

KM

*Kultur und
Management
im Dialog*

Das Monatsmagazin von
Kulturmanagement Network

KONKRET

PEER

SO

NAL

ENTWICKLUNG



Liebe Leserinnen und Leser,

auf jeder Tagung, jedem Kongress, bei jedem Teammeeting und jeder Sonntagsrede werden sie wie ein Mantra beschworen, die großen gesellschaftlichen Veränderungen: der demografische Wandel und die Überalterung der Gesellschaft, die Herausforderungen mit zunehmender Migration, die knapper werdenden Finanzressourcen, die technologische Entwicklung der digitalen Medien ... (Kultur-)Organisationen und Unternehmen fragen sich, wie sie auf diese Entwicklungen reagieren können, welche Strukturen geschaffen werden müssen, welche neuen Geschäftsmodelle, welche Marketingstrategien.

Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre entwickelten bei *McKinsey* u. a. die Unternehmensberater und Autoren von Bestsellern wie „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“, Tom Peters und Robert Waterman, ein Modell, das die Zusammenhänge und Faktoren erforschte, die Organisationen und Unternehmen besonders erfolgreich werden lassen und zu Spitzenleistungen führen. Ein Modell, das man auf Kulturorganisationen ohne Weiteres übertragen kann. Sie untersuchten die Organisationsstrukturen einerseits und identifizierten andererseits sechs weitere erfolgsrelevante Felder. Hierbei erkannten sie, dass vor allem die „weichen Faktoren“ überdurchschnittlich stark am Erfolg und an den optimalen Anpassungsfähigkeiten von Unternehmen und Organisationen beteiligt sind und nicht so sehr die oftmals stärker in den Fokus genommenen und für den Erfolg meist überschätzten „harten Faktoren“, wie etwa Strukturen, Strategien oder (IT-)Systeme. Schaut man sich das sogenannte 7S-Modell genauer an, erkennt man, dass vor allem die Felder Mitarbeiter (inkl. Führungskräfte), Fähigkeiten und Kompetenzen sowie die Organisationskultur entscheidend für den Erfolg und auch für die Fähigkeit sind, sich internen und externen Veränderungen und dem daraus resultierenden Veränderungsdruck anzupassen. Das Modell von Peters und Waterman zeigt zudem sehr anschaulich, welche Auswirkungen neue technologische Entwicklungen, wechselnde geopolitische Rahmenbedingungen, Veränderungen des Marktes oder auch neue gesellschaftliche Strömungen für alle Bereiche von Organisationen mit sich bringen, und welche Bereiche für ein erfolgreiches Meistern dieser Herausforderungen in Einklang gebracht werden müssen.

Es wird also schnell klar, dass einer der wesentlichen Schlüsselfaktoren, um diesen gesellschaftlichen Entwicklungen begegnen zu können, das Kulturpersonal mit seinen Fähigkeiten und Know-how sowie der durch sie getragenen und gestalteten Organisationskultur ist. Schaut man sich im Kulturbetrieb um, erkennt man, wie erschreckend wenig hier getan und investiert wird, wo doch so viele Potenziale in diesem Bereich, dieser wesentlichen Ressource von Kulturorganisationen und -unternehmen, schlummern. Es fehlen häufig professionelle Instrumente des Personalmanagements wie Personalentwicklungskonzepte, regelmäßige Mitarbeitergespräche, Qualifizierungsmaßnahmen oder auch die systematische Aufarbeitung der Defizite im



Personalbereich. Und das bei dem für die meisten Kulturorganisationen größten Etatposten mit weit mehr als 75 Prozent des Gesamtetats! Was kann und muss man hier also tun?

Auch wenn es für manchen Intendanten und Museumsdirektor, Orchesterleiter, Galeristen oder Kulturreferenten schockierend sein sollte: MitarbeiterInnen haben nicht nur alleinig das künstlerische Ergebnis als Motivation für das eigene Tun in Kulturorganisationen im Sinn. Es gibt ganz unterschiedliche Beweggründe sich im Kulturbetrieb zu engagieren. Ein fantastisches Kunstprodukt entstehen zu lassen, tolle kulturelle Projekte zu veranstalten und Publikum zu begeistern gehören ganz sicher dazu. Aber auch die eigene Fort- und Weiterbildung, die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen, Menschen führen und motivieren zu können und Karriere zu machen, Mitspracherecht zu erhalten, sich aktiv einbringen zu dürfen oder auch nur Feedback zu erhalten haben sicher eine ähnlich wichtige Bedeutung für Menschen in Kulturorganisationen und auch ihre Berechtigung.

Oft sind es schon ganz einfache Dinge, die erste Veränderungen anstoßen können: eine ernst genommene Feedbackkultur (Nein, hier ist nicht nur das einfache Lob gemeint, das schon vielen Führungskräften Schwierigkeiten bereitet. Mitarbeiter wollen immer wieder wissen, wo sie stehen und wie ihre Leistungen einzuordnen sind.), eine Erhebung der Potenziale und Qualifikationsbedürfnisse des Kulturpersonals, gemeinsame Innovationszirkel oder strategische Meetings, eine Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungen, Diskussionen und Evaluation zur Führungskultur und zu den Führungsfähigkeiten usw.

Die Organisationsleitung, Politik, Geldgeber und Aufsichtsgremien haben hier die Verantwortung, denn es kann nicht nur um die ständige Erhöhung der Etats für Personalkosten gehen, sondern es muss darum gehen, diese möglichst effizient und strategisch sinnvoll einzusetzen und das volle Potenzial auszuschöpfen. Dies sind zudem wesentliche Aspekte von gebotener Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit, auch im Kulturbetrieb. Sicher, nicht in allen Kulturbetrieben finden sich solche Bedingungen und Entwicklungen. Trotzdem lohnt es sich, diejenigen verstärkt in den Mittelpunkt betrieblicher und organisationaler Entwicklung zu rücken, die Kern dieser Organisationen sind und diese mit Leben füllen: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Denken Sie also nicht immer nur darüber nach, was Ihre MitarbeiterInnen für Sie und Ihre Organisation tun können. Fragen Sie lieber einmal nach, was Sie für Ihre MitarbeiterInnen tun können! Es lohnt sich für den Erfolg der gesamten Organisation.

Die Evidenz dieses Themenkomplexes hat uns dazu bewogen, dem Thema Personalentwicklung ein eigenes Heft zu widmen. Hierzu gehören, neben der Analyse des vorhandenen Know-how und der Analyse des Qualifikationsbedarfs des eigenen Kulturpersonals, eine Qualifikationsplanung, Themen wie



die strategische Suche von Kulturpersonal und die Entwicklung entsprechender Stellenausschreibungen und -profile, interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen, ein effizientes Wissensmanagement (Mentoring, Ablagen, Zugriff auf Daten, Datenbanken etc.), Coachingmaßnahmen u.v.m.

Unsere AutorInnen zeigen Ihnen eine große Bandbreite unterschiedlichster Felder der Personalentwicklung und damit eines wesentlichen Teils der Organisationsentwicklung auf. So machen diese Beiträge hoffentlich Lust auf eine Teilnahme an unserer diesjährigen zweiten Ausgabe der Tagung *KM Konkret - Personalmanagement in der Kultur*, die am 24. und 25. Oktober in Berlin im Rahmen des KulturInvest Kongresses stattfindet. Unsere AutorInnen werden auch als ReferentInnen auf der Tagung sprechen und Workshops anbieten.

Bis vielleicht zu einem Treffen in Berlin wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr Dirk Schütz, Veronika Schuster und das ganze Team des Kulturmanagement Network



Schwerpunkt

Personalentwicklung

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Traum oder Wirklichkeit

Personalentwicklung als Chance für zukunftsfähige Kulturbetriebe

Ein Beitrag von Karin Wolf

..... Seite 7

Erfolgsfaktor Personalentwicklung

Wissenswertes für Kulturbetriebe

Ein Beitrag von Andrea Hausmann

..... Seite 11

Kooperative Arbeitskultur entwickeln

Eine neue Unternehmenskultur etablieren

Ein Beitrag von Annette Jagla

..... Seite 15

Love it, change it or leave it ... not

Veränderungsprozesse als Chance in der Kultur

Ein Beitrag von Elke Sieber

..... Seite 19

Potenzial oder Erschöpfung?

Wirkungsmöglichkeiten von Instrumenten des Personalmanagements im öffentlich subventionierten Theaterbetrieb

Ein Beitrag von Johannes Ellrott

..... Seite 24

Personalsuche für Kulturbetriebe

Ein Beitrag von Oliver Scheytt

..... Seite 29

KM IM GESPRÄCH

Teil des Großen und Ganzen

Personalentwicklung als Prozess innerhalb einer gesamtheitlichen Organisationsentwicklung

Ein Interview mit Henrik Mayer

..... Seite 34

KM – der Monat

TAGUNGEN & KONFERENZEN

Das erste stARTcamp in Wien

Ein Rückblick von Kristin Oswald

..... Seite 38

KM IM GESPRÄCH

Kulturvermittlung Schweiz

Ein Interview mit Eva Richterich

..... Seite 41

IMPRESSUM

..... Seite 44



Unser „HERZ“-Button

Über diesen können Sie, liebe Leserinnen und Leser, Ihre Wertschätzung für unsere Arbeit und die unserer Autorinnen und Autoren ausdrücken. Mit einem Klick stehen Ihnen unterschiedlichste Möglichkeiten zur Verfügung, Kleinst-, Klein- und Großbeträge an uns zu übermitteln, per SMS, Abbuchung oder Überweisung.

Sie entscheiden!

Wir möchten Sie fragen: Hand aufs Herz, was ist Ihnen unsere Berichterstattung und das Engagement unserer Autoren wert? Klicken Sie auf Ihr Herz und sagen Sie es uns.

Wir sagen HERZlich DANKESCHÖN!

KM Konkret - Tagung

Personalentwicklung - (k)ein Thema im Kulturbetrieb?

Unter dieser Überschrift stehen bei der diesjährigen Tagung *KM Konkret - Personalmanagement in der Kultur*, die im Rahmen des *KulturInvest Kongresses 2013* stattfindet, die besonderen Herausforderungen der **PERSONALENTWICKLUNG** im Kulturbetrieb im Mittelpunkt. Den Teilnehmern werden aktuelle wissenschaftliche Untersuchungsergebnisse, praxiserprobte Konzepte und erfolgreiche Beispiele zum Thema Personalentwicklung im Kulturbetrieb vorgetragen und zur Diskussion gestellt. Neben den bekannten Panel und Dialogformaten, wie dem World Café, werden zudem verschiedene Workshops zu unterschiedlichen Themen des Personalmanagements angeboten. Personalentwicklung und das Personalmanagement nehmen in Zukunft für den nachhaltigen Erfolg von Kulturorganisationen eine Schlüsselrolle ein. Es geht darum, die eigenen Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren und so die Organisationen zukunftsfähig zu gestalten. Der Investition in die Bereiche Personalentwicklung und -management kommt daher eine strategische Bedeutung für den langfristigen Erfolg von Kulturbetrieben zu. Die Fachtagung wird mit den Forenpartnern *KM Kulturmanagement Network GmbH* und *KULTURPERSONAL GmbH*, dem Branchenspezialist für Personalgewinnung und -beratung in Kunst und Kultur, durchgeführt. [Mehr Informationen unter www.km-konkret.de](http://www.km-konkret.de).

Programm

Donnerstag, 24. Oktober 2013

Forum 1 - ab 10.10 Uhr

Sind die Kulturbetriebe und das Kulturpersonal fit für die Zukunft?

Prof. Dr. Oliver Scheytt, Professor für Kulturpolitik und kulturelle Infrastruktur, HfMT Hamburg und Dirk Schütz Geschäftsführer Kulturmanagement Network GmbH, Weimar

Personalentwicklung als Aufgabe eines modernen Kulturbetriebs – Anregungen aus der Wissenschaft

Prof. Dr. Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Love it, change it or leave it (not) - Veränderungsprozesse als Chance für die Personalentwicklung in der kommunalen Kulturverwaltung

Elke Sieber, Leiterin Kulturbüro, Stadt Karlsruhe - Kulturamt

Kooperative Arbeitskultur entwickeln – „Vier Augen sehen mehr als zwei!“

Dr. Anette Jagla, Organisationsberatung, Hamburg

Forum 2 - ab 14.10 Uhr

Sind Sie fit fürs Management? Managementqualifizierung von Kulturpersonal

Prof. Dr. Julia Frohne, Studiengangsleiterin B.A. Psychology & Management, International School of Management Dortmund

Erfolgreiche Personalentwicklung in Österreichischen Kulturbetrieben: Denkansätze und Modelle

Mag. Karin Wolf, Direktorin Institut für Kulturkonzepte Wien

Transparency First: Kunstprojekte und Organisationsentwicklung

Henrik Mayer, REINIGUNGSGESELLSCHAFT, Berlin

Artistic Thinking: Künstlerische Denk- und Handlungsweisen als Innovationsmotor für das Personalmanagement im Kulturbetrieb.

Elisabeth von Helldorff, Eva Breitbach, Schwarz+Weiss, Berlin

Freitag, 25. Oktober 2013

Forum 3 - ab 10 Uhr

Workshop 1 | Lebenslaufcoaching: für eine optimale Platzierung als KandidatIn auf dem Bewerbermarkt

Prof. Dr. Oliver Scheytt

Workshop 2 | Auf dem Weg zur Arbeitgebermarke (Employer Branding) - Mit optimierten Stellenausschreibungen die richtigen Zielgruppen effektiv ansprechen.

Dirk Schütz

Workshop 3 | Webinare als Instrument der inter. u. exter. Weiterbildung - Der Treffpunkt KulturManagement

David Röthler



KARIN WOLF

ist die Gründerin und Leiterin des Instituts für Kulturkonzepte in Wien. Sie bietet eine maßgeschneiderte externe Personalentwicklung für Kulturbetriebe aller Sparten an und organisiert regelmäßige Diskussionsrunden zum Thema.

Traum oder Wirklichkeit?

Personalentwicklung als Chance für zukunftsfähige Kulturbetriebe

Ein Beitrag von Karin Wolf, Wien

Die aktuelle Diskussion zum Thema Personalentwicklung in der Kultur findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. Im Fachdiskurs geht es um Begriffsklärung und um das Ausloten der vielfältigen Aspekte und Theorien, die dem Thema zugrunde liegen. Dabei spielen die Wirtschaftswissenschaften, die sich mit Theorien der Organisationsentwicklung oder des Führungsverhaltens auseinandersetzen, ebenso eine Rolle wie Psychologie oder Gruppendynamik.

Der Diskurs im Kulturmanagement erfährt dadurch zweifelsohne eine Bereicherung. Und wieder einmal stellt sich die Frage, wie theoretische Erkenntnisse Eingang in die Praxis des Kulturbetriebs finden können und ob Kulturorganisationen diese überhaupt anwenden möchten und sich mit den althergebrachten Maßstäben messen lassen wollen.

Ein Aspekt muss in Zukunft stärker berücksichtigt werden, um eine dem Kulturbereich adäquate Personalentwicklung zur Anwendung zu bringen: der gesellschaftspolitische Auftrag von Kunst- und Kulturbetrieben, der im Alltag eines Kulturbetriebs eher selten explizit diskutiert wird. Auch in der öffentlichen Diskussion setzt man sich eher mit Themen wie Finanzierung, Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Publikumserfolg auseinander.

Die Führungskräfte und MitarbeiterInnen eines Kulturbetriebs setzen ihren Auftrag in der Regel als selbstverständlich voraus. Kultur ist wichtig, Kultur ist ein Lebensmittel, Kultur ist Identität. Punkt. Gerade die Auseinandersetzung mit Personalentwicklung erfordert aber eine genauere Definition. Die Art und Weise, wie sich die MitarbeiterInnen in ihrem Arbeitsumfeld weiterentwickeln können, hängt unmittelbar mit dem Selbstverständnis und den Zielen einer Institution zusammen.

Was ist die Aufgabe eines bestimmten Museums oder Theaters? Zu welchen gesellschaftlichen Veränderungen will es einen Beitrag leisten? Gibt es überhaupt in der Institution ein gemeinsames Verständnis von Gesellschaft und dem damit verbundenen Kulturauftrag? Und welches Menschenbild liegt diesen Überlegungen zugrunde? Wie treten sie ihrem Publikum gegenüber? Wie bewusst gestalten Kulturbetriebe den Umgang mit der „Ressource Mitarbeiter“, die ja Dreh- und Angelpunkt jeder Personalentwicklung ist?

Qualitative Ziele in der Personalentwicklung

Der Kulturbereich ist ein Arbeitsfeld, das von Idealismus, intrinsischer Motivation aller Beschäftigten und einer hohen Identifikation mit den künstlerischen



... Traum oder Wirklichkeit?

schen Inhalten geprägt ist. Demgegenüber stehen chronische Unterbesetzung, Überlastung der einzelnen MitarbeiterInnen und geringere Verdienstmöglichkeiten als in der Wirtschaft.

Die aktuell sehr fortgeschrittene Professionalisierung hat bereits zu internalisierten Diskussionsprozessen und Zielvereinbarungen im Bereich von Marketing, PR und Besucherforschung, zur Analyse von Zahlen, Daten und Fakten geführt. Quantitative Ziele wie Besucherzahlen, Kartenverkäufe oder Sponsoringeinnahmen werden vereinbart und evaluiert. Qualitative Ziele werden fast ausschließlich im Hinblick auf die künstlerischen Produktionen, und nicht im Bezug auf die Qualität der internen Organisation und der Arbeitsabläufe diskutiert. In den Kulturorganisationen so wenig wie im öffentlichen Diskurs der Medien.

Der gegenwärtige Kulturbetrieb ist so vom Kampf ums Überleben geprägt, dass die Diskussion solcher Themen als Luxus erscheinen mag. In Zeiten schwindender Budgets und Personalkürzungen will man vor allem praktische Lösungen und hat auch gar keine Zeit für inhaltliche Auseinandersetzungen und vermeintlich zeitraubende Meinungsbildungsprozesse in der eigenen Organisation.

Professionelle Personalentwicklung ist im Zusammenhang mit dem Streben nach wirtschaftlichem Überleben zu sehen: Die Suche nach gut ausgebildeten und effizient arbeitenden MitarbeiterInnen führt zu einem Interesse an Personalberatung und professionellem Recruiting, bis hin zum Headhunting von Führungspersönlichkeiten. Die Unterbesetzung oder Zusammenlegung von Abteilungen führt zur Auseinandersetzung mit Organisationsentwicklung, in erster Linie um Abläufe effizienter zu machen und noch Ressourcen schonender zu arbeiten. Audience Development dient vor allem der Legitimation dem Geldgeber und der Öffentlichkeit gegenüber. Warum und mit welchem Ziel man ein bestimmtes Publikum gewinnen möchte, wird selten kommuniziert. Am ehesten spielen gesellschaftspolitische Argumente eine Rolle, wenn es um Diversity Management oder um so genannte „kulturferne“ Zielgruppen geht.

(Utopische?) Empfehlungen für eine nachhaltige Personalentwicklung

Ich sehe eine große Chance und zugleich eine Notwendigkeit darin, die Implementierung von Personalentwicklung in Kulturbetrieben dazu zu nutzen, sich mit der eigenen Identität zu beschäftigen und darüber in einen Dialog mit anderen Kulturorganisationen und mit der Öffentlichkeit zu treten. Um eine Kulturbetrieb mit Hilfe einer nachhaltigen Personalentwicklung zukunftsfähig zu machen, schlage ich folgende Schritte vor:

1. Die Vereinbarung von qualitativen Zielen der Kulturorganisation

Hier ist ein Umdenken auf der Führungsebene notwendig und eine neue Art der Kommunikation mit den Geldgebern und der Öffentlichkeit gefordert.



... Traum oder Wirklichkeit?

Eine zukunftsfähige Kulturorganisation leistet mit ihrem Kulturprogramm einen Beitrag zur Lösung bestimmter gesellschaftlicher Fragen. Das heißt, sie begründet, warum es notwendig ist, bestimmte Ausstellungen oder Aufführungen zu veranstalten und nennt aktuelle Inhalte und Themen, zu denen das Kulturprogramm Stellung bezieht. Dazu gibt es begleitende Maßnahmen in der Kulturvermittlung und im Audience Development. Die Entwicklung dieser Ziele findet intern statt, das Team ist in den Prozess der Zielfindung eingebunden.

2. Die Ziele der MitarbeiterInnen

Bisher wurde unausgesprochen vorausgesetzt, dass „alle dasselbe wollen“. Nun werden auch die ideellen und beruflichen Ziele der MitarbeiterInnen thematisiert und in einen Bezug zu den Zielen der Organisation gestellt. Dadurch erfahren die MitarbeiterInnen eine Wertschätzung und können mehr als ihre Arbeitskraft in die Organisation einbringen. Gerade in einem Kulturbetrieb, in dem Menschen mit sehr vielfältigen Arbeitsbiografien und oft unerkannten Kompetenzen und Fähigkeiten beschäftigt sind, kann das sowohl die Motivation des Teams, als auch die Leistung und den Output einzelner Abteilungen steigern.

3. Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele

Auf Basis einer zeitlich und inhaltlich gut geplanten und gesteuerten Zielarbeit innerhalb der Organisation kommen nun die klassischen Instrumente der Personalentwicklung zum Einsatz: vom Mitarbeitergespräch bis zu längerfristigen Entwicklungsplänen, abteilungsübergreifenden Workshops und einem durchdachten Prozess des Recruiting.

Es ist notwendig, die Personalentwicklungssagenden in der Organisation zu implementieren. Entweder in Form einer eigenen Stelle oder ausgelagert an einen externen Dienstleister, der über Expertise im Kulturbetrieb verfügt und die Organisation kontinuierlich im Prozess begleitet.

4. Qualitätssicherung durch gemeinsame Projekte mit anderen Kulturorganisationen

Ein Kennzeichen und eine Stärke des Kulturbereichs ist das vernetzte Arbeiten und der inhaltliche Austausch über Spartengrenzen hinweg. Dies sollte auch im Bereich Personalentwicklung genutzt werden. Es gibt bereits erste positive Erfahrungen in Österreich, wo sich GeschäftsführerInnen und Personalverantwortliche aus verschiedenen Kulturorganisationen regelmäßig zu informellen Roundtables treffen.

Der Erfahrungsaustausch und auch die Entwicklung von Maßnahmen, wie z.B. gemeinsame Mitarbeiterschulungen, ermöglichen den Blick über den Tellerrand, geben neue Impulse und leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung.



... Traum oder Wirklichkeit?

Die Vernetzung im Bereich Personalentwicklung kann das Thema stärker in der Öffentlichkeit und beim Geldgeber bekannt machen und letztlich einen entscheidenden Beitrag zum gemeinsamen Ziel der Kulturorganisationen leisten: eine stärkere und nachhaltigere Verankerung von Kunst und Kultur in der Gesellschaft. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturkonzepte.at

- Anzeige -



Moderieren im Museum

Theorie und Praxis der dialogischen Besucherführung

Christiane Schrübbers (Hg.)

Museumsbesucher fordern Möglichkeiten zur Teilhabe. Sie wollen Inhalte und Thesen von Ausstellungen vor Ort erörtern und kommentieren, ihre eigenen Gedanken, Erfahrungen und Erlebnisse unmittelbar an ihre Beobachtungen anbinden. Wie das gelingen kann, das haben sich Museen trotz Besucherforschung bisher kaum gefragt. Wie können sich Besucher in einer Führung einbringen, wie viel Zeit und Raum verlangt ihre Beteiligung, wie müssen sich Informationen und Vortragsstil ändern? Antworten liefert das Konzept der Museumsmoderation, das hier anhand praktischer Beispiele, technischer Anleitungen und theoretischer Hintergründe beschrieben wird.

August 2013, 256 S., kart., zahlr. Abb., 26,80 €, ISBN 978-3-8376-2161-7

<http://www.transcript-verlag.de/ts2161/ts2161.php>



PROF. DR.
ANDREA
HAUSMANN

ist Professorin für Kulturmanagement und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement und Kulturtourismus an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).

Erfolgsfaktor Personalentwicklung

Wissenswertes für Kulturbetriebe

Ein Beitrag von Andrea Hausmann, Frankfurt/Oder

Personalentwicklung gehört wie z.B. auch Personalführung zu einem besonders wichtigen Aufgabenfeld im Personalmanagement von Kulturbetrieben. Veränderungen bei Stellenanforderungen, z.B. aufgrund technischer Entwicklungen, sich wandelnder Publikumsbedürfnisse oder Neuausrichtungen im Programm, bedingen die Notwendigkeit, dass sich die Mitarbeiter von Kulturbetrieben kontinuierlich weiterbilden. Aber auch der Abbau oder die Nicht-Wiederbesetzung von Stellen kann dazu führen, dass die verbleibenden Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen, für die ihnen unter Umständen jedoch die entsprechenden Kompetenzen fehlen. Da die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern wesentliche Voraussetzungen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Kulturanbietern darstellen, sollte durch Weiterbildung und sonstige Fördermaßnahmen in das Personal investiert werden.

Übergeordnetes Ziel der Personalentwicklung ist es, Qualifikationen zu vermitteln, die sowohl zur Steigerung der beruflichen Leistungsfähigkeit als auch zur persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern dienen. Die Personalentwicklung hat damit eine organisationale und eine individuelle Perspektive und sinnvolle Maßnahmen der Personalentwicklung tragen diesem Umstand Rechnung. Zu den Zielen gehören im Einzelnen...

... aus Sicht des Kulturbetriebs:

- Erhöhung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter,
- Steigerung der Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter,
- Stärkung der Identifikation von Mitarbeitern mit dem Kulturbetrieb und seinen Zielen,
- Erhöhung der Attraktivität von Kulturbetrieben als Arbeitgeber (Employer Branding).

... aus Sicht der Mitarbeiter:

- Steigerung von Motivation und Zufriedenheit,
- Erweiterung von persönlichen und fachlichen Kenntnissen,
- Selbstverwirklichung,
- Realisierung von Karriere- und Aufstiegschancen,
- Erhöhung der individuellen Attraktivität für den (internen und externen) Arbeitsmarkt.



... Erfolgsfaktor Personalentwicklung

Skepsis in der Praxis

Trotz der offensichtlich positiven Auswirkungen von Maßnahmen der Personalentwicklung auf Organisation und Mitarbeiter trifft dieses Aufgabenfeld in der Kulturbetriebspraxis häufig noch auf geringes Interesse bei den Arbeitgebern. Die Zeitschrift *das Orchester* widmet sich dieser Tatsache ausführlich in ihrer Ausgabe vom Januar 2012 und titelt diesbezüglich ganz unzweideutig: „Ausgelernt? Fortbildungswüste Orchester“. Dass dieses Verdikt dabei nicht nur für die Sparte Musik gilt, sondern auch für andere Sparten gültig ist, wird der Autorin dieser Zeilen immer wieder in persönlichen Gesprächen bestätigt. Personalentwicklung gilt in vielen Einrichtungen zuweilen als ein solches Tabuthema, dass sich Mitarbeiter gezwungen sehen, gewünschte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen „im Geheimen“, d.h. ohne Wissen des Arbeitgebers und der Kollegen wahrzunehmen – aus Angst, eine solche Maßnahme könnte ihnen negativ, z.B. im Sinne einer Leistungsschwäche, ausgelegt werden.

Defizite in der Forschung

Aber nicht nur die Praxis, sondern auch die Kulturmanagementforschung hat sich der Personalentwicklung bislang nur nachgeordnet angenommen. Während die theoretisch-konzeptionelle Aufarbeitung des Themas erfreulicherweise an Dynamik gewinnt, liegen derzeit nur wenige empirisch gestützte Erkenntnisse vor, die die Kulturbetriebspraxis in diesem Feld fundiert unterstützen könnten. So zeigt z.B. Goler (2001) für den Museumsbereich in einer explorativen Analyse auf, dass ein systematisch geplanter Stellenwechsel mit begrenztem Zeithorizont (hier: Interim Directorship) als Instrument der Personalentwicklung dazu geeignet ist, das Selbstbewusstsein von für Aufgaben mit mehr Personalverantwortung qualifizierten Mitarbeitern zu stärken, ihre Glaubwürdigkeit als potenzielle Führungskraft innerhalb der Belegschaft zu erhöhen und sie auf Führungsaufgaben angemessen vorzubereiten. Jeffri/Throsby (2006) weisen in ihrer breit angelegten Studie nach, dass Tänzer trotz des Wissens um ihre grundsätzlich zeitlich begrenzte Beschäftigungsfähigkeit (in der Regel maximal bis zum 35. Lebensjahr) häufig Schwierigkeiten damit haben, Maßnahmen der Personalentwicklung zur beruflichen Neuorientierung und Sicherung der langfristigen Employability rechtzeitig in Anspruch zu nehmen.

Mögliche Maßnahmen

Ungeachtet dieses derzeit noch eher unbefriedigenden Status quo in Forschung und Praxis, lassen sich zielführende Maßnahmen der Personalentwicklungen benennen, die von Kulturbetrieben sinnvoll eingesetzt werden können. Diese lassen sich grundsätzlich unterscheiden in Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung (z.B. im Rahmen von Seminaren, Workshops, berufsbegleitendem Studium) und sonstige Fördermaßnahmen (z.B. Coaching, Mentoring). Angesichts der knappen Ressourcen in Kulturbetrieben soll mit dem Mentoring nachfolgend jene feedbackbasierte Methode der Weiterbil-



... Erfolgsfaktor Personalentwicklung

dung etwas ausführlicher vorgestellt werden, die für Organisationen in Kunst und Kultur zwar eine attraktive Kosten-Nutzen-Relation aufweist, erstaunlicherweise aber vergleichsweise selten systematisch eingesetzt wird.

Das Mentoring zielt grundsätzlich auf die Unterstützung eines Mitarbeiters zwischen verschiedenen beruflichen Phasen ab und eignet sich sowohl für die Integration neuer Mitarbeiter in den Kulturbetrieb als z.B. auch für die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Es setzt eine erfahrene Person (Mentor) voraus, die bereit und in der Lage ist, eine andere Person (Mentee) in berufsbezogenen Fragen zu unterstützen. Der Mentor verfügt dabei aufgrund seines Alters und seiner beruflichen Qualifikation über Erfahrungen innerhalb einer Organisation, einer Branche o.ä., die er dem Mentee verfügbar machen kann. Der Mentee profitiert nicht nur von diesem Wissen, sondern kann auch bei konkreten Fragen auf den Mentor zugehen. In solchen Fällen verwischen die Grenzen zwischen Mentoring und Coaching, wobei das Coaching deutlich mehr finanzielle Ressourcen beansprucht. Grundsätzlich profitiert auch der Mentor vom Erfahrungsaustausch und den Ideen jüngerer Kollegen, sodass ein doppelter Mehrwert für die Organisation entsteht.

Typische Ziele des Mentoring sind

- Erfahrungsaustausch und Feedback,
- Verbesserung der Selbstpräsentation,
- Erweiterung der eigenen Handlungsoptionen,
- Karriereplanung und -beratung,
- Netzworkebildung.

Das Mentoring ist in der Regel auf einen vorab definierten Zeitraum begrenzt; zu Ende geht es z.B. dann, wenn aus der Nachwuchskraft eine Führungskraft geworden ist oder ein/e neue/r Mitarbeiter/in erfolgreich eingearbeitet wurde.

Abschließende Bemerkungen

An der Professur für Kulturmanagement *Europa-Universität Viadrina* wird derzeit eine explorative empirische Studie ausgewertet, die bestätigt, dass der Stellenwert der Personalentwicklung für Arbeitnehmer im Kulturbereich sehr hoch ist. So gaben alle Befragten auf die Frage, wie wichtig ihnen Maßnahmen der Personalentwicklung sind, an, dass ihnen diese wichtig bzw. sehr wichtig sind. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Arbeitgeber diesem Wunsch in nicht wenigen Organisationen eher abwartend gegenüber stehen. Hierfür ausschlaggebend sind nicht allein Kostengründe, auch wenn diese häufig vorgeschoben werden. Auch zeitliche oder kompetenzbezogene Gründe spielen oftmals eine Rolle: Denn Personalgespräche, um ein Beispiel zu nennen, sind zeitintensiv, erfordern eine gute Vorbereitung und die Vereinbarung von Zielen setzt voraus, dass die Führungskraft selbst genau weiß,



... Erfolgsfaktor Personalentwicklung

was ihre Abteilung oder die Organisation als Ganzes in einem bestimmten Zeitrahmen erreichen soll. Zusammenfassend besteht ein zentraler erster Schritt zur Etablierung dieses Konzepts im Kulturbereich darin, Arbeitgeber von den Vorteilen zu überzeugen, die Maßnahmen der Personalentwicklung sowohl für die Organisation selbst als auch für die Belegschaft entfalten können. Gleichzeitig soll hier aber auch vor unnötigen Maßnahmen, die weder auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter, noch auf die Ziele und Bedarfe eines Kulturbetriebs abgestellt sind, gewarnt werden. Denn damit Personalentwicklung tatsächlich effektiv ist und nicht lediglich einen Selbstzweck darstellt, müssen Weiterbildungsmaßnahmen im Hinblick auf ihre Kosten-Nutzen-Relation regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und evaluiert werden. ¶



ZUM WEITERLESEN

das Orchester 2012/01: Ausgelernt? Fortbildungswüste Orchester, Schott Music Verlag. // Goler, Robert I. (2001): Interim Directorships in Museums: Their Impact on Individuals and Significance to Institutions. *Museum Management and Curatorship*, 19(4), 385 – 402. // Hausmann, A./Murzik, L. (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. *Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Aufl., Wiesbaden. // Jeffri, J./Throsby, D. (2006): Life after dance: career transition of professional dancers. *International Journal of Arts Management*, 8(3), 54-63.

- Anzeige -

**kultur20
marken13
award**

Der Wettbewerb für Kulturmanagement, -marketing und -investments im deutschsprachigen Raum.

Bis 15.8. bewerben!

- _Kulturmarke
- _Trendmarke
- _Stadtmarke
- _Kulturinvestor
- _Kulturmanager
- _Förderverein des Jahres

Bewerbungsunterlagen & Infos:
www.kulturmarken.de

Veranstalter: **causales** Förderer: Deutsche Post DHL DER TAGESSPIEGEL

**kultur20
invest13
kongress**

Der Branchentreff für Kulturanbieter und Kulturinvestoren im deutschsprachigen Raum.

Frühbucherrabatt bis zum 30.6.

24./25. Oktober
im Verlagsgebäude
des Tagesspiegel in Berlin

Anmeldung: www.kulturinvest.de

Veranstalter: **causales** Presentingpartner: DER TAGESSPIEGEL Premiumpartner: Deutsche Post DHL GOETHE INSTITUT Bayer Kultur RSM Verhülsdonk Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



DR. ANNETTE
JAGLA

arbeitete zunächst als Marketing Managerin in Wirtschaftsunternehmen, danach über 10 Jahre als Marketingleiterin an Hamburger Theatern. Nach einer Ausbildung zur systemischen Beraterin ist sie seit 2010 selbständige Beraterin für Marketing, Strategie- und Organisationsentwicklung mit Kunden aus Kultur und Bildung und auch aus der mittelständischen Wirtschaft; seit WS 2010/11 außerdem Dozentin für Organisationsentwicklung und Change Management am Institut für Kultur- und Medienmanagement der HfMT, Hamburg.

Kontakt:
kontakt@annette-jagla.de

Kooperative Arbeitskultur entwickeln

Eine neue Unternehmenskultur etablieren

Ein Beitrag von Annette Jagla, Hamburg

Die Ausgangssituation

Organisationsformen von Unternehmen können sich nicht unabhängig machen von den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen und politischen Rahmenbedingungen, unter denen sie existieren. In Zeiten hoher Dynamik, wachsender Komplexität und damit größerer Unsicherheit sind diejenigen Unternehmen erfolgreicher, die sich strukturell den Gegebenheiten eines sich schnell wandelnden Umfelds anpassen können.

Der Weg führt von streng funktional geprägten und auf Dauer angelegten Strukturen des Einzelunternehmens über temporäre Projektarbeit bis hin zur Etablierung überbetrieblicher Organisationsstrukturen im Sinne von Unternehmenskooperationen. Notwendig ist mehr Flexibilität in der Form der Arbeit; die Fähigkeit, sich auf diese andere Art der Zusammenarbeit einzulassen und sie erfolgreich zu gestalten, wird zum Überlebensvorteil.

Die Zeichen dieses Wandels sind auch im Kultursektor nicht mehr zu übersehen: Budgetkürzungen bei gleichzeitig steigenden Personalkosten, Veränderungen der Rechtsform bei Kulturbetrieben, die demografische Entwicklung (Alterung der Bevölkerung und wachsender Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund) mit Folgen für Personal und Besucher, mehr Wettbewerb im Freizeitsektor, veränderte Nutzungsgewohnheiten der Besucher von Kultureinrichtungen – die Herausforderungen für Kulturinstitutionen sind zahlreich. Der Ruf nach kompetentem Umgang mit Diversität, die Steuerung komplexer Aufgaben und Kommunikationsprozesse und die Forderung nach mehr Partizipation und Kooperation verlangen die Weiterentwicklung von Personal und Organisation.

Organisationskultur von Kulturorganisationen

Nach wie vor prägen die klassisch-instrumentellen Theorien die Vorstellungen von Arbeitsorganisation sehr stark. Vor dem Hintergrund eines eher mechanistisch-logischen Weltbilds beschreiben sie Organisation als formales arbeitsteiliges System mit Regeln für Spezialisierung und Koordination, zusammengefasst als Aufbau- und Ablauforganisation mit definierten Hierarchien, standardisierten Arbeitsabläufen und festgelegten Stellenbeschreibungen.



... Kooperative Arbeitskultur entwickeln

Die Wirklichkeit von Organisationen lässt sich damit nur ungenügend erfassen. Betrachtet man Organisationen als soziale Systeme, sieht man ein anderes Bild: keine eindimensionalen linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen, ein nahezu unüberschaubares Netz von Kommunikationen, Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten, die längst nicht immer rational handeln. Um mit dieser Komplexität umgehen zu können, schafft sich jede Organisation ihr eigenes Ordnungsgefüge in Form von Geschichten, Wahrnehmungsmustern und Erwartungshaltungen. Dieses Selbstverständnis schlägt sich nieder in einer ganz individuellen Organisationskultur. Sie reduziert die Komplexität des Alltags und stiftet gleichzeitig Identität. Sie wird sichtbar in Verhalten, Sprache und Ritualen, beinhaltet auf tieferen Ebenen aber Werte und Normen, selbstverständliche Annahmen und Gefühle – ohne dass dieser Einfluss den handelnden Personen stets bewusst ist.

Wie sieht der Alltag in bundesdeutschen Kulturinstitutionen aus? In persönlichen Gesprächen beklagen Museumsleiter z. B., dass die Abgrenzung zwischen Abteilungen noch so stark ist, dass sich Kuratoren nicht mit den Kollegen der Öffentlichkeitsarbeit austauschen, Social Media Manager berichten vom Scheitern an mangelnder Offenheit ihrer Institution, ihr Medium erfolgreich zum Austausch mit Besuchern zu nutzen und Theatermitarbeiter leiden darunter, dass eine autoritäre Leitung demotiviert und eine hierarchische Position oftmals mehr zählt als Erfahrung und Ideen. Aber es gibt auch die „anderen“ Beispiele: Kunstmuseen, denen es gelingt, ihre Besucher zu aktiv Teilhabenden, sogar zu sammlerisch und künstlerisch Tätigen zu machen, Theater, die sich in einem hohen Maß auf einen kreativ-spielerischen Diskurs mit ihren Zuschauern einlassen. Dazu zählen auch Kooperationsprojekte zwischen Theatern und der sogenannten freien Szene, in denen nicht nur in dieser Konstellation künstlerisch gearbeitet wird, sondern der gemeinsame neu zu erfindende Arbeitsprozess selbst zum künstlerischen und organisationalen Forschungsgegenstand wird.

Dieser kurze Blick in die Praxis von Kulturorganisationen macht zweierlei klar: Nicht nur die häufig anzutreffende hierarchisch orientierte Linien-Organisation mit ihrer Herkunft aus traditionellen öffentlichen Verwaltungsstrukturen behindert ein stärker kooperatives Arbeiten, sondern auch die in der Organisation herrschenden Normen und Werte beeinflussen Arbeitserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit in hohem Maße.

Änderungen in Strukturen und Abläufen sind also nur ein Erfolgsfaktor auf dem Weg zu mehr kooperativem Arbeiten. Ebenso wichtig ist die aktive Arbeit an der Organisationskultur um zugrunde liegende Normen, Werte und Verhaltensmuster erkennen und verändern zu können. Nur über den Schritt der Reflexion über Kultur, mentale Modelle und handlungsleitende Vorstellungen lässt sich im Sinne einer lernenden Organisation der Weg zu nachhaltiger erfolgreicher Entwicklung beschreiten.



... Kooperative Arbeitskultur entwickeln

Der Nutzen kooperativer Arbeitsformen

Ganz allgemein definiert ist Kooperation (lat. cooperatio „Zusammenwirkung“, „Mitwirkung“) das zweckgerichtete Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Personen oder Systeme, in Arbeitsteilung, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Diese grundlegende Beschreibung gilt also sowohl für (Projekt-)Teams innerhalb eines Kulturbetriebes als auch für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen als Mischform von Markt und Hierarchie oder die Zusammenarbeit mit Kunden im Sinne der „open innovation“, die Integration des Kunden in die Entwicklung des eigenen Angebots.

Kooperation zwischen Beteiligten mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Background bietet das Potenzial, bei komplexen neuartigen Aufgaben schneller zu neuen, qualitativ besseren Ergebnissen zu kommen. Die Unterschiede erzeugen eine höhere Reibung, sind aber gleichzeitig das Potenzial überhaupt Neues zu entwickeln. Sei es innerhalb eines Theaterbetriebs komplexe Arbeitsabläufe durch Mitarbeit aller Betroffenen(-gruppen) reibungsloser zu gestalten und damit Arbeitszeit bzw. Kosten zu sparen oder im Sinne einer stärkeren Besucherorientierung neue Angebote oder Vermittlungsformen in Zusammenarbeit von Künstlern/Kuratoren, Theater- bzw. Museumspädagogen, Marketingfachleuten und Besuchern zu entwickeln. Im Bereich von Kooperationen zwischen Unternehmen können Sponsoring-Partnerschaften oder Corporate Social Responsibility-Projekte finanzielle und Know-how-Ressourcen nutzbar machen, Einkaufsgemeinschaften oder die Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen zwischen Kulturpartnern bzw. die Entwicklung organisationsübergreifender Querschnittskompetenzen helfen Kosten zu sparen.


Der Weg zu erfolgreicher Kooperation

Wie können diese Aufgaben gemeistert werden? Albert Einsteins Zitat bringt es auch für das neue Jahrtausend auf den Punkt: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können, benötigen Kulturbetriebe eine kooperative Art der Zusammenarbeit, die Kultur einer lernenden Organisation und veränderungsbereite Mitarbeiter. Organisations- und Personalentwicklung müssen dabei Hand in Hand gehen, sind doch die Mitarbeiter die größte Ressource von Kulturbetrieben. Hier können schon die Hochschulen mit ihren Kulturmanagement-Studiengängen Unterstützung leisten. So hat beispielsweise das *Institut für Kultur- und Medienmanagement* in Hamburg ausdrücklich diesen Themenkomplex als Pflichtbestandteil ins Curriculum integriert, um angehenden Kulturmanagern das notwendige Handwerkszeug zu vermitteln, solche Veränderungsprozesse in Kulturbetrieben initiieren und gestalten zu können. Aber auch entsprechende Weiterbildungsangebote können Know-how-Transfer für Führungskräfte in Kulturbetrieben leisten.



... Kooperative Arbeitskultur entwickeln

Kooperation bedeutet das Zusammenwirken und Mitwirken Vieler am Erreichen eines gemeinsamen Ziels. Dies kann nur gelingen, wenn unterschiedliche Sichtweisen und Vorstellungen nicht als zu verhinderndes Konfliktpotenzial gesehen werden, sondern als Chance, für komplexe Aufgabenstellungen gute Lösungen zu entwickeln. Offenheit für andere Ideen, Wertschätzung anderer Sichtweisen, effektive Nutzung unterschiedlicher Fähigkeiten, Verständigung über gemeinsame Ziele entstehen nicht von selbst. Und Veränderung braucht Zeit: Barrieren in der Organisationskultur sind zu überwinden, Rahmenbedingungen, die Fehler nicht sanktionieren, sondern als Lernchance betrachten, sind zu etablieren, Führungskräfte müssen ausreichend Mut zur Veränderung aufbringen: Mut zu klaren Zielvorgaben, transparenter Kommunikation von Entscheidungen und Beteiligung der Mitarbeiter.

Veränderung ist immer als Prozess zu sehen und nicht als sofort eintretender Zustand, und in diesem Sinne ist auch der Weg ein Teil des Ziels. Auf diesem Weg müssen Phasen von Reflexion und Aktion aktiv gestaltet werden, und eine ausgeglichene Balance zwischen Erhalt bewährter Vorgehensweisen und Lust am Experiment mit Neuem ist zu suchen. Konstruktiver Umgang mit Widerstand und ein moderierend-kooperativer Führungsstil sind ebenfalls wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingenden Wandel. Und nicht zu vergessen: Erste Erfolge auf dem gemeinsamen Weg sichtbar machen und feiern! 



- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

Abonnieren Sie jetzt!

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





ELKE SIEBER M.A.
 Studium der Kunstgeschichte, Literaturwissenschaften, Ausbildung zum systemischen Business-Coach, Arbeitsschwerpunkte sind Kulturstrategie, Kulturförderung, Führungskräfteentwicklung, Organisations- und Personalentwicklung, Lehraufträge und Veröffentlichungen zu aktuellen Fragestellungen in Kulturmanagement und Personalmanagement, seit 2008 Leiterin des Kulturbüros, Stadt Karlsruhe

Love it, change it or leave it ... not

Veränderungsprozesse als Chance in der Kultur

Ein Beitrag von Elke Sieber, Karlsruhe

Gesellschaftlichen Entwicklungen und betriebsinternen Herausforderungen müssen sich auch die Kulturbetriebe und Kulturverwaltungen stellen und sich verändern. Veränderungen sind immer eine große Herausforderung für alle Beteiligten insbesondere der Einrichtungen des öffentlichen Sektors (privatwirtschaftliche Kulturbetriebe unterliegen zumeist anderen Rahmenbedingungen), egal ob Mitarbeitende oder Führungskraft. Dabei stehen alle Beteiligten dann auch irgendwann vor der Frage: Liebe ich es (love it), verändere ich es (change) oder lass ich es sein (leave it...). Doch wenn man „leave it“ übersetzt mit „den Arbeitsplatz verlassen“, stößt man im Kulturbetrieb an seine Grenzen (aus diesem Grunde „leave it ... not“). Die Führungskraft steht vor der Situation, mit dem vorhandenen Personal zurechtkommen zu müssen, denn viele Mitarbeitende sind Beschäftigte des öffentlichen Dienstes. Und die Motivation, eine ergatterte Stelle im Kulturbereich zu verlassen, ist für den Mitarbeitenden auch nicht sehr hoch. Also bleibt entweder das Verharren oder die Veränderung. Und diese kann, aktiv gemanaged, auch eine große Chance sein für Mitarbeitende, Führungskräfte und die Einrichtung als Ganzes. Dafür ist es aber wichtig, Hintergründe zu verstehen und die richtigen Werkzeuge zu kennen.

Welche Umbrüche sind es, die solche großen Veränderungen im Kulturbereich überhaupt auslösen? Es sind von außen einwirkende und betriebsinterne Faktoren, die den Wandel auslösen. Da sind zunächst die sogenannten Megatrends zu nennen, die ihre Wirkung über Jahre hinweg entfalten. Eine neuer Trend ist beispielsweise der Rückzug ins Private, den Horx „The New Local“ nennt und sozusagen als Gegentrend zum Megatrend der letzten Jahrzehnte, der „Globalisierung“, bezeichnet werden kann (siehe Horx). Diese neue Entwicklung kann sich sowohl im Privaten, aber auch im Beruflichen auswirken, indem beispielsweise im Theater regionale Autoren aufgeführt, die Bevölkerung an einer Kunstausstellung beteiligt oder private Lieblingsstücke für eine Schau im historischen Museum gesammelt werden. Weitere Entwicklungen sind der demographische Wandel, die Internationalisierung und Demokratisierung der Gesellschaft, ein verändertes Freizeitverhalten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die wachsende Medienorientierung (siehe Opaschowski). Doch nicht nur soziale und gesellschaftliche Veränderungen sind der Auslöser. Weitere Einflussfaktoren, die Veränderungen in



... Veränderungsprozesse als Chance in der Kultur

den Kulturbetrieben und Kulturverwaltungen bewirken, sind spezifische betriebsinterne Faktoren, wie Sparmaßnahmen, Optimierung von Arbeitsprozessen, Wechsel an der (politischen) Spitze, kulturpolitische Forderungen (siehe Scheytt, Zulauf) oder neue Anforderungen an einen Arbeitsplatz durch digitale Medien (handwerkliche Berufe, wie Fotografie und Restauration können davon genauso betroffen sein wie die Wissenschaft). Für den verantwortlichen Kulturmanager heißt das, umzudenken und neue Strategien zu entwickeln mit dem Ziel, beispielsweise neue Besuchergruppen zu erreichen, ein kulturelles Bildungsprogramm in den Ganztagschulen zu platzieren, flexiblere Zeitmodelle für Mitarbeitende anzubieten oder eine moderne, auf die Zukunft ausgerichtete Organisationsstruktur zu verwirklichen.

Für das Umsetzen dieser Strategien ist es wichtig, dass die Führungskraft einen verantwortungsvollen, transparenten und wertschätzenden Führungsstil vorweist und die Mitarbeitenden in die Entwicklung und Umsetzung der Strategien einbezieht.

Wenn wir öffentliche Kulturbetriebe oder Kulturverwaltungen vergleichen ist auffällig, dass sie nicht nur in ganz unterschiedlichen Trägerschaften organisiert sind (Eigenbetriebe, Stiftungen, gGmbH usw.), sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedliche Ausbildungen, Verträge, Dotierungen aufweisen (siehe Klein). Vom Bühnentechniker über die Beamtin bis hin zum Betriebswirt oder der künstlerischen Kuratorin sind viele völlig unterschiedliche Berufe anzutreffen. Eines eint sie allerdings: Ein hohes Maß an Engagement und Kreativität.

Diese Kraft, diese Motivation kann man sehr gut nutzen, um Veränderungen, die wie oben beschrieben anstehen, anzugehen und umzusetzen. Doch wie kann das erfolgreich gemacht werden? Mithilfe eines sinnvollen und transparenten Managements, das Maßnahmen und Aufgaben steuert, die für eine inhaltlich und organisatorisch umfassende Veränderung zur Umsetzung von neuen Strategien oder Verhaltensweisen notwendig sind.

Doch viele solcher Veränderungsprozesse bleiben oftmals auf halber Strecke stecken oder werden nicht richtig angepackt. Woran liegt das?

Veränderungen rufen Ängste und Verunsicherung hervor und sind aus diesem Grund schwierig zu bewerkstelligen, die Beteiligten geben schnell auf. Viele Menschen reagieren auf eine Veränderung emotional und lehnen diese ab. Die Organisationsentwicklerin Claudia Kostka überträgt ein aus der Psychologie bekanntes mehrstufiges Entwicklungsmodell für die Trauerverarbeitung auf die Verarbeitung von Veränderungen und entwickelt ein siebenstufiges Modell (siehe Kostka):

Phase 1: Schock (Bestreiten der Veränderung)

Phase 2: Ablehnung (Wandel wird nicht akzeptiert)

Phase 3: Rationale Einsicht (Akzeptanz ohne Veränderungswillen)



... Veränderungsprozesse als Chance in der Kultur

Phase 4: Emotionale Akzeptanz (Nach dem Tal der Tränen folgt das Loslassen alter Verhaltensweisen)

Phase 5: Lernen (Neue Muster werden ausprobiert)

Phase 6: Erkenntnis (Erkennen, dass es in der neuen Situation auch Gutes gibt)

Phase 7: Integration (Integration des neuen Verhaltens und Normalisierung des Zustandes)

Dies zu wissen erleichtert das bewusste Begleiten von Veränderungen.

Es gibt definierte Erfolgskriterien für einen Veränderungsprozess. Laut dem Change-Management-Experten und Organisationsberater Klaus Doppler wirken sich insbesondere flache Hierarchien, eine an Geschäftsprozessen orientierte Organisationen und ein hohes Maß an demokratischer Selbstverantwortung positiv aus. Im Kulturbetrieb fällt jedoch auf, dass er oftmals hierarchisch organisiert ist und die Mitarbeitenden über viele Jahre in den gleichen Strukturen tätig sind (siehe oben). Sie tragen dabei zwar eine große Verantwortung, sind jedoch gleichzeitig in ihrer Linienfunktion begrenzt. Von oben nach unten strukturierte und von Natur aus wenig durchlässige Entscheidungswege sowie kaum an Geschäftsprozessen und Leistung, dafür aber an wenig messbaren kreativen und künstlerischen Inhalten orientierte Betriebe sind in vielen Kulturbetrieben anzutreffen. Das erschwert das Durchführen von notwendigen Veränderungsprozessen.

Ein Lösungsweg kann sein, den Veränderungsprozess extern begleiten zu lassen und wichtige Ergebnisse mit den Mitarbeitenden in Workshops zu erarbeiten. In dieser Arbeitsphase sollten die hierarchischen Strukturen gelockert, die Führungskraft als Teil des Prozesses gesehen und die Mitarbeitenden aktiv in die Veränderung einbezogen werden. Das wirkt sich wertschätzend und motivierend auf die Belegschaft aus, die Bereitschaft für eine Veränderung wird gesteigert und die Veränderung als solches wird nicht als Verlust gesehen. Klarheit und Transparenz bezüglich der Zielsetzung sind weitere Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Lösungsansatz. Wenn zum Beispiel die Leitung eines Museum eine Änderung des Organigramms vornehmen möchte und plant, die Abteilungen Pressearbeit und Marketing zusammenzulegen, ist es sinnvoll, dies gemeinsam mit den verantwortlichen Mitarbeitenden in diesen Bereichen in einem eintägigen moderierten Workshop umzusetzen. Sie sollte von vorneherein die Zielsetzung des Prozesses kommunizieren, aber auch offen sein für neue Ideen, die von der Belegschaft eingebracht werden. Die Leitung wird überrascht sein, wie offen die Beteiligten für Veränderungen sind und zahlreiche gute Ideen eingebracht werden; die Mitarbeitenden fühlen sich in ihrer Kompetenz ernst genommen.

Für die externe Begleitung ist dabei zu berücksichtigen: Die oben geschilderte große Unterschiedlichkeit der Kulturbetriebe und Kulturverwaltungen bezüglich ihrer Betriebsform, ihrer Mitarbeiterschaft, ihrer politischen Verortung und Zielsetzung erfordert anstelle eines standardisierten Verfahrens




... Veränderungsprozesse als Chance in der Kultur

eine auf die organisationsspezifischen Parameter ausgerichtete individuelle Begleitung des Prozesses. So werden Veränderungsprozesse schnell vom „leave it“ zum „love it“, oder wie es Schiller in „Kabale und Liebe“ beschreibt: „Veränderung ist das Salz des Vergnügens“.

Ein Beispiel aus der Kulturmanagementpraxis der Autorin zeigt, dass Veränderungen aktiv und erfolgreich gesteuert werden können: Nach Übernahme der Abteilung mit knapp 25 Mitarbeitenden - zuständig für Kulturförderung, Kulturstrategie und Veranstaltungen - mussten fünf vormals unabhängige Bereiche in eine organisatorische Einheit zusammen geführt werden. Der Auftrag lautete, diese „Fusion“ umzusetzen. Die Rückendeckung der Gesamtorganisation für diesen Prozess war gewährleistet. Diese ungewisse Situation, die Veränderungen mit sich ziehen würde, löste im Vorfeld verständlicherweise Angst bei den Mitarbeitenden aus („was passiert mit mir, meinen Aufgaben und meiner Stellung?“). Außerdem waren die Kolleginnen und Kollegen mit einer neuen Situation der Zusammenarbeit konfrontiert. Es mussten schnell Spielregeln und Arbeitsabläufe für die neue Abteilung entwickelt werden. Gleichzeitig änderte sich die Welt um die Abteilung herum, d.h. es mussten auch zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen inhaltlich bei der Erarbeitung der zukünftigen Aufgabenfelder berücksichtigt werden. Dies waren insbesondere die Bereiche Kulturelle Bildung, Umwandlung der Schulen in Ganztageschulen, demographischer Wandel, zunehmende Medienorientierung und die Internationalisierung der Gesellschaft, welche die Fragestellung mit sich zog, ob neue Förderinstrumente oder Beratungsstrukturen entwickelt werden müssen, oder welche Rahmenbedingungen für eine neue Generation an Kulturschaffenden und kreativen Unternehmern benötigt werden. Es galt also sowohl inhaltliche als auch organisatorische Konzepte zu entwickeln. Diese vielschichtigen Themen sollten möglichst transparent, mitarbeiterbezogen und in einem extern begleiteten Prozess erarbeitet werden. Hierfür standen zwar keine Extra-Mittel, aber ein internes Budget sowie ein externer Organisationsentwickler und ein Coach zur Verfügung. Alle Mitarbeitenden waren von Anfang an umfassend informiert und eingebunden. Die Führungskraft war Teil des Geschehens und sorgte gleichzeitig für optimale Rahmenbedingungen sowie für die Kommunikation an Dritte. In vielen Workshops, Arbeitsgruppen und Gesprächen wurden die wesentlichen Handlungsfelder identifiziert und Lösungen gemeinsam erarbeitet. Die Mitarbeitenden waren mit ihrer Kompetenz und ihrem Wissen Teil des Prozesses, die Leitung übernahm die Verantwortung, den Prozess zu steuern. Nach zwei Jahren intensiven Arbeitens konnten Spielregeln der Zusammenarbeit, ein neuer Abteilungsname, neue Aufgabenfelder und Verantwortlichkeiten sowie eine Neuorganisation der Abteilung im möglichst großen Einvernehmen entwickelt und sogar Personalmittel akquiriert werden. Die Zeit und Energie, die alle in den Prozess investieren mussten, haben sich gelohnt.



... Veränderungsprozesse als Chance in der Kultur

Systemisches Coaching als Instrumentarium für die externe Begleitung dieses Prozesses hat sich als sehr geeignet herausgestellt. Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass es den Menschen und somit die Organisation ins Zentrum der Betrachtung und in Bezug zu seinem Umfeld (System) setzt. Dabei stehen die Aktivierung der persönlichen Fähigkeiten und Ressourcen sowie die Lösungsorientierung insbesondere im Fokus (siehe Berninger-Schäfer). 

ZUM WEITERLESEN

Berninger-Schäfer, Elke: Orientierung im Coaching, Stuttgart 2011 // Doppler, Klaus /Fuhrmann, Hellmuth u.a. (Hrsg.): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Frankfurt/New York 2011 // Horx, Mathias (Hrsg.), Trend-Update. Monatsmagazin Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt a.M., Ausgabe 9/2011 // Klein, Armin: Leadership im Kulturbetrieb, Wiesbaden 2011 // Kostka, Claudia: Coaching. Veränderungsprozesse meistern, München 2007 // Scheytt, Oliver: Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld 2008 // Zulauf, Jochen: Aktivierendes Kulturmanagement. Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe, Bielefeld 2012



School of
Management and Law

Berufsbegleitende Weiterbildung In der Schweiz

Masterlehrgang Arts Management

international durch FIBAA anerkannt

Start: 17. Januar 2014

Diplomprogramm Fundraising Management

zertifiziert durch European Fundraising Association

Start: 4. September 2013

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule



JOHANNES
ELLROTT

studiert Kulturmanagement an der HfM FRANZ LISZT Weimar. 2011 schloss er sein Studium der Wirtschaftspädagogik B.A. an der FAU Erlangen-Nürnberg ab. Diese Fächerkombinationen ergänzend war er u.a. in der Personalabteilung der Bosch-Gruppe sowie im Künstlerischen Betriebsbüro der Ludwigsburger Schlossfestspiele tätig. Aktuell verfasst er seine Masterthesis zum Thema „Personalmanagement in einem öffentlich subventionierten Theaterbetrieb“.

Kontakt: jo-ellrott@gmx.de

Potenzial oder Erschöpfung?

Wirkungsmöglichkeiten von Instrumenten des Personalmanagements im öffentlich subventionierten Theaterbetrieb

Für seine Masterthesis ging Johannes Ellrott genau dorthin, wo der Bedarf an ein funktionierendes Personalmanagement erfasst werden sollte: Er befragte sowohl Personalleiter als auch Mitarbeiter eines Theaters nach deren Ein- und Ansichten das Personalmanagement betreffend. Eine Erhebung, die sicher an vielen Stellen nicht überrascht, zeigt, wo die Bedürfnisse liegen und dass dies nicht nur durchaus zu erreichen ist, sondern auch für die Zukunftsträchtigkeit aller Kultureinrichtungen zielführend ist. Einen ersten Einblick in seine Ergebnisse gibt Johannes Ellrott an dieser Stelle.

Ein Beitrag von Johannes Ellrott, Weimar

Es sind die Vielzahl an Premieren und Inszenierungen, die festen Ensembles an jedem Haus, der abwechslungsreiche Spielplan mit Tanz, Schauspiel, Oper, Jugendtheater oder Konzert – und das alles unter einem Dach produziert –, die die Einmaligkeit des dichten Angebots von 140 öffentlich subventionierten Theatern in Deutschland ausmachen.

Oft tritt bei den Diskussionen um Überangebot, Kürzungen, finanzielle Knappheit, Engpässe, sinkende Publikumszahlen oder gar Schließungen in den Hintergrund, dass ein Theaterbetrieb viel mehr ist als die reine Darbietung, die das Publikum genießen kann. Ein Theater ist Arbeitgeber für eine Vielfalt an Berufen, ist Wirkungsstätte fachlich unterschiedlich ausgerichtet, ist Personalgruppen, ist kreatives Zentrum und Organisation mit eigenen Strukturen, Regeln und Aufbau.

Umfassendes Personalmanagement im Theater – Warum?

Über 100 ausgeübte Berufe ermöglichen eine abwechslungsreiche Spielzeit und die Realisierung des Repertoirecharakters. Dabei ist nur rund ein Drittel der Beschäftigten auf der Bühne zu sehen. Techniker, Servicekräfte, Disponenten, Regisseure und viele mehr kreieren hinter den Kulissen jedoch erst, was das Publikum zu sehen bekommt. Dabei sind die Mitarbeiter eines Theaters Erfolgs- und Imagenträger sowie kostenintensivste aber auch wertvollste Ressource. Daher scheint es doch als ein Muss, das Leistungsverhalten sowie die Motivation aller im Theater Beschäftigten zu erkennen, zu fördern und positiv zu beeinflussen. Denn nur durch das Engagement jedes Einzelnen können die Ziele des Theaterbetriebs bestmöglich erreicht werden.



... Potenzial oder Erschöpfung?

Ein umfassendes Verständnis von Personalmanagement kann hierfür einen zielführenden Ausgangspunkt bilden. Planung, Beschaffung, Führung, Vergütung, Entwicklung und auch Bindung bzw. Freisetzung von Mitarbeitern sind die Handlungsfelder, die dieses Verständnis ausmachen. Dabei sind es die Instrumente dieser Handlungsfelder, die in Wirtschaftsunternehmen längst umfassend praktiziert werden. In ihrer Wirkung und bei ihrem richtigen Einsatz bieten sie für den Theaterbetrieb enorme Potenziale.

Personalmanagement – von der Theorie in die Praxis

Doch wie kann dies am Theater funktionieren? Welche Instrumente sind es konkret, die Anwendung finden bzw. finden könnten? Welcher Nachholbedarf herrscht und – noch wichtiger – wie kann dieser angegangen werden? Das sind die zentralen Fragen, die sich bei einer ersten Auseinandersetzung mit dieser Materie stellen. Empfehlungen und Ratgeber dafür gibt es jede Menge, hauptsächlich im Wirtschaftskontext. Doch wie verhält es sich in der Praxis, welche Möglichkeiten bestehen für das Theater tatsächlich?

Da dieses Feld ein bisher nur unzureichend erforschtes darstellt, wurde an einem deutschen Staatstheater eine empirische Fallstudie durchgeführt. Diese setzte sich zum einen aus einem leitfadengestützten Interview mit dem Personalleiter dieser Institution, zum anderen aus einer Mitarbeiterbefragung des nach NV-Bühne beschäftigten technisch-künstlerischen Personals zusammen. Forschungsziel war es, die in der Theorie denkbaren Instrumente auf ihren bisherigen Einsatz an diesem Theater sowie auf ihre Potenziale, die sie für diese Institution bringen würden, hin zu untersuchen. Besonders auffällig verhielten sich dabei die Ergebnisse aus den Handlungsfeldern „Führen“ und „Entwickeln“.

Führungsinstrumente – so einfach und doch nicht selbstverständlich

Es sind die einfach anmutenden Instrumente des Feedbacks, des Mitarbeitergesprächs, der Mitarbeiterbefragungen sowie Führungstechniken wie das Management durch Ziele, Delegation oder Partizipation, von denen jeder schon gehört hat. Diesen misst auch der Personalleiter dieses Staatstheaters eine hohe Wichtigkeit bei. So selbstverständlich deren Einsatz jedoch erscheinen mag, so bedürftig stellt sich dieser teils in der Praxis am Theater dar – zumal die Anwendung dieser Instrumente ein umfassendes Verständnis nicht nur der obersten Hierarchieebenen, sondern aller Personen fordert, sobald sie in der Verantwortung für einen Mitarbeiter stehen.

So ist es z. B. das Instrument Feedback, das gerne mit dem alleinigen Lob gleichgestellt wird. Dass es sich dabei jedoch um einen ständigen Evaluationsprozess handelt, der bis zum Aussprechen von Handlungsempfehlungen oder konstruktiver Kritik reicht, wird oftmals vernachlässigt. Nur 15 Prozent der Befragten des untersuchten Staatstheaters gaben an, in ihrer Arbeit Feedback zu bekommen, wobei dieses als „sehr wichtig“ und „motivierend“ bewertet wurde. Auch Mitarbeitergespräche sind noch keine Selbstverständlichkeit.



... Potenzial oder Erschöpfung?

Besonders klar formulierte Regeln der Zusammenarbeit wären den Befragten wichtig, jedoch nur 15 Prozent finden diese bei ihrer Arbeit. Deutlich wird daran der besondere Wunsch derjenigen Berufsgruppen, die nicht auf der Bühne zu sehen sind, nach regelmäßiger Rückmeldung, aber auch nach damit in Verbindung stehender Anerkennung.

Warum sollten daher nicht regelmäßige Feedback-Runden etabliert werden? Warum nicht Mitarbeiterfeste oder Ausflüge für das Personal veranstalten? Diese Dinge ließen sich mit relativ wenig Zeitaufwand einrichten. Und gerade sie sind es, die den so wichtigen hausinternen Informationsfluss ermöglichen, die Motivation fördern und somit die Leistung steigern könnten. Der Wunsch nach „gemeinsamen Aktivitäten“ ist groß. Ebenso schätzen die Befragten einen „häuserübergreifenden Austausch“ als wünschenswert und gewinnbringend ein.

Es geht demnach auch um Wertschätzung jedes Einzelnen am Theater, um eine Stärkung des Wir-Gefühls. Es ist kein Muss, dafür auf Führungsinstrumente zurückzugreifen, aber es kann eine Hilfe sein.

Weiterbildung pro-aktiv und nachhaltig gestalten

Die Ergebnisse einer Anwendung dieser Instrumente würden ein frühzeitiges Aufdecken von Weiterbildungsbedürfnissen ermöglichen, was nicht nur der Personalleiter dieser Institution sondern auch die Befragten als sinnvoll und gewinnbringend bewerten. So gaben 78 Prozent an, dass sich das Weiterbildungsangebot verbessern müsste: Fachspezifische Schulungen, Führungskräfteentwicklung, Kommunikationstraining, Stressbewältigung und Gesundheitsmanagement stellen Themen dar, die von dieser Personalgruppe geschlossen als für sehr wichtig bewertet wurden. Es sind Ansatzpunkte, um Seminare, Coachings, Trainings oder Schulungen anzubieten. Doch eines ist klar: Zeit und Geld müssten aufgebracht werden. Es bedarf eines Personalreferenten, der die Prozesse anleitet und den Transfer in die tägliche Arbeit nachhaltig betreut. Zudem stellt sich die Frage, ob in Personal, das aufgrund befristeter Verträge in naher Zukunft eventuell das Haus verlassen wird, derart investiert werden sollte?

Vielleicht ließe sich weiter denken – über die Grenzen der eigenen Institution hinaus. Dann würden Weiterbildungsmaßnahmen Investitionen in die Zukunft aller am Theater Beschäftigten bedeuten. Dann könnte mit dem Angebot von Weiterbildungen häuserübergreifend gedacht, somit voneinander gelernt und gegenseitig inspiriert, Weiterbildungsmaßnahmen für kleinere Personalgruppen ermöglicht und wiederum Kosten gespart werden. Vielleicht wären Trainee-Programme zur Nachwuchsförderung auch hier denkbar.

An der Individualität – besonders im künstlerischen Bereich – sollte natürlich nicht gerüttelt werden. Doch durch abteilungs- und institutionsübergreifende Denkprozesse kann letztlich eine flächendeckende Steigerung der



... Potenzial oder Erschöpfung?

Qualitätsstandards im Rahmen des Personalmanagements für alle am Theater Beschäftigten ermöglicht werden.

Zwar wird ein Beruf im Theater noch als Privileg angesehen, zugleich sieht man sich einem Fachkräftemangel – gerade im technisch-künstlerischen Bereich – gegenüber. Um diesem zu begegnen, wäre gezielte Nachwuchsförderung durch Aus- und Weiterbildung hilfreich. Es gilt daher durch Weiterbildung zu motivieren, anzuspornen, Leistungsträger langfristig zu binden und somit das interne Know-how und Wissen zu erhalten und laufend weiterzuentwickeln. Denn die Anforderungen steigen stetig und nicht zuletzt ist es eben das Personal aller Tätigkeitsbereiche am Theater, das als Image- und Erfolgsträger auch in Bezug auf Marketing, Besucherbindung und PR den Fortbestand eines lebendigen, öffentlich subventionierten Theaterbetriebs ermöglicht.

Potenziale erkennen und bewusst handeln

Dies sind nur einige beispielhafte Instrumente, durch die deutlich werden kann, dass das alleinige Wissen um sie nicht genügt. „Das müsste man eigentlich einmal machen“ war eine beliebte Aussage des Personalleiters. Nun geht es darum, die Instrumente unter den Gegebenheiten des eigenen Betriebs tatsächlich einzusetzen und so weiterzudenken, dass das Theater von ihnen profitiert, damit sich nachhaltig Veränderungen ergeben. Hierfür greifen die Instrumente ständig ineinander und es entwickelt sich ein laufender Prozess an Handlungsketten. So kann eine Mitarbeiterbefragung ein erster Schritt sein, um beispielsweise Weiterbildungsbedarfe aufzudecken. Feedback ist der erste Schritt, um Konflikte und Schwierigkeiten zu lösen.

Zeit ist ein knappes Gut, doch es ist sinnvoll dieses zu investieren, bevor Erschöpfung und Lustlosigkeit der Mitarbeiter eintritt, weil die proaktive, nachhaltig motivierende Führung und Förderung aller am Theater Beschäftigten verpasst wurde. Das Schreiben und Reden darüber hat begonnen, jetzt heißt es zu handeln. ¶



KULTURPERSONAL

ist der Branchenspezialist für die Personalberatung im Kulturbereich.

KULTURPERSONAL übernimmt das komplette Bewerbermanagement. Das Beratungsangebot umfasst folgende Module: Erstellung eines Anforderungsprofils für die auszuschreibende Stelle, Erarbeitung einer klar definierten Stellenausschreibung sowie deren Platzierung, Filterung der geeignetsten Bewerberinnen und Bewerber sowie Erstellung einer Rangfolge. Optional sind weitere Leistungen wie z.B. die Durchführung von Telefoninterviews und die Begleitung von Vorstellungsgesprächen. Die Auftraggeber profitieren von den weitgespannten Netzwerken beider Firmeninhaber in allen Kultursparten.

KULTURPERSONAL bietet auch individuelle Beratung: Kandidatinnen und Kandidaten werden bei der Suche nach neuen Herausforderungen unterstützt, etwa hinsichtlich der Präsentation in Wort und Schrift, aber auch durch Coachings. Folgende drei Module umfasst die individuelle Beratung: Analyse des **Selbstbildes** zur eigenen Einschätzung, Erstellung eines **Bewerberprofils** zur Optimierung der optischen und inhaltlichen Gestaltung des Lebenslaufes sowie von Musterschreiben, Entwicklung einer **Bewerbungsstrategie** für künftige Bewerbungen.

KULTURPERSONAL bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des *KulturInvest Kongresses* am 24./25. Oktober **kostenlos eine individuelle Beratung** an. Auch den am Kongress teilnehmenden Kulturinstitutionen wird ein spezielles Kongressangebot offeriert.

**KULTUR
PERSONAL**

»DIE WICHTIGSTEN ENTSCHEIDUNGEN
IN EINER ORGANISATION
SIND PERSONALENTSCHEIDUNGEN«

PETER F. DRUCKER

Wir sind eine auf den Kulturbereich spezialisierte Personalberatung. Wir vermitteln zwischen Kultureinrichtungen sowie qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern. Das Motto unserer Arbeit lautet: »PASST PERFEKT«.

Sie wollen Mitarbeiter finden, die perfekt zu Ihnen passen? Dann informieren Sie sich jetzt unter WWW.KULTURPERSONAL.DE



PROF. DR. OLIVER
SCHEYTT

ist Inhaber der Personal- und Strategieberatung KULTUREXPERTEN GmbH. Er war von 1993 bis 2009 Kulturdezernent der Stadt Essen und betreute viele Jahre lang auch die Ressorts Bildung und Jugend. Von 2006 bis 2012 war er Geschäftsführer der RUHR.2010 GmbH. Er ist seit 1997 Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. und seit 2007 Professor für Kulturpolitik an der HfMT Hamburg. Er war von 2003 bis 2007 Mitglied der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages. Zu seinen zahlreichen Publikationen gehört auch das 2008 erschienene Buch „Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik“.

Personalsuche für Kulturbetriebe

Die Personalgewinnung ist eine der zentralen Führungsaufgaben in einer Kulturorganisation. Personalentscheidungen gehören zu den wichtigsten Entscheidungen. Dies ergibt sich schon aus der schlichten Tatsache, dass die Personalkosten neben den (etwaigen) Kosten für eine Kulturimmobilie fast der größte Ausgabenposten einer jeden Kulturinstitution sind. Mit den Entscheidungen zur Stellenbesetzung sind aber nicht nur erhebliche Kostenfolgen verbunden, sondern letztlich hängen Qualität und Erfolg der Arbeit fast vollständig davon ab, welche Persönlichkeiten mit den jeweiligen Aufgaben betraut werden.

Ein Beitrag von Oliver Scheytt, Essen

Angesichts dieser Erkenntnisse ist es verwunderlich, dass das Thema „Personalmanagement“ erst in jüngster Zeit in Literatur und Lehre, auf Kongressen und Diskursplattformen zum Kulturmanagement überhaupt in den Blick genommen worden ist. Dabei hat sich in der Ausbildung von Kulturpersonal in den letzten zwei Jahrzehnten sehr viel verändert: Es gibt mittlerweile rund 50 Studiengänge im Feld des Kulturmanagements. Dabei ist das Leitbild meist disziplinübergreifend auszubilden. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass auch die Institutionen den „Allrounder“ im Kulturmanagement brauchen. Doch in den einschlägigen Curricula spielt Personalmanagement eine untergeordnete Rolle, obwohl die Erfahrung lehrt: Kulturorganisationen müssen sich angesichts der unterschiedlichsten Aufgabenstellungen im Kulturbetrieb mit Personalfragen höchst differenziert beschäftigen und sich jeweils vertiefte Gedanken über Anforderungsprofile und Bewerberprofile machen, zumal der Wettbewerb um die Besten immer schärfer wird. Einschlägige Fragen sind: Welche spezifischen Herausforderungen sind mit der zu besetzenden Stelle verbunden? Wie ist die Stelle im Team angesiedelt, welche Schnittstellen sind zu beachten? Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen werden demzufolge mit welcher Priorität erwartet? Wie lässt sich das Kandidatenprofil verifizieren? Auf der anderen Seite müssen sich die Stellensuchenden angesichts einer ebenfalls härter werdenden Konkurrenz gut ausgebildeter Kulturmanagerinnen und -manager mit ihrer „Performance“ auseinandersetzen. Wichtige Fragen sind: Welche Stärken biete ich? Welche Wirkung kann und will ich erzielen? Wie soll ich meine Präsentation für eine Bewerbung gestalten?

Arbeitsmarkt Kultur

Im Arbeitsmarkt „Kultur“ hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten ein starker Wandel vollzogen, der zu einer Diversifizierung der Berufsbilder in diesem Sektor geführt hat und die Stellensuchenden mit neuen Herausforde-



... Personalsuche für Kulturbetriebe

rungen konfrontiert. So entwickelten sich nicht nur neue Berufe – welche Kultureinrichtung hatte vor zwanzig Jahren schon eine Marketingabteilung oder etwa eine Fundraisingstelle – vielmehr sind auch die Ansprüche an das Personal und dessen Qualifizierung gestiegen.

Diese Entwicklung belegen auch zwei Studien, die in den Jahren 2012 und 2013 von Studierenden der International School of Management in Dortmund durchgeführt wurden. 2012 wurden Personalverantwortliche in Kulturorganisationen zu Themen der Personalrekrutierung befragt.¹ 2013 haben 36 Persönlichkeiten, die in Kulturorganisationen arbeiten, an einer weiteren Befragung zu ihren Erfahrungen mit Personalauswahlverfahren und mit den Anforderungen, die Kultureinrichtungen stellen, teilgenommen. Zu den Ergebnissen der Studien gehört, dass im Kulturmanagement in den letzten Jahren vor allem die Anforderungen in den Bereichen Social Media, Marketing und Kommunikation sowie Betriebswirtschaft gestiegen sind. Die Studien belegen, dass Kulturinstitutionen (auch bei der Personalsuche selbst) immer mehr ihre Außenwirkung reflektieren und dabei auch Social Media einsetzen. Marketing und Kommunikation, Sponsoring und Fundraising, aber auch Kulturvermittlung und Audience Development gehören heute zu den typischen Aufgabenfeldern von Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern, um etwa auf die Trends in der „Erlebnisgesellschaft“, veränderte Sehgewohnheiten und Ansprüche des Publikums reagieren zu können. Die veränderten Rahmenbedingungen und die knapper werdenden Finanzen verlangen betriebswirtschaftlich geprägtes Denken und Handeln, was sich etwa in der Einrichtung von Controllingstellen niederschlägt. Die finanziellen Herausforderungen haben sich in den letzten Jahren derart zugespitzt, dass der Deutsche Kulturrat mittlerweile sogar eine „Rote Liste“ für Kulturinstitutionen in Anlehnung an die „Rote Liste bedrohter Tierarten“ führt.

Diese exemplarisch dargestellten Entwicklungen sind lediglich Schlaglichter eines generellen Wandels im Arbeitsmarkt „Kultur“, der auf beiden Seiten – sowohl in den Kulturorganisationen als auch von den Stellensuchenden – zu reflektieren ist.

Berufsbilder im Kulturmanagement²

Auf den ersten Blick könnte eine Reaktion auf die dargestellten Herausforderungen im Kultursektor sein, dass Kulturinstitutionen immer mehr nach den „Allroundern“ oder den „Multitalenten“ suchen, die neben beruflicher Erfahrung auch diverse Qualifikationen, Spezialisierungen, spartenübergreifendes Wissen und gut ausgeprägte „Soft Skills“ mitbringen. Diese Tendenz wird schon beim Blick in einschlägige Stellenanzeigen deutlich. Doch

¹ Siehe Frohne Julia/Reinke, Kathrin (2013): Personalmanagement und Rekrutierungsprozesse in Kulturbetrieben, in: Scheytt/Loock (Hrsg.), Kulturmanagement und Kulturpolitik (Losebl.), Raabe Verlag, Berlin, E 1.6.

² Scheytt, Oliver (2012): Im Dunkeln tappen oder Orientierung gewinnen? Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager, KM Magazin November 2012, S. 6 ff.



... Personalsuche für Kulturbetriebe

letztlich hat jede Stelle einen spezifischen Aufgabenkern, der unbedingt herauszuarbeiten ist, um eine passgenaue Suche und Besetzung zu ermöglichen. Allzu oft wird diese genauere Analyse unterlassen, so dass erst bei den Vorstellungsgesprächen klar wird, was vorher hätte geklärt werden können. Solch nachlässiges Vorgehen kostet nicht nur Zeit und Geld, sondern führt mitunter sogar zu Fehlbesetzungen oder auch zu einem Neustart der Ausschreibung und des Besetzungsverfahrens.

Jede Kulturorganisation hat im Wesentlichen fünf größere Aufgabenkomplexe, die jeweils unterschiedliche Kernkompetenzen erfordern:

- Leitung,
- Programm,
- Produktion,
- Kommunikation,
- Administration.

Zudem macht es einen Unterschied, ob es sich um einen öffentlichen, einen privat-gemeinnützigen oder einen privat-kommerziellen Kulturbetrieb handelt, da jeweils unterschiedliche Handlungslogiken die Gesamtorganisation bestimmen: Im öffentlichen Kulturbetrieb geht es um die Realisierung eines öffentlichen Auftrages, im privat-gemeinnützigen Kulturbetrieb spielt die Solidarität unter den Akteuren und mit den oft selbst gesetzten Zielsetzungen eine entscheidende Rolle und der kommerzielle Kulturbetrieb ist profitorientiert.

Schon diese wenigen groben Differenzierungskriterien zeigen, wie sinnvoll es sein kann, die Anforderungen an die Stellen näher zu analysieren, um das Anforderungsprofil für etwaige Bewerber präzise zu beschreiben. Die Stellensuchenden sollten ihrerseits eigene Interessen und Kompetenzen sowie fachliche und persönliche Stärken und Schwächen auch anhand der genannten Aufgabenkomplexe und Zielkataloge reflektieren. So lässt sich in einem ersten Schritt klären, ob Anforderungs- und Kandidatenprofil schon in den Grundparametern zueinander passen könnten.

Prozess der Personalgewinnung

Die gezielte Suche nach qualifizierten Persönlichkeiten für eine vakante Arbeitsstelle ist ein Prozess, der im Wesentlichen vier Phasen umfasst. In der ersten Phase wird zunächst analysiert, welche Fähigkeiten die gesuchte Persönlichkeit für die Bewältigung ihrer Aufgaben benötigt. Anhand dessen wird ein Anforderungsprofil erstellt, das Grundlage für eine Stellenausschreibung wird, mit der die zweite Phase beginnt, auf die dann die Sichtung und Auswertung der eingegangenen Unterlagen folgt. Am Ende dieser Phase werden die geeignetsten Bewerberinnen und Bewerber einer näheren Recherche unterzogen. Die dritte Phase besteht aus der Einladung und Präsentation



... Personalsuche für Kulturbetriebe

der geeignetsten Kandidatinnen und Kandidaten im Rahmen von persönlichen Gesprächen mit den jeweiligen Organisationen. Die vierte Phase umfasst dann die Verhandlung mit den bestgeeigneten Persönlichkeiten mit dem Ziel eines Vertragsabschlusses.

Nach der Stellenbesetzung besteht eine fortlaufende Aufgabe darin, das Personal stetig weiterzuentwickeln, fortzubilden und an den Kulturbetrieb zu binden, auch um Effektivität und Effizienz des Betriebs zu steigern. Für einige Kulturinstitutionen stellt die Einstellung einer neuen Persönlichkeit eine enorme Herausforderung dar, da es sich um eine herausragende Aufgabe handelt, die neben dem laufenden Betrieb zu bewältigen ist. Wenn die Vakanz vorher nicht abzusehen war - etwa wegen eines unerwarteten Wechsels eines bewährten Mitarbeiters - entsteht zusätzlich Zeitdruck und Unruhe im Betrieb. Innerhalb kurzer Zeit muss mit meist limitierten Mitteln eine Person gefunden werden, die passgenau die Anforderungen erfüllt und sich gut in die Institution einfindet.

Für alle Phasen des oben beschriebenen Prozesses kann es sinnvoll sein, externe Personalberater einzuschalten, um deren Expertise zu mobilisieren. Mittlerweile können sich Kulturinstitutionen auch an branchenspezifische Personalberater wenden. So kann jeder Schritt im Einzelnen optimiert und zudem der Gesamtprozess auch für künftige Verfahren der Personalsuche reflektiert werden. Durch die Einschaltung eines auf Kunst und Kultur spezialisierten Unternehmens werden zudem dessen Netzwerke in die Szenen genutzt, um geeignete Persönlichkeiten anzusprechen, die nicht permanent den Stellenmarkt beobachten.

Herausforderungen als Bewerber im Arbeitsmarkt Kultur

Durch die Diversifikation der Berufsbilder und aufgrund der meist hohen Erwartungen seitens der Kulturinstitutionen ist eine eingehende Reflexion auf Seiten der Stellensuchenden, ob eine ausgeschriebene Position passend sein könnte, unerlässlich. Meist werden in den Ausschreibungen ein umfassendes Rundumwissen sowie Berufserfahrung gefordert. Doch was heißt das konkret? Lässt sich absehen, ob die Stelle mit den spezifischen Aufgaben und all ihren Umständen (Aufgabe, Team, Wohnort, Bezahlung, Rahmenbedingungen) zu den eigenen Kompetenzen und Interessen passt? Diese Fragen sollten möglichst vor einer Bewerbung, in jedem Fall aber vor dem Antritt zu einem Gespräch, das erheblichen Vorbereitungs- und damit Zeitaufwand erfordert, eingehend bedacht sein. Trotz einschlägiger Literatur zum Thema „Bewerbung“ sind ein professionelles Bewerbercoaching sowie eine Beratung in den Feldern Lebenslauf und Karriere mittlerweile ein Trend, der immer mehr Zuspruch auch im Kultursektor findet. Dabei geht es nicht nur um die individuelle Analyse fachlicher und persönlicher Kompetenzen, sondern letztlich auch um das Training für einschlägige Auswahlverfahren und anstehende Bewerbungsgespräche. Die ISM-Studie belegt, dass Kandidaten im Kulturbereich verstärkt an Coachingangeboten in den Bereichen Vorstel-



... Personalsuche für Kulturbetriebe

lungsgespräch, berufliche Neuorientierung und Karriereplanung interessiert sind. Besonderes Augenmerk wird bei der Auswahl der Personalberater für diesen Bereich auf die Qualifikation und das Know-how des Beraters sowie die individuelle Anpassung an den Kandidaten gelegt. 35% der Befragten der ISM Studie geben an, dass diese Rahmenbedingungen ihrer Einschätzung nach nur in einer individuellen und persönlichen Einzelberatung zum Tragen komme, weshalb diese Art von Coaching als besonders sinnvoll erachtet wird.

Fazit

Die Personalgewinnung für Kulturbetriebe und die einschlägigen Bewerbungsverfahren stellen außergewöhnliche Anforderungen für beide beteiligten Akteursgruppen, die Kulturorganisationen und die Stellensuchenden, dar. Um Enttäuschungen und unnötigen Aufwand zu vermeiden, bedarf es einer intensiven Analyse von Profilen: Anforderungsprofile und Kandidatenprofile sollten letztlich möglichst weitgehende Übereinstimmung haben. Je spezifischer diese sind, umso besser kann geklärt werden, ob die Situation für beide Seiten gute Potentiale bietet. Personalberater können bei der Optimierung der Prozesse in Kulturorganisationen und der Suche nach geeigneten Kandidaten wesentliche Unterstützung leisten. Auf Kunst und Kultur spezialisierte Experten haben einen vertieften Einblick in den Arbeitsmarkt Kultur und sind daher für Kulturmanagerinnen und Kulturmanager in allen Phasen ihrer Berufskarriere interessante Gesprächspartner. ♪



WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturpersonal.de oder www.kulturinvest.de



MARTIN KEIL,
HENRIK MAYER
arbeiten gemeinsam als Projektgruppe REINIGUNGSGESELLSCHAFT. Als bildende Künstler, die in ihren Projekten gesellschaftliche Abläufe thematisieren, kooperieren sie mit Unternehmen und Institutionen. Dabei greifen sie in öffentliche und private Räume ein und nutzen Methoden aus den Bereichen Organisationsentwicklung und qualitative Sozialforschung. Keil und Mayer leben und arbeiten in Berlin und Narragansett.

**WEITERE
INFORMATIONEN**
reinigungsgesellschaft.de

Teil des Großen und Ganzen

Personalentwicklung als Prozess innerhalb einer gesamtheitlichen Organisationsentwicklung

Die REINIGUNGSGESELLSCHAFT als ein Zusammenschluss von Künstlern setzt bei ihren Projekten immer beim „Blick auf das Ganze“ an. Eine Organisation zu entwickeln bedarf intensiver Kommunikationsprozesse zwischen allen Mitarbeitern über alle Hierarchien hinweg. Wir unterhalten uns mit Henrik Mayer darüber, wie genau die REINIGUNGSGESELLSCHAFT solche Prozesse befördert und warum diese so wichtig sind, um ein Unternehmen für die Zukunft tragfähig zu machen.

Das Gespräch führten Dirk Schütz und Kristin Oswald, Weimar

KM Magazin: Wer ist REINIGUNGSGESELLSCHAFT und was machen Sie genau?

Henrik Mayer: REINIGUNGSGESELLSCHAFT ist ein künstlerischer Zusammenschluss, der 1996 von Martin Keil und mir gegründet wurde. Wir haben vorab Kulturmanagement mit dem Ziel studiert, die entsprechenden Fertigkeiten für die Arbeit als bildende Künstler außerhalb der Galerie in interaktiven Arbeitszusammenhängen zu verwenden. Dabei treten wir mit dem Vorhaben an, interdisziplinär und gesellschaftsbezogen zu arbeiten. „Reinigung“ steht dabei für einen Prozess der Erneuerung in der Gesellschaft. Bei unseren verschiedenen Projekten geht es darum, künstlerisch zu verhandeln, in welcher Gesellschaft wir leben wollen. Wir arbeiten in Kooperationen verschiedenster Art und seit 2006 auch immer wieder zusammen mit Unternehmen, denn gerade die Arbeitsfelder interne Unternehmenskommunikation und Personalentwicklung sind Bereiche, in denen ein hoher Grad an Innovationen im Unternehmen vorhanden ist.

KM: Wenn es in einem Projekt darum gehen soll, kreative Personalentwicklung zu fördern, wie gehen Sie an ein solches Projekt heran?

HM: Kreative Personalentwicklung ist lediglich ein Baustein, also Teil des Ganzen. Und um Letzteres geht es der REINIGUNGSGESELLSCHAFT. Wir betrachten uns als eine künstlerische Projektgruppe, die an einem gesellschaftlichen Dialog teilnimmt und ihn moderieren möchte. An diesem sind Unternehmer und Belegschaften beteiligt. Es geht um gesellschaftliche Wertvorstellungen. Bei diesen Kooperationen ist es wichtig zu fragen: Was hat ein Unternehmen davon? Seit den 90er Jahren hat sich neben den klassischen Unternehmenskunstsammlungen auch der Bereich der Unternehmenskunst etabliert: Künstler wurden eingestellt, die Prozesse beobachtet oder den Vorstand beraten haben. Es waren mitunter sehr erfolgreiche Projekte, bei denen Ziel war, Prozesse zu hinterfragen, neue Perspektiven zu eröffnen und andere Möglichkeiten für Mitarbeiter zu finden, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Wenn Künstler und Unternehmer an einem Tisch sitzen,



... Teil des Großen und Ganzen

gibt es eine gemeinsame Schnittmenge. Hier ist der Ansatz von REINIGUNGSGESELLSCHAFT: Frei- und Kommunikationsraum schaffen.

KM: Geht es mehr darum, neue Blickweisen zu schaffen, als tatsächlich neue Personalmodelle in Sachen Kreativität und Personal anzuregen?

HM: Es geht um Ideen für Kommunikationsprozesse über Hierarchiegrenzen hinweg. Wenn man mit Belegschaften spricht hört man oft: „Die Tür steht zwar immer offen, wir haben auch konkrete Anliegen, aber wer geht dann schon wirklich zum Chef und exponiert sich mit seinem Anliegen?“ Das passiert doch relativ selten, da Unternehmen dazu neigen Abläufe künstlich zu informalisieren.

Ein Beispiel aus unserer Arbeit: Bei einem hierarchieübergreifenden Workshop luden wir Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen ein, die sich im Vorstandszimmer trafen. Ein Novum, da zum einen einige von ihnen noch niemals dort waren und zum anderen sie noch nie an einem Tisch saßen. Nicht überraschend kam die Kommunikation schwer in Gang. Um dies zu motivieren, haben wir Fotografien im ganzen Unternehmen gemacht und auf Schaumstoffplatten aufgezo-gen. Das Gleiche geschah mit Begriffen, die wir aus der Unternehmensphilosophie extrahierten. Das ist oftmals ein standardisiertes Vokabular. Die Aufgabe für die Teilnehmer des Workshops war, Kombinationen zu bilden, also Bilder ihrer Unternehmensrealität mit diesen schlagwortartigen Vokabeln abzugleichen. Wir haben festgestellt, dass es für Leute viel einfacher ist, auf Themen zu kommen, wenn sie über Bilder oder über Leitsätze sprechen. Und in der Tat ist es dann leichter in diesem Zusammenhang über Dinge zu sprechen, die im Betrieb aktuell und virulent sind. Die Belegschaft geht bei einem solchen Prozess auf das Management zu und wird dabei mutiger, Fragen zu stellen, die ihre Arbeit, die Abläufe und auch die Zukunft betreffen.

KM: Wenn ein solcher Prozess implementiert werden soll, kann das mit viel Kritik einhergehen. Wie sind die Reaktionen auf Ihre Ideen, bevor Sie den Prozess einleiten? Ist die Bereitschaft eher groß oder gibt es auch Angst?

HM: Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie ungewöhnliche Wege gehen und Risiken auf sich nehmen müssen, um relevante Antworten auf Fragen zu finden, die ihnen helfen, für die Zukunft gut aufgestellt zu sein. Viele Unternehmen befinden sich in einem Rechtfertigungsdilemma: Auf der einen Seite sind sie der Macht der Finanzmärkte ausgeliefert, auf der anderen Seite wird von der Gesellschaft zunehmend Corporate Social Responsibility gefordert. Über Green Washing und kurzfristige Maßnahmen hinaus sind längerfristige Überlegungen notwendig. Deswegen ist unsere Intention, dass dieser Dialog nicht nur unternehmensintern stattfindet, sondern in einen größeren, öffentlichen Zusammenhang gedacht wird. Unternehmen schaffen gesellschaftliche Werte, nicht nur materieller, sondern auch ideeller Art.



... Teil des Großen und Ganzen

KM: Wo liegt der unterschiedliche Ansatz von „normalen“ Unternehmensberatern auf der einen und künstlerischen Prozessen, wie sie die REINIGUNGSGESELLSCHAFT vertritt, auf der anderen Seite? Wie kann sich Kunst in diesem Bereich besonders hervortun, was sind ihre Stärken?

HM: Business Consulting hat seine eigenen Regeln und es gab immer wieder Versuche, aus der Kunst heraus, dieses Feld für Kunstprojekte zu erschließen, gewissermaßen künstlerisch anzueignen. Unternehmensabläufe werden dabei zum künstlerischen „Material“. Das Ziel ist aber in den wenigsten Fällen die Erbringung einer Beratungsleistung, sondern eher ein Interesse an der Hervorbringung von ästhetischen, kommunikativen, pädagogischen und in vielen Fällen eben auch ökonomischen Werten. Die künstlerische Agenda hat mit dem Tätigkeitsfeld Beratung nur in Ausnahmefällen Gemeinsamkeiten. Gleichwohl sind wir der Meinung, dass gemeinsame Aktivitäten der Felder Art und Business nützlich sein können.

KM: Wie dokumentieren Sie Ihre Projekte? Werden diese auch von den Mitarbeitern dokumentiert?

HM: In künstlerischen Beteiligungsprojekten laufen teilweise sehr ephemere, flüchtige Dinge ab. Die Kommunikationsprozesse werden als Film, Publikation oder online dokumentiert. Wichtig ist uns aber vielmehr ein Erkenntnisgewinn, der sich mit solchen Prozessen verbindet. Im besten Falle ist das Hilfe zur Selbsthilfe. Ein wichtiges Ergebnis ist, wenn sich in einer Organisation eine neue Interessengemeinschaft formt, wenn sich beispielsweise in einem Unternehmen, eine Gruppe von Mitarbeitern findet, die beginnt, ihre Arbeitsumgebung zu verändern, sich ein neues Umfeld zu schaffen. Das wäre ein Ergebnis, das über eine Dokumentation hinausgeht und auf das wir zuarbeiten.

KM: Sie beschreiben, dass Mitarbeiter für diese Projekte abgestellt werden. Das klingt nach etwas Erzwungenem. Ist es denn sinnvoll zu sagen, wir nehmen bestimmte Mitarbeitergruppen wie Abteilungsleiter oder ist es sinnvoller zu sagen, wir nehmen die Mitarbeiter, die schon ein eigenes kreatives Potenzial und auch Lust darauf haben?

HM: Beides ist wichtig. Letzten Endes geht es um eigenmotivierte Aktivitäten. Solche Prozesse entfalten kaum eine Dynamik, wenn sie als von oben verordnet wahrgenommen werden. Hier geht es um Teilhabe und Eigenverantwortung! Wenn sich in einem Unternehmen ein neues Handlungsfeld bildet, ist es von Vorteil zuzulassen, dass auch Dinge eigenverantwortlich gelöst werden. Ein großes Problem, vor allem in deutschen Unternehmen, ist die fehlende Anerkennungskultur. Wir haben immer wieder festgestellt, dass Belegschaften sehr engagiert und stolz auf den Erfolg ihres Unternehmens sind, aber dass Erfolge oft in Form einer ausschließlich materiellen Kultur anerkannt werden, also relativ formalisierte Abläufe, in denen es um Gratifikationen oder Aufstiegsmöglichkeiten geht. Die Frage ist, in welcher Kultur wir leben, wenn



... Teil des Großen und Ganzen

intrinsisch motivierte Arbeitsleistungen formal belohnt werden und keiner das Gefühl bekommt, die Arbeit würde wertgeschätzt. An der Stelle ist Einfallskraft gefragt und da kann man durchaus fragen, was die Bedürfnisse von Belegschaften sind und wo eigene Vorschläge ein neues Gewicht haben können. In Burma gibt es beispielsweise ein Glücksministerium, welches das Wohlbefinden der Bürger des Landes evaluiert. Das klingt hierzulande ungewöhnlich, aber vielleicht liegt genau hier die Fehlstelle.

KM: Es scheint, dass es für den Ansatz der REINIGUNGSGESELLSCHAFT eine Offenheit von Wirtschaftsunternehmen gibt und auch für ein Kulturunternehmen denkbar sind. Zum Teil sind aber Kulturunternehmen dem öffentlichen Dienst zugeordnet, da gibt es Strukturen und Hierarchien, die man aufbrechen könnte. Sehen Kultureinrichtungen und Kulturorganisationen in eurer Arbeit ein solches Potenzial?

HM: Wir wollen den Bereich Organisationsentwicklung nicht auf den klassischen Sektor beschränken. Ich sehe keine großen Widersprüche oder Unähnlichkeiten zwischen dem klassisch unternehmerischen Bereich und den Kultureinrichtungen, die oft auf Non-Profit-Basis arbeiten. Es ist aber sicher nicht einfach, hier zu Einschätzungen zu kommen, die für den gesamten Bereich der öffentlich geförderten Kultur Gültigkeit besitzen. Einerseits lässt sich aufgrund der Nähe dieser Institutionen zu künstlerischen Akteuren eine besondere Offenheit für künstlerische Organisationsentwicklung vermuten. Belegen ließe sich dies zum Beispiel mit der vom *Haus der Kulturen der Welt* 2011 in Auftrag gegebenen Evaluation durch die Kulturwissenschaftlerin Birgit Schneider und den Künstler Stefan Saffer. Andererseits meine ich, dass diese strukturelle Nähe zwischen Kulturinstitutionen und künstlerischen Akteuren auch die Vermutung nahe legt, dass die Perspektiven und Erwartungen recht ähnlich sind, und vielleicht weniger attraktiv. Viele Künstler interessieren sich einfach mehr für Kooperationen in den Bereichen Forschung oder Wirtschaft, als für den Kunstbetrieb.

KM: Zum Abschluss: Sie sagen, Sie stellen mit den spezifischen Projekten den Kontext zu gesellschaftlichen Veränderungen her. Aber ist es so, dass sich die Unternehmen oder deren Mitarbeiter auch als Teil der Veränderungen sehen? Oder findet die Veränderung für sie eigentlich nur in ihrem kleinen Unternehmen statt?

HM: Ich denke auch das letzte Unternehmen weiß sehr gut, dass es nicht im luftleeren Raum agiert. Es existiert ein Bewusstsein dafür, dass der Unternehmenszweck nicht ausschließlich ein wirtschaftlicher ist. Ein Unternehmen ist eine Art menschlicher Lebensraum. Hier wird deutlich, dass Unternehmen sich in jedem Falle zu gesellschaftlichen Entwicklungen positionieren. Man hat mit verschiedenen Verantwortlichkeiten tun, z.B. mit dem Schwerpunkt auf gewachsenen Zusammenhängen, also eher ein traditioneller Lösungsweg, aber sicher ist auch Entdeckergeist und Wachheit für ungewöhnliche Projekte, beispielsweise im Handlungsfeld Kunst erfolgversprechend. ¶





Rückblick

Das erste stARTcamp in Wien

Ein Nachbericht von Kristin Oswald, Weimar,
ok@kulturmanagement.net

Das erste österreichische *stARTcamp* fand am 23. August 2013 in Wien statt. Das innovative Format einer solchen Barcamp oder Unkonferenz genannten Veranstaltung hat sich in Deutschland bereits etabliert. Auch in Österreich gab es rund 100 neugierige TeilnehmerInnen, die über verschiedenste Aspekte des Themas Social Media im Kulturbereich sprachen. Hierfür waren die *stARTcamper* aus den unterschiedlichsten Bereichen der österreichischen und deutschen Kulturszene nach Wien gekommen und repräsentierten Museen, Theater und Festivals. Auch Journalisten, Grafikdesigner und Studenten waren vertreten, während die wissenschaftliche Seite der Kultur leider nicht oder nicht erkennbar vertreten war. Trotzdem bereicherten alle TeilnehmerInnen den Tag mit ihren verschiedenen Blickwinkeln und Herangehensweisen und zeigten sich im Anschluss durchweg begeistert vom ersten *stARTcamp* in Wien.

Die charakteristische, namengebende Eigenschaft einer Unkonferenz ist, dass sie sich gegen die gewöhnlichen Konferenzabläufe stellt: Sie hat kein festes Programm, keine vorher festgelegten Sprecher und auch nur selten ein eng begrenztes Thema. Stattdessen kann jede TeilnehmerIn zu Beginn Sessions zu Themen vorschlagen, die ihm oder ihr am Herzen liegen, Best-Practice-Beispiele vorstellen oder auch Probleme und offene Fragen thematisieren. Dies kann in Form eines Vortrags geschehen. Gern gesehen sind auch Workshops und offene Diskussionen, die häufig gänzlich neue Facetten und Ideen ans Licht bringen. Dass daneben für KulturmacherInnen auch der Aspekt der Vernetzung interessant ist, betonten die beiden Organisatoren des *stARTcamp* Wien, Christian Henner-Fehr und Michael Wuerges, im Vorab-Interview mit Michaela Trauchburg-Taquez (zu lesen unter:

http://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v__d/ni_2640/index.html).

Bereits die Vorstellungsrunde am Morgen machte deutlich, mit welcher unterschiedlichen Anliegen die TeilnehmerInnen nach Wien gekommen waren. Jeder von ihnen sollte sich mit drei Hashtags, also Schlagworten vorstellen. Die meistgenannten waren Kreativität, Neugierde und Kommunikation – die typischen Charakteristika der Social-Media-Welt. Obwohl es für die Mehrheit der Gäste die erste Veranstaltung dieses Formats war, zeigte schon die Session-Planung, welche anspruchsvollen und vielfältigen Aspekte sich das *stARTcamp* an diesem Tag widmen würde. Dabei machte die Planung von jeweils drei parallelen Sessions die Auswahl nicht leicht. Umso intensiver wurde die Möglichkeit genutzt, sich in den Pausen über die Themen und Inhalte auszutauschen. Zudem dokumentierten einige fleißige Twitterer die Inhalte der Sessions. Zu finden sind ihre Gedanken unter dem Hashtag #scvie (*stARTcamp Vienna*) bei Twitter, Facebook und Google+.

Zu den Eröffnungssessions gehörte unter anderem der Vortrag „Social Impact Optimization“ von Frank Tentler, der sich mit den Grundlagen der professionellen Social-Media-Kommunikation und deren Organisation über Social Web Command Center (2) beschäftigte. Dabei betonte er, dass das Social Web noch immer ein Ort der Privatsphäre und des Privaten ist, den man auch als Marketer achten muss. Die Kommunikation darf keine reine Verkaufssituation sein. Stattdessen ist es ange raten, sich auf die verschiedenen Formate und vor allem den Mobile-Markt einzustellen, die Meinungsführer für das eigene Thema zu finden und die neue schlagwortbasierte Kommunikation zu beachten. Für deren Planung ist der Impact zentral. In diesem Sinne waren auch die Sessions zu Storytelling und Facebook-Gruppen von Daniela Unterholzner vom Institut für Kulturkonzepte Wien der bestmöglichen Nutzung von Social Media für das institutionelle Marketing gewidmet.



Einen gänzlich anderen Bereich diskutierte hingegen Wolfgang Senges von C3S, der *Cultural Commons Collecting Society*, die sich als eine auf Creative-Commons-Lizenzen basierende Rechteverwertungsgesellschaft als Alternative zur GEMA etablieren will. Auch Wolfgang Gumpelmaier, der über die Crowd-University *UnuniTV* und das Thema Crowdfunding im Kulturbereich sprach, sowie der Digital Artist Alexander Mikula, der schon letzte Woche sein Wissen über „agile Projekte“ beim Treffpunkt Kulturmanagement teilte, bewegten sich mit ihren Sessions weg vom Thema Marketing hin zu nicht weniger interessanten Aspekten von Social Media.

Gleiches gilt für Frank Tandler und Markus Kucborski. Ihre Sessions erschienen auf den ersten Blick recht techniklastig und thematisierten neben dem Schwerpunkt Mobile Geräte und dem *Facebook-Wifi* die Entwicklung von *SmartPlaces* für das Museum der Zukunft. Dieser etwas abstrakt anmutende Begriff beinhaltet die Nutzung von *location based Services* (3) wie *Foursquare* auf der einen und Interaktions-Diensten wie Twitter auf der anderen Seite, um nicht nur das externe Marketing einer Kultureinrichtung durch Specials und Gamification-Aspekte zu verbessern, sondern auch die direkte Interaktion mit den Besuchern. Kostenloses (*Facebook*-)W-Lan ermöglicht es Einrichtungen mit *Facebook*-Orten, die Besucherströme und -präferenzen der Nutzer zu rekonstruieren. Im Gegenzug werden den Gästen neben dem Internetzugang spezielle Dienstleistungen und Vergünstigungen angeboten, wenn sie die Institutionen weiterempfehlen, über sie berichten oder ihre Geschichten und Ideen mit ihnen teilen. Auch sollen nicht nur die jeweilige Institution und ihre Besucher, sondern auch die Besucher und Kultureinrichtungen untereinander vernetzt werden, um Gemeinsamkeiten aufzuzeigen, neue Interessen zu wecken und auf diese Weise mehr tatsächliche Aufmerksamkeit zu erhalten. Als herausragend innovatives Beispiel wurde das *Kreativzentrum Dortmunder U* vorgestellt. Das Erlebnis Kultur wird dort durch vielfältige Arten der Kommunikation und augmented-

reality-Implementierungen (4) gänzlich neu definiert, um den derzeit noch recht passiven Kulturkonsumenten zu mehr Aktivität anzuregen und zu einem Prosumenten zu machen, dessen Wünsche für die Ausgestaltung der Kulturangebote eine aktivere Rolle spielen.

Insgesamt zeigte das erste *stARTcamp* in Wien den Willen und die Kreativität der anwesenden Kulturmacher, das Potenzial von Social Media zu nutzen. Nicht zuletzt die Session zur Frage nach dem „the next big thing after Facebook“ machte zudem deutlich, dass gesellschaftliche Entwicklungen und Bedürfnisse hierfür eine zunehmend große Rolle spielen. Thematisiert wurden unter anderem die zunehmende Spezialisierung der Online-Plattformen – sei es nach Interessensgebieten, nach Foto und Chat oder nach Altersgruppen – die neuer Marketingstrategien bedarf. Auch die Aspekte Datenschutz und Nutzbarkeit von Digitalisierungsprojekten, Werbung und Monetarisierung des Internet kamen auf. Sie alle sind zentral für die Zukunft von Social Media in Kultureinrichtungen. Die Ideen des Kulturbereiches und seine Realität klaffen aber vielfach noch stark auseinander. Dies zeigte sich auch an dem hohen Anspruch der Sessions des *stARTcamps* auf der einen und den vergleichsweise wenigen Anwesenden, die darüber auch twitterten, auf der anderen Seite. Nichtsdestotrotz erwies sich das *stARTcamp* Wien „als Mittel gegen Kulturpessimismus bei den Kulturmachern“, wie es eine TeilnehmerInnenin formulierte, und erfüllte damit seinen Anspruch allemal. ¶

ANMERKUNGEN

(1) Social Impact Optimization ist die Verbesserung der Reichweite, Wahrnehmung und Reputation der eigenen Social Media-Aktivitäten über eine entsprechende Kommunikation, die auf Augenhöhe mit den Kunden interagiert, deren Interessen und Bedürfnisse ernst nimmt und in ansprechende, informative und unterhaltende Inhalte umsetzt.

(2) Ein Social Web Command Center ist das zentrale Verwaltungs- und Analyse-Tool aller Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Institution. Hier



werden die verschiedenen Services wie Facebook, Twitter oder Blogs mit Inhalten befüllt und deren Output, also Klicks, Likes oder Kommentare, angezeigt. Dies macht entsprechende, zeitnahe Reaktionen und eine statistische Auswertung mit nur einem Werkzeug möglich.

(3) Standortbezogene Dienste, sogenannte Location based Services, nutzen die Daten des mobilen Internet, um den Standort des Nutzers zu erkennen und diesem darauf basierende Informationen oder Dienste bereitzustellen. Dies können Sehenswürdigkeiten oder Lokalitäten sein, aber auch Navigationshilfen, spezielle Angebote oder Freunde in der Nähe.

(4) Augmented-reality nennt man eine technikbasierte Realitätserweiterung, bei der Handys oder Tablets über Bild- und Raumerkennung in der Lage sind, Töne oder virtuelle zwei- und dreidimensionale Zusätze anzuzeigen, die zusätzliche Informationen, spielerische Effekte oder Orientierungshilfen bieten.

WEITERE INFORMATIONEN

www.startconference.org

Vorschau

KULTURMANAGEMENT FORUM - Der innovative Kulturbetrieb

Der Kunst- und Kulturbetrieb ist geprägt durch innovatives Arbeiten und Denken. Besonders in diesem Bereich, in dem Erneuerungen, Veränderungen und Adaptionen von Bestehendem zum Alltag gehören, ist es nahe liegend sich mit dem Begriff „Innovation“ auseinander zu setzen. Was ist innovatives Management im Kulturbetrieb? Wie können Strukturen und Prozesse auf sich verändernde Bedürfnisse der Gesellschaft adaptiert werden? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Innovationen sprießen können?

Beim ersten „Kulturmanagement Forum“ laden wir kreative Köpfe, InitiatorInnen und KulturexpertInnen ein, um gemeinsam dies zu diskutieren. Wir starten eine Plattform, in der sich Führungskräfte, EntscheidungsträgerInnen, Kreativ-

UnternehmerInnen und KulturmanagerInnen intensiv austauschen und vernetzen. Wir bieten Ihnen die Möglichkeit Visionen zu entwickeln, aber auch konkret herauszufinden, wie Sie Innovation in Ihren Projekten und Organisationen möglich machen und umsetzen können.

Seien Sie dabei. Diskutieren Sie mit. Lassen Sie sich inspirieren. Referenten sind u. a.: Barbara Sommerer (Co-Gründerin der dp Projektform AG), Christian Henner-Fehr, Andreas Hoffer (Leiter der Kunstvermittlung und Kurator des Essl Museum), Wilhem Prainsack (Künstlerischer Leiter des Theater Sommer Klagenfurt), Bettina Leidl (Direktorin von departure – die Kreativagentur Wiens), Daniela Unterholzner (Institut für Kulturkonzepte); Abschlusspodium mit Dirk Schütz (Kulturmanagement Network GmbH), Paul Gessl (Geschäftsführer der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft), Ursula Murschitz (Personalverantwortliche der Vereinigten Bühnen Wien), Agnes Wiesbauer (Personalverantwortliche des mumok), Karin Wolf (Institut für Kulturkonzepte)

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturkonzepte.at/theorieundpraxis/veranstaltungen/kulturmanagement_forum.php

KM Magazin - Vorschau

Wissen Sie eigentlich auf wie vielen „Märkten“ sich die Einrichtungen des Kulturbetriebs herumtreiben? Und denken Sie, dass das durch professionelles Know-how oder doch eher mit Learning by doing passiert? Wir werfen in der nächsten Ausgabe einen Blick auf einige dieser Märkte und versuchen, diese mit ihren aktuellen Herausforderungen zu beschreiben u.a.:

Kunstabuchmarkt // Musikwirtschaft // Veranstaltungswirtschaft // Kreativwirtschaft // Weiterbildungsmarkt

Die nächste Ausgabe des KM Magazins erhalten Sie am 12. Oktober 2013.



EVA RICHTERICH

leitet seit Mai 2013 die Geschäftsstelle von Kulturvermittlung Schweiz. Nach einem Berufsleben als Tänzerin und Tanzpädagogin war sie Initiatorin und Co-Leiterin des heutigen Schweizer Tanzarchives und Projektleiterin des „Programm Kulturvermittlung“ der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia. Nach den Ausbildungen in zeitgenössischem Bühnentanz und Tanzwissenschaften und dem „Executive Master of Arts Management“ an der ZHAW erwarb sie 2012 ein „Leadershipdiplom“ des St. Gallen Management Institut, SGMI mit Fokus auf systemischer Netzwerkführung. Sie ist Stiftungsratsmitglied der Emil und Rosa Richterich Beck Stiftung, Stiftungsrätin im Schweizer Tanzarchiv und Verwaltungsrätin der Ricola Holding AG.

Kulturvermittlung Schweiz

Netzwerk-Drehscheibe zur Stärkung der Visibilität kultureller Vielfalt und Diversität

Das Gespräch führte Birgitta Borghoff, Redaktion Winterthur, schweiz@kulturmanagement.net

KM Magazin: Sehr geehrte Frau Richterich, Sie sind Leiterin der Geschäftsstelle des Vereins Kulturvermittlung Schweiz (KVS), der Ende August 2012 gegründet wurde. Wie kam es zur Vereinsgründung und worin bestehen Sinn, Zweck, Ziele und Angebot des Vereins Kulturvermittlung Schweiz?

Eva Richterich: KVS wurde gegründet, um die Kulturvermittlung in der Schweiz vorwärts zu bringen. Vermittlung soll auf allen Ebenen – strukturell, finanziell, personell – als Teil der Kultur und der Bildung verankert und anerkannt werden. Wir machen Lobbyarbeit in der Kultur- und Bildungspolitik, wir unterstützen die Mitglieder in ihrer Arbeit, wir kreieren gesamtschweizerische Netzwerke und wir übernehmen übergeordnete Aufgaben wie z.B. Studien, Tagungen oder Leitfäden.

KM: Wie arbeitet der Verein Kulturvermittlung Schweiz? Gibt es Kooperationsprojekte mit anderen wichtigen Stakeholdern und wie sieht so eine Zusammenarbeit im Einzelnen aus?

ER: Wir kooperieren aus Prinzip! – Mit Mitgliedern und allen weiteren Stakeholdern, die zur Erreichung der Ziele sinnvoll sind. Als Dachverband und Netzwerk stärken, bündeln und ergänzen wir, was schon da ist. Unsere aktuelle Diskussions-Stafette *Schule und Kultur und Schule* haben wir selber initiiert, weil es keine nationalen Akteure gibt, die für alle Sparten das Thema „Kultur und Schule“ bearbeiten. Für die Durchführung arbeiten wir jeweils mit den Städten und Kantonen der Veranstaltungsorte sowie gegebenenfalls lokalen Hochschulen zusammen. Mit *Pro Helvetia* und hoffentlich bald auch mit *Swiss foundations* sind wir in einem Austausch über die Vermittlungsförderung. Da bringen wir Ideen und Probleme aus der Fachwelt ein und informieren umgekehrt über Anliegen der Förderstellen.

KM: Die Evaluation des Pilotprojekts kultur-vermittlung.ch (2011-2012) hat gezeigt, dass eine stärkere Vernetzung der entsprechenden Interessensgruppen über die Lancierung einer elektronischen Plattform hinaus vor allem auch durch „nicht-virtuelle“ Begegnungen gewünscht wird. Mit Rückblick auf das vergangene Jahr, wie haben Sie das „Life-Networking“ unter den Mitgliedern erlebt?



... mit Eva Richterich

ER: Ohne Life-Austausch wäre der Verein gar nicht gegründet worden! Es war eine große und aktive Gruppe von Menschen, die das ganze letztendlich mit Unterstützung vieler anderer lanciert hat. Für einen Rückblick bezüglich operativer Aktivitäten ist es jedoch etwas früh: Die Geschäftsstelle gibt es ja erst seit Mai 2013. Der Austausch ist in der Vermittlung ganz allgemein geprägt von der großen Diversität der Akteure: Von der Leiterin einer Institution, über den freien Theaterpädagogen, zur Kuratorin, über Lehrpersonen und Wissenschaftskommunikatoren befassen sich viele Leute mit dem Thema. In einem Jahr werde ich Ihnen sagen können, wann diese Leute gerne an einem Tisch sitzen oder einen zielgruppen- oder fachspezifischen Austausch bevorzugen.

KM: Gibt es beispielhafte Projektideen bzw. wirtschaftliche Erfolgsgeschichten aus dem Bereich Kulturvermittlung, die Ihnen im Rahmen Ihrer Vereinstätigkeit bekannt sind und über die Sie uns erzählen mögen?

ER: Zuerst einmal: Der wirtschaftliche Erfolg ist kein primäres Ziel der Vermittlung. Vermittlung trägt aber mittelfristig dazu bei, eine Kulturinstitution zukunftsfähiger zu machen. Ein interessantes Projekt, das selber finanzielle Mittel generiert ist die *Senior Design Factory*. Junge Designerinnen und alte Menschen kreieren gemeinsam Produkte die altes Handwerk und neues Design kombinieren und verkauft werden. Dazu gibt es Läden, Workshops und ein Kaffee. Das größte freie Vermittlungsprojekt, das ich kenne, ist der *Schulhausroman*. Schülerinnen der niedrigsten Schulstufe schreiben gemeinsam mit professionellen Schriftstellern einen ganzen Roman, der an einer öffentlichen Lesung vorgetragen wird. Bisher wurden über 80 Schulhausromane in der ganzen Schweiz erarbeitet und das Projekt wurde nach Österreich und Deutschland exportiert. In Biel führt das *Centre Pasquart* gerade das Projekt *Anders Sehen* durch, in dem eine Gruppe „Nicht Besucher“ sich mit der aktuellen Ausstellung auseinandersetzen und den üblichen Besuchenden danach ihre Sichtweise auf die Kunst zugänglich machen. Die Form dafür wird von ihnen selber bestimmt, eine Vermittlerin begleitet den Prozess. Alle diese Projekte suchen Wege, um die Hierarchie zwischen denen, die „Kultur“ verstehen und den jeweils „anderen“ auf interessante Weise zu thematisieren oder aufzulösen – mit dem Ziel dass alle Beteiligten etwas lernen können.

KM: Inwiefern hat Ihr berufliches Engagement im Bereich Kulturvermittlung möglicherweise Ihre Perspektive auf Kunst und Kultur im Allgemeinen verändert?

ER: Die Auseinandersetzung mit Vermittlung hat meine Sicht auf „die Kultur“ fundamental verändert. Früher bewegte ich mich darin, in einer Art geschlossenem System. Heute interessieren mich vielmehr seine Schnittstellen mit dem Rest der Welt und auch die Reibungen die dort entstehen. Warum wir die eine Kunstform gefördert, die andere nicht? Was passiert, wenn man sich mit Leuten austauscht, die „Kultur“ ganz anders leben?



... mit **Eva Richterich**

Abgesehen von meinen persönlichen Interessen, glaube ich, dass die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, namentlich die digitale Welt und die Globalisierung den etablierten Kulturbetrieb massiv herausfordern. Partizipation, Vielfalt und eigene Kreativität werden zunehmend selbstverständlich. Das Bildungsbürgertum schwindet, dafür entstehen ständig neue kulturelle Ausdrucksformen und Räume: Die Schnittstellen „der Kultur“ mit „dem Rest der Welt“ werden darum immer wichtiger. Es geht bei der Vermittlung also auch um die Zukunftsfähigkeit eines ganzen Sektors, und das ist nun wirklich hochspannend!

KM: Was erachten Sie derzeit als die größten Potenziale bzw. Risiken des *Verins Kulturvermittlung Schweiz* im Besonderen sowie des Themas Kulturvermittlung in der Schweiz im Allgemeinen?

ER: Die größte Chance ist die Visibilität, die das Thema heute hat. Wir verdanken diese Initiativen von verschiedenen Kantonen aber auch den Initiativen von *Pro Helvetia* und der *Schweizerischen UNESCO Kommission*. Auch wenn das einige bereits schon wieder nervt: Das ständige Thematisieren ist notwendig, damit es vorwärts geht! Die Gefahr ist, dass viel geredet und wenig getan wird. Denn hinter den Kulissen hat sich vielerorts noch nicht viel verändert: Vermittelnde arbeiten immer noch mit wenig Geld, Status und Sichtbarkeit. Die Problematik der Finanzierung (Bildung und Kultur: Wer fördert?) ist nicht gelöst und es fehlen Stellen sowie Koordinationsstellen für diese komplexe Arbeit. Wenn KVS es schafft, die Akteure zusammenzubringen und das Thema gezielt gemeinsam weiter zu bearbeiten, können wir den gegenwärtigen Schwung nutzen und echte Verbesserungen erreichen.

KM: Vielen Dank für das interessante Gespräch! Ihnen weiterhin viel Erfolg und Erfüllung in Ihrer neuen Tätigkeit. 🙏



WEITERE INFORMATIONEN

<http://www.kultur-vermittlung.ch/>



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 22.000

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>