördergeldern im Sand. Endzeitszenarien zu zeichnen, liegt uns indes nicht. Im Gegenteil: wir wollen aufrütteln, Aufmerksamkeit schaffen und Wege aufzeigen, um diese Situation zu verbessern. Wo es Schatten gibt, muss bekanntermaßen auch Licht sein.

Schon lange hatten wir uns vorgenommen, ein Magazin zum Thema Personalführung zu gestalten. Nun ist es soweit und - wie wir gesehen haben - zur rechten Zeit. Nur sehr langsam, aber doch erkennbar, entwickelt sich ein Bewusstsein für die Bedeutung eines Bereichs des Kulturmanagements, den



## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Transparenz in der Kulturförderung

• Seite 35

### EX LIBRIS

Museen neu denken

• Seite 38

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

Kulturpolitische Tagung in Loccum

• Seite 40

Erste Tagung des Fachverbandes für Kulturmanagement

• Seite 42

Von Arts Administration zum Management kultureller Kontexte

• Seite 45

### ... Editorial

wir als einen der wichtigsten überhaupt ansehen. Leider wird dieser Bedeutung in den Kulturinstitutionen und -organisationen wie auch in den Studienangeboten für künftige Führungskräfte im Kulturbetrieb nur wenig Beachtung geschenkt. Dies kann und muss sich ändern. Mit seinem neuen Buch *Künstler & Co. – Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen* hat der Schweizer Autor Walter Boris Fischer die erste umfassende Publikation zum Thema Führung von Menschen im Kulturbetrieb vorgelegt. Diese Neuerscheinung sollte nicht nur jeder Führungskraft in der Kultur als Reflexionsgrundlage zur Verbesserung der eigenen Führungskompetenzen dienen, sondern vor allem Einzug in die Lehre und Bibliotheken der Ausbildungsstätten für Kulturmanagement finden. Hier findet das Thema kaum Niederschlag in den Curricula und uns kommt der Gedanke, dass dies genau die Crux des Begriffs „Kulturmanagement“ heute ist: Zu sehr zielt er auf die Themen des Managements und der Optimierung von Prozessen und vergisst dabei die Bedeutung der Führung und Motivation von Menschen im Kulturbetrieb, die diesen erst mit ihrem Engagement ermöglichen und mit ihren Ideen und Emotionen voran bringen.

Wer andere Menschen führen will, muss sich zuallererst seiner selbst bewusst sein. Dies ist der Ansatz eines weiteren Buches, was wir zu diesem Themenkomplex vorstellen wollen. Martin Salzwedel, Musiker, erfolgreicher Berater und Trainer in der Wirtschaft, zeigt mit seinem neuen Buch *Führen ist Charaktersache - Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz*, wie man einen authentischen Führungsstil erreichen kann und dies in seiner Führungspraxis umsetzt. Dr. Rudolf Attems klärt in seinem Beitrag auf, was Personalmanagement mit Leadership zu tun hat. Wussten Sie, dass amerikanische Kunstmuseen seit vielen Jahren ein Führungsproblem haben, weil sie ihre Direktorenstellen nicht mehr besetzen können? Erhellende Erkenntnisse bringt Ihnen unser Korrespondent James Abruzzo, ein anerkannter Autor und Experte im Personalmanagement des Nonprofitsektors. Bernd Wagner, Leiter des Instituts für Kulturpolitik bei der Kulturpolitischen Gesellschaft, rezensierte für uns das Buch von Patrick Glogner zu kulturellen Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen. Ein Autorenteam des Arbeitskreises Volontariat beim Deutschen Museumsbund reflektiert ausführlich über die prekäre Situation beim Fachkräftenachwuchs im Museum.

Erinnern möchten wir am Schluss noch an unsere Verlosung zum Film *Trip to Asia* auf unserem Portal, die noch bis zum 20.4. läuft. Gewinnen Sie eine Doppel-CD mit dem Soundtrack und dem Remix-Album. Wir hoffen, wir können Ihnen mit dieser Ausgabe viele hilfreiche Anregungen für Ihre Personalarbeit und eigene Führungstätigkeit geben! Es ist Zeit, in diesem Bereich in unserem spannenden Berufsfeld etwas zu verändern.

Den nötigen Mut und viel Erfolg wünschen Ihnen  
Dirk Heinze und Dirk Schütz sowie  
das gesamte Team von Kulturmanagement Network



DR. RUDOLF  
ATTEMS



ist Gründer der Attems & Weber Managemententwicklung und Organisationsberatung OEG. Er beschäftigt sich insbesondere mit Steuerungs- und Lenkungsformen für die neuen, vernetzten Organisationsstrukturen und mit der Frage der Strategie und Führung und Change Management unter unsicheren und komplexen Bedingungen. Seine aktuellen Forschungs- und Arbeitsinteressen betreffen das Thema „Freiheit und Verantwortung“ in Unternehmen und in diesem Zusammenhang die Steigerung von Autonomie und Initiative durch neue Grundhaltungen zu strategischer Umsetzung und zur Arbeit mit Zielen.

## Creating Leadership

Der Begriff „Leadership“ ist, wie so viele andere Begriffe im „Management-Speech“, über die Jahre recht inhaltsleer geworden. Er wird in den verschiedensten Kontexten zitiert, wobei seine Bedeutung verschwommen und beliebig erscheint. Manchmal wird er auch unterschiedslos zum Begriff „Führung“ gebraucht, weil es einfach „schick“ ist, ihn statt des Begriffs „Führung“ zu verwenden. Der ursprüngliche Gedanke von Leadership ist heute allerdings bedeutsamer als je und vor allem weist er auch Führungskräften in solchen Organisationen einen Weg, die nicht unbedingt mit den typischen Wirtschaftsorganisationen vergleichbar sind.

Beitrag von Dr. Rudolf Attems, Wien

In Unternehmen wird „Führung“ wieder vermehrt an Führungsinstrumente delegiert, die einen einheitlichen Führungsstil innerhalb der Organisation sicherstellen sollen. Als Beispiele können Beurteilungssysteme, „Führen mit Zielen“ oder 360°-Feedback dienen. Das mag als unterstützende Maßnahme für das Ziel der Vereinheitlichung und Unterstützung der Führungskräfte auch durchaus seinen Sinn haben, aber greift zu kurz: Werden nämlich diese Führungsinstrumente ohne die dazugehörige innere Einstellung einfach „verwendet“, ist ihre Wirkung gering. Sie werden als eine „Pflichtübung“ betrachtet und rufen dann Ablehnung bei Führern und Geführten gleichermaßen hervor. Kein Wunder, dass in Nicht-Wirtschaftsorganisationen, in denen Resultate nicht ausschließlich in den typischen „Performance-Indikatoren“ gemessen werden, kräftige Vorbehalte gegenüber diesen Methoden bestehen und man gehörig zweifelt, ob es die Mühe lohnt, an die Einführung der einen oder anderen Methode zu denken. Aber ist in diesen „anderen“ Organisationen nicht auch so etwas wie Führung wichtig? Müssen sie eigentlich nicht noch verantwortungsvoller mit den in ihnen vorhandenen menschlichen Ressourcen umgehen, sie nutzen und entwickeln? Sind sie nicht auch und manchmal sogar mehr als andere, gezwungen, auf eine optimale Kostenstruktur und weisen Mitteleinsatz zu achten?

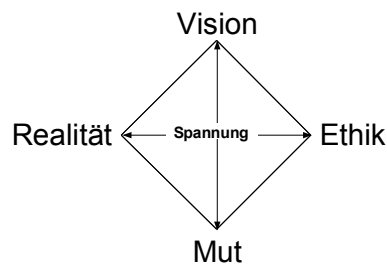
Realität ist, dass keine Organisation ohne professionelle, richtig verstandene Führung auskommt. Dafür sind die vielfältigen Anforderungen, denen sich heute auch Führungskräfte im Kulturbereich fraglos stellen müssen, einfach zu groß. Zu denken, man käme ohne bewusste Gestaltung von „Führung“ in einer Organisation aus, bleibt auch prinzipiell eine Illusion: So wie schon Watzlawik meinte, „es sei unmöglich, nicht zu kommunizieren“, so ist es für jeden Menschen, der eine leitende Funktion in einer Organisation innehat, schlichtweg „unmöglich, nicht zu führen“. Es bleibt nur die Frage, WIE man diese Aufgabe, die einem das bloße Innehaben der (Führungs-)Rolle im Organisationsgefüge zuweist, wahrnehmen will. Das allerdings ist eine unmittelbare, persönliche Entscheidung, mit der jede Verantwortung für Führung beginnt.



### ... Creating Leadership

Im Folgenden sollen zwei Dimensionen aufgezeigt werden, die die Basis für das Wahrnehmen eines Leadership-Ansatzes sind. Die eine Dimension sind die eigenen „mentalen Landkarten“, mit denen man sich selbst Orientierung für das Wahrnehmen dieser Aufgabe geben kann, und die andere liegt im Bewusstsein, dass Führung ein vernetzter Prozess ist, der sich in erster Linie im Bereich des Kommunizierens ereignet (und dem man, wie bereits oben angedeutet, nur mit Hilfe einer Illusion entkommen kann!).

Peter Köstenbaum, Berater und Philosoph, hat zur ersten Dimension eine sehr brauchbare Landkarte entwickelt. Vier Grundorientierungen, die uns Selbstführung und Führung anderer ermöglichen und erleichtern, ergeben das Spannungsfeld für Leadership: Es sind dies Vision(Ziel), Realität, Ethik und Mut. Die Grafik zeigt diese vier Grundorientierungen, deren Aussage hier kurz beschrieben werden soll:



**Vision/Ziel:** Wenn man anderen mit Orientierung helfen soll, sinnvoll zu handeln, benötigt man selbst eine Vision, eine Zielvorstellung, ein Bild vom angestrebten Resultat. Diese Bilder können von der Führungspersönlichkeit selbst stammen. Meist werden sie aus einem kommunikativen Prozess mit den anderen Mitgliedern der Organisation entstehen. Führer und Geführte benötigen klare Orientierung für das Ziel der Reise, um ihr Handeln und ihre Beiträge dazu entsprechend gestalten zu können.

**Eine leidenschaftliche Hinwendung zur Realität:** Dies schließt alle Aspekte der derzeitigen Realität ein, wie zum Beispiel die eigenen Fähigkeiten, die Beziehungen zu den Geführten, die derzeitigen „Produkte/Angebote“, die Fähigkeiten der Menschen in der Organisation, das Bild der Organisation nach außen, etc. Es bedeutet eine kritische Auseinandersetzung und Bestandsaufnahme dessen „was ist“.

Unmittelbar wird klar, dass zwischen den Zielbildern und dem „was ist“ eine Spannung, durchaus im Sinne eines Gegensatzes, besteht. Wären die beiden fast deckungsgleich, wird daraus nicht viel Bewegung entstehen. Diese wechselseitigen Spannungen treffen auch für die zwei weiteren Orientierungen zu:

Unter „**Ethik**“ versteht man in diesem Modell die Beachtung bestimmter Werte und die Beachtung einer bestimmten Qualität der menschlichen Beziehungen. Fairness, Wahrhaftigkeit, Respekt sind dazugehörige Begriffe.



### ... Creating Leadership

Schließlich gehört auch die Fähigkeit zu **couragiertem Handeln** als vierte „Orientierung“. Diese Dimension bezieht sich auf den Umgang mit (Selbst-)Zweifel und Angst. Gäbe es die Dimension der Angst nicht, würden wir auch den Begriff „Mut“ nicht benötigen. Gerade dieser Mut ist heutzutage in vielen Organisationen eher auf dem Rückzug. Couragiertes Handeln ist selten geworden. Man beruft sich zum Beispiel gerne auf „Sachzwänge“, anstatt Alternativen zu entwickeln, die vielleicht als risikoreicher, weniger akzeptiert oder für raschen Erfolg ungeeignet erscheinen, aber einen qualitativ weit besseren Beitrag zur Organisation darstellen würden.

Jede der Orientierungen steht mit den anderen drei in potentieller Spannung und Leadership unter dieser Perspektive heißt nun, gerade diese Spannungen und Gegensätze zu leben: Neben Zielen und Realität können Ziele mit Überlegungen bezüglich Mitarbeitern in Spannung geraten, oder Mut mit einem offenen Realitätsblick oder bestimmten Zielen; die Realität kann von uns fordern, konflikthafte Konsequenzen zu ziehen, etc. Versucht man, diese Spannungen gering zuhalten, kann man in der so genannten „Komfortzone“ bleiben: Man kann die Augen vor der Realität verschließen oder sie ein bisschen mehr in Rosa sehen, und schon bedarf es weniger Mut, weil die Ziele gleich näher rücken; man kann Beziehungen ausblenden, Konflikte vermeiden und gleichzeitig sich der Tatsache verschließen, dass damit auch gewünschte Resultate nicht erreicht werden können. Das ist immer unsere persönliche (und manchmal unbewusste) Entscheidung. Oder man kann sich in diese Spannung hineinbegeben und der Energie gewahr werden, die sie gleichzeitig für entschlossenes Handeln zur Verfügung stellt. Damit „kreieren“ wir Führung in einem inneren, schöpferischen Prozess.

Die zweite Dimension besteht im prozesshaften, äußeren Aspekt der Führung: Man könnte sagen, dass, ganz im oben erwähnten Sinn Watzlawiks, Führung immer „geschieht“. Wann immer wir mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten interagieren, geschieht „Führung“ und wir sind immer Teil davon. Allerdings kann man diesen Prozess auch bewusst gestalten und das ist die gute Nachricht.

„Creating Leadership“ findet seine Grundlage in dieser Sichtweise und nutzt das, was immer da ist – den lebendigen, unvermeidbaren Prozess. Im Wesentlichen sind das natürlich Prozesse der Kommunikation. „Führen“ kann ja nur bedeuten, etwas „wirk“sam zu kommunizieren, um damit in der Außenwelt Wirkung zu erzielen. Das erschöpft sich natürlich nicht nur in einem Mitteilen, sondern schließt auch Achtsamkeit, Zuhören und Respekt ein, genauso wie auch Authentizität und das Vertreten von Standpunkten und den Umgang mit Konflikt.

Im Prozess des Sich-Begegnens und der Kommunikation entsteht erst Führung. Was inhaltlich entsteht, hängt von den Themen ab, die ins Gespräch gebracht werden. Hat man klare „Landkarten“ über Ziele, Realität und Beziehungen im Kopf, können diese zu den wesentlich Einfluss nehmenden Themen werden, die die Kommunikation und damit das kollektive Denken





ONLINE

[attems-weber.de](http://attems-weber.de)

### ... Creating Leadership

bestimmen und gestalten. Man kann sie überzeugend mitteilen und man kann erfahren, ob der jeweils andere ähnliche, andere oder kontroversielle Ziele verfolgt, ob er die Realität gleich oder anders wahrnimmt und auch, sozusagen zwischen den Zeilen, ob er sich respektiert und akzeptiert fühlt oder nicht.

Dieser Zugang zu Leadership hat seine Grundlage in der Realität des tatsächlichen Lebens und verzichtet damit auf die oft etwas „aufgesetzt“ wirkenden Techniken, die zumindest nach einiger Zeit schon deswegen ihre Glaubwürdigkeit verlieren, weil sie nicht durchgängig, als immanenter Teil der Persönlichkeit wahrgenommen werden.

Viel kann man über die Wichtigkeit der „emotionalen Seite“ der Führung, über Motivation der Mitarbeiter und zahllose andere Begriffe hören und lesen, zu denen gleich passende Techniken und Verhaltensweisen angeboten werden. Wie alle anderen, wird auch das Kochbuch „Führung“ mit seinen tausend Rezepten immer neu geschrieben, aber wie auch andere Rezepte können diejenigen zur Führung nicht immer erfolgreich sein. Das Interesse, das sie erwecken, ist meist in der Hoffnung begründet, man könnte durch ihre Befolgung Führung ausüben, ohne sich näher mit sich selbst, seinen eigenen Werten und Zielen und den Mitarbeitern und deren Werte und Zielen auseinander zu setzen. Genau dieses etwas naive Rezeptdenken ist NICHT mit Leadership gemeint.

So gesehen ist „Führen“ eine Aufgabe, die man in verantwortlicher Position nicht vermeiden kann und weniger Menschen, als man annimmt, haben vielleicht die nützlichen Fähigkeiten aber noch seltener die dazu notwendigen Einsichten in die Wiege gelegt bekommen, die den sich laufend ändernden Anforderungen entsprechen können. Man kann jedoch Leadership als einen kollektiven Prozess des Kommunizierens über die wesentlichen Dimensionen auffassen, für den man die bewegenden Impulse aus der Verantwortlichkeit des Führens heraus gibt und gemeinsam mit anderen erlebt, was in diesem Prozess entstehen kann. Dazu gehört vielleicht etwas mehr Mut als sonst, aber der hat schon immer zum Führen gehört. Und noch einen weiteren Vorteil hat diese Sichtweise: Man kann gleich morgen damit beginnen. ¶

### Literatur:

- „Leadership: The Inner Side of Greatness“, Peter Koestenbaum, Jossey-Bass/Pfeiffer (revised edition)
- „Hurra, wir ändern uns – ändern wir uns?“, R. Attems, In: Führen zwischen Hierarchie und..., R. Attems et al., Versus, Zürich
- „Wie gestalten wir Zukunft?“, R. Attems, In: Aufgabe Zukunft, Hrsg: Ch. Mandl et al., Versus, Zürich



JAMES ABRUZZO



ist Geschäftsführer der  
Abteilung Nonprofitpraxis  
von DHR International  
([www.dhrnonprofit.com](http://www.dhrnonprofit.com)).

In diese Funktion ist er ver-  
antwortlich für die Abtei-  
lung, die Führungskräfte in  
Kultur- und anderen Non-  
profit-Organisationen in  
den USA und im Ausland  
sucht.

Er ist auch Mitgründer und  
stellvertretender Leiter des  
Center for Nonprofit and  
Philanthropic Leadership an  
der Rutgers Business School  
([npleadership.rutgers.edu](http://npleadership.rutgers.edu)).

## Museen ohne Führung?

### Das Personalproblem bei Führungskräften im amerikanischen Museumsmanagement

In den letzten zehn Jahren gab es in den Vereinigten Staaten ständig mehr als 20 verschiedene Kunstmuseen in den Vereinigten Staaten ohne Leiter/in. Oftmals, wie im Fall des Milwaukee Museum of Art, wird der neue Direktor aus einem anderen Kunstmuseum abgeworben (San Jose Museum of Art), wo er wiederum eine freie Position hinterlässt. Was sind die Ursachen dieses Phänomens, und welche Bedeutung haben sie?

Ein Beitrag von James Abruzzo, USA-Korrespondent, [ja@artsmanagement.net](mailto:ja@artsmanagement.net)

Es gibt vier hauptsächliche Gründe für diese anhaltende „Führungslücke“ (*leadership gap*). In den Vereinigten Staaten gab es in den letzten 15 Jahren eine beispiellose Anzahl von Neueröffnungen von Museen sowie von Expansionen bereits bestehender Einrichtungen, was dementsprechend den Bedarf an zusätzlichen Leitungspersonlichkeiten erhöhte. Dieser Bauboom, verbunden mit bedeutenden Erweiterungen existierender Museen, führte ebenso zu einer rasanten Erhöhung der operativen Kosten und einem zunehmenden Wettbewerb nach zusätzlichen Einnahmen. Dies hat sinngemäß die Suche nach Museumsdirektoren mit neuen Fähigkeiten als Projektmanager und Vermarkter verstärkt – eher als Kurator und Kunstkenner. Die heutigen Museumsleiter haben weit weniger mit den Inhalten und künstlerischen Positionen umzugehen als vielmehr mit Fragen des Budgets, des Fundraisings, der Beziehungen zum Kuratorium oder des Personalmanagements. Diese neuen und manchmal überzogenen Ansprüche an die Direktoren haben dazu geführt, dass einige von ihnen entweder zum Opfer der Ungeduld des Vorstands oder einfach des Burn-Out-Syndroms wurden.

Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter der Museumsdirektoren stetig an. Das Wachstum im Bereich des professionellen Kulturmanagements, unterstützt und vorangetrieben von Stiftungen und Regierungen in den 1970er und 80er Jahren, schuf einen großen Kader an Museumsleitern, die sich nun dem Ruhestand nähern. Die derzeitigen Leiter beim Getty Trust (der den Ruhestand verließ, um die Position anzunehmen), des Philadelphia Museum of Art, des Denver Art Museum und jüngst das Ausscheiden des Direktors des Metropolitan Museum of Art sind nennenswerte Beispiele.

Letztlich hört man wenig von einer Konzentration auf den Umgang mit qualifiziertem Nachwuchs, noch sind Beispiele einer vorausschauende Nachfolge-Regelung für Leitungspositionen im Museumsbereich oder die Pflege des eigenen internen Nachwuchses in der Organisation bekannt. Eine Umfrage unter amerikanischen Kunstmuseen, die der Autor 1991 durchführte, belegte, dass während über 80% der Kuratoriumsvorsitzenden und Direktoren



### ... Museen ohne Führung

Nachfolgeplanung für wichtig erachteten, weniger als 25% der befragten Museen überhaupt einen Nachfolgeplan besaßen. Während es keine aktuellen statistischen Daten gibt, die solche Zahlen für die Gegenwart belegen, kann man wenig Anzeichen für das Gegenteil sehen, um nicht zu sagen, es ist kaum eine Beförderung zwischen den Führungsebenen eines Museums nach oben bekannt. Diese weiter wachsende Lücke in der Führung hat hauptsächlich zwei Konsequenzen; mehr Fluktuation an der Spitze und hohe Kompensierungsmaßnahmen.

Wettbewerb um  
Direktorposten

Der Wettbewerb um Direktoren bei steigendem Bedarf und gleichzeitig schwindendem Angebot motiviert einige Führungskräfte dazu, die Leitung einer Position zu Gunsten prestigeträchtiger und besser bezahlender Museen zu verlassen. Die Durchschnittsdauer einer Anstellung von Museumsdirektoren verkürzt sich, während die benötigte Zeit zur Wiederbesetzung steigt (6-10 Monate sind normal). Dieses verursacht Unterbrechungen im gesamten Betriebsablauf: strategische Entscheidungen verzögern sich, wichtige Personaleinstellungen werden verschoben und die einen oder anderen privaten sowie institutionellen Donatoren, die im amerikanischen System maßgeblich zur Finanzierung einer jeden Institution beitragen müssen, warten den künftigen Direktor ab, bevor sie sich zu weiteren Investitionen oder Spenden entschließen. Nachdem ein Direktor eingestellt wurde, kann es zu einer kritischen Periode des Übergangs kommen, in der der „Neue“ zunächst in der Gemeinschaft bekannt werden, das Vertrauen der Sammler und Finanziers gewinnen und die strategische Agenda des Museums aufstellen muss.

Steigende Vergütungs-  
pakete

Die Vergütungs-Pakete von Museumsdirektoren steigen derweil auf außergewöhnliche Beträge an. Während vor 10 Jahren die Marke von 200.000 \$ Jahresgehalt kaum gebrochen wurde, ist bereits die Zeit eines 1 Million \$ Jahresgehalt in Sicht. Mittelgroße Museen in kleineren Städten des Mittleren Westens oder im Süden der USA locken bereits Museumsführungskräfte mit Gehältern in einer Spanne zwischen 350.000 und 600.000 \$. Hinzu kommt, dass solche Direktoren in der Lage sind, Langzeitverträge mit entsprechenden Abfindungs- und Kündigungsvereinbarungen zu verhandeln, die sie davor schützen, entlassen zu werden, während sie es ihnen gleichzeitig erlauben, selbst den Zeitpunkt ihres Abgangs frei zu bestimmen. Museen leiden unter den gestiegenen Kosten. Schätzungsweise 60 % der jährlichen Ausgaben eines Kunstmuseums stellen die Personalkosten. Während die Gehälter für die Direktoren steigen und sich die Kosten für die Gesundheitsvorsorge erhöhen, bedrohen die Personalkosten mehr und mehr die Ausgaben für die inhaltliche Arbeit.

Ökonomisches Prinzip  
von Angebot und Nach-  
frage

Dies soll keine Direktorenschelte sein. Angebot und Nachfrage ist ein ökonomisches Prinzip, das auch auf die Gehälter zutrifft. Obwohl die US-Regierung fordert, dass Museumsvorstände, in diesem System in der Verantwortung ähnlich von Aufsichtsräten, für die Sicherstellung fairer und begründbarer Vergütungen verantwortlich sind, erschweren solche Voraussetzungen





### ... Museen ohne Führung

den Umgang. „Fair und begründbar“ kann somit als „vergleichbar“ interpretiert werden. Sobald eine Direktorenstelle besetzt ist, kennen der Amtsinhaber und das Kuratorium den „üblichen Satz“ und verhandeln oder überschreiten regelmäßig den Vergütungslevel. Mit der Zeit hat diese Norm, gepaart mit den Kräften von Angebot und Nachfrage, zu einem verschärften Anstieg bei Gehältern und Abfindungen geführt. (Anm. der Redaktion: Im Amerikanischen spricht man von *compensation* als Gesamtbegriff für ein Festgehalt, einem üblichen leistungsorientiertem variablen Gehaltsanteil, sowie Sozialleistungen und Pensionsvereinbarungen, die nicht wie meist in Europa gesetzlich geregelt sind.) Solange die Zahl der Museen ständig steigt und die Schar potenzieller Ruheständler auf einem Höhepunkt bleibt, wird der Trend des Führungskräftemangels wahrscheinlich anhalten. Dies könnte auch immense Chancen für junge Museumsmanager schaffen, die sich Wirtschaftskennntnisse angeeignet haben und gleichzeitig über künstlerisches Wissen verfügen, um das Leitbild des Museums mit finanzieller Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen.

Chance für den Nachwuchs

Was sind nun die Lehren, die man aus dem Führungskräftemangel in den Vereinigten Staaten ziehen kann, und was darf man für Führungskräfte an europäischen Museen erwarten? Zunächst muss man einwenden, dass sich das Feld des Museumsmanagements in Europa im Vergleich zu den USA und auch von Land zu Land unterscheidet. Dennoch gibt es gesamteuropäische Trends, die aufkommen und den oben beschriebenen ähneln, die zu einem ähnlichen Führungskräftemangel führen könnten. Der augenscheinlichste Trend sind die vergleichbare rapide Veränderungen bei den Anforderungen an Museumsdirektoren - ob in Deutschland, Frankreich, Italien oder anderen Ländern, wo die Regierung bisher eine große Rolle bei der Kulturförderung gespielt hat. Indem die Förderung von Kultureinrichtungen von öffentlich zu privat wechselt, werden sich auch die Anforderungen an die Kompetenzen, ein Museum zu führen, ändern. Die Fähigkeiten des Museumsleiters, die Kunst mit dem Geschäft in Einklang zu bringen, Spenden zu akquirieren, Projekte zu planen und zu managen, Risiken bei Geschäftsunternehmungen (Museumsshops, Restaurants, Lizenzvereinbarungen) zu überschauen, private Kuratorien zu schaffen und zu steuern und das Museum offener und bedeutender zu machen, werden sicherlich in zunehmender Weise zu den Anforderungen gehören; während die gegenwärtige Generation von Direktoren und Kunstkennern mit diesen Anforderungen kämpfen könnte oder einfach entscheidet, es gar nicht erst zu versuchen.

Lehren und Erwartungen für Europa

steigender Bedarf an eigenverantwortlichen Museumsdirektoren

In dem Maß, wie private Kuratorien, besetzt mit führenden Wirtschaftsleuten, eine größere Rolle in europäischen Museen spielen könnten, wird es einen steigenden Bedarf an Museumsdirektoren mit eigener Verantwortung und Rechenschaft der Öffentlichkeit gegenüber für Wirtschaftlichkeit geben. Die Amtszeiten von Direktoren, die diesen Anforderungen nicht gerecht werden, könnten folglich kürzer ausfallen, wodurch weitere offene Stellen und damit ein höherer Bedarf an einem kleinen Pool qualifizierter Kandidaten



Was passiert mit Vergütungsstandards?

**... Museen ohne Führung**

geschaffen werden. Und was passiert dann mit Vergütungsstandards? Wird die Nachfrage nach einer neuen Generation von Museumsleitern – gepaart mit einem Kuratorium, das eine eher geschäftsorientierte Einstellung zum Management hat – zu höheren Gehältern für europäische Museumsdirektoren führen? Wegen des traditionellen Datenschutzes ist in Europa im Unterschied zu den USA wenig über Gehaltshöhen bekannt. Dennoch, während in der Vergangenheit Museumsleiter von kommunalen oder Landesregierungen eingestellt und nach öffentlichen Gehaltsstufen bezahlt wurden, wird ein quasi privater, leistungsorientierter Museumsdirektor stetig steigende, bzw. korrespondierende Leistungen fordern.

Ähnliche Tendenzen auch bei Sinfonieorchestern und Konzerthallen

Der Führungskräfte-mangel in amerikanischen Kunstmuseen ist kein Einzelfall. Es gibt ähnliche Tendenzen unter Sinfonieorchestern, Konzerthallen und anderen Kultureinrichtungen. Experten sagen voraus, dass im Jahr 2016 fast 80.000 Senior Management Positionen im gesamten US-amerikanischen Nonprofitsektor unbesetzt sein werden. Während die europäische Bevölkerung altert und schrumpft, und wenn der Bedarf an Führungskräften gleichzeitig steigt, könnte der Führungskräfte-mangel die wichtigste Managementherausforderung werden, die es zu lösen gilt. ¶

Übersetzung aus dem Amerikanischen von Dirk Heinze und Svenja Kluckow

- Anzeige -



**Ueckermann Personalberatung**

**Professionelle Personalsuche und Besetzung für Führungspositionen kultureller Betriebe**

Aufgabenanalyse - Anzeigenschaltung - Personalforschung - Vorauswahl von Kandidaten - Persönliche Interviews - Fähigkeitsprofile - Fachkompetenz - Potenzialermittlung - Referenzeinholung - schriftliche Beurteilung - Präsentation - Nachbetreuung

systematische Projektabwicklung - zeitnahe und detaillierte Mandanteninformation - sorgfältige und umfassende Anforderungsanalyse - Berücksichtigung des politischen Umfeldes - strukturierte persönliche Interviews der Kandidaten - genaue Bewertung persönlicher Fähigkeiten - schriftliche Beurteilung hinsichtlich fachlicher und persönlicher Eignung - regelmäßige Gespräche mit Auftraggeber und Kandidat vor und nach der Einstellung - Garantieleistung bei vorzeitiger Vertragsauflösung im ersten Jahr

Kontakt und Informationen unter [www.uelu.com](http://www.uelu.com)



CHRISTIAN  
DRÄGER



*genießt sein Leben als freier Journalist mit den Schwerpunkten Kultur und Entertainment, Industrie und Technik, sowie Familie und Bildung. Davor war der Familienvater 25 Jahre in der Industrie tätig, davon 10 Jahre im Management. 4 Jahre war er Inhaber einer Werbefirma. Das Leben des ausgebildeten Tenors ist geprägt durch die Begeisterung zur Weiterbildung.*

## Motivation durch Entwicklung

Leistung kann gesteigert werden, durch die überzeugende Einstellung zum gewünschten Ergebnis. Motive lassen sich zwar erklären, doch nur mit der Kenntnis des Ziels werden sie transparent. Motivation wird erzeugt durch die Entwicklung und Definition von Zielen.

Beitrag von Christian Dräger, [studio@cdentertainment.de](mailto:studio@cdentertainment.de)

Gerade in kreativen Berufen ist die Wirkung der Motivation nicht zu unterschätzen. Motivierte Menschen leisten mehr. Ein Ausblick in die Sportwelt zeigt, dass Motivation zur Höchstleistung anspornt. Eine zufriedene Grundstimmung gibt dabei Raum für neue Denkansätze. Der Manager steht also in der Herausforderung, sich selbst und seine Mitarbeiter zu motivieren.

Doch welches Geheimnis steckt hinter dem so oft verwendeten Begriff Motivation? Vor der Motivation steht das Motiv. Im Zusammenhang mit Personalmanagement steht hierbei das Motiv als Synonym für den Beweggrund. Die Motivation ist der Antrieb, aus einem Beweggrund heraus ein Ergebnis zu erzielen. Dieser Antrieb kann einerseits in der Person selbst liegen, andererseits auch durch Einflüsse und Anreize hervorgerufen werden.

Die Wertigkeiten der Motive zeigt die Theorie des US amerikanischen Psychologen Abraham Maslow. In der Maslow'schen Bedürfnispyramide sind die physiologischen Grundbedürfnisse das Fundament. Danach folgen hierarchisch von unten nach oben die Bedürfnisse nach Sicherheit, soziale Erfordernisse, Wertschätzung und als Spitze der Pyramide kommt das Bedürfnis der Selbstverwirklichung. Maslow geht davon aus, dass erst die untergeordneten Bedürfnisse befriedigt sein müssen, bevor die nächste Hierarchieebene aktiviert wird. Die Hierarchie der Bedürfnisse zeigt, wie notwendig die Fokussierung auf den Mitarbeiter durch den Manager ist. Auch für den Manager selbst ist dieser Ansatz eine gute Grundlage für die eigene Motivation und Entwicklung.

Damit beginnt die eigentliche Herausforderung des Motivierens. Ein Beispiel soll den Weg zur Lösung aufzeigen. Zu den sozialen Bedürfnissen gehört auch der Wunsch nach Sicherheit. Die Art und der Umfang dieser Sicherheit definiert dabei jeder für sich individuell. Die Basis der Lösung liegt dabei in der Definition selbst. Die Entwicklung der Lösungen lässt sich dabei nicht vereinheitlichen. Jeder Mensch, jede Sichtweise und jedes Unternehmen sind individuell. Die Grundlagen können jedoch von jedem angewendet werden. Der erste Schritt zum privaten und unternehmerischen Erfolg ist eine klare Definition von Zielen.



### ... Motivation durch Entwicklung

Ohne ein Ziel fehlt die Orientierung. Man läuft im Kreis und verausgabt sich, ohne das abgetretene Terrain zu verlassen. Die Zielerreichung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Als Orientierungshilfe ist auch die Entwicklung von Unterzielen ein notwendiges Werkzeug für einen erfolgreichen Abschluss. Ein Beispiel aus dem Sport soll das verdeutlichen. Hauptziel: Gewinnen der Meisterschaft. Unterziele: Training und Trainingslager. Für beides können weitere Ziele definiert werden. Wichtig ist dabei, dass die Ziele in kurz-, lang- und mittelfristige Ziele eingeteilt werden und die Motive für die Zielerreichung eindeutig sind.

Die Entwicklung der Motivation jedes Mitarbeiters ist spezifisch. Die Zielvereinbarungen sollten vom Mitarbeiter und Manager gemeinsam getroffen werden. Da die eigenen Vorstellungen mit eingebracht werden können, kann sich der Mitarbeiter eher mit den Zielen identifizieren. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. Führen heißt hier moderieren. Moderieren bedeutet in diesem Fall einen Freiraum für unterschiedliche Lösungswege zu lassen, ohne die übergeordneten Ziele aus den Augen zu verlieren. Die Entwicklung der Zielvorgaben ist komplex und unternehmensspezifisch. Dabei muss eine Vielzahl an Themen, wie zum Beispiel übergeordnete Ziele, Begabung, Kenntnisse und Ausbildung berücksichtigt werden. Um die Ziele mit dem Mitarbeiter zu entwickeln, müssen als Basis zwei Arten von Motivationsgründen betrachtet werden. Differenziert wird hierbei, ob ein Mitarbeiter erfolgs- oder misserfolgsorientiert ist. Der Erfolgsorientierte führt die Erreichung seiner Ziele auf die erbrachte Leistung zurück. Die Nichterreichung führt er auf Pech zurück. Der Misserfolgsorientierte sieht den Erfolg als Glück an. Misserfolg wird dann auf mangelnde Leistung zurückgeführt.

Ein guter Weg, das Bedürfnis der Wertschätzung zu befriedigen, kann zum Beispiel die Prägung und Entwicklung von Stärken sein. Auch die Übertragung von Verantwortung kann eine Möglichkeit der Motivationssteigerung sein.

Die Entwicklung des Teams erfolgt nach den gleichen Grundsätzen. Der Hauptunterschied ist, dass der Gesprächskreis größer ist. Der Manager wird als Moderator noch mehr gefordert. Gerade für die Ziele eines Teams ist der Freiraum des Lösungsweges notwendig. Das prägt den Teamgedanken. Der Manager kann es sich einfach machen, indem er die Zielvorgaben nur mit dem Teamleiter bespricht und dieser, das Ergebnis dem Team präsentiert. Spannender ist es jedoch, wenn die Ziele mit dem gesamten Team entwickelt werden. Das bedarf einer Stärke als Moderator, jedoch wird die Einheit im Team zur Zielerreichung ungleich höher.

Die Entwicklung der Strukturen zur Zielerreichung beginnt beim Manager. Zunächst muss er sich über die Unternehmensziele im Klaren sein. Ziele werden dann vom Großen ins Kleine gegliedert. Die Ziele müssen klar formuliert sein und schriftlich festgehalten werden.



... Motivation durch Entwicklung

Ein notwendiges Werkzeug ist die Zielverfolgung sowie der Abgleich von Soll und Ist auf dem Weg dorthin. Um eventuelle Abweichungen festzustellen, müssen Indikatoren entwickelt werden. Die festgestellten Abweichungen müssen sofort analysiert und entsprechende Maßnahmen entwickelt werden.

Mit definierten Zielen kann man auch schwere Phasen motiviert überstehen. Das Aufschreiben und Verfolgen von Zielen ist die Basis des Erfolges. Dabei darf als langfristiges Ziel auch ein auf den ersten Blick unmöglicher Traum oder eine Vision stehen. Nicht selten erlebt man bei deren Verfolgung eine angenehme Überraschung. Die amerikanischen Flugpioniere *Orville und Wilbur Wright* sind dafür ein gutes Beispiel. ¶

- Anzeige -

## Warum das Rad immer neu erfinden?

INTERNET-PORTALLÖSUNGEN, SPEZIELL FÜR KULTURBETRIEBE  
wie Theater, Festivals, Konzertveranstalter, Museen ...

Wir bieten Ihnen fertige, praxiserprobte Module für:

- Programm-/ Eventverwaltung inkl. Ticketshop mit Kontingentverwaltung, Bestellverwaltung
- Künstler-, Spielstätten- und Spielortverwaltung
- Newsletter-Modul
- Bedienerfreundliches Redaktionssystem, mehrsprachig
- Umfangreiche Im- und Exports und Statistiken
- Kundendatenverwaltung (CRM)
- Presse-Login Modul für Fotodownloads

Referenzen z.B.: Schleswig-Holstein-Musik-Festival [www.shmf.de](http://www.shmf.de), [jazzbaltica www.jazzbaltica.de](http://jazzbaltica.de), NDR. Weitere Referenzen unter [www.netcon.de](http://www.netcon.de)  
Gerne beraten wir Sie unverbindlich unter: (04 51) 70 73 00-1 oder Sie senden uns eine Anfrage an [kulturportal@netcon.de](mailto:kulturportal@netcon.de)

netcon interactive gmbh · kreuzweg 9 · 23558 lübeck · tel (04 51) 70 73 00-1

# netconinteractive

VISIONÄRE SEIT 1996





**MARTIN  
SALZWEDEL**

geb. 1954, studierte zunächst Musik im Hauptfach Cello und arbeitete in verschiedenen Orchestern. Nach einer achtjährigen Tätigkeit als Führungskraft für eine amerikanische Unternehmensberatung mit Schwerpunkt in den Bereichen Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung war er als Vertriebsdirektor in einem deutschen Medienkonzern tätig. Als Gründer der Communications Consulting International (CCI) arbeitet er seit Jahren als Berater, Trainer und Coach. Spezialisiert hat er sich dabei u.a. auf Themen wie Kommunikationsfähigkeiten, Leadership, Verhandlung, Marketing und Verkauf, Interkulturelle Kompetenzen und Personalentwicklung. Zudem ist er Enneagramm-Trainer und nach wie vor als Konzert-Cellist tätig.

# Führen ist Charaktersache

## Interview mit Martin Salzwedel zu Fragen von Führungs- und sozialer Kompetenz sowie zum Persönlichkeitsmodell Enneagramm

Das Gespräch führte Dirk Schütz, Kulturmanagement Network, [ds@kulturmanagement.net](mailto:ds@kulturmanagement.net)

**KM:** Herr Salzwedel, in Ihrem neu erscheinenden Buch "Führen ist Charaktersache – Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz" möchten Sie Führungskräften helfen, Ihre Führungspersönlichkeit und sozialen Kompetenzen weiter zu entwickeln. Sie beziehen sich dabei vor allem auf das Jahrtausende alte Persönlichkeitsmodell des Enneagramms. Warum haben Sie gerade dieses Modell ausgewählt?

**MS:** Ganz einfach – weil es das beste Modell ist, das ich kenne. Auf den ersten Blick ist es komplexer als andere Persönlichkeitstypologien, aber selbst eine kurze Beschäftigung mit dem Modell sensibilisiert Führungskräfte für die Unterschiedlichkeit von Menschen. Die heutigen Anforderungen an Führungskräfte gehen zunehmend in die Richtung, sich selber besser zu kennen. Darunter verstehe ich, dass man Selbstbeobachtung und Selbstreflexion betreibt, also die gewohnheitsmäßigen Muster des Denkens, Fühlens und Handelns beobachten und dann verändern lernt. Das Enneagramm bietet eine sehr präzise, in allen Kulturen getestete Beschreibung von Mustern menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns als Grundlage zur Selbstreflexion an, die sehr viel Potenzial bietet.

Zusätzlich zu den genetisch-biologischen, unveränderbaren Grundstrukturen als eine Basis von Persönlichkeit gibt es die umweltbedingten, erlernten und veränderbaren Merkmale der Persönlichkeit. Um dem Anspruch eines Ratgebers für authentische Führung gerecht zu werden, braucht es ein Modell, das beide Ebenen integriert. Zum einen ist das die Ebene des unveränderbaren „Betriebssystems“, des „Bio-Computers“ Gehirn, zum anderen die Ebene der veränderbaren „Softwareprogramme“, des angelernten Verhaltens mit den zu Grunde liegenden Absichten und Motiven. Außerdem muss es sehr präzise beschreiben, wie Aufmerksamkeit organisiert wird, um automatisches Handeln (vergleichbar mit dem Autopiloten eines Flugzeugs) und selektive Wahrnehmung (vergleichbar mit dem Autofokus einer Kamera) bewusst zu machen. Das Modell sollte wissenschaftlich validiert sein und interkulturellen Anforderungen genügen, also weltweit einsetzbar sein. Aus diesen Gründen haben wir uns für das Enneagramm entschieden.



... Führen ist Charaktersache

**KM:** Was zeichnet das Enneagramm besonders für die Führungskräfteentwicklung aus und wie können diese das Enneagramm in der täglichen Arbeit nutzen?



**MS:** Das Enneagramm trifft Aussagen darüber, warum jemand so handelt, wie sie oder er es tut. Es beschreibt den einzelnen Menschen nicht - wie viele andere Typologien - als Verknüpfung bestimmter Persönlichkeitsfaktoren, sondern als ganze, in sich komplexe Persönlichkeit, mit einer Entwicklungsgeschichte und einer Grundmotivation, die wesentlich das gesamte Handeln bestimmt. Von daher ist es extrem wertvoll, um menschliche Interaktion eleganter zu gestalten, aber auch in schwierigen Situationen, wie Konflikten, Krisen und Kritik. Die eigenen Automatismen in schwierigen Situationen zu erkennen mag zwar für einen Mo-

ment unangenehm sein, mittel- und langfristig aber die Handlungsoptionen erweitern. Damit wird die Führungskraft ihrer Verantwortung mehr gerecht.

Und schließlich: Über den beruflichen Kontext hinaus bietet das Enneagramm - im Unterschied zu anderen Typologien - vielfältige Denk- und Reflexionsanstöße für alle diejenigen an, die einen neuen Zugang zu ihrem individuellen Lebenssinn suchen. Dabei entscheidet jeder selbst, welcher Grad an Tiefgang für sie/ihn richtig ist.

Manch einer beginnt zunächst, sich auf der Ebene des Verhaltens mit den seinen Typ betreffenden Aussagen des Enneagramms zu beschäftigen, und erkennt erst währenddessen den Wert der Aussagen zu tiefer liegenden Ebenen seiner Persönlichkeit. Entscheidend ist: jeder hat es in der Hand, den Grad der Intensität zu bestimmen. Und schon die Auseinandersetzung mit den Verhaltensmustern liefert reichhaltigen Treibstoff für die Weiterentwicklung der Persönlichkeit.

**KM:** Sie arbeiten seit Jahren international als Berater, Trainer und Coach. Warum sind Authentizität und soziale Kompetenz für Führungskräfte heute so wichtig? Welche Charaktereigenschaften sollte eine Führungskraft heute mitbringen und wie kann das Enneagramm helfen, diese zu entwickeln?

**MS:** Authentizität ist die wichtigste Charaktereigenschaft für eine Führungskraft. Das heißt, dass sie in Harmonie mit den eigenen bewussten Werten lebt. Authentizität oder authentische Wirkung ist nicht das Ergebnis einer erlernbaren Technik, sondern resultieren aus Charakterstärke und langjähriger Persönlichkeitsentwicklung. Das Enneagramm gibt viele Anregungen über die eigenen Werte nachzudenken. Soziale Kompetenz ist keine feste



**... Führen ist Charaktersache**

Eigenschaft, Begabung oder Fähigkeit, über die jemand verfügt. Sie lässt sich situativ in einzelnen ihrer vielen Aspekte beobachten. Für eine Führungskraft lässt sich soziale Kompetenz darüber definieren, dass sie bei auftauchenden Problemen in einer sozialen Situation über eine Vielzahl von Lösungsstrategien verfügt. Im Kern beschreibt soziale Kompetenz ein angemessenes Verhältnis zwischen Selbstbehauptung und Erreichen der eigenen Ziele unter gleichzeitiger Beachtung der persönlichen Integrität, Erwartungen und Vorstellungen anderer an der Situation beteiligter Personen. Eine sozial kompetente Führungskraft verfügt über ein ganzes Bündel unterschiedlicher Verhaltensweisen, um jedem Beteiligten das Gefühl zu geben, an einem Erfolg maßgeblich mitgewirkt zu haben.

Das Enneagramm vergleiche ich gerne mit einer sehr praktikablen Landkarte bei diesem zugegebenermaßen sehr anspruchsvollen Vorhaben. Im Buch werden die Aspekte sozialer Kompetenz präzise definiert. Im nächsten Schritt werden alle Persönlichkeitstypen im Check der sozialen Kompetenz beleuchtet, so dass es leichter wird, die eigenen Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen zu erkennen, auszubauen oder, wenn notwendig, zu verändern.

**KM:** Bezieht sich Ihr Buch nur auf die Zielgruppe Führungskräfte oder können auch "normale" Mitarbeiter von Ihrem Buch profitieren?

**MS:** Selbstverständlich bietet das Buch jedem interessierten Leser Anregungen zur Weiterentwicklung. Jeder von uns agiert in sozialen Systemen, ob Firmen oder Organisationen, ob Familien oder Vereinen und braucht soziale Kompetenz. Wenn wir in dem Buch von Lösungsorientierung und strategischer Ausrichtung reden, als einem Aspekt sozialer Kompetenz, oder davon sich taktisch klug in einem System zu positionieren, von Empathie oder von der Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektiv- oder Rollenwechsel, so betrifft das jeden Mitarbeitenden in einer Organisation, nicht nur die Führungskräfte.

**KM:** Sie arbeiten selbst als Musiker, haben jahrelange Erfahrungen im Kulturbetrieb, sowohl auf Vereinsebene als auch in großen Medienkonzernen und das Cover Ihres Buches zeigt den Arm eines Dirigenten. Gibt es einen speziellen kulturellen Bezug in Ihrem Buch?

**MS:** Das Buch richtet sich an Menschen aus allen Formen von Organisationen. Dazu zählen sowohl Wirtschaftsunternehmen, als auch Kultur- und Bildungseinrichtungen, sowie Non-Profit Unternehmen. Das Bild auf der Titelseite hat der Lektor ausgewählt, weil er in meinem Lebenslauf gelesen hatte, dass ich Cellist in einem Orchester war. Es war also Zufall. Die Dirigentenhand gefällt uns als Analogie zum Thema Führen aber sehr gut.

**KM:** Das Thema Personalentwicklung steckt in der Kultur noch in den Kinderschuhen. Welchen Gewinn können gerade Führungskräfte in der Kultur aus Ihrem Buch ziehen?



ONLINE

[cci-beratung.de](http://cci-beratung.de)

... Führen ist Charaktersache

**MS:** Es wird eine Struktur erläutert, die wirklichen Respekt für andere Menschen in bisher unerreichtem Maße ermöglicht. Das Modell ist einfach und leicht nachvollziehbar und vor allem: Für jeden Typus werden Möglichkeiten der Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit angeboten, die Inhalt für eine jahrelange Beschäftigung auf höchstem Niveau bieten.

In meiner beruflichen Erfahrung in Kultureinrichtungen, die Sie am Anfang unseres Gesprächs erwähnten, habe ich folgende Beobachtung gemacht: Kultureinrichtungen brauchen mehr als Wirtschaftsunternehmen eine nach innen und vor allem auch nach außen wirkende Identität. Im Business gibt es immer die Absicht, Gewinne zu erzielen, so dass ein Mangel an Identität überdeckt werden kann. In Kultureinrichtungen gibt es diese grundlegende Profit-Orientierung nicht. Von daher ist es wichtiger, die Identität und die damit einhergehende Unternehmenskultur bewusst zu definieren, aktiv zu gestalten und zu kommunizieren. Häufig wird die Kultur von den Gründerpersönlichkeiten und den Führungskräften unbewusst geprägt. Und was der Charakter für die Persönlichkeit bedeutet, ist die Kultur für die Organisation. (wie es in einer der Überschriften des Buches heißt). Dieses Buch gibt viele Ideen über die eigenen Werte, die eigenen Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen, die aus den Übertreibungen der Stärken resultieren, die in der Persönlichkeit verankert sind nachzudenken. Denn bloße Rezepte, Tipps und Tricks zur Mitarbeitermotivation sind ein Auslaufmodell. Es kommt darauf an als Führungskraft, Selbstbeobachtung und Selbstreflexion zu praktizieren, nicht andere verändern zu wollen.

Nur so lässt sich eine Kultur des Überzeugens von Mitarbeitern und der kollektiven Einsicht für das Notwendige in einer Organisation erreichen.

**KM:** Vielen Dank für dieses Gespräch!¶

Das Buch von Martin Salzwedel:

[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3589235888/ref=nosim/kulturmanagement](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3589235888/ref=nosim/kulturmanagement)

*Das Kulturmanagement Network - und im Speziellen Dirk Schütz - arbeitet schon seit langem mit Martin Salzwedel als Trainer und Berater zusammen. Das Enneagramm begleitet uns schon seit Jahren, auch bei der Weiterentwicklung unserer eigenen Führungsfähigkeiten und bei unserer Personalarbeit. Derzeit entwickelt Kulturmanagement Network gemeinsam mit der Firma CCI von Martin Salzwedel ein Konzept zur Integration des Enneagramms in Weiterbildungs- und Trainingsangebote speziell für Kulturmanager und Kulturorganisationen.*



JOANNA NOEMI  
PUSCH



BWL-Studium mit Schwerpunkten Organisation und Personalwirtschaft, Forschungsaufenthalt an der University of Tampere in Finnland. MBA auf dem Gebiet "Human Resources Management" an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik in Hamburg. Internationale HR-Erfahrung (Seoul, Warschau), Personalverantwortliche bei Hyperwave Software F&E, seit 2006 Leiterin des Personalbereiches am Landesmuseum Joanneum in Graz.

## Personalmanagement - Schlüssel zur Museumsentwicklung

Personal im Museum – ein Aufgabenbereich mit vielen Herausforderungen: Von der Aufsicht bis zum Manager, vom Tischler bis zum Präparator, vom Kurator bis zum Wissenschaftler haben alle Mitarbeiter im Museum ihre besonderen Arbeitsbedürfnisse und Anforderungen, sowohl an den Arbeitgeber als auch an den Arbeitsplatz. Ebenso unterschiedlich wie die Berufsstände sind die möglichen Arbeits- und Vertragsverhältnisse. Wie kann also professionelles Personalmanagement angesichts der Unterschiedlichkeit von Beamten, Vertragsbedienstete, freien Dienstnehmern, geringfügig Beschäftigten, Ehrenamtlichen, Praktikanten, Volontären aussehen? Können personalwirtschaftliche Prinzipien, wie sie in einem Wirtschaftsunternehmen üblich sind, überhaupt Standard in einem Museum sein?

Joanna N. Pusch im Gespräch mit Sabine Fauland, *Museumsakademie Joanneum*

Die *Museumsakademie Joanneum* ging diesen Fragestellungen auf den Grund: „Personalmanagement. Schlüssel zur Museumsentwicklung“ lautet der Titel eines 2-tägigen Workshops im Jänner diesen Jahres. Mag. Joanna Noemi Pusch, MBA, leitet die Personalabteilung im *Landesmuseum Joanneum*, des zweitgrößten und ältesten Museums Österreichs - was bedeutet, 500 Mitarbeiter in 17 Sammlungen und 2 Ausstellungshäusern zu verwalten.

**Sabine Fauland:** Was ist das Besondere am Personalmanagement im Museum?

**Joanna Noemi Pusch:** Die Besonderheit fängt für mich schon bei dem Produkt bzw. der Dienstleistung an, die in Museen angeboten wird. Kunst und Kultur sind eben in sich sehr außergewöhnliche Güter, denn hier geht es nicht um das Erwirtschaften materieller Werte. Die Übertragung von Begriffen wie Leistung oder Effizienz auf ein Museum ist daher immer mit einem gewissen Dilemma verbunden. Trotzdem ist gerade im Personalmanagement die Anforderung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz gegeben. Man bewegt sich also in einem Rahmen, in dem die Prioritäten sehr behutsam gesetzt werden müssen und ständig gegen einander abgewogen werden. Soll oder kann das Personalmanagement strategische Arbeit leisten, hauptsächlich Personalentwicklung vorantreiben oder steht der Verwaltungsaspekt im Vordergrund? Während diese Fragen wissenschaftlich und auch in der Wirtschaft größtenteils geklärt sind, gelten die Erkenntnisse nicht uneingeschränkt für die Museumswelt.

**SF:** Wie sieht erfolgreiche Personalsuche aus?





**... Personalmanagement - Schlüssel zur Museumsentwicklung**

**JNP:** In diesem Punkt gibt es meiner Meinung nach keinen Unterschied zu den anderen Branchen. Eine erfolgreiche Suche muss schlichtweg den besten Bewerber oder Bewerberin für die zu besetzende Position finden. In einem guten Suchprozess gibt es am Ende zwei bis drei gute Kandidaten, zwischen denen der Kunde, also die Geschäftsleitung oder der künftige Vorgesetzte, wählen kann.

Meine Erfahrung zeigt aber, dass die jeweiligen Anforderungsprofile der Museen meistens so speziell sind, dass dieser Idealzustand in der Praxis leider kaum vorkommt. Wesentlich für eine erfolgreiche Besetzung ist also ein realistisches Anforderungsprofil. Ohne eine solche Arbeitsgrundlage würde kein Personalberater jemals einen Suchauftrag annehmen. Bei internen Such- bzw. Auswahlverfahren müssten genaue Anforderungsprofile also auch unbedingt zu einem Qualitätsstandard werden.

**SF:** Sind Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen und Arbeitsplatzbeschreibungen auch in kleineren Museen sinnvolle Steuerungsinstrumente?

**JNP:** Absolut! Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung haben sich längst, unabhängig von der Größe der Organisation, als wirkungsvolle Führungsinstrumente bewiesen. Sie helfen einfach die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Geführten zu strukturieren, klarer und transparenter zu gestalten. Das bringt oft sowohl eine Leistungsverbesserung als auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit mit sich. Davon könnten Museen durchaus direkt profitieren. Eine gewisse Reserviertheit dem Thema gegenüber ist jedoch verständlicherweise vorhanden, weil sich angesichts der unterschiedlichen Anstellungsverhältnisse und der eingeschränkten Möglichkeit zur Gestaltung von leistungsorientierten Gehaltssystemen die Frage stellt, welche Anreize bzw. Konsequenzen tatsächlich im Kontext eines Museums durchsetzbar sind. Das System müsste also ganz genau auf das jeweilige Museum zugeschnitten werden. Ein positives Beispiel dafür wäre das im *Freilichtmuseum Kiekeberg* umgesetzte Konzept. Am *Landesmuseum Joanneum* wird wiederum das Mitarbeitergespräch erfolgreich als Führungsinstrument eingesetzt.

**SF:** Wie gehen Sie mit den vielen Bewerber/innen um und was raten Sie Menschen, die gerne im Museum arbeiten wollen?

**JNP:** Ich glaube, es ist wesentlich, sich zunächst mit dem Arbeitsmarkt genau auseinanderzusetzen und die eigenen Erwartungen auf einen realistischen Stand zu bringen. Der Markt ist ja in sich relativ klein und leider betreiben Museen, auch wenn sie große Arbeitgeber sind, eher wenig Personalmarketing und sind kaum auf Karrieremessen vertreten. Das macht es für die Bewerber schon mal schwierig, die eigenen Annahmen über das Museum als Arbeitgeber zu überprüfen. Dabei kann die Arbeit in Museen aber eine weite Bandbreite umfassen, von sehr elitären Einrichtungen bis zu unabhängigen Vereinen, die hauptsächlich auf Basis von Ehrenamt betrieben




ONLINE

[museumsakademie-joanneum.at](http://museumsakademie-joanneum.at)

... Personalmanagement - Schlüssel zur Museumsentwicklung

werden. Eine gute Recherche, bevor man eine Bewerbung abschickt, ist also immer ratsam.

**SF:** Was ist ein guter Mitarbeiter?

**JNP:** Den universell gültigen Prototyp eines guten Mitarbeiters gibt es wohl nicht. Aus der Sicht eines Personalisten ist es in der Regel jemand, der von seinem Profil her gut zu der jeweiligen Stelle passt, also die richtige Qualifikation, Erfahrung und Einstellung für seine Aufgaben mitbringt, was ihm wiederum erlaubt, gute Arbeitsergebnisse zu liefern. Aber welches Ergebnis konkret „gut“ ist, das ist eben auch eine Definitionssache. Es muss also auch festgelegt werden, welche Aufgaben man übertragen bekommt, wie diese zu erledigen sind, und anhand von welchen Kriterien der Erfolg gemessen wird, damit man überhaupt ein „guter Mitarbeiter“ werden kann. 

### Diesen Monat im Kulturmanagement Network

- Das ICCM Salzburg hat ein zweites Leben erhalten
- Kulturmarken locken Unternehmensmarken
- Trendanalyse - wie entstehen Innovationen?
- Dossier Finanzierung in der Kreativwirtschaft
- Vorschau: Symposium zu Förder- und Freundeskreisen in der Kultur
- Neue Musik in Köln: Zurück in die Zukunft
- Ulf Werner neuer Orchesterdirektor beim Konzerthaus Berlin
- Aktuelles Rating von Bachelorstudiengängen
- Deutsches Historisches Museum gewinnt Goldene Raffzähne 2007

Besuchen Sie [www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

*Kulturmanagement Network - Know how für einen Kulturbetrieb mit Zukunft  
Ein kostenfreier Service der Kulturmanagement Network GbR, Weimar*



## Mit dem wiss. Volontariat in die Zukunft?

Beobachtet man heute den Stellenmarkt im Bereich der Museen, fallen sofort die Vielzahl der ausgeschriebenen Volontariatsstellen sowie jene wenigen Stellen in der Leitungsebene auf. Zahlreiche hoch qualifizierte und motivierte Hochschulabsolventen stürzen sich mit großer Begeisterung auf die - mit oder ohne Promotion - ausgeschriebenen Angebote, wird doch im Absolvieren eines wissenschaftlichen Volontariats an einem Museum die Grundlage für eine museale Laufbahn gesehen.

Ein Beitrag von Vera Beyer, Sonja Feßel, Claudia Herzog, Dr. Victoria Overlack und Dr. Sabine Schlenker, Sprecherinnen des *Arbeitskreises Volontariat im Deutschen Museumsbund*

120 BewerberInnen auf eine Volontariatsstelle sind dabei die Regel; 350 BewerberInnen und mehr keine Seltenheit. Doch hält das wissenschaftliche Volontariat das, was es verspricht? Wie sehen die Aufgaben und Tätigkeitsfelder der wissenschaftlichen Volontäre in der Praxis aus? Welche Inhalte werden vermittelt? Was kommt zu kurz? Und was kommt danach? Die *Kultusminister-Konferenz (KMK)* legte in den 1990er Jahren in ihren Grundsätzen fest, was ein wissenschaftliches Volontariat ist und welche Inhalte es vermitteln soll: „Das wissenschaftliche Volontariat dient der Aus- und Fortbildung von Wissenschaftlern in museumsrelevanten Studienfächern. Es ist eine praxisbezogene Einführung in die Arbeit der Museen. Ziel des Volontariats ist es, zu selbständiger Tätigkeit im höheren Dienst an Museen zu befähigen. [...] Der/die Volontär/-in erwirbt Kenntnisse in den klassischen Aufgabenfeldern des Museums: Sammeln - Bewahren - Forschen - Vermitteln. Insbesondere sollen Kenntnisse im Bereich Museumsmanagement und -verwaltung vermittelt werden.“ (*KMK Grundsätze 1995/1999*). Die Motivation einer jungen Wissenschaftlerin oder eines jungen Wissenschaftlers, sich um eine Volontariatsstelle zu bewerben, liegt genau in diesen Inhalten. Es ist der Wunsch, für eine spätere dauerhafte Tätigkeit an einem Museum umfassend ausgebildet zu werden. Dabei ist es nicht nur wichtig, einen guten Einblick in alle Aufgabenfelder zu erlangen und somit das Museum als Betrieb und als Träger-schaft kennen zu lernen, sondern auch aktiv sowie weitestgehend selbstständig an aktuellen Projekten mitwirken zu können. Nach einem relativ langen, überwiegend theoretisch gestalteten und auf die Methodiken eines Faches ausgerichteten Studium bietet das Volontariat in der Regel zum ersten Mal die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum hinweg - meist 2 Jahre - praktisch im Museum mitzuwirken.

Doch wie sieht die Realität der wissenschaftlichen Volontariate derzeit aus? Wer sind die Volontäre von heute? Welche Qualifikationen bringen sie mit?



### ... Mit dem Volontariat in die Zukunft?

Und was erwartet sie während des Volontariats? Diesen Fragen widmet sich eine Umfrage, die jährlich vom *Arbeitskreis Volontariat* im *Deutschen Museumsbund* im Rahmen der bundesweiten Tagung der wissenschaftlichen Volontäre an Museen, Gedenkstätten und in der Denkmalpflege durchgeführt wird. Auf der 17. *Bundesvolontärstagung 2007* in Stuttgart wurden 115 Fragebögen ausgefüllt und ausgewertet, die die Situation der heutigen Volontäre aufzeigen. Das Durchschnittsalter der 115 Teilnehmenden (98 Frauen, 17 Männer) lag bei 30,31 Jahren. 88 Befragte gaben an, ihr Studium mit einem Magister, Diplom, Staatsexamen oder Lizentiat abgeschlossen zu haben, 27 mit einer Promotion bzw. mit einem Ph.D. Das zeigt, dass wissenschaftliche Volontäre mindestens einen Hochschulabschluss, häufig auch einen akademischen Titel erworben haben. Viele haben zudem einen längeren Auslandsaufenthalt hinter sich, in der Regel zahlreiche Praktika absolviert und nicht selten sogar eigene Ausstellungsprojekte geleitet oder anderweitig Berufserfahrung gesammelt.

Im Hinblick auf den Inhalt und die Form wissenschaftlicher Volontariate bestehen jedoch deutliche Unterschiede zwischen „Soll“ und „Ist“. Während Volontariatsstellen der Denkmalpflege mittlerweile fast alle durch einen Ausbildungsplan strukturiert und inhaltlich sowie zeitlich gegliedert sind, sind Ausbildungspläne an Museen noch sehr selten. Häufig werden hier die Volontariate vom Alltagsgeschäft bestimmt und leider zu selten inhaltlich und zeitlich im Voraus geplant. Dies hat nicht selten zur Folge, dass die gesamte Volontariatsdauer in nur einem einzigen Museumsbereich – sei es in der Museumspädagogik, der PR- und Öffentlichkeitsarbeit oder in der Ausstellungsabteilung – absolviert wird. Immer beliebter wird es, das Volontariat gleich von vornherein für nur eine Abteilung auszuschreiben. Die Grundsätze der KMK, die ganz bewusst auf eine umfassende inhaltliche Museumsausbildung abzielen, werden hierbei schlichtweg ignoriert.

Auf die Frage, welche Ausbildungsinhalte zu kurz kommen, tauchten in der Umfrage viel zu häufig Punkte auf, die für ein wissenschaftliches Volontariat selbstverständlich sein sollten: wissenschaftliches bzw. inhaltliches Arbeiten, Arbeit mit der Sammlung, Inventarisierung und Archivierung, Ausstellungsplanung, Museumspädagogik, Publikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Museumsverwaltung, Finanzen, eigenverantwortliches Arbeiten und Kontakt zu anderen Institutionen. Anmerkungen wie „keine qualitative Betreuung, leider zu viel Telefondienst, auch Putzarbeiten“, „kein Ausbildungsplan“, „Sondervolontariat – projektbezogen, daher kaum Einblicke in andere Bereiche“ oder „mangelnde Anerkennung - sowohl inhaltlich als auch finanziell“ stellen hoffentlich Ausnahmen dar, zeigen jedoch, dass die Realität der Volontariate mitunter weit von der Theorie entfernt ist.

Wissenschaftliche Volontäre üben einen Vollzeitjob mit bis zu 42 Wochenstunden aus. Hierfür lag 2007 das Durchschnittseinkommen der wissenschaftlichen Volontäre in Deutschland bei nur ca. 1100.- Euro brutto (ca.



### ... Mit dem Volontariat in die Zukunft?

780.- Euro netto). Da verwundert es nicht, dass ein Drittel der befragten Volontäre angab, auf eine weitere Geldquelle neben ihrem Volontärsgehalt angewiesen zu sein, z. B. von Eltern, dem Partner oder eben auch dem Nebenjob zum Vollzeitjob. Nur wenige Institutionen bieten ihren Volontären die Möglichkeit, sich durch Führungen am Wochenende ihr Gehalt aufzubessern. Sonderzahlungen für Umzüge, Fahrtkosten etc. werden in der Regel nicht gewährt. Um der schlechten Bezahlung wissenschaftlicher Volontäre entgegen zu wirken, haben der *Deutsche Museumsbund* und *ICOM Deutschland* im Mai 2007 ihre Empfehlung zur Vergütung der wissenschaftlichen Volontäre aktualisiert und an den neuen Tarifverträgen für den öffentlichen Dienst orientiert. Der *Deutsche Museumsbund* und *ICOM Deutschland* empfehlen demnach eine Vergütung der wissenschaftlichen Volontäre nach TVöD 13 1/2. Die Vergütung bemisst sich einerseits aus der Tatsache, dass die Volontärinnen und Volontäre wissenschaftlich qualifizierte Fachkräfte sind (daher Eingruppierung in TVöD 13), das Volontariat jedoch andererseits der Ausbildung dient (daher die Hälfte der tariflichen Vergütung).

Ein wichtiger Bestandteil des wissenschaftlichen Volontariates sind externe Fortbildungen, die von Museumsverbänden oder Institutionen ausgerichtet werden sowie die jährliche bundesweite Tagung des *Arbeitskreises Volontariat im Deutschen Museumsbund*. Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung mit einem konkreten volontariatsrelevanten Thema bieten die Fortbildungen den Volontären den Austausch und die berufliche Vernetzung untereinander. Nicht selten bilden sich hier wichtige Kontakte für die Zukunft. Museen sollten ihren Volontären daher die Möglichkeit zur Weiterbildung bzw. zur Teilnahme an Fachtagungen bieten und diesbezügliche Aktivitäten unterstützen.

Die stete Ausrichtung des Blicks in die Zukunft ist ein wesentliches Charakteristikum des wissenschaftlichen Volontariats heute. Schnell erfahren die Volontäre, dass mit dem Ende des Volontariats nicht automatisch der feste Anstellungsvertrag am Museum kommt. Ganz im Gegenteil: nur die wenigsten aller Volontäre werden tatsächlich von der sie ausbildenden Institution übernommen und auch dann meist nur für einen befristeten Zeitraum. Stattdessen fängt nach kurzer Zeit bereits während des Volontariates die Jobsuche von vorne an, diesmal nach jenen wenigen ausgeschriebenen Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter, für Kuratoren oder Kustoden. Dabei zeigt sich, wie erfolgreich das wissenschaftliche Volontariat tatsächlich war: Konnte der Volontär alle wichtigen Bereiche des Museums kennen lernen? Hatte er die Möglichkeit über Formen der Trägerschaft, über Museums- und Sammlungskonzepte zu reflektieren? Durfte er während seines Volontariates an externen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen? Konnte er sich darüber hinaus fachlich profilieren? Gab es Publikationsmöglichkeiten? Vielleicht ein Ausstellungsprojekt, für das er federführend verantwortlich war? Konnte er Kontakte zu Kollegen außerhalb des eigenen Hauses knüpfen? Zu Sammlern oder Künstlern? Dies sind die Fragestellungen, die darüber entscheiden, ob






ONLINE

[museumbund.de](http://museumbund.de)

... Mit dem Volontariat in die Zukunft?

ein wissenschaftlicher Volontär erfolgreich in die Zukunft gehen kann und mit denen sich auch die Entscheidungsträger an Museen, Gedenkstätten und in der Denkmalpflege auseinander setzen müssen, wollen sie auch in Zukunft eine qualitätsvolle Museumsarbeit durch qualifiziertes Personal gewährleisten. 

- Anzeige -

### Neuerscheinung

Die Beiträge dieses Bandes verdeutlichen, wie Museen ein Markenprofil entwickeln und nutzen können: Sie zeigen, wie die Marke einem Museum helfen kann, Qualitäts- und Erfolgsvorstellungen, Leistungsversprechen und Vertrauen in den Köpfen der Nutzer und potenziellen Besucher zu verankern.

Das Buch will Museen zu Überlegungen und Planungen für eine konsistente 'Markenpolitik' sensibilisieren und ermutigen. Es legt dar, mit welchen Instrumenten eines strategischen Museumsmanagements Besucher wirkungsvoll gewonnen und gebunden werden können.



Herausgeber: Hartmut John / Bernd Günter

200 Seiten, kartoniert, November 2007, 26,80 €, ISBN: 978-3899425680

Details und Bestellung: [www.transcript-verlag.de/ts568/ts568.htm](http://www.transcript-verlag.de/ts568/ts568.htm)



**AUTOR**

Walter Boris Fischer

**VERLAG**

Rüegger, Zürich

Januar 2008

broschiert, 240 Seiten

**ISBN**

9783725308835

## Künstler & Co

Mitarbeiterführung in Theatern, Orchestern und Museen

Rezension von Dirk Schütz, Kulturmanagement Network  
[ds@kulturmanagement.net](mailto:ds@kulturmanagement.net)

Es gibt Themenbereiche im Kulturmanagement, für die es wenig bis gar keine grundlegende fachspezifische Literatur gibt (was deren Stellenwert in der Lehre oder im Berufsalltag widerspiegelt), zu denen man sich dringend eine Publikation herbeisehnt. Und es gibt Themenbereiche, deren Vernachlässigung solch fundamentale Auswirkungen auf Organisationen haben, dass sie sich förmlich als Untersuchungsgegenstand aufdrängen und im Grunde genommen ein Mega-Thema sein müssten. Beides gilt für das Thema Mitarbeiterführung im Kulturbetrieb als wichtiger Bestandteil des Managements in der Kultur. Und dann kommt endlich ein Buch mit einem Titel heraus, hinter dem man zunächst gar nicht den Themenbereich „Mitarbeiterführung“ vermutet und...

...es ist ein richtig gutes Grundlagenwerk, das auf die spezifischen Bedingungen des Kulturbereichs mit seinen Sparten eingeht.

Walter Boris Fischer hat wieder einmal das richtige Gespür bewiesen und ein Buch herausgebracht, das es sich nicht nur zu lesen lohnt, sondern als Nachschlagewerk oder Reflexionshilfe immer wieder zur Hand genommen werden kann und in greifbarer Nähe stehen sollte. Dabei ist "Künstler & Co." nicht nur für (angehende) Führungskräfte interessant. Relevant ist es auch für die "Geführten", also Mitarbeiter und Künstler, die mehr über die Aufgaben einer Führungskraft wissen wollen oder denen klar geworden ist, dass man als Mitarbeiter seine Führungskraft unterstützen, wenn nicht sogar in fachlich schwierigen Dingen selbst führen muss.

Auf der Grundlage umfangreicher Interviews und Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern aus Theatern, Tanzcompagnien, Museen und Orchestern hat Fischer eine umfassende Darstellung der Grundlagen sowie aller Facetten und Aspekte von Führung übersichtlich und gut nachvollziehbar dargestellt und dies verbunden mit den Spezifika des künstlerischen Betriebes. Zudem geht der Autor ausführlich auf die Anforderungen an eine Führungskraft ein, was vor allem auch Lehrgängen bei der Konzeption spezifischer, den Anforderungen entsprechender Weiterbildungsmodule Hilfe sein könnte.

In der Einleitung geht Fischer noch einmal sehr ausführlich auf Begriffe wie Kunst und Kultur, die Spezifika des Kulturschaffens und des künstlerischen Arbeitens sowie der einzelnen Kunstsparten ein. Dies macht sicher Sinn für Leser, die neu im Kulturbereich sind oder wenige Erfahrungen im Kunst- und Kulturbetrieb gesammelt haben, um den Ausgangspunkt zu beleuchten, Grundlagen zu schaffen und den spezifischen Hintergrund für die Mitarbeiterführung noch einmal zu beleuchten. Der Rezensent schwankte daher



... Rezension von Künstler & Co.

beim Lesen zwischen dem Gefühl, die allgemeinen Bemerkungen dieses Abschnitts überblättern zu können und der Einsicht, hier doch noch einmal einen Überblick über künstlerische Prozesse zu erlangen, was dem weiteren Lesen doch ganz zuträglich war. Statistiken, Forschungsergebnisse, Beschreibungen der Besonderheiten und Verantwortlichkeiten einzelner Berufsgruppen etc. hätten diesen Abschnitt weiter anreichern können.

In den folgenden Kapiteln geht es jedoch ans Eingemachte, und hier versteht es Fischer, den großen Bogen zu schlagen von einer umfassenden Definition von Führung und Ihren Bestandteilen und Aspekten über die verschiedenen Ebenen von Führung (strategische, operative) bis hin zur detaillierten Erklärung der Bestandteile der Führungspraxis, der Anforderungen, Aufgaben und Instrumente. Viele Beispiele und Statements von Interview- und Gesprächspartnern bringen die Inhalte nah an die Wirklichkeit des Kulturbetriebs und leisten damit einen wichtigen Transfer für die Leserin und den Leser. Organigramme und Lesehilfen, Zusammenfassungen und hervorgehobene Beispiele erleichtern das Erfassen der Inhalte und helfen dem Lesenden. Klar werden die Besonderheiten und die Unterschiede der Führungsaufgaben für den künstlerischen und den technisch-administrativen Bereich herausgestellt. Hilfestellung erhält der Leser auch bei der Formulierung geeigneter Fragen an sich selbst und an seine Mitarbeiter, auch bei der Besetzung von neuen Stellen. Somit bietet das Buch eine hervorragende Grundlage zur (Selbst-)Reflexion und zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen als Führungspersönlichkeit und besseren Einschätzung des eigenen Arbeitsumfeldes.

Wünschenswerte Ergänzungen wären aus Sicht des Rezensenten, dass auf die unterschiedlichen Rollen und Rollenverständnisse (ob selbst gewählt oder aufoktroiert) der Führungskräfte und deren Auswirkungen auf das Führungsverhalten sowie auf die Führungsaufgaben eingegangen wird. Zudem können Kommunikationsgrundlagen oder der Verweis auf entsprechende Literatur sowie Führungstechniken, -ansätze und -stile vertiefter behandelt werden. Checklisten für Mitarbeitergespräche würden ergänzend sinnvoll sein, auch wenn sich der Autor dagegen ausspricht, denn hier geht es eher darum, dem Lesenden eine Struktur für die Vorbereitung dieser schwierigen Gesprächssituationen zu geben, als eine genaue Anleitung für den Ablauf.

Insgesamt ist dieses Buch absolut empfehlenswert für jeden der Führungsverantwortung trägt oder bald tragen will. Zudem sollte es in keiner Bibliothek und auch als Unterrichtsmittel in keinem Studiengang, der sich mit Kulturmanagement beschäftigt, fehlen. Gerade beim Lesen des Buches wird klar, dass bei der heutigen Ausbildung im Kulturmanagement und auch in den aktuellen Diskussionen der wichtigste Aspekt von Management und Führung vergessen wird, der Umgang mit Emotionen und Kreativität von Menschen und die Führung von diesen. ¶

**DETAILS UND BESTELLEN**

[kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_624/cs\\_11/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_624/cs_11/index.html)



## Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen

Empirisch-kultursociologische Untersuchungen

Rezension von Bernd Wagner, Leiter des Instituts der Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Bonn

Die häufig gehörte Redewendung aus der Ministerialbürokratie, »Es ist relativ egal, wer unter mir Minister ist«, der ein gewisser Wahrheitsgehalt nicht abzuspüren ist, trifft so sicher nicht auf die kommunale Kulturverwaltung zu. Gleichwohl sind auch hier die leitenden Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in der Regel diejenigen, die länger als Kulturdezernenten und ehrenamtliche KulturpolitikerInnen die Kulturpolitik einer Kommune mitprägen, über einen größeren Erfahrungsschatz verfügen und die lokale Kulturszene besser kennen. Wie groß ihr Einfluss auf die Gestaltung der städtischen Kulturförderung und -politik ist, lässt sich schwer genau angeben und ist auch von Stadt zu Stadt unterschiedlich. Unbestritten ist aber, dass es ihn gibt. Umso erstaunlicher ist es, dass trotz einer in den letzten Jahren stark gewachsenen Zahl von kulturpolitischen Publikationen und Studien dieser kulturpolitischen Akteursgruppe bislang so wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

Mit der Publikation von Patrick Glogner, seiner Dissertation am *Institut für Kulturmanagement* in Ludwigsburg bei Armin Klein, ist diese »weiße Fläche« zumindest etwas minimiert worden.

Im ersten Kapitel geht Glogner der kulturgestaltenden Bedeutung leitender Kulturverwaltungsakteure und ihrer kulturellen Einstellung anhand der wenigen sporadischen Hinweise in allgemeinen Studien zur kommunalen Kulturpolitik (Gau, Pohlmann, Bandelow, Hug, Dröge u. a., Hoppe) nach. Es folgt eine kurze, fast verkürzte Skizze des Wandels des Kultur- und Kulturpolitikverständnisses in der Bundesrepublik und der DDR, wobei die Neue Kulturpolitik vor allem in der Interpretation von Albrecht Göschel wiedergegeben wird. Bei den etwas ausführlicheren kultursociologischen Grundlagen im dritten Kapitel wird sich vor allem auf Pierre Bourdieu und Gerhard Schulze sowie bei der Generationen-Spezifität des Kulturverständnisses wiederum vor allem auf Göschel gestützt.

Fast so viel Platz wie die ersten drei theoretischen Kapitel nehmen die sehr detaillierten Ausführungen zur Methode der Studie im vierten Kapitel ein. Darauf folgt die ausführliche Darstellung der Ergebnisse der eignen empirischen Untersuchungen zu den kulturellen Einstellungen leitender Kulturverwaltungsmitarbeiter. Diese bestand aus einer Fragebogenerhebung bei den leitenden Kulturverwaltungsakteuren in allen Städten über 20.000 Einwohner, die mit einem Rücklauf von knapp 63 Prozent bei 631 versandten Erhebungsbögen eine gute Datenbasis hat, und 25 leitfadengestützte Interviews von jeweils etwa 100 Minuten Länge. Gefragt wurde u. a. nach dem eigenen

### AUTOR

Patrick Glogner

### VERLAG

Deutscher  
Universitätsverlag  
Februar 2006  
Paperback, 231 Seiten

### ISBN

3-8244-4613-8



... Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter ...

Rollenverständnis, den persönlichen Kulturpräferenzen, den Einstellungen zum öffentlichen Kulturauftrag, den Kriterien der Kulturförderung, der Bedeutung der Kulturvermittlung und der Einstellung gegenüber dem Kulturmanagement. Die Ergebnisse zu den einzelnen Fragekomplexen werden jeweils mit den Variablen »Jahrgangszugehörigkeit« (in 3 Zehnersprüngen), »Bundeslandherkunft« (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen/Thüringen) und »Studien-/Ausbildungsschwerpunkt« (Verwaltung/Wirtschaft/Recht; Kultur-/Geistes-/Sozialwissenschaft; Kulturmanagement und eine Kombination) sowie teilweise mit persönlichen Kulturpräferenzen korreliert.

Die Ergebnisse sind nicht immer überraschend, aber auf jeden Fall erhellend und sehr nützlich für die weitere kulturpolitische Diskussion. Das betrifft sowohl die teilweise große Homogenität der Antworten als auch die Unterschiede, besonders da, wo sie mit Altersgruppen, Ost-West-Erfahrungen und den verschiedenen Ausbildungsgängen in direktem Bezug stehen. Manche Selbstverständlichkeiten, von denen in kulturpolitischen Überlegungen und Diskussionen ausgegangen wird, sehen im Lichte der Ergebnisse dieser Studie anders aus. Deswegen sollte sie nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern auch die Erkenntnisse daraus in die weiteren kulturpolitischen Überlegungen einbezogen werden, wie beispielsweise die doch sehr hohe Skepsis bei der Umsetzbarkeit der Forderung »Kultur für alle« gerade bei jüngeren Führungskräften, die weiterhin vorhandenen Unterschiede in östlichen und westlichen Bundesländern bezogen auf die Ziele von Kulturpolitik oder die teilweise sehr signifikanten Differenzen bei den kulturellen und kulturpolitischen Einstellungen zwischen den unterschiedlichen Ausbildungsgängen. ¶

**DETAILS UND BESTELLEN**

[kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_497/cs\\_11/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_497/cs_11/index.html)





# Die richtigen Mitarbeiter finden - aber wo?

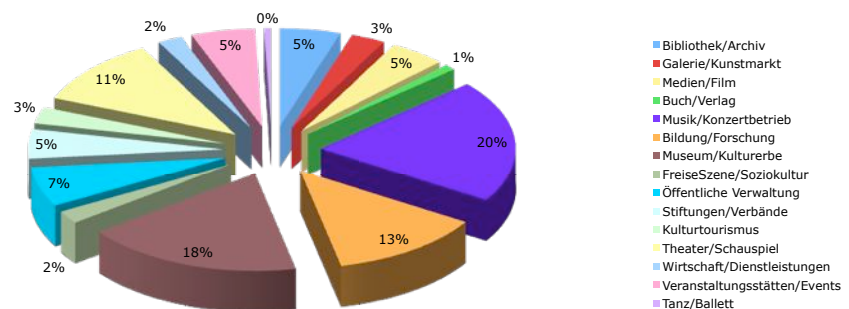
## Ein Porträt des Kulturmanagement Stellenmarkts

Eine der erfolgreichsten und die größte Plattform für Stellenanbieter und Stellensuchende von Fach- und Führungskräfte-Positionen in der Kultur ist seit gut sieben Jahren der Stellenmarkt von Kulturmanagement Network.

Beitrag von Dirk Schütz, Kulturmanagement Network,  
[ds@kulturmanagement.net](mailto:ds@kulturmanagement.net)

In Kultureinrichtungen gehört heute zum Thema Personalmanagement und Mitarbeiterführung die professionelle Suche nach entsprechend ausgebildeten Mitarbeitern zwingend dazu. Dabei bieten die modernen Kommunikationsmittel wie das Internet heute für Stellenanbieter eine Ressourcen schonende und kostengünstige Alternative zu den bekannten Veröffentlichungsmöglichkeiten wie (Fach-)Zeitungen oder schwarze Bretter in Hochschulen. Auf der anderen Seite finden Stellensuchende über das Internet schneller passende Stellenanbieter und können sich per eMail bei ihnen bewerben.

Anzeigen nach Sparten



Im Jahre 2000 zunächst als Serviceinformation für seine Leser angeboten, wurde der *Kulturmanagement Stellenmarkt* als professioneller Service ab 2004 stetig weiter entwickelt. So konnten mit der wachsenden Mitgliederzahl des Kulturmanagement Network nicht nur immer mehr Interessenten auf Seiten der Stellensuchenden geworben werden, sondern auch die Anzahl der Institutionen und Firmen, die regelmäßig den Kulturmanagement Stellenmarkt



### ... Der Kulturmanagement Stellenmarkt

für ihre Veröffentlichungen im Bereich der Fach- und Führungskräfte nutzen, steigt ständig.

### Zahl der Stellenanbieter und Stellenangebote wächst

Die Zahl derjenigen Organisationen, die ihre Stellenangebote exklusiv im Stellenmarkt von Kulturmanagement Network veröffentlichen, steigt stetig an und macht bereits ca. 30 % der veröffentlichten Stellen im Stellenmarkt aus. Zudem gehen immer mehr Institutionen wie Museen, Theater, Kulturämter, Kulturunternehmen oder Stiftungen direkte Kooperationen mit dem *Kulturmanagement Stellenmarkt* ein, pflegen ihre Firmenprofile ein und stellen ihre Stellenangebote mit einem einfachen System direkt online.

Ergänzend werden durch umfangreiche Recherchearbeiten relevante Stellenausschreibungen im deutschsprachigen Raum für Kulturmanager identifiziert und gefiltert, die Autorisierung zur Veröffentlichung im *Kulturmanagement Stellenmarkt* bei den entsprechenden Institutionen eingeholt, über die Serviceleistungen des Stellenmarktes und seine Zielgruppen informiert und somit eine Zielgruppengenauigkeit garantiert, die Ausschreibungen bearbeitet, eingestellt und veröffentlicht sowie die ausschreibenden Institutionen während der Ausschreibung betreut. Die positiven Erfahrungen und erfolgreichen Ausschreibungen veranlassen viele der angesprochenen Stellenanbieter, ihre zukünftigen Ausschreibungen im Stellenmarkt Kulturmanagement zu veröffentlichen. So konnte in den letzten Jahren die Anzahl der Stellenveröffentlichungen kontinuierlich gesteigert werden, die die nachfolgende Grafik zeigt. Geschätzt wird von den Stellenanbietern vor allem der kostengünstige, persönliche Service, gepaart mit einer zielgruppengenauen Ansprache und überregionalen Ausrichtung. Hinzu kommt die sehr schnelle Bearbeitung der Anzeigenveröffentlichung.

Von den Vorteilen des *Kulturmanagement Stellenmarkt* und ihren Erfahrungen berichten im folgenden Stellenanbieter aus unterschiedlichen Kulturbereichen:

"Die *HamburgMusik gGmbH - Elbphilharmonie und Laeiszhalle Betriebsgesellschaft* stellt seit Herbst 2007 alle zu besetzenden Stellen bei Kulturmanagement Network ein. Wir sind mit dem Service der Plattform außerordentlich zu frieden und haben bei den bisherigen Anzeigen umfangreiche Rückmeldungen erhalten."  
*Christoph Becher, HamburgMusik gGmbH - Betriebsgesellschaft Elbphilharmonie und Laeiszhalle*

"Kulturmanagement Network ist für *BB Promotion* ein optimales Medium für Stellenanzeigen. Hier treffen wir die Menschen, die wir suchen! *BB Promotion* ist Anbieter von erstklassigem, internationalem Entertainment! Um das bieten zu können, brauchen wir kompetente Menschen mit Herzblut für das Genre. Die finden wir bei Ihnen. Der Rücklauf ist sehr effizient, d. h. es bewerben sich auch tatsächlich nur Menschen, die sich tatsächlich für unsere



### ... Der Kulturmanagement Stellenmarkt

Branche interessieren und hier Erfahrung und entsprechende Ausbildung vorweisen können."

Anke Kindlein, Team Manager Human Resources, BB Promotion GmbH Mannheim

"Sehr positiv:

- genaue Zielgruppe wird angesprochen
- breite Streuung aufgrund von Internetpräsenz
- übersichtliche Aufteilung (Bundesländer / Rubriken)
- freundliche, zuverlässige und persönliche Betreuung ist perfekt
- Praktikumsanzeigen können kostenlos eingesehen werden
- übersichtlicher Aufbau der Seite

Verbesserungsvorschläge

- die Vorlage sollte mehr Freiraum für die individuelle Anzeige erlauben
- Newsletterangebot, wenn neue Angebote eingestellt werden
- Bekanntheitsgrad sollte - vor allem für Studenten - verbessert werden"

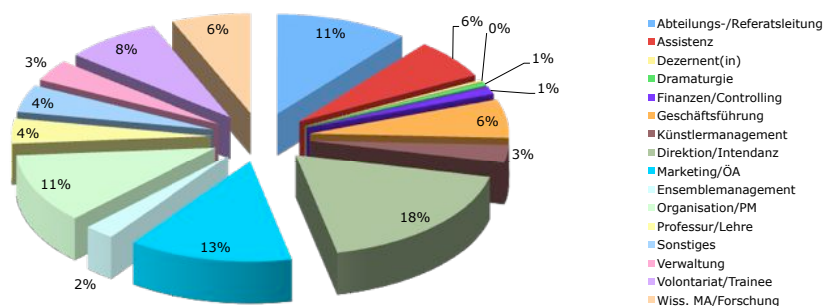
Antonia Walther, Kulturkommunikation BMW Group, München

"Für die Österreichischen Bundestheater ist der Kulturmanagement Stellenmarkt eine äußerst komfortable Möglichkeit, Stellenausschreibungen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. So können wir eine sehr genau

definierte Zielgruppe im gesamten deutschsprachigen Raum ansprechen und erhalten - wie die bisherige Erfahrung zeigt - durchwegs hochqualifizierte Bewerbungen. Leider geben jedoch die wenigsten Bewerber das Medium an, in dem die Ausschreibung erschienen ist, auf die sie sich beziehen. Insgesamt bietet Kulturmanagement Network einen unkomplizierten und schnellen Weg der Stellenveröffentlichung - einfacher geht es wirklich kaum!"

Dr. Georg Springer, Geschäftsführer der Bundestheater-Holding GmbH, Wien

Anzeigen nach Tätigkeitsbereich





ONLINE

[kulturberufe.de](http://kulturberufe.de)

### ... Der Kulturmanagement Stellenmarkt

#### **Alle relevanten Stellen auf einem Blick - Vorteile für Stellensuchende**

Gerade Stellensuchende stehen vor einer schier unlösbaren Aufgabe. Sie müssen Stellenangebote aus einer Vielzahl von Quellen suchen, was viel Zeit und auch Geld kostet. Zudem ist nie sicher, ob die ausgeschriebene Stelle nicht schon besetzt oder der Ausschreibungszeitraum beendet ist. Wie kommen sie an die richtigen Ansprechpartner? Können Sie sich auch per eMail bei den entsprechenden Institutionen bewerben?

Diese Fragen und Aufgaben nimmt ihnen der Stellenmarkt von Kulturmanagement Network ab. In einer übersichtlichen Form werden die neuesten Ausschreibungen präsentiert, die auch nach Sparten gefiltert werden können. Zudem können Stellensuchende sicher sein, dass die veröffentlichten Stellen für Kulturmanager relevant und auch noch vakant sind, da diese durch die entsprechenden Organisationen autorisiert wurden. Schnell wird man auch über die Bezahlung, Ansprechpartner und die Möglichkeit zur Onlinebewerbung informiert, werden Links zu den Websites der Organisationen oder zu entsprechenden Formularen angeboten.

Mittlerweile konnten schon viele Stellensuchende durch den Stellenmarkt von Kulturmanagement Network eine Anstellung finden, wie auch die nachfolgenden Erfahrungsberichte zeigen:

"Über den stets aktuellen Kulturmanagement Stellenmarkt haben wir als Deutsche eine spannende und vielseitige Arbeitsstelle bei EDUCULT im Wiener Museumsquartier gefunden. Damit hat sich das Team hier innerhalb eines Jahres fast verdoppelt und ist mittlerweile eine österreichisch- deutsch-türkische Melange. Man sieht also - der Kulturmanagement Stellenmarkt wirkt auch über die Grenzen hinweg!"

*Anke Schad & Fritz Niemann EDUCULT, Wien*

"Der Stellenmarkt vom Kulturmanagement Network bietet den einzigen umfassenden deutschen Arbeitsmarktüberblick für unsere Branche und veröffentlicht stets die aktuellsten Anzeigen. Die Suche ist einfach, weil die Angebote übersichtlich aufgelistet werden. Schon auf den ersten Blick findet ein jeder "seinen" Bereich, die Sortierung ist auch chronologisch. Selten sind Zeitungs-Stellenmärkte so zugänglich. Nur im Kulturmanagement Stellenmarkt gibt es ein großes Angebot und täglich neue Anzeigen. Persönlich besuche ich den Stellenmarkt oft, auch wenn ich selber nicht arbeitssuchend bin, um einen Überblick über das "Marktgeschehen" zu erhalten. Man kann sicher sein, hier immer aktuelle Angebote zu finden. Eigentlich bräuchten Arbeitgeber nur hier inserieren und könnten sich so teure Anzeigen sparen. Der Kenner informiert sich allein hier. Das Kulturmanagement Network ist sicherlich die wichtigste Plattform für relevante Informationen und echte Insider-Berichte."


*Svenja Kluckow, Kulturmanagement- Beraterin, Berlin*



### ... Der Kulturmanagement Stellenmarkt

Ihr Stellenmarkt zeichnet sich durch eine große Vielfalt und eine hohe Anzahl an Stellen in den verschiedenen Bereichen des Kulturmanagements aus. Auch der Aufbau und die Struktur der Website ist sehr userfreundlich.

*Michael Theede, Hamburg*

Zusammenfassend kann man sagen, dass der *Kulturmanagement Stellenmarkt* optimale Services für beide Seiten bei der professionellen Besetzung von Fach- und Führungspositionen bietet. Und diese werden immer weiter verbessert und erweitert. 

### Diesen Monat im Arts Management Network

- Fallstudie "Herding and Consumption Capital in Arts and Culture"
- Museum networks in Europe
- Vorschau auf die 15. Konferenz der Kulturökonominnen in Boston
- Interview mit der Tibetischen Sängerin Yungchen Lhamo
- Managing for Money. A Handbook for Internat. Cultural Institutions
- Seeing Renewal with New Eyes – World Café Gathering 2008 in Bilbao

Am 21.4. 2008 erscheint der nächste *Arts Management Newsletter* mit dem Schwerpunktthema Personalmanagement.

Besuchen Sie [www.artsmanagement.net](http://www.artsmanagement.net)

*Arts Management Network - die globale Perspektive im Kulturmanagement*

*Ein kostenfreier Service der Kulturmanagement Network GbR, Weimar*





# Seitensprünge

Linksammlung zum Thema *Personal*

## Weiterbildung für das Personalmanagement im Kulturbetrieb

- Museumsakademie Joanneum-Kompetenzzentrum für Museologie und Kunst  
[www.museumsakademie-joanneum.at](http://www.museumsakademie-joanneum.at)
- Bundesakademie für kulturelle Bildung  
[www.bundesakademie.de](http://www.bundesakademie.de)
- Fortbildungszentrum Abtei Brauweiler  
[www.rama.lvr.de/museumsberatung](http://www.rama.lvr.de/museumsberatung)

## Jobmessen (Auswahl)

- DenkBar 2008 -  
Jobmesse für Sozial- und Geisteswissenschaften  
(6. Mai 2008 Dresden, 16. Mai 2008 Chemnitz)  
[www.denkbar-2008.de](http://www.denkbar-2008.de)
- Zukunft Personal - Fachmesse für Personalmanagement  
[www.zukunft-personal.de/content](http://www.zukunft-personal.de/content)
- connecticum -  
Internationale Firmenkontaktmesse Berlin  
[www.connecticum.de](http://www.connecticum.de)
- Hobsons Absolventenkongress  
[www.absolventenkongress.de](http://www.absolventenkongress.de)

## Weitere Informationen

- Personal-Magazin - Zeitschrift für Management, Recht und Organisation  
[www.personal-magazin.de](http://www.personal-magazin.de)
- Zeitschrift für Personalforschung  
[www.hampp-verlag.de/hampp\\_ZfP.htm](http://www.hampp-verlag.de/hampp_ZfP.htm)
- Personalwirtschaft -  
Magazin für Human Resources  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)

- Personorama - Magazin der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management  
[www.personorama.ch](http://www.personorama.ch)
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)
- Verein Schweizerische Kurse für Personalmanagement (VSKP)  
[www.vskp.ch](http://www.vskp.ch)
- Personaler Online  
[www.personaler-online.de](http://www.personaler-online.de)

## Publikationen

- Museum und Personal  
Hrsg. v. Dreyer, Matthias / Wiese, Rolf  
Verlag : Förderverein d. Freilichtmuseums am Kiekeberg  
ISBN : 978-3-935096-21-8  
199 S., broschiert, Dezember 2006  
[www.kiekeberg-museum.de/29/](http://www.kiekeberg-museum.de/29/)
- Personalpolitische Instrumente zur Führung von fest angestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitern (Gesa Birnkraut / Ines Hein)  
[www.aww-brandenburg.de/leseproben/2-080-09-12-1.pdf](http://www.aww-brandenburg.de/leseproben/2-080-09-12-1.pdf)
- Jobs in Arts and Media Management  
Stephen Langley, James Abruzzo  
Paperback, 279 pages  
Americans for the Arts; September 1992  
[www.artsmanagement.net/Books-id-9.html](http://www.artsmanagement.net/Books-id-9.html)



MAG. CAROLINE  
KRUPP, MAS

ist Geschäftsführende Gesellschaftlerin der GQ Kulturberatung. Derzeit untersucht sie u.a. die Struktur und Schwerpunkte kommunaler Kulturfinanzierung in Österreich.

## Transparenz in der Kulturförderung

Auf Bundes- und Landesebene werden seit Anfang der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts Kulturberichte publiziert, um die Höhe der Ausgaben für Kultur zu veröffentlichen.<sup>1</sup> Gleichzeitig wurde Mitte der 90er Jahre durch die Vergleichbarkeit auf Basis einheitlicher Kriterien im Rahmen der LIKUS-Systematik eine neue Entscheidungs- und Bewertungsgrundlage für die Kulturpolitik geschaffen.

Beitrag von Caroline Krupp MAS, Korrespondentin, Wien  
[ck@kulturmanagement.net](mailto:ck@kulturmanagement.net)

Die Städte und Gemeinden Österreichs leisten nach dem Subsidiaritätsprinzip einen wichtigen Beitrag zur Kulturförderung der Republik Österreich. Auf Basis der vorliegenden Daten entspricht der Anteil der Kulturausgaben der Gemeinden mit etwa einem Drittel ungefähr jenem der Länder und jenem des Bundes.<sup>2</sup> Da nur wenige Städte Kulturberichte publizieren, gibt es zurzeit auf kommunaler Ebene jedoch noch kein exaktes Datenmaterial.

Derzeit veröffentlicht ausschließlich Statistik Austria Zahlen zur österreichweiten Kulturförderung auf kommunaler Ebene.<sup>3</sup> Ausgangsmaterial dazu sind die Rechnungsabschlüsse der einzelnen Städte und Gemeinden.<sup>4</sup> Jedoch muss davon ausgegangen werden, dass dabei nicht alle Ausgaben für Kultur erfasst werden. Die Ursache dafür liegt in der Ordnungssystematik der Rechnungsabschlüsse. Diese werden entsprechend des Kontierungsleitfadens für Gemeinden erstellt, der in der *Voranschlags- und Rechnungsabschluss-Verordnung* (VRV) geregelt ist. Für Kunst, Kultur und Kultus existiert zwar eine eigene Gruppe, doch erfolgt die Zuordnung nicht nach inhaltlichen Kriterien („Was ist Kultur?“), sondern vorwiegend nach ökonomischen. Für eine kulturwissenschaftliche Diskussion sind die Daten damit wenig aussagekräftig. Nicht enthalten sind beispielsweise kulturelle Bildungsinstitutionen, Bibliotheken und Archive. Seit vor allem in größeren Städten Kulturinstitutionen als eigene Rechtsträger ausgegliedert wurden, sind auch diese teilweise nicht mehr

<sup>1</sup> Auf Bundesebene ist die Vorlage des Kunstberichts im Kunstförderungsgesetz geregelt. (BGBl. 146/1988 idF. BGBl. I 132/2000).

<sup>2</sup> Institut für Kulturmanagement (Hrsg.), Bericht zur Kulturfinanzierung des Bundes 2006, Wien 2007, S. 51.

<sup>3</sup> Statistik Austria (Hrsg.), Kulturstatistik 2005 (erscheint jährlich), Wien 2006.

<sup>4</sup> Bauer Helfried/Hafner Gustav/Hütterer Karoline, Kontierungsleitfaden für Gemeinden und Gemeindeverbände 2008, basierend auf der VRV-Änderung vom 1. Juni 2007, BGBl. II Nr. 118/2007, 5. erw. u. erg. Auflage, Wien 2007.



### ... Transparenz in der Kulturförderung

erfasst. Die Strukturveränderungen in der kulturellen Szene führen daher zu einer weiteren Verzerrung des Bildes der Kulturausgaben.

Zur Vergleichbarkeit von Kulturausgaben unter den einzelnen Gebietskörperschaften wurde 1993 eine Studie zur Entwicklung einer Systematik, die die Vergleichbarkeit gewährleistet, beauftragt. Ergebnis war das LIKUS-System, das eine Zuordnung in 16 Kategorien abbildet.<sup>5</sup> Ab 1995 begannen die Länder und der Bund ihre Kulturberichte auf diese Systematik umzustellen. In der Folge wurde die Systematik entsprechend einer verbesserten internationalen Vergleichbarkeit zu 20 Kategorien weiterentwickelt. Nach diesem System wird seit 2000 die Kulturstatistik von Statistik Austria erstellt.

In den ursprünglichen Überlegungen zu einer österreichweiten vergleichbaren Kulturberichtslegung nach LIKUS war auch die kommunale Ebene mit eingeplant. Jedoch gibt es auf städtischer Ebene erst wenige Kulturberichte. (Salzburg seit 1997 aber nicht mit vergleichbarer Systematik, Graz seit 2003<sup>6</sup> und St. Pölten einmalig 2004). Damit bleibt derzeit ein wesentlicher Teil des föderalistisch aufgebauten Systems der Kulturförderung außer Betracht, wobei gerade die Städte und Gemeinden einen wichtigen Teil des Gesamtsystems ausmachen.

Den Anfang der Kulturberichtslegung auf kommunaler Ebene machte 1997 die Stadt Salzburg, die seither den Kulturbericht der MA2-Kultur und Schule herausgibt. Ein erheblicher Nachteil besteht dabei jedoch darin, dass die LIKUS-Systematik nicht angewendet wird. Während einerseits auch alle Ausgaben für Bildung (Pflichtschulen) enthalten sind, fehlen andererseits die Ausgaben für Denkmalpflege, deren Vergabe einer anderen Verwaltungseinheit zugeordnet ist. Das Kulturhauptstadtjahr in Graz 2003 war Ausgangspunkt der Kulturberichte in Graz. Seit 2003 werden hier Berichte nach der LIKUS-Systematik publiziert. Die Stadt St. Pölten publizierte zum Budgetjahr 2004 einen Kulturbericht nach LIKUS, der jedoch bis jetzt keine Fortsetzung fand.

In den Jahren 2001 bis 2002 konnte ich in einem Teilprojekt des LIKUS 2-Forschungsprojektes am *Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM)*, das im Auftrag des *Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung* stattfand, die Ausgaben für Kultur aus dem Jahr 1999 von allen österreichischen Städten über 20.000 Einwohner (23 Städte) analysieren. Hierbei wurden jeweils die Gesamtbudgets nach kulturbezogenen Ausgaben untersucht. Gemeinden über 50.000 Einwohner (Landeshauptstädte ohne Eisenstadt, zusätzlich Wels und Villach) wurden in weiterer Folge detaillierter erforscht. Dazu wurden mit Kulturstadträten und Kulturamtsleitern offene Interviews

---

<sup>5</sup> Hofecker Franz-Otto/Weckerle Christoph, LIKUS. Länderinitiative – Kulturstatistik. Hauptkategorien und Indexentwicklung, Wien 1995.

<sup>6</sup> Die Kunst- und Kulturberichte der Stadt Graz 2005 und 2006 wurden von mir gemeinsam mit dem IKM im Auftrag der Stadt Graz konzipiert und erstellt.



### ... Transparenz in der Kulturförderung

geführt, um zu klären, ob bei den Analysen der Rechnungsabschlüsse noch weitere Ausgaben für Kultur unberücksichtigt blieben. Die Ergebnisse zeigten teilweise ein wesentliches Abweichen der Kulturausgaben von jenen, die von Statistik Austria veröffentlicht wurden. So lag der maximale Ergänzungsbedarf beispielsweise in Villach bei 70%.

Einen weiteren Aspekt dieser Arbeit stellt die Diskussion um die Anwendung von LIKUS 16 oder LIKUS 20 dar. Zwar gab es auf Landesebene Überlegungen, zur Einteilung nach 20 Kategorien zu wechseln, doch wurde dieser Schritt bei der letzten *Landeskulturreferentenkonferenz* mehrheitlich abgelehnt. Auch die Stadt Graz entschloss sich, den Bericht 2006 wieder nach 16 Kategorien zu erstellen. Die Ursache für die Abneigung gegenüber der 20-Kategorien-Einteilung liegt darin, dass die Erweiterung auch Finanzzahlen zur Kulturverwaltung fordert. Es gibt von der Mehrheit der Länder derzeit keine Bereitschaft diese in den Kulturberichten zu veröffentlichen. Im Kontierungsleitfaden für Rechnungsabschlüsse von Gemeinden ist jedoch ein eigener Teilabschnitt „Gesonderte Verwaltung – Kulturamt“ vorgesehen. Dieser ist von jenen Gemeinden zu verwenden, die eine gesondert organisierte Dienststelle (Amt, Referat oder Magistratsabteilung) für die Erfüllung dieser Aufgabe besitzen. Da bei internationalen Vergleichen jeweils auch die Kulturverwaltung einbezogen wird, wird in dieser Dissertation eine Zuordnung nach 20 Kategorien erfolgen. Eine Umrechnung bzw. Vergleichbarkeit von 20 zu 16 Kategorien ist jederzeit möglich.

Derzeit wird die öffentliche Kulturfinanzierung vorwiegend auf Basis der Ausgaben der einzelnen Gebietskörperschaften betrachtet, ohne die Einnahmen zu berücksichtigen. Wenn dabei wesentliche Beträge, die Transferzahlungen durch den Bund darstellen (etwa für Theater) einnahmenseitig verbucht werden und gleichzeitig als Ausgabe für Theater aufscheinen, scheint eine Nettorechnung unumgänglich. Ein anderes Beispiel wären Musikschulen, die Elternbeiträge nicht selbst direkt einheben, sondern bei denen die Elternbeiträge als Einnahmen der Gemeinde verbucht werden, um dann von dieser als Ausgabe an die Musikschulen zu fließen. Ob und in welchem Umfang weitere wesentliche Beispiele dieser Art, vor allem auch Transferzahlungen von Ländern an Gemeinden, existieren, soll Ergebnis dieser Arbeit sein. Sie tragen derzeit zu einer unberücksichtigten Verzerrung des Bildes der Kulturausgaben bei. ¶



**HERAUSGEBER**

Harmut John,  
Anja Dauschek

**VERLAG**

transcript  
Dezember 2007  
282 Seiten

**ISBN**

3899428021

## Museen neu denken

Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit

Rezension von Veronika Schuster, Redakteurin,  
[redaktion@kulturmanagement.net](mailto:redaktion@kulturmanagement.net)

Auch wenn es unüblich sein mag, gleich zu Beginn ein Loblied zu singen und eine uneingeschränkte Empfehlung auszusprechen, können mit der Lektüre dieses Buches solche Konventionen leichthin über Bord geworfen werden. Denn die zu einer Tagung des *Fortbildungszentrums Abtei Brauweiler* in Kooperation mit dem *Museumsdienst Köln* entstandene Aufsatzsammlung, von Hartmut John und Anja Dauschek herausgegeben, verdient genau das. Es ist den beiden Herausgebern bzw. Konzeptoren gelungen, eine Mischung von wissenschaftlichen Ansätzen, Erfahrungsberichten versierter Museumsfachleute, aktuellen Projektbeschreibungen und an beinahe philosophischen Niederschriften zur bestehenden Situation der Museen zusammenzustellen. Die Beiträge entwerfen ein komplexes Bild der Museumsarbeit heute und zeigen deren Schwierigkeiten, Herausforderungen, aber auch Chancen auf.

Bereits die die Tagung reflektierende Einleitung „Hülle mit Fülle“ von Hartmut John wirft Schlaglichter auf das alltägliche, umtriebige Geschäft der Museen, auf das bisher Erreichte, auf den anhaltenden Wandel, aber auch auf Probleme, für die bisher keine befriedigende Lösung gefunden wurde. – Sein Fazit: Ein Ausruhen im Betrieb „Museum“ wird nicht möglich sein. Die mühevoll erarbeiteten Standards treffen auf ständige Veränderungen aller Faktoren wie Gesellschaft und Politik sowie deren Ansprüche. Themenkreise darunter sind u. a. die „neuen Interessen an Kultur“, die „Kulturresistenz“, die verschwindende „Leitkultur der Mitte“ oder die Angebotspolitik der Museen.

Lernort Museum – neu verortet: Erwachsenenbildung – Free-Choice-Learning, erlebnisorientiertes Lernen; Content & Kommunikation; Museen im gesellschaftlichen Wandel – Wandel wohin? sind Kategorien unter denen die Aufsätze der Vortragenden zusammengefasst wurden. Nur einige seien für die Gesamtzahl der wirklich lesenswerten Essays kurz vorgestellt: Susanne Kudorfer und Ute Maxreiter stellen PINK vor, ein Kunstvermittlungsprojekt für besondere Zielgruppen an der *Pinakothek der Moderne* in München mit viel versprechendem Erfolg. Mit speziell entworfenen Angeboten arbeiten sie dort mit Jugendlichen aus sozialen Brennpunkten, Blinden und Sehbehinderten, Gruppen aus Senioreneinrichtungen und Frauenhäusern. Dabei werden sie bisher von einem nicht genannten Wirtschaftsunternehmen unterstützt. Trotz des nachweisbaren Erfolgs muss zur finanziellen Sicherung ein Fundraising-Konzept entwickelt werden – eine Aufgabe, die wiederum Kräfte von dem „Kerngeschäft Kunstvermittlung“ abziehen wird. Von Peter Sigmond werden die vielfältigen Herausforderungen bei der Durchführung des Neubaus des Amsterdamer *Rijkmuseums* beschrieben. Er vermittelt, wie komplex die interne wie externe Vermittlungsarbeit eines Direktors sein kann, der bei





### ... Museen neu denken

seiner Arbeit zwischen den Vorbereitungen zur Neupräsentation der Sammlungen, der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern - Kunsthistorikern, Historikern, Pädagogen etc. - , der nachsichtigen Versorgung der Stakeholder als geschickter Diplomat tätig werden muss. Anja Dauschek und Josef Grün erinnern in ihrem Beitrag an die Bedeutung von immer wieder zu hinterfragenden und neu zu denkenden Entwicklungsprozessen - auch und insbesondere für Museen. Dabei stellen sie als geeignetes Instrument das Konzept der Zukunftskonferenz als Grundlage vor. Ein Vorgehen, das mit einer Bestandsaufnahme beginnt und über die Definition der Visionen hin zu Maßnahmen führt, um dieses Ziel der Neustrukturierung bzw. -orientierung zu erreichen. Besonders hervorzuheben ist der Aufsatz „Wider die Gegenwartsschrumpfung. Einige Überlegungen zur Zukunft des Museums“ von Michael Fehr. Dabei ist seine Beschäftigung mit der „Museumszeit“ wirklich neu gedacht. Er hinterleuchtet die Praxis der ständig, in immer kürzeren Abständen wechselnden Ausstellungen und deren Auswirkungen auf die Museen, ihre Sammlungen und auch auf die Besucher. Sein besonders zu beherzigender Appell: Rückkehr zu Muße „als die Grundbedingung für ästhetische Erfahrung“.

Für den Sammelband „Museen neu denken“ sollte man sich die Zeit nehmen, denn jeder Aufsatz für sich bietet zahlreiche Ideen und Ansätze, über die es sich lohnt, zweimal nachzudenken. ¶

### DETAILS UND BESTELLEN

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_620/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_620/index.html)



## Rückblick

### Die wahre Kulturwirtschaft

Neu gewonnene Erkenntnisse beim Kulturpolitischen Kolloquium vom 15. bis 17.2.2008 in Loccum

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur

Nachdem letzten November bereits eine große Veranstaltung in Berlin die Kulturwirtschaft als kulturpolitisches Thema behandelt hatte, war der eine oder andere Teilnehmer vor dieser Veranstaltung möglicherweise skeptisch, ob er mit neuen Erkenntnissen konfrontiert werden würde. Es darf zu einem guten Teil dem besonderen Geist der *Evangelischen Akademie Loccum* (Niedersachsen) zuzuschreiben sein, dass diese Tagung ein Erfolg wurde und neue Akzente zu setzen wußte. Loccum hat ohnehin einen festen Platz im kulturpolitischen Dialog und ist für viele Mitglieder der Kulturpolitischen Gesellschaft zweifellos das Mekka, zu dem man jährlich pilgert.

Das 53. Kolloquium im Februar knüpfte auch personell unmittelbar an die Berliner Tagung 2007 an und bezog jene Referenten ein, die dann auf den Ergebnissen aus Berlin anknüpfen konnten. Dieter Haselbach, seit Jahresbeginn nach dem Wechsel von Manfred Gaulhofer in den eigenen Familienbetrieb neuer Geschäftsführer der *ICG Culturplan*, machte deutlich, dass sich mit der Kreativwirtschaft noch immer Ängste, aber auch überzogene Hoffnung verbinden. Während es einerseits eine Selbstverständlichkeit sein sollte, dass in der Kultur auch gewirtschaftet wird, sei die Kulturpolitik nun bei der Entscheidung gefordert, welche Kultureinrichtungen gefördert werden soll. Zum Teil ist diese öffentlich subventionierte Infrastruktur wichtige Voraussetzung für die private Kulturwirtschaft. Umgekehrt setzen häufig Akteure der „kleine Kulturwirtschaft“ stärkere Akzente durch neue Kunstformen oder Berufsbilder.

Oliver Scheytt, derzeit eher in der Praxis als unermüdlicher Vernetzer für *Ruhr 2010* in Essen denn als kulturpolitischer Debattenführer beschäftigt, erhofft sich auf Bundesebene endlich Kulturwirt-

schaftsaktivitäten. „Wir leisten uns allein auf Länderebene den Luxus von 16 Filmförderanstalten“, so Scheytt kritisch. Man merkte auch allmählich den Einfluss Dieter Gornys bei seiner Argumentationskette um das Für und Wider eines stärkeren Schutzes geistigen Eigentums.

Einer, der sowohl für die private wie die öffentliche Kultur gearbeitet hatte, ist Volker Heller. Er fragte selbstkritisch, ob man in Loccum über Kulturpolitik rede, die wir tatsächlich betrieben oder die wir betreiben wollten. Es fehlten häufig die Kriterien und Ziele bei der Frage, was und wen man fördere. Der Leiter der Kulturabteilung beim *Berliner Senat* brach eine Lanze für die Akteure der privaten Kulturwirtschaft, die in den letzten 50 Jahren im Unterschied zum öffentlichen Kulturbetrieb die wesentlichen Impulse für Kunst und Kultur gesetzt haben. Insofern muss sich die Kulturpolitik fragen lassen, ob sich ihre Ziele - so sie denn einmal formuliert sind - mit Hilfe auch der Kulturwirtschaft erreichen ließen. Stattdessen verfolge sie bisher eher eine Abgrenzungsstrategie, indem sie meist nur fördert, was es schwer hat, was Qualität hat, der Vermittlung und Teilhabe dient und von gesellschaftspolitischer Bedeutung sei. Volker Heller wünschte sich mehr Disponibilität der Kulturetats, also mehr Handlungsspielraum und die Fähigkeit, Ressourcen umzusteuern. Warum fließen die Fördergelder eigentlich im Zweifelsfall an die Institutionen?

Hellers Amtskollege aus dem benachbarten Land Brandenburg, Hajo Cornel, meinte, zu jeder Herausforderung gehöre ein Herausforderer und ein Herausgeforderter. Im Falle der Kulturwirtschaft sei noch nicht ganz klar, wer welche Rolle einnehme. In jedem Fall, so Cornel lakonisch, ginge es um Geld. Er erkannte Widersprüche im prominent gesetzten Kapitel zur Kulturwirtschaft beim jüngst vorgelegten Enquete-Bericht zur Kultur. Die Ablehnung von Subvention bei der privaten Kulturwirtschaft sei für ihn durchaus nicht gesetzt. Der „Basso continuo“ der Kulturwirtschaft in diesem Bericht könne, so Cornels Prophezei-



ung, bald den Akteuren allerorten als Steinbruch dienen, um ihre Eigeninteressen zu verfolgen.

Während die bisherigen Referenten eher die Gemeinsamkeiten betonten und so eine Konsenslosigkeit drohte, war Armin Klein, immerhin auch ein Mitglied der *KuPoGe*, offenkundig erstmals aus Ludwigsburg nach Loccum gereist, um mit seinen Thesen zu provozieren. Für ihn folge der privatwirtschaftliche Sektor in der Kultur einzig und allein der Handlungslogik der Gewinnmaximierung. Qualität sei kein Überlebenskriterium, sondern der Markt und die Kunden. Der öffentliche Sektor sei vor allem für die meritorischen Güter da, also für jene Dinge, die eine Gesellschaft zu ihrem Funktionieren unbedingt brauche, die aber die Wirtschaft nach ihrer Logik nicht produzieren kann. Dies habe immerhin Adam Smith gesagt, der gewissermaßen als Begründer der Marktwirtschaft nicht für ein allzu großes staatliches Engagement bekannt war. In einer Zeit, in der die öffentliche Kulturförderung offenkundig in einer Krise stecke, gerade die Kultur als Staatsziel ins Grundgesetz schreiben zu wollen, ist nach Meinung Armin Kleins problematisch. Wer modisch Subvention in Investition umwidmen möchte, setzt sich zwangsläufig einer Renditeerwartung aus. Und: Der Kulturbetrieb funktioniere als Behörde und folge somit der Logik einer Institution und nicht der der Künstler. Das Fazit des umtriebigen Dozenten und Autors: die Förderung kultureller Einrichtungen gehöre umgebaut, weil sie nicht mehr zukunftsfähig seien.

Es bedurfte nicht noch mehr Thesen, um die Debatte gehörig anzuheizen. Volker Heller stellt prompt jene von der Gewinnmaximierung infrage und setzte dagegen die Selbstverwirklichung als Triebkraft eines gerade jungen Kulturunternehmers, der freilich Gewinn orientiert arbeite. Ein Vertreter des *Schlachthof Wiesbaden*, eines erfolgreichen sozio-kulturellen Zentrums, sprach von Wertschaffungs- statt Wertschöpfungskette. Prof. Rolf Ernst von der *Kunsthochschule Weißensee* entlarvte gar Prof. Kleins Thesen von der Gewinnmaxi-

mierung als Theorien, die in der Betriebswirtschaftslehre bereits seit 30 Jahren überholt seien.

Für welchen Markt und wie bilden die einschlägigen Studiengänge eigentlich aus, war die Frage eines eigenen Panels. Prof. Birgit Mandel von der *Universität Hildesheim* ist es wichtig, Spielräume zu schaffen, dem „möglicherweise die Korsetts der Bachelor- und Masterabschlüsse entgegenstehen“. Für Prof. Hermann Voegen von der *FH Potsdam* seien die Studiengänge Kulturarbeit oder Kulturmanagement ohne unternehmerisches Denken und Handeln unvorstellbar, denn sie seien selbst aus der Kritik des Kulturbetriebs heraus entstanden. Prof. Karen van den Berg von der *Zeppelin University Friedrichshafen* konnte sich mehr Inszenierung von Kultur vorstellen mit dem Ziel, neue Produkte auf den Markt zu bringen. Das unternehmerische Risiko sei originärer Teil des Kulturmanagement-Studiums. Ähnlich innovative Wege wie in Friedrichshafen ist man in Oldenburg gegangen. Prof. Binas-Preisendörfer erläuterte, wie man am Institut für Musik ihrer Universität aus einem klassischen Musikwissenschaftsstudium neue Studiengänge entwickelt hat, die endlich auf die veränderten Bedingungen wie Technologien und Nutzerverhalten reagieren. Mindestens ebenso wichtig wie die Beschäftigung mit Werk und Komponisten seien soziale und wirtschaftliche Prozesse. Bernd Wagner vom *Institut für Kulturpolitik* stellte schlussendlich eine wachsende Annäherung der Studiengänge im Bereich Kulturmanagement bei den Curricula fest - was im Gegensatz zu der Vielfalt der Bezeichnungen stünde.

Weitestgehend einig war man sich in Loccum bei der Ablehnung des Begriffs Kreativwirtschaft, da es offenbar kulturell möglicherweise aufgrund bestimmter Milieus nachvollziehbar, aber ökonomisch sinnlos sei. Kreativität sei kein Privileg der Kultur, sondern gehöre in jedes Unternehmen. Und hier war sicherlich nicht die Buchführung gemeint.¶

WEITERE INFORMATIONEN  
[www.loccum.de](http://www.loccum.de)



## Rückblick

### Fit für die Praxis oder reif für die Theorie?

Beitrag von Prof. Dr. Birgit Mandel, Hildesheim

Ergebnisse der ersten Tagung des *Fachverbandes für Kulturmanagement* zum Thema »Forschungsansätze des Kulturmanagements« an der *Universität Hildesheim*

Am Wochenende 18./19.1.2008 fand an der *Stiftung Universität Hildesheim* die erste Tagung des *Fachverbandes für Kulturmanagement* in Forschung und Lehre zum Thema Forschungsansätze des Kulturmanagements statt. Konzipiert und geleitet wurde die Tagung von Dr. Birgit Mandel, die im *Institut für Kulturpolitik* den Studienbereich Kulturmanagement leitet mit Unterstützung durch Prof. Angela Koch von der *Hochschule Heilbronn*. Insgesamt waren 36 Wissenschaftler aus dem Bereich Kulturmanagement aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz angereist.

Nachdem Anfang der 90er Jahre diverse Tagungen im deutschsprachigen Raum sich mit Kulturmanagement befasst hatten, fast alle unter der Fragestellung, ob nicht das Kulturmanagement eine große Gefahr für die Kunst sei und damit eine Kommerzialisierung des gesamten Kultursektors einhergehe, hat sich Kulturmanagement inzwischen sowohl in der Praxis wie an den Hochschulen etabliert, und die Diskussionen haben einem höchst pragmatischen Umgang mit dem Thema Platz gemacht. Kulturmanagement wurde in den vergangenen Jahren vorwiegend als Unterdisziplin der Betriebswirtschaftslehre betrachtet, die das Ziel hat, Kulturbetriebe zu professionalisieren gemäß eines in ökonomischen Kontexten erprobten Sets von »tools« und Strategien. Aufgrund der Befürchtungen vieler Kulturschaffender, dass durch Kulturmanagement die Autonomie der Kunst bedroht und die Kommerzialisierung des Kultursektors vorangetrieben werden könne, wurde die Disziplin des Kulturmanagements in den wenigen vorhandenen Lehrbüchern sehr

schnell auf eine dienende Funktion reduziert, die sich aus inhaltlichen Fragen heraushält. Diese impliziten Paradigmen des Kulturmanagements standen einer Etablierung als eigenständige wissenschaftliche Disziplin tendenziell im Weg.

Eines der Ziele des *Fachverbandes für Kulturmanagement* besteht in der Stärkung des Kulturmanagements als Wissenschaftsdisziplin und der Etablierung eines eigenen Diskurses über Kulturmanagement, der mehr ist als die Einmischung in kulturpolitische, kulturästhetische oder kulturökonomische Diskussionen. Dabei geht es nicht mehr darum, ob Kulturmanagement überhaupt eine Berechtigung hat, sondern viel mehr um die Frage, was Kulturmanagement als Wissenschaftsdisziplin auszeichnet, was dessen aktuelle und zukünftige Forschungsthemen sind und mit welchen Ansätzen Forschung in diesem Feld arbeitet.

Kulturmanagement wird an deutschen Hochschulen zur Zeit auf der Basis unterschiedlicher Ansätze gelehrt - abhängig von der Bezugsdisziplin, aus der die Lehrenden genuin stammen, so zeigte eine Befragung unter Kulturmanagement-Lehrenden von Januar 2007. (vgl. Mandel, 2007, [www.uni-hildesheim.de/de/kulturpolitik.htm](http://www.uni-hildesheim.de/de/kulturpolitik.htm)).

Als Extreme lassen sich auf der einen Seite die stark geisteswissenschaftlich orientierten Studiengänge skizzieren, auf der anderen Seite die vorwiegend ökonomisch-betriebswirtschaftlich agierenden.

Die Mehrzahl der Studiengänge hat einen besonderen Schwerpunkt; so wird der Fokus etwa gelegt auf Bezugnahme zur Kulturpolitik, Kulturosoziologie oder der kulturellen Sozialarbeit. Mit nur einer Ausnahme verfolgen alle in ihrem Curriculum jedoch einen generalistischen Ausbildungsansatz, der ein weites Spektrum von Kulturmanagementkompetenzen herausbilden will. Als wichtigste Bezugswissenschaften für die neue Disziplin des Kulturmanagements werden in folgender Reihenfolge bewertet:

1. Kulturpolitik,
2. Betriebswirtschaftslehre sowie gleichrangig an



### 3. Stelle Kulturwissenschaften, Kunst-Lehre/ Kunstwissenschaften, Sozialwissenschaften.

Mit nur zwei Ausnahmen betreiben alle der befragten Lehrenden eigene Forschung. Vorrangige Forschungsfelder sind in der Reihenfolge ihrer Nennung:

- \* Kulturmarketing, Kulturbranding,
- \* Kulturbesucherforschung und Audience Development
- \* Kulturpolitik und Kulturförderung, New Governance, Kulturentwicklungsplanung
- \* Institutionentheorie, Change Management, Professionalisierung von Managementprozessen

Sämtliche Befragte sind der Ansicht, dass Kulturmanagement zur Zeit noch keine vollständig etablierte und anerkannte Wissenschaft ist. Als zentraler Grund dafür wird das Forschungsdefizit benannt. Zu oft werde Kulturmanagement in den Studiengängen nur als Praxeologie behandelt, es fehle der theoretische Überbau, es gäbe noch kein eigenständiges methodisches Fundament.

Eröffnet wurde die Tagung durch einen Gastvortrag der amerikanischen Kulturmanagement-Wissenschaftlerin Prof. Dr. Margret Wyszomirski, *Ohio State University*, über Trends in der Kulturmanagementforschung in den USA. Die USA haben eine sehr viel längere Geschichte des Kulturmanagements als akademischer Disziplin als die europäischen Länder. Dennoch gäbe es auch dort nur wenig Kulturmanagement-Forschung an Universitäten, so Wyszomirski, die über mehrere Jahre sämtliche Forschungsforen in Bezug auf Vorträge und Veröffentlichungen untersucht hat. Forschung werde viel mehr von Wissenschaftlern in Agenturen im Auftrag von privaten Institutionen, Stiftungen und öffentlichen Behörden als Auftragsforschung durchgeführt. Viele Forschungsberichte mündeten dementsprechend nicht in wissenschaftliche Fachliteratur, sondern blieben interne Dokumente. Die Themen, die in den USA im Bereich Kulturmanagement in den letzten 5 Jah-

ren vorwiegend behandelt wurden sind denen in Europa sehr ähnlich: arts marketing, audience development, social impact of the arts, policy evaluation, change management, creative industries. Generell sei in den USA der Trend sichtbar, dass sich die Interessen verschieben vom Institutionen bezogenen »arts management« zu gesamtgesellschaftlichen Konzepten von »cultural policy«. Die Anliegen des akademischen Fachverbandes für Kulturmanagement in den USA, AAAE ([www.artsadministration.org](http://www.artsadministration.org)), wären sehr viel weniger forschungsorientiert, sondern würden sich eher auf Fragen der Lehre und der Programm- und Curriculumentwicklung beziehen.

Die Tagung in Hildesheim war, abgesehen von diesem Gastvortrag, explizit als Arbeitstagung angelegt mit vielen kurzen Impulsstatements aller Beteiligten, mit Vertiefungsphasen in kleineren Arbeitsgruppen und round table Gesprächen, was zu sehr offenen und konstruktiven, gemeinsamen Diskussionsprozessen führte. Als einige wesentliche Impulse der Diskussion lassen sich festhalten:

1. Die Herausbildung eines eigenen Fachdiskurses als Meta-Reflexion über die Disziplin des Kulturmanagements ist Voraussetzung für die Herausbildung einer eigenen Identität des Kulturmanagements als Wissenschaftsdisziplin.
2. Kulturmanagement ist eine Disziplin zwischen wissenschaftlicher Invention und praktischer Intervention. Forschung im Kulturmanagement ist häufig angewandte Forschung, oftmals Auftragsforschung. Sie agiert im Spannungsfeld von direkt anwendbarem Handlungswissen und Reflexionswissen.
3. Kulturmanagementforschung braucht ein integrierendes Vorgehen, das die verschiedenen Forschungsansätze der unterschiedlichen Bezugsdisziplinen zusammen führt.
4. Statt eines multidisziplinären Nebeneinanders wie im Baukastensystem ist ein spezifischer Methodenpluralismus angestrebt. Kulturmanagement wird so nicht als eine sich abgrenzende Dis-





ziplin gedacht, sondern als ein Diskursfeld, das sich situativ auf wechselnde Anforderungen einstellt. Kulturmanagement wäre damit als eine hybride Interdisziplin zu denken, die sich in verschiedenen gesellschaftlichen Spannungsfeldern bewegt und in der auch kreative Sprünge und das nicht in Kennzahlen Messbare zur Geltung kommen.

5. Der Einfluss von Kulturmanagement, das als inszenatorische Praxis und Gestaltung kultureller Kontexte, weit über die Bereitstellung organisatorischer Rahmenbedingungen hinaus gehen kann, muss bewusst in den Blick genommen und verantwortungsvoll zur Geltung gebracht werden. Kulturmanagement ist nicht auf das Institutionen-Management beschränkt, sondern beinhaltet auch kulturelle Interventionen.

Das erste Jahrbuch des *Fachverbands für Kulturmanagement* wird sich mit dem Thema der Hildesheimer Tagung: Forschungsansätze im Kulturmanagement befassen. Abstracts für Beiträge zu diesem Thema können bis Mai 2008 beim Fachverband eingereicht werden, Manuskriptabgabe ist der 1. 7. 2008. Informationen zum Fachverband und Anträge auf Mitgliedschaft sind auf der Website zu finden. Die nächste Tagung des Fachverbandes wird im Januar 2009 an der *Zeppelin University* in Friedrichshafen stattfinden. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.fachverband-kulturmanagement.org](http://www.fachverband-kulturmanagement.org)

#### Vorschau

### Von Arts Administration zum Management kultureller Kontexte

Marktorientierung und Anpassungsfähigkeit bei gleichzeitig hoher Innovationsbereitschaft gehören zu den besonderen Eigenschaften des Kulturmanagements. Als mittlerweile ausgereifte Optimierungstechnik leistet Kulturmanagement einen wesentlichen Beitrag bei der Gestaltung und Umsetzung staatlicher Kulturpolitik.

Mit Schlagwörtern wie denjenigen der digitalen Revolution oder der Überalterung der Gesellschaft bei gleichzeitig steigendem Migrationshintergrund verbinden sich nun aber Entwicklungen, bei denen ein noch so aufgeschlossenes Kulturmanagement an seine Grenzen stösst. Als technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen rühren sie an die zentralen Produktions- und Rezeptionsbedingungen von Kunst und Kultur. Diese Entwicklungen tangieren damit die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, unter den ein noch so flexibles Kulturmanagement agiert. Damit verändern sich notwendigerweise auch das Selbstverständnis und die Aufgaben eines zeitgemässen Kulturmanagements.

Was macht diese Entwicklungen im Einzelnen aus, und welche Auswirkungen hat dieser Strukturwandel auf die Kultur und deren Management? Kann ein flexibles Kulturmanagement damit (noch) Schritt halten, oder folgt auf die kommenden Umbrüche auch ein grundlegend neu gefasstes Kulturmanagement?

Die Fachtagung am 18. April 2008 in Zürich ist eine gemeinsame Veranstaltung des *Schweizerischen Berufsverbandes der Kulturmanager (chcm)* und der *Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)*. Co-Veranstalterin ist die *Hochschule der Künste (ZhdK)*. Die Tagung versteht sich als Beitrag zur Weiterentwicklung eines modernen Kulturmanagements. In Einzelreferaten versuchen ausgewählte Expertinnen und Experten die zentralen Wirkungskräfte dieser Entwicklungen analytisch zu fassen und zu erklären. Sie werden diese fortdenken und Vorstellungen entwerfen, die neue Handlungsfelder erschliessen, die wiederum neue Kompetenzen eines zukünftigen Kulturmanagements einfordern. Die Veranstaltung wirft unter neuer Perspektive die Frage auf, welche Rollen und Funktionen Kunst und Kultur in einer globalisierten und durchökonomisierten Gesellschaft postindustriellen Zuschnitts einnehmen. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.arts-management.ch](http://www.arts-management.ch)



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.255.328

FAX +49 (0) 3643.801.765

[redaktion@kulturmanagement.net](mailto:redaktion@kulturmanagement.net)

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

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 17.000

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

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net/km](http://www.kulturmanagement.net/km)