



Schwerpunkt

Motivation

KM IM GESPRÄCH

Spürbares Interesse,
Lob und Anerkennung

• Seite 3

THEMEN & HINTERGRÜNDE

SMART und
motivierend?

• Seite 9

Motivation oder
Motivierung

• Seite 16

Antrieb, Selbstmotiva-
tion, Burnout-Präven-
tion

• Seite 21

Motivation: Starker
Motor oder zartes
Pflänzchen?

• Seite 24

Mehr Eigenverantwor-
tung, mehr Motivation

• Seite 28

Arbeitszufriedenheit
beim Praxissemester
im Kulturbereich

• Seite 33

INFOSHOT

• Seite 40

Liebe Leserinnen und Leser,

Motivation ist eines der Kernthemen von Management und Führung. Doch noch immer wird sie von vielen unterschätzt oder falsch verstanden. Wir möchten daher in diesem Monat unseren redaktionellen Schwerpunkt dem Thema Motivation widmen.

Wir sprachen zunächst mit dem Berliner Berater Marco Nink, dessen Unternehmen den sog. *Gallup Engagement Index* erstellt. Dieser zeigt einmal im Jahr auf, wie es in deutschen Unternehmen um die Mitarbeitermotivation bestellt ist. Das Fazit ist alarmierend: rund zwei Drittel der Mitarbeiter machen „Dienst nach Vorschrift“, haben sich also innerlich von der Firma verabschiedet. Der Anteil wäre erheblich kleiner, wenn die Chefs besser wüssten, was die Motive und Ziele ihrer Mitarbeiter sind oder was sie möglicherweise demotiviert. Im weiteren Verlauf des Interviews mit Marco Link ergeben sich weitere Besorgnis erregende Befunde - umso mehr empfiehlt es sich als Einstieg in die Thematik.

Zielgespräche sind eine Möglichkeit moderner Personalführung. Der Beitrag von Verena Lewinski-Reuter und Denis Reuter stellt u.a. Instrumente vor, die positiv und vor allem motivierend für den Mitarbeiter bei der Zielbildung und dessen Kommunikation wirken können. Martin Salzwedel klärt im Anschluss darüber auf, dass finanzielle, äußere Anreize wie Prämien oder Auszeichnungen keine dauerhafte Motivation sein können. Es kommt vielmehr darauf an, inwieweit die Arbeit mit den eigenen Interessen und Werten übereinstimmt. Erst dann kann eine emotionale Bindung zum Unternehmen erreicht werden.

In heterogenen Organisationen, wie dies die Mehrheit der Kultureinrichtungen sind, ist dies allerdings sehr schwierig, wie uns die Münchner Mediatorin Barbara Heinrich verdeutlicht. Die unterschiedlichen Voraussetzungen und Erwartungen der Mitarbeiter - zwischen angestellt und ehrenamtlich tätig, vom Künstler bis zum Verwaltungsjurist - bieten potenzielle Konflikte. Und wenn man berücksichtigt, dass gerade die engagiertesten Mitarbeiter irgendwann Gefahr laufen, vom sog. Burnout-Syndrom erfasst zu werden, wird man sich der Vielfalt des Themas bewusst. Unsere weiteren Autoren Markus Lang, Sven Scherz-Schade, Jürgen Weintz und Andrea Hausmann gewinnen ihm wichtige Facetten ab.

Wir denken, dass es gerade im Kulturbetrieb darauf ankommt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Menschen dazu befähigt, ihre volle Leistungsfä-



KM – der Monat

KONFERENZEN & TAGUNGEN

20-jähriges Jubiläum
Österreichischer Ver-
band der Kulturver-
mittlerInnen

• Seite 42

Von der Kunst leben! –
Neue Laufbahnen und
Erwerbschancen in
Kunst, Kultur und
Kreativwirtschaft

• Seite 43

11. Tagung Kultur und
Ökonomie, Neuchâtel

• Seite 48

EX LIBRIS

PR im Social Web

• Seite 52

Kulturpolitik: Eine
interdisziplinäre Ein-
führung

• Seite 54

... Editorial

higkeit in den jeweiligen Organisationen und Projekten zu erreichen. Ganz nach dem Lebensmotto Hermann Rauhes: „Nur wer selbst brennt, kann andere entzünden.“ Hinzu kommen all jene, die in den letzten Jahren die Chance ergriffen und sich in der Kultur- und Kreativwirtschaft selbstständig gemacht haben. Selbstverwirklichung steht bei den Motiven hier weit vor der finanziellen Unabhängigkeit, die man erlangen kann. Eine aktuelle Werbekampagne bringt es auf den Punkt: „Jeder Mensch hat etwas, was ihn antreibt!“ Erwecken Sie es - bei sich als Unternehmer oder bei anderen als Führungskraft!

Schreiben Sie uns doch einfach, was Sie antreibt oder (de-)motiviert! Nutzen Sie insbesondere unsere **Facebook**-Fanpage, um uns Feedback zu geben. Wir sind gespannt auf Ihr Meinung!

Nicht minder spannend ist übrigens der allgemeine Teil des KM Magazins. Wir blicken zurück auf wichtige Tagungen der letzten Wochen und rezensieren für Sie aktuelle Fachliteratur. Das nächste KM Magazin erscheint Anfang Juni zum Thema Erbe & Nachfolge.

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

www.kulturmanagement-muenchen.de



Spürbares Interesse, Lob und Anerkennung ...

Interview mit Marco Nink, Strategic Consultant, Gallup Consulting

Das Gespräch führte Veronika Schuster, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Nink, Ihr Unternehmen erstellt seit 2001 in repräsentativen jährlichen Umfragen den *Gallup Engagement Index* - erst im Februar sind die aktuellen Ergebnisse für 2010 vorgestellt worden. Wie steht es denn um die Mitarbeitermotivation in Deutschland?

Marco Nink: Gemäß der aktuellen Studie kann man für Deutschland folgendes Bild zeichnen, nämlich, dass in deutschen Büros, Fabrikhallen oder Verkaufsstellen tatsächlich rund zwei Drittel der Beschäftigten lediglich Dienst nach Vorschrift machen und immer noch jeder fünfte Arbeitnehmer innerlich gekündigt hat. Nur ein kleiner Teil, etwa jeder Siebte, ist mit Herz und Verstand bei seiner Arbeit. Dabei handelt es sich um Leistungsbereitschaft, die von den Arbeitnehmern selbst kommt, also um intrinsische Motivation. Wir haben diese Erkenntnisse basierend auf den Ergebnissen einer Langzeitstudie gezogen, die aus insgesamt 12 Fragen zum Thema Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld besteht. Diese Studie läuft bereits seit Jahrzehnten und die Fragevarianten wurden über einer Millionen Mitarbeiter gestellt. Hinzu kommen qualitative Interviews mit bisher 80.000 Führungskräften. In Anlehnung an die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, konnten wir für den Arbeitsplatz insgesamt 4 Bedürfnisbereiche, die aufeinander aufbauen, herauskristallisieren. Hinter diesen konnten wir 12 Aspekte identifizieren, die die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten widerspiegeln. Inwieweit diese Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt werden, bestimmt wiederum den Grad der emotionalen Bindung an ein Unternehmen - eine Grundvoraussetzung für Motivation.

KM: Können Sie Beispiele dieser 12 Aspekte und deren Bedeutung nennen?

MN: Wir haben festgestellt, dass zunächst die Grundbedürfnisse befriedigt sein müssen und dazu gehört, dass man weiß, was von einem bei seiner Arbeit erwartet wird. Man könnte einwerfen, dass dies in den Arbeitsverträgen steht - so wird es jedenfalls in den meisten Unternehmen gehandhabt. Aber das reicht natürlich nicht. Es muss darum gehen, dem Mitarbeiter die Erwartungen an ihn deutlich zum Ausdruck zu bringen - denn nur das gibt ihm Orientierung und erleichtert es ihm, sich voll und ganz auf die Aufgabe zu konzentrieren. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, dass jedes Glied in einer Kette weiß, was es zu tun hat. Sie muss das Spielfeld für ihre Mannschaft abstecken und dabei die Ziele und Zuständigkeiten definieren. Durch diese definierten Entscheidungsräume entsteht auf Mitarbeiterseite das Ge-

MARCO NINK,
M. A.
Practice Expert, leitet u. a. Untersuchungen zur Beweisführung der Verbindung zwischen weichen Faktoren (Mitarbeiter- und Kundenbindung) und Geschäftsergebnissen, die sogenannte Business Impact Analyse als Nachweis über den Return-on-Investment der Gallup Ansätze im Bereich Mitarbeiter- und Kundenmanagement. Darüber hinaus verantwortet Nink den deutschsprachigen Teil der internationalen Research- und Development-Studien von Gallup. Mitglied im Bundesverband Deutscher Markt- und Sozialforscher.



... Spürbares Interesse, Lob und Anerkennung ...

fühl, Verantwortung für eine Sache zu tragen. Es geht um **Empowerment** im Job. Ein Weiteres wichtiges Grundbedürfnis – bei dem man eigentlich davon ausgehen muss, dass es erfüllt ist – betrifft die Arbeitsmittel und -materialien. Darunter versteht man nicht den neuen PC oder das Geschäftshandy, sondern einen funktionierenden Informationsfluss, den man benötigt, um seine Arbeit gut zu machen. Auf diesen Grundbedürfnissen aufbauend, müssen Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie das tun dürfen, was sie am besten können. Denn viele Mitarbeiter entdecken erst im Laufe ihres Berufslebens, durch Trial-and-Error, ihre Stärken und Schwächen. Führungskräfte müssen jedes Teammitglied auf diesem Erkenntnisweg begleiten. Der nächste wichtige Aspekt ist die Anerkennung, das spürbare Interesse, als Mensch wahrgenommen und in seiner Entwicklung gefördert zu werden. Daran schließt sich das Thema Teamarbeit an: Zählt die eigene Meinung? Kennt man das „Reiseziel“ der Firma? Was bedeutet das wiederum für die eigene Tätigkeit? Strebt das Umfeld nach Qualität? Usw. Die letzte Stufe ist das sogenannte Wachstumselement: Bekommt man ausreichendes, konstruktives Feedback, für ein Vorankommen bei der Arbeit? Besteht die Möglichkeit, etwas zu lernen und sich weiterzuentwickeln? Um es auf den Punkt zu bringen: gute Führung erfüllt die grundlegenden Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter konsequent – und zwar jeden Tag. Und wenn das der Fall ist, fühlen sich Mitarbeiter emotional dem Unternehmen verbunden.

KM: Inwieweit motiviert diese emotionale Bindung an ein Unternehmen einen Mitarbeiter?

MN: Der englische Begriff „Engagement“, übersetzt mit emotionaler Bindung, Hingabe, Verpflichtung, kann in seiner umfassenden Tragweite nicht treffsicher übersetzt werden. Es geht darum, dass Mitarbeiter alles geben – Leidenschaft und Leistungsbereitschaft – die von den Mitarbeitern selbst kommt. Das ist intrinsische Motivation.

KM: Sie haben die Grundbedürfnisse von Mitarbeitern an das Arbeitsumfeld dargestellt. Vieles hängt hier von der Führungskraft ab, also rückschließend auch von der durch die Unternehmenskultur geregelte Führung. Haben sich die Strategien der Unternehmen – im Spiegel ihrer Langzeitstudie – verändert?

MN: Die Führungskraft ist zentral beim Entstehen emotionaler Bindung. Hier ist nicht nur die Unternehmensspitze gemeint, sondern jede direkte Führungskraft, die Mitarbeiter führt oder anleitet. Diese Person prägt den Grad der Bindung. Unsere Langzeitstudie ist Grundlage für die Erstellung des Engagement-Index. Als wir im Jahr 2001 in Deutschland begonnen haben, ging es in erster Linie um eine erste Bestandsaufnahme des Faktors Mensch in den Unternehmen. In den folgenden Jahren haben wir den Fokus auf die Führung und deren Veränderung im Laufe der Zeit gelegt. Und das erschreckende Ergebnis ist, dass sich in den letzten 10 Jahren nichts verändert hat. Wenn man sich dabei vor Augen führt, dass es um Themen wie zum Beispiel



... Spürbares Interesse, Lob und Anerkennung ...

Lob und Anerkennung geht – also keine Dinge bei denen weitreichend Strukturen geändert werden müssten – sondern Nuancierungen des täglichen Umgangs miteinander, kann man sich das kaum vorstellen! Dennoch ist das für viele Führungskräfte schlicht und einfach immer noch ein Fremdwort. Unverständlich deshalb, da dieses Thema in jedem Managementhandbuch zu finden ist und ein „Danke“ für gute Arbeit kein Budget belastet. Die Leitlinie hier zu Lande ist allerdings: „Nicht geschimpft ist Lob genug“.

KM: Aber was bedeutet fehlende Mitarbeitermotivation bzw. Engagement für Unternehmen konkret? Welche Auswirkungen hat dies oder kann dies haben?

MN: Die Leistungsfähigkeit und somit Wettbewerbsfähigkeit einer Firma hängt von den individuellen Verhaltensweisen aller Mitarbeiter ab – an der Kundenfront ebenso wie hinter den Kulissen. Je stärker die emotionale Bindung umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Mitarbeiter im Sinne eines Arbeitgebers verhält. Und je größer die Anzahl der gebundenen Mitarbeiter umso wettbewerbsfähiger ist das Unternehmen. Lassen Sie mich nochmals auf die drei Gruppen eingehen, die wir im Rahmen des Engagement Index betrachten, das hilft die Dinge einzuordnen. Zum einen die „ideale Gruppe“, die Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung, sie werden innerlich angetrieben, Spitzenleistung zu bringen. Dann gibt es das „Chancensegment“, die Beschäftigten mit einer geringen emotionalen Bindung: sie verrichten ihren Dienst nach Vorschrift, absolvieren ihr Pflichtprogramm. Sie machen ihre Arbeit ordentlich, aber im Vergleich mit dem, was sie eigentlich leisten könnten, liefern sie nicht ihre bestmögliche Arbeit. Das kritische Segment sind die Mitarbeiter ohne emotionale Bindung an das Unternehmen. Bei diesen Personen stimmt schlicht die Gesamtsituation am Arbeitsplatz nicht – sie sind einfach unglücklich. Das bedeutet nicht, dass sie ihr Unternehmen nicht mögen – ihre Bedürfnisse und Erwartungen werden nur weitestgehend missachtet. Wenn Sie sich die Verhaltensunterschiede zwischen diesen Gruppen vor Augen führen und vergleichen, z. B. die Fehlzeiten, werden sie feststellen, dass die Spitzengruppe im Verhältnis zu der letztgenannten Gruppe 22 % weniger Fehlzeiten aufweist. Das heißt, würde ein Unternehmen mit 2000 Mitarbeitern die Fehlzeiten der Belegschaft auf ein Niveau der Spitzengruppe reduzieren, also im Schnitt 5,4 Fehltage pro Person und Jahr, dann würde das eine Kostenentlastung von 220.000 Euro bringen. Das können Sie weiter exerzieren am „Vorschlagswesen“. Emotional hoch gebundene Mitarbeiter bringen sich wesentlich mehr ein. Ihre Innovationskraft liegt 41 % höher als bei den emotional nicht gebundenen Mitarbeiter. Jeder Dritte emotional nicht gebundene Mitarbeiter hat in den vergangenen 6 Monaten keinen Verbesserungsvorschlag in das Unternehmen getragen.

KM: Wie kann man aber die nicht gebundenen Mitarbeiter in eine andere Richtung bringen?



... Spürbares Interesse, Lob und Anerkennung ...

MN: Der erste Schritt wäre, den Mitarbeitern zuzuhören. Nur 8 % der emotional nicht gebundenen Mitarbeiter haben der Aussage zugestimmt, dass ihr Vorgesetzter für neue Ideen offen ist. In der Spitzengruppe stimmten dieser Aussage 73 % zu! Ein weiteres Thema bei den bezifferbaren Nachteilen einer geringen bis schlechten emotionalen Bindung wäre das der Kundenorientierung – denn nur in dem Augenblick, wenn Mitarbeiter und Kunden aufeinandertreffen, entscheidet sich die zukünftige Kundenbindung. Unsere Studien zeigen, dass es eine enge Beziehung zwischen der emotionalen Bindung und unterschiedlichsten Unternehmenskennzahlen gibt. Wir haben 2009 eine Untersuchung bei 152 unserer Kunden aus 44 Branchen mit 1 Millionen Mitarbeitern aus 26 Ländern durchgeführt und die Arbeitsgruppen verglichen. Es gab Unterschiede sowohl auf der Kostenseite als auch auf der Wachstumsseite: 37 % weniger Fehltag, 25-49 % geringere Fluktuation, weniger Inventurdifferenz im Handel, 60 % weniger Qualitätsmängel, und auf der Wachstumsseite: 12 % bessere Kundenbindung, 18 % höhere Produktivität, 16 % höhere Profitabilität. Hier zeigt sich, wie wichtig und relevant die Verknüpfung der weichen und der harten Faktoren ist und welche Rolle die Führung von Beschäftigten spielt. Und das ist unabhängig von den Branchen!

KM: Sie beschreiben ein sehr deutliches Bild. Warum verbessert sich die Situation laut Ihrer Umfragen in Bezug auf das Mitarbeiterengagement nicht? Sind sich die Unternehmen der Konsequenzen wirklich in Gänze bewusst? Woran scheitert es in dieser Hinsicht?

MN: Es beginnt bei jeder einzelnen Führungskraft. Die Themen sind erkannt, aber sie werden meist nicht gelebt. Die Frage ist: warum werden sie häufig nicht gelebt? Die Antwort: Es mangelt an der Zuordnung und der Verantwortlichkeit. Sie müssen den Führungskräften die Instrumente an die Hand geben, damit sie erkennen können, wie sie innerhalb der Gruppe in ihrer Funktion wahrgenommen werden. Und wenn das nicht passiert, weiß derjenige einfach nicht, was er gut oder weniger gut macht und was er ändern sollte.

KM: Dann steht und fällt eine Führungskultur mit dem ersten bzw. höchsten Glied in der Kette?

MN: Ja, die Geschäftsleitung muss erkannt haben, wie relevant der Faktor emotionale Bindung ist und wie dieser entsteht. Qualität von Führung kann man messen, und somit kann sie auch gemanagt werden. Es hat in den letzten 10 Jahren durchaus ein Umdenken stattgefunden, doch wir sind bei weitem nicht dort, wo man eigentlich hin sollte oder sein könnte. Das Thema steht für viele lediglich auf der Agenda. Der Index gibt die Makrosituation in Deutschland wider. Befragt wird ein repräsentativer Querschnitt: Frauen, Männer, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte; alle Altersgruppen ebenso wie alle Bildungsschichten, Berufsgruppen und Unternehmensgrößen, auch der Branchenmix ist repräsentativ. Betrachten wir die Mikroebene, also die ein-



... Spürbares Interesse, Lob und Anerkennung ...

zelenen Unternehmen, findet man ganz unterschiedliche Situationen, je nach Unternehmenskultur – abhängig von der Orientierung der Geschäftsleitung.

KM: Gibt es Strategien für ein jahrelang vernachlässigtes Klima, die noch entwickelt und umgesetzt werden können?

MN: Die Frage ist, wie es zu dieser Verschlechterung des Klimas gekommen ist. Denn das passiert nicht über Nacht – es ist, und das ist die Problematik – ein schleichender Prozess. Die allermeisten Mitarbeiter beginnen ihren neuen Job hoch motiviert und sind engagiert bei der Arbeit. Dennoch: je häufiger man sich am Arbeitsplatz missachtet fühlt, umso mehr distanziert man sich von dem Unternehmen und dem Arbeitgeber. Man kann diese Beschäftigten wieder an das Unternehmen heranzuführen und ein neues authentisches Vertrauensverhältnis aufbauen. Jede Firma kann definitive Verbesserungen erzielen, denn der Grad der emotionalen Bindung ist unabhängig vom Ausgangsniveau veränderbar. Es ist aber ein längerer Prozess, der fünf bis sieben Jahre dauern kann, denn es muss ein Kulturwandel stattfinden.

KM: Was bedeutet das für die Führungskräfte?

MN: Die wenigsten Führungskräfte sind Naturtalente. Ein Problem ist, dass das Thema Menschenführung bereits im Studium kaum bis gar keine Berücksichtigung findet. Denken Sie an den MBA – Master of Business Administration – es geht um das Verwalten von etwas und nicht um People Management. Und die Kunst der Menschenführung beherrscht man nicht nach dem Besuch von einigen Seminaren – es bedarf einiges mehr. Seitens der Unternehmen sind vor allem die richtigen Personen für eine Führungsrolle auszuwählen. In Deutschland herrscht die Regel, dass der beste in dem Job als Belohnung zu einer Führungskraft befördert wird. Dadurch ist aber nicht gesagt, dass man eine solche auch gewinnt. Warum sollte man eine hervorragende Fachkraft, den besten Mann oder Frau in dem Job, verlieren, die für die neue Position gar nicht geeignet ist? Ebenso der Aufstieg nach Absolvieren bestimmter Dienstjahre. Anerkennung für Leistung kann anders funktionieren. Man muss auch zur Seite befördern können. Dieses Umdenken ist aber erst in seinen Anfängen begriffen. Aus unserer langjährigen Erfahrung wissen wir, dass jedes Unternehmen so viele Führungskulturen wie Führungskräfte hat. Das Arbeitsumfeld wird auf der Teamebene gestaltet – und das geht nur über den Dialog, bei dem Problembereiche, Schwächen und Stärken auf Basis von Befragungsdaten herausgearbeitet werden und Rückmeldungen ermöglicht sein sollten. Die Führungsebene wiederum muss fit gemacht werden, mit solchen Daten umzugehen, sie zu akzeptieren und richtig zu interpretieren, Maßnahmen abzuleiten und diese zu implementieren. Hier muss man eine lernende Institution schaffen.

KM: Sie haben geschildert, wie sehr Führung und damit auch die Motivationskraft mit einzelnen Personen steht und fällt. Wie lässt sich aber eine vernünftige allgemein Motivations- und Führungsstrategie in ein Unternehmen



... Spürbares Interesse, Lob und Anerkennung ...

integrieren, gerade mit Blick auf die steigende Zahl an befristeten Arbeitsverträgen?

MN: Das ist ein Punkt, den Unternehmen am besten ohnehin vermeiden sollten. Denn Fluktuation ist in der Regel mit erheblichen Kosten verbunden. Was die Führung betrifft, kann man Führung lernen, auch neue Mitarbeiter können auf die Unternehmenskultur einer Firma eingestellt werden. Im besten Falle wählt ein Personaler dahingehend seine Leute aus. Es ist also ein Thema der Geschäftsführung, dies zu bewerkstelligen.

KM: Herr Nink, vielen Dank für das spannende Gespräch!😊

WEITERE INFORMATIONEN UND LITERATURHINWEIS

- www.gallup.de
- Martina Dürndorfer, Marco Nink, Gerald Wood: Human Capital Management in deutschen Unternehmen, Murmann Verlag, 2005

- Anzeige -



**Jetzt bewerben: Masterstudiengang
Kulturmanagement und Kulturtourismus**

Sie wollen...
Managementkompetenz durch ein praxisorientiertes Masterstudium an einer traditionsreichen Universität mit modernster Ausstattung erwerben

Wir bieten...
Module zu Kulturmarketing, Personalmanagement, Kulturtourismus, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Recht, Eventmanagement, Kulturfinanzierung und -politik, Existenzgründung, Projektmanagement, Case Studies, Planspiele, Exkursionen in die Praxis u.a.

Information:
Europa-Universität Viadrina | Professur für Kulturmanagement
Studiengangsleitung: Prof. Dr. Andrea Hausmann
Email: master-kuma@euv-frankfurt-o.de
www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement



EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER)



SMART und motivierend?

Zielgespräche innerhalb der Personalführung

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“¹

Ein Beitrag von Verena Lewinski-Reuter und Denis Reuter

Mitarbeiterführung heute, im Jahr 2011, ist nicht mehr gleichzusetzen mit den Paradigmen klassischer Managementtheorie und -praxis des letzten Jahrhunderts. Es wurde zunehmend erkannt, dass Mitarbeiter² Individuen sind, deren Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft nicht allein vom Zur-Verfügung-Stellen eines Arbeitsplatzes und regelmäßiger Entlohnung abhängen. Die Zunahme an Fachliteratur zum Themenbereich Mitarbeitermotivation sei als Indiz für diesen Trend zu werten. Sind die Grundbedürfnisse³, wie Essen, Trinken, Schlafen, soziale Kontakte etc. erfüllt, geht es schließlich um Selbstverwirklichung; man möchte an seinen Aufgaben wachsen und mit der Ausübung seines Berufes gleichzeitig auch ein persönliches Wachstum und Sinngebung erfahren. Und dies mehr denn je. Zwar hat es seither Bestrebungen gegeben, Arbeitsbedingungen an den Bedürfnissen des Menschen auszurichten und damit Arbeitsplätze humaner zu gestalten. Das Selbstverständnis, diese Rechte auch einzufordern, nimmt weiter zu.⁴

Unternehmen mit einer mitarbeiterorientierten Organisationskultur, Arbeitgeber, die in populären Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit oben auf der Skala angesiedelt sind, sind im Trend und scheinen langfristig zukunftsfähiger als andere, die diesen Faktor ignorieren.

Der vorliegende Beitrag widmet sich folgenden Fragestellungen: Welche organisationalen und persönlichen Ziele leiten bzw. bedingen das Handeln? Gibt es Instrumente und Möglichkeiten, die positiv und vor allem motivierend für den Mitarbeiter bei der Zielbildung und dessen Kommunikation wirken können? Im Fokus der Darstellungen steht die sog. SMART-Formel, ein Instrument aus der Betriebswirtschaftslehre zur Entwicklung von Organisations- und Mitarbeiterzielen.

Eine Antwort auf diese Fragen im Sinne eines Rezeptwissens kann es am Ende dieses Beitrages nicht geben. Vielmehr sollen die Ausführungen dazu an-

¹ Antoine de Saint-Exupéry, zit. in: Comelli/von Rosenstiel 2009.

² Der besseren Lesbarkeit halber verzichten wir auf eine separate Benennung der femininen Form. Selbstverständlich ist diese miteinbezogen.

³ Die Bedürfnispyramide nach Maslow 1954.

⁴ So Comelli/v. Rosenstiel 2009, S. 249 und S. 258 ff.



... SMART und motivierend?

regen, die dargestellten Aspekte als Informations- und Reflexionsfläche zu nutzen.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie unterscheidet zwei grundlegende Arbeitsmotive: Die „extrinsischen“ und die „intrinsischen Arbeitsmotive“. Bei den extrinsischen Motiven wird Arbeit als ein kalkuliertes Mittel zum Zweck gesehen, um etwas zu erreichen. Bei den intrinsischen Arbeitsmotiven wird die Tätigkeit an sich als Motivation des Tätigwerdens gesehen, also man tut etwas, um genau das zu tun.⁵

Die Kenntnis dieser beiden Arbeitsmotivationen ist grundlegend bedeutsam, bildet sie doch das Fundament für die betriebliche Anreizgestaltung, das Wecken und Verstärken von Arbeitsmotivation und damit schließlich für die Leistungsbereitschaft, für das Unternehmen und in dessen Sinne zu agieren.

Beide Arbeitsmotive, die intrinsischen und extrinsischen, sind in der Praxis kaum trennscharf abzugrenzen. Die wenigsten Mitarbeiter arbeiten allein ihrer persönlichen Selbsterfüllung wegen, das wären nahezu paradiesische Zustände. Aber beide Motivationen sind in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt und können durch den Einsatz entsprechender extrinsischer und/oder intrinsischer Anreize unterstützt und gefördert werden.

Jedes Unternehmen, jede Organisation verfolgt eigene Ziele, Haupt- und Nebenziele. Seien es solche ökonomischer Natur, wie es innerhalb der Wirtschaft die Hauptzielrichtung ist oder ideelle Ziele, wie es bei Organisationen des dritten Sektors die Regel ist. Ziele von Kultureinrichtungen sind bipolar und damit in besonderem Maße spannungsbehaftet: Einerseits geht es um ökonomische Zielgrößen, andererseits um kulturelle Sinnsetzungen. Je nach Art der Kultureinrichtung ist entweder die eine oder die andere Zielrichtung schwerpunktmäßig ausgeprägt. Zu den Besonderheiten des Kulturbereiches im Hinblick auf die innerorganisatorische Zielrichtung wird dieser Beitrag später noch einmal Bezug nehmen.

Die Organisationsziele bilden gewissermaßen eine Zielmatrix, die schließlich auch die Zielbildung des einzelnen Mitarbeiters beeinflusst und bedingt. Doch wie können Organisationsziele die intrinsischen Motive der Mitarbeiter unterstützen?

Zunächst einmal muss der Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen, sich idealerweise mit ihnen identifizieren. Das setzt voraus, dass die Ziele des Unternehmens transparent sind, indem sie im Sinne interner Unternehmenskommunikation offenbar werden. Eine Möglichkeit, Unternehmensziele zu kommunizieren und gleichermaßen die Ziele der Mitarbeiter zu erfahren, sind Mitarbeitergespräche.

⁵ Vgl. hierzu Comelli/v. Rosenstiel 2009, S. 10 ff., v. Rosenstiel 1988.



... SMART und motivierend?

Wie wecke ich als Führungskraft die Sehnsucht meiner Mitarbeiter nach dem endlosen weiten Meer? Es existieren viele gangbare Wege, die Arbeitsmotivation durch Implementierung von Anreizsystemen in der Organisation zu stärken.⁶ Ein wichtiges Instrument sind die soeben angesprochenen Mitarbeitergespräche. Im Fokus dieses Beitrages stehen sog. Zielvereinbarungen als immaterielle Anreize, auch bekannt als sog. Zielfindungsgespräche.

Doch wie gelingt es Ziele zu formulieren, die motivierend wirken? Die Theorie entwickelte dazu eine Formel. Mit der sog. SMART-Formel gab sie der Praxis ein Instrument an die Hand, mit dem Ziele unter Beachtung bestimmter Merkmale eine motivierende und damit eine auf die Leistungsbereitschaft positive Wirkung haben sollen. SMART steht für Specific, Measurable, Accepted, Realistic und Timely. Ein Ziel sollte, um den größt-möglichen Wirkungs- und Erfolgsgrad zu erreichen, so konkret wie möglich formuliert, messbar, ambitioniert und akzeptabel, realistisch und terminiert sein.

Das heißt im Einzelnen, dass der Mitarbeiter zunächst einmal genau erfahren sollte, was von ihm erwartet wird, wo „die Reise“ hingehen soll. Quantitative oder qualitative Zielgrößen sind von Vorteil, um die ökonomischen oder die das Verhalten bestimmenden Soll-Vorstellungen fassbar zu machen. Keine verwässerten Formulierungen, über das Ziel oder gar reine Aufgaben- oder Maßnahmenbeschreibungen sind gefragt.

Das Ziel sollte außerdem messbar sein, also in einer Form beobachtbar und nachprüfbar. Die Bedeutung, die Wichtigkeit des Ziels für die Organisation sollte erkennbar werden. Nur, weil etwas „immer so gemacht wird“ bedeutet nicht, dass die Maßnahme einen wirklichen Sinn hat.

Ziele sollten realistisch sein. Was zum einen meint, dass die Anforderungen und Ansprüche der Organisation mit den tatsächlichen Möglichkeiten des Mitarbeiters, diese mit Hilfe seines Könnens, d.h. seiner Fachkompetenz und Fähigkeiten auch zu erfüllen, ausbalanciert sein sollten. Zum anderen müssen die Ziele auch objektiv realisierbar sein.

Einen Aspekt, den wir im Bereich der Realisierbarkeit und Ambitioniertheit von Zielen ansiedeln, möchten wir an dieser Stelle noch gesondert hervorheben: Visionen. Können Visionen derart in die Zielformulierung eingebracht werden, dass sie die positiven und motivierenden Faktoren „richtiger“ Zielformulierung noch verstärken? Kritisch äußert sich Prof. Dr. Fredmund Malik, wenn er sagt „[...] Eines der dominierenden Modewörter der vergangenen Jahre ist "Vision". Es hat viel Schaden angerichtet. Denn die Visionsmode hat Persönlichkeitstypen Aufmerksamkeit und Anerkennung verschafft, die früher in Unternehmen keine Chance gehabt hätten: dem Bluffer und Angeber, dem Träumer und dem Scharlatan [...]“.⁷

⁶ Vgl. hierzu auch Grewe 2006.

⁷ Malik 2003.



... SMART und motivierend?

Woher kommt diese negative Konnotation von „Vision“? Wieso soll es plötzlich schlecht sein, seinen Mitarbeitern auch den Blick für das große Ganze zu öffnen und ihnen zu vermitteln, dass ohne die Anstrengung jedes Einzelnen, die Unternehmensziele nicht erreichbar sein werden? Die Antwort könnte lauten: weil der Chef in der Vergangenheit mit jedem Schiff, das gebaut wurde, immer alleine abgefahren ist oder – und auch nicht besser – weil bislang jedes Schiff direkt nach dem Stapellauf untergegangen ist. Aber das wäre dann doch vielleicht ein wenig zu einfach. Dennoch hat auch diese Simplifizierung ihren Reiz, da sie sehr anschaulich das Dilemma in vielen Unternehmen ausdrückt. Der Begriff „Vision“ wurde in vielen Fällen inflationär als reines Modewort gebraucht, als Worthölse ohne jegliche inhaltliche Füllung und ohne daraus eine Unternehmensstrategie und daraus wiederum konkrete Ziele abzuleiten. Für den Mitarbeiter hingegen ist es zu häufig nur eine unerreichbare „carrot on a stick“. Das intrinsische Arbeitsmotiv, das auf eine visionäre Sinnggebung folgen kann, würde sich ins Gegenteil verkehren und zu einem der Motivation kontraproduktiven Überziel ausufern.

Wie also es besser machen? Wie kann man ambitionierte und trotzdem realistische Ziele entwickeln, ohne ins „Visionäre“ zu gelangen? Zunächst einmal sei betont, dass es natürlich nicht kontraproduktiv ist, wenn die Mitarbeiter sich als Teil eines größeren Ganzen verstehen und auch die Bedeutung ihres Beitrages zur Zielerreichung des gesamten Unternehmens erkennen. Dies zu fördern ist in erster Linie auch Aufgabe der Führungskräfte und ein Teil der gesamten Unternehmenskultur. Wie so häufig kommt es natürlich jedoch auch hier sehr auf das Wie an. Luftschlösser zu bauen, in denen am Ende doch niemand wohnt, oder ohne Konsequenz – positiv wie negativ – zu führen, beschädigt nachhaltig das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft. Und Mitarbeiter, denen das Vertrauen in die Führung fehlt, werden ihre Mitarbeit aktiv und/oder passiv verweigern. Wenn die Mitarbeiter, die Erwartung der Führungsebene an sie – insbesondere in Form von konkret vereinbarten Zielen – nicht kennen, sind sie orientierungslos. Wenn über die von der Führungskraft definierte Erwartung an den einzelnen Mitarbeiter und mögliche Abweichungen nicht regelmäßig und selbstverständlich als Teil der Unternehmenskultur gesprochen wird, herrscht Unsicherheit und es leidet die Motivation.

Wir gehen davon aus, dass Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Führungsebene immer auch an einer Vision im Sinne eines unternehmerischen Weitblicks bzw. einer strategischen Stoßrichtung orientiert sein sollten, wobei jedoch der Blick für die Realisierbarkeit der Ziele nicht verloren gehen sollte. Um auf das eingangs angeführte Zitat Bezug zu nehmen: Die Sehnsucht der Männer für das Meer wecken bedeutet nicht, ihnen leere Versprechungen von einem goldenen Zielhafen zu geben.

Der letzte Punkt der SMART-Formel beinhaltet ein zeitliches Moment. Ziele sollten terminiert sein, wobei mittels einer festgesetzten – selbstverständlich



... SMART und motivierend?

realistischen - Zeitspanne die Zielerreichung absehbar wird. Idealerweise wird mit der Terminierung auch ein Feedback verbunden, im Sinne eines „Anerkennungs- und Kritikgespräches“.⁸

Bewegen wir uns im Kunst- und Kulturbereich, gilt es noch weitere Besonderheiten zu beachten. Ziele von Kulturbetrieben sind nicht nur organisationaler Art, sondern haben einen gesellschaftlichen Anspruch zu erfüllen. Der Kulturbetrieb bewegt sich zwischen ökonomischen Zielgrößen, die je nach Rechtsträgerschaft unterschiedlich gewichtet sind⁹ sowie gesellschaftlichen Bildungszielen, politischen und kommunalen Zielen sowie auch Unterhaltungszielen in Bezug auf das Publikum. Organisationsziele müssen im Einklang mit einer übergeordneten Kulturziel- und -entwicklungsplanung stehen. Führungskräfte in Kulturbetrieben stehen somit im Spannungsfeld vieler Ansprüche und Erwartungen eines breiten Spektrums an Anspruchsgruppen. Sie sehen sich einem besonderen Druck gegenüber, steht ihre Organisation doch auch meist im Licht der Öffentlichkeit.

Die SMART-Formel ist nur bedingt auf den Kulturbereich übertragbar. Dort, wo es im Kulturbetrieb um ökonomische Zielsetzungen geht, steht einer Anwendung dieses Instrumentes nichts im Wege. Geht es aber um die künstlerischen Ziele des Kulturbetriebes, gelangt diese Formel schnell an ihre Grenzen. Insbesondere erscheint die Messbarkeit des Zielrealisationsgrades stark eingeschränkt. Wie kann ich künstlerischen Erfolg messen? Wie ist es möglich, mit dem Mitarbeiter seine Zielerreichung zu besprechen, wenn keine messbaren Größen vorhanden sind? Eine Möglichkeit ist es, Hilfsgrößen, also Indikatoren heranzuziehen, die den Erfolg des Handelns in irgendeiner Form sichtbar werden lassen. Solche Hilfsgrößen können z.B. Medienberichte sein. Einer generellen Nachprüfbarkeit entzieht sich der Zielerreichungsgrad jedoch.

Sicherlich haben wir qualitative Verschiebungen im Kultursektor, was Arbeitsmotive und Anreizsysteme betrifft. Anders als es in „üblichen“ Unternehmen der Wirtschaft der Fall sein dürfte, so ist im kulturellen Sektor von einer Motivationsstruktur auszugehen, die in hohem Maße intrinsische Arbeitsmotive und Arbeitsinhalte zeigt. Sinngebung und Selbstverwirklichung spielen hier eine herausragende Rolle, was bei der Anreizgestaltung berücksichtigt werden sollte. Es ist außerdem davon auszugehen, dass ein Großteil der Mitarbeiterschaft in Kulturbetrieben den besonderen Auftrag und die damit verbundenen Schwierigkeiten kennt. Materielle Anreizsysteme sind allein schon auf Grund flächendeckender Tarifvereinbarungen nur bedingt möglich.¹⁰

⁸ Comelli/v. Rosenstiel 2009.

⁹ Ausführlich dazu Heinrichs 2011.

¹⁰ Zu den Grenzen und Möglichkeiten leistungsbezogener Bezahlung in öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben s. Jörges-Süß 2008.



... SMART und motivierend?

Für alle Zielfindungsgespräche, auch jenseits der SMART-Formel ist festzuhalten:

Die besten Instrumente bringen nur dann den gewünschten Erfolg, wenn eine entsprechende Unternehmenskultur bzw. mindestens eine entsprechende Abteilungskultur hinter den Akteuren steht. Wenn eine Führungskraft das ganze Jahr über nicht mit seinen Mitarbeitern über Erwartungen, Ziele, Abweichungen spricht und dies nicht integraler Bestandteil des eigenen Führungsverständnisses ist, läuft das jährlich einmal stattfindende Gespräch ins Leere. Die Mitarbeiter, sollten konkrete Ziele kennen und ein regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten erhalten.

Zu einer guten Vorbereitung gehört es auch, sich mit dem Typus des konkreten Mitarbeiters zu beschäftigen. Nicht alle Menschen sind gleich und normalerweise hat der Vorgesetzte ganz unterschiedliche Mitarbeitertypen im Team. Klassifizierungsschemata gibt es zu genüge, aber im Grunde ist es immer eine Kombination aus Können und Wollen. Mit Jemandem, der will aber nicht kann muss ein anderes Gespräch geführt werden als mit Jemandem der kann aber nicht will. Voraussetzung ist natürlich auch hier, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter kennt, d.h. dass sie sowohl Wünsche und Ängste kennt, aber auch weiss, welche Aufgaben der Einzelne eigentlich verantwortet und wie die konkreten Ergebnisse aussehen. Ohne wirkliche detaillierte Kenntnisse der einzelnen Menschen sowie ihrer Ergebnisse wird ein Mitarbeitergespräch in aller Regel zum Scheitern verurteilt sein, indem es kein motivationale Wirkung entfaltet.

Eine weitere Fehlerquelle ist, dass die Führungskraft es nicht schafft, die formellen Rahmenbedingungen in ein echtes Gespräch zu übersetzen. So werden sklavisch Checklisten durchgegangen, um Punktzahlen verhandelt und Beurteilungskategorien chronologisch abgearbeitet. Auch so ein Gespräch scheitert häufig, da das eigentliche Ziel, der Sinn und Zweck dieses Gesprächs vollständig aus den Augen verloren wird. Es ist eben nicht das Ziel des Gesprächs, schlicht die Beurteilungskategorien nacheinander in der vorgegebenen Reihenfolge „abzuarbeiten“. Es ist vielmehr Ziel, dem Mitarbeiter ein offenes, sachliches Feedback zu geben (und manchmal auch zu bekommen), um Orientierung zu geben, Stärken weiter zu entwickeln, Perspektiven aufzuzeigen, Ziele zu vereinbaren, somit die Motivation zu erhöhen (oder hoch zu halten) und den Beitrag des Einzelnen zur Zielerreichung des Unternehmens zu sichern. Die Checklisten, Beurteilungsbögen können daher nur Hilfestellung und nie Selbstzweck sein. ¶

ÜBER DIE AUTOREN

Verena L. Lewinski-Reuter, geb. 1976, Studium der Rechtswissenschaften (Staatsexamen) sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie. Mediatorin und Fachautorin. Langjährige Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin für verschiedene Einrichtungen der Aus- und



... SMART und motivierend?

Weiterbildung im Bereich Kultur- und Nonprofit-Organisationsmanagement. Ihre Interessenschwerpunkte sind Fragen der Organisationsentwicklung, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, Ethik und Personalentwicklung im Sinne einer nachhaltigen und ganzheitlichen Organisationsführung.

Denis Reuter, geb. 1977, Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre. Langjährige Tätigkeit in der Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Change-Management und Restrukturierung. Aktuell als Geschäftsführer und Chief Financial Officer in einem internationalen Rohstoffkonzern tätig.

VERWENDETE QUELLEN UND LITERATUR

- Comelli, Gerhard/v. Rosenstiel, Lutz (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, 4. Auflage, München
- Grewe, Alexander (2006): Implementierung neuer Anreizsysteme. Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen, 3. Auflage, Mering
- Heinrichs, Werner (2011): Kulturbetrieb, in: Lewinski-Reuter, Verena/Lüddemann, Stefan, Glossar Kulturmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, (S. 129-137)
- Jörges-Süß (2008): Leistungsbezogene Bezahlung in öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben – Möglichkeiten und Grenzen, in: Lewinski-Reuter, Verena/Lüddemann, Stefan, Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis, Wiesbaden, (S. 200-218)
- Malik, Fredmund (2003): „Vision – gefährliche Mode“, in: Manager-Magazin, www.manager-magazin.de vom 09.12.2003; Abruf am 02.05.2011.

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

zhaw School of Management and Law

Berufsbegleitende Weiterbildung in der Schweiz

**Masterprogramm Arts Management
Diplomlehrgang Fundraising Management**
International anerkannt

.....
Info-Apéro 8. Juni, Zürich
.....

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule



**MARTIN
SALZWEDEL**

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

Motivation oder Motivierung

Ein Beitrag von Martin Salzwedel, CCI - *Communications Consulting International*

Bereits vor 20 Jahren hinterfragte Reinhard K. Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ sehr kritisch die Versuche von Managern, Mitarbeiter motivieren zu wollen. In der überarbeiteten Einleitung zur 19. Auflage (2010) dieses Klassikers aus dem Jahr 1991 zieht er sein Fazit: „Insgesamt gibt es in dieser Angelegenheit mehr Rückschritt als Fortschritt. Leistungsentlohnung – ja sogar in öffentlichen Verwaltungen, Krankenhäusern und Schulen – wird kaum mehr in Frage gestellt.“ Der Harvard Professor Alfie Kohn schreibt: „Es gibt keine Studie weltweit, die eine dauerhafte Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte.“

„Die modernen Unternehmen sind in keiner Angelegenheit so blind wie in der Frage nach den Antriebskräften der Menschen... Woher kommt leidenschaftliche und anhaltende Energie?“ fragt Reinhard K. Sprenger in „Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation“ und trifft damit ins Schwarze der Angelegenheit. Es sind sicherlich nicht die finanziellen, äußeren Anreize wie Prämien, Boni, Incentives, Lob, Tadel oder andere Stimuli. Diese mögen kurzfristig für einen Energieschub sorgen, können jedoch nicht dauerhaft motivieren. Es ist sogar noch schlimmer: Die Motivierung (in Form extrinsischer Anreize) zerstört die (intrinsische) Motivation. Motivation in der Managementlehre wird reduziert auf die 5 großen „B“: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen. Führung verkommt zur Verführung. Auch im Kulturmanagement wird von erfolgreichen Führungskräften „Erfahrung in der Motivation von Mitarbeitern“ gefordert.

Bei so viel Unsinn ist es berechtigt, das diesem Gedankengut zu Grunde liegende Menschenbild zu hinterfragen. Die Motivationsforschung fragt nach den Beweggründen, warum sich ein Mensch so verhält wie er es tut. Manager interessiert das nur am Rande. Sie wollen wissen, wie man die maximale Arbeitsleistung aus Mitarbeitern heraus holt, sie zu Überstunden motiviert und der inneren Kündigung vorbeugt. Wenn man die Arbeit reduziert auf ökonomische Belange, dann mag der Gedanke ja relevant sein. Wenn man Arbeit jedoch als die Tätigkeit beschreibt, mit der Individuen sich in der Gemeinschaft eine Identität schaffen und ihren persönlichen Beitrag zum Gemeinwohl bringen möchten, sieht das alles ganz anders aus.

Rolf Wunderer, emeritierter Ordinarius an der Universität St. Gallen beschreibt schlicht und einfach den Inhalt der Arbeit als größten Motivator und beweist durch mehrjährige Studien die These, dass Mitarbeiter in Europa vor allem für die Aufgabe arbeiten (der Inhalt der Arbeit muss mit den eigenen Werten übereinstimmen) – in den USA sind es die (charismatischen) Chefs,



... Motivation oder Motivierung

die motivieren („Ich arbeite für Bill. Er ist ein großartiger Chef!“) und in Japan ist es die Zugehörigkeit zu einer Firma.

Für unsere Breitengrade also gilt: Wenn der Inhalt der Arbeit den eigenen Interessen und Werten entspricht, ist die Motivation am höchsten. Sogar die sogenannten demotivierenden Rahmenbedingungen wie schlechte Ausrüstung, langsame Computer oder übertriebene Bürokratie werden dann als viel weniger störend empfunden. Als größte demotivierende Rahmenbedingung wurde in dieser Studie übrigens „langweilige Meetings“ genannt.

Es gilt also die Frage zu beantworten, wie man in der Führung unterschiedliche Motive von Mitarbeitern auf ein gemeinsames Ziel ausrichten kann. Dazu muss man jedoch die Motive kennen. Die Persönlichkeitsforschung leistet hier gute Dienste. In unserer Arbeit bevorzugen wir als Modell das Enneagramm, weil es folgende drei Leistungen miteinander kombiniert:

1. Es erfasst auf eindruckliche Art neben Verhaltensphänomenen auch die tiefer liegenden Grundmotivationen, die Verhalten steuern. Es erklärt also, warum wir in vielen Situationen so und nicht anders handeln.
2. Es beantwortet nicht nur die Frage nach einem spezifischen Persönlichkeitsprofil, sondern beinhaltet eine dynamische Komponente, die für jedes Profil deutlich die Potenziale für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung, aber auch die Risiken in Form von Stressspiralen aufzeigt. Für die Entwicklung ist besonders auffällig, dass genau jene Dinge zu entwickeln und zu integrieren sind, die schwer fallen. Man muss sich selbst ein Stückchen weit „gegen den Strich bürsten.“ Dadurch entwickeln sich Potenziale, die ein positives und ausbalanciertes Gegengewicht zum eigenen Grundtyp bilden. Das ist ähnlich wie beim Klavier spielen. Beide Hände müssen trainiert werden und Rechtshänder sind meist mit der linken Hand nicht so locker. Die Dinge, die tendenziell zur Verkrampfung führen müssen sehr aufmerksam trainiert werden. Ähnliches gilt im Sport oder auch beim Yoga üben.
3. Es erweitert die in der Arbeitswelt weit verbreitete bipolare Sichtweise aus Stärken und Schwächen auf den „Dreiklang“ Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen. Es differenziert ausdrücklich zwischen angelegten (zum Teil sicher auch entwickelten) Talenten und „Nicht-Angelegtem“, das es im Rahmen des Möglichen zu entwickeln gilt. Es versteht unter Schwächen die Übertreibung der Stärken, die sich so ins Negative wenden. Auf Ergebnisse drängen ist gut – die Übertreibung in Form von Druck auf Mitarbeiter, oben erwähntes Bedrohen oder Bedrängen ist kontraproduktiv.

Das Modell des Enneagramms baut auf der Annahme auf, dass es für das psychische Überleben des Menschen drei zentrale Bedürfnisse oder Motive gibt, die nach Erfüllung streben: Autonomie, Anerkennung und Sicherheit. Es geht weiterhin davon aus, dass bei jedem Menschen ein zentrales Motiv nachhaltig wichtig ist, entweder weil es unterversorgt war oder weil der Mensch aus vie-



... Motivation oder Motivierung

lerlei Gründen ein übermäßiges Interesse daran entwickelt hat. Das führt zur Ausprägung von ganz spezifischen Verhaltensmustern oder Gewohnheiten, die dieses Defizit beheben sollen oder dieses Interesse befriedigen.

Die drei Grundmotive sind jeweils differenziert in drei Variationen, d.h. es gibt drei Persönlichkeitsprofile, für die Selbstbestimmung als zentrales Motiv wichtig ist. Der „Boss“ hat sensible Antennen für Macht. Handeln, Kontrolle und die Durchsetzung des eigenen Willens sollen vor dem Verlust der Selbstbestimmung bewahren. Der „Vermittler“ fokussiert auf Konsens und Harmonie. Verständnis für andere, Ausgleich und Verzicht auf Egoismus sollen vor dem Verlust der Selbstbestimmung bewahren. Dem „Reformer“ geht es um Prinzipien. Regeleinhaltung, Fehlervermeidung und Selbstkontrolle sollen vor dem Verlust der Selbstbestimmung bewahren.

- Anzeige -

Tagung „Strategien der Stadt- und Regionalentwicklung“ 27. /28. 6.2011, Bundesakademie für kulturelle Bildung

Ob bei Lebensmitteln, in der Küche, im Tourismus, in der Abfallwirtschaft ... „regional“ ist das Thema. Welche Rolle aber spielen Kulturarbeit – insbesondere Soziokultur – und Kulturpolitik in den regionalen Entwicklungsprozessen? Ist die Bedeutung von Kultur für die Regionalentwicklung mehr als eine Illusion? Wie könnte die Rolle der Kultur gestärkt werden? Dies sind zentrale Fragen dieser Tagung, die vor allem gedacht ist für Praktiker aus der (Sozio-)Kultur und für MitarbeiterInnen aus Politik und Verwaltung.

Infos und Anmeldung: www.bundesakademie.de

Anerkennung als das zentrale Motiv führt beim „Unterstützer“ zur Fokussierung auf Beziehungen. Geben, Helfen und andere gut beraten bringt Anerkennung. Der „Erfolgsmensch“ konzentriert sich auf Wettbewerb. Leistung und Erfolg im Wettbewerb sorgen für Anerkennung. Der „Individualist“ hat empfindliche Antennen für Gefühle und Stimmungen. Authentizität und ein unverwechselbarer Stil bringen Anerkennung.

Bei Sicherheit als zentralem Motiv gibt es auch wiederum drei Varianten: Der „Strategie“ konzentriert sich auf die Gedanken. Beobachten, Denken und Abstand halten gibt Sicherheit. Der „loyale Skeptiker“ fokussiert auf Probleme, denn Probleme, Risiken und Gefahren aufzuspüren und zu bewältigen schafft Sicherheit, während der „Optimist“ sich gerne dem Genuss verschreibt. Optimismus, positives Denken und viele Wahlmöglichkeiten geben ihm Sicherheit.

Bei dem Prozess der Integration nicht oder wenig genutzter Aspekte unserer Persönlichkeit geht es nicht darum, Schwächen „auszumerzen“. Sogar in der „zweidimensionalen“ Welt der Stärken-Schwächen-Analyse gilt: Wer heute an



... Motivation oder Motivierung

seinen Schwächen arbeitet wird mit viel Aufwand nur mittelmäßig. Das reicht heutzutage nicht aus. In der „dreidimensionalen“ Welt des Enneagramms geht es um eine gesunde Balance positiver Werte, von denen einer leicht zu integrieren ist, während der Gegenwert häufig Anstrengung erfordert. In der „dritten Dimension“ geht es darum, die Energie, die hinter dem eigenen Antrieb steckt zu zügeln, damit des Guten zu viel nicht zur Schwäche wird.

Wenn sich ein Mensch Verhaltensweisen anzutrainieren versucht, die nicht mit der eigenen Grundstruktur und den daraus resultierenden Werten übereinstimmen erzeugt das Stress. Wenn wir auf Dauer ein nicht zur eigenen Natur passendes Verhalten zeigen müssen, können wir nicht authentisch sein und erzeugen Stress für uns selbst. Die Folgen sind Unglaubwürdigkeit, Überforderung und Sinnlosigkeit.

In „Führen ist Charaktersache – Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz“ beschreibe ich das Enneagramm als Model, das die Ebene des unveränderbaren „Betriebssystems“, des „Bio-Computers“ Gehirn, und die Ebene der veränderbaren „Softwareprogramme“, das angelernte Verhalten und die zu Grunde liegenden Motive und Absichten integriert. Außerdem beschreibt das Enneagramm sehr präzise, wie Aufmerksamkeit organisiert wird, um automatisches Handeln – Autopilot – und selektive Wahrnehmung – Autofokus – bewusst zu machen. Es geht darum sich selbst zu beobachten und dabei die automatische Ausrichtung der Aufmerksamkeit zu Gunsten einer bewussten Hinwendung zu sich und seinem Umfeld zu reduzieren und damit die Handlungsoptionen zu erweitern.

Führungskräfte, die sich selber der eigenen Persönlichkeitsentwicklung verpflichtet fühlen, sind in der Lage, in Gesprächen ihre Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre wirklichen Motive genauer zu erkennen, zu erforschen und zu schauen, wie die dahinter liegende Energie für die Erreichung der Organisationsziele optimal genutzt werden kann. Dieser wechselseitige Prozess zwischen Führung und Mitarbeitenden hat etwas mit Führung und Motivation zu tun. Am Beispiel eines typischen Projekts möchte ich zum Abschluss darstellen wie alle Persönlichkeitsprofile mit ihren natürlichen Talenten zum Gelingen beitragen können: Der „Reformer“ schaut darauf, was verbessert werden kann. Der „Unterstützer“ sucht nach Menschen, die ins Team passen. Der „Erfolgsmensch“ beginnt die Arbeit mit dem Endziel vor Augen. Der „Individualist“ gibt dem Projekt eine übergeordnete Bedeutung. Der „Strategie“ stellt alles in den größeren Kontext. Der „loyale Skeptiker“ analysiert die Risiken. Der „Optimist“ sorgt für positive Energie und Ideen. Der „Boss“ stellt sicher, dass es endlich los geht und der „Vermittler“ sorgt dafür, dass die Zusammenarbeit harmonisch verläuft und jeder Beteiligte gehört wird. ¶

WEITERE INFORMATIONEN UND LITERATURHINWEIS

- www.cci-beratung.de



... Motivation oder Motivierung

- Martin Salzwedel, Ulf Tödter: Führen ist Charaktersache - Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz, Cornelsen Verlag, 2008



KULTUREXPERTEN

WERKSTATT

**MITTWOCH 6. BIS
SONNTAG 10. JULI 2011,
VILLA VOGELSANG IN
ESSEN**

**MARKETING
FÜR
PROFIS**

UNSER MOTTO LAUTET: GEMEINSAM ARBEITEN UND VONEINANDER LERNEN IN EINER OPTIMALEN ARBEITSATMOSPHERE.

Die KULTUREXPERTEN – WERKSTATT „Marketing für Profis“ bietet einen professionellen Labor- und Arbeitsraum für alle Herausforderungen in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Sponsoring, PR, Presse und Internet!

SO FUNKTIONIERT DIE WERKSTATT:

Für eine Arbeitswoche verlegen Sie Ihren Arbeitsplatz in die Villa Vogelsang in Essen (www.villa-vogelsang.de). Sie arbeiten an Ihren eigenen Konzepten und an Aufgaben, die Sie aus ihrer Kulturinstitution mitbringen. Ausgewählte Expertinnen und Experten wirken an Ihren Aufgaben mit und unterstützen Sie als Coworking-Guide. **Learning by doing with Experts:** Bringen Sie all das mit, wofür Sie eine Lösung brauchen. Während der Werkstatt können Sie auch jederzeit Kontakt zum heimischen Büro aufnehmen.

Moderator der Werkstatt ist Prof. Dr. Oliver Scheytt, der für den Gesamttablauf verantwortlich ist und Ihnen jederzeit für eine Einzelberatung zur Verfügung steht.

Die **KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH** ist Veranstalter in Kooperation mit der Villa Vogelsang, Linuxhotel GmbH. Dieses Unternehmen wird sich ab dem nächsten Jahr auf Basis der weitreichenden Erfahrungen und Netzwerke von Oliver Scheytt vor allem der Personalberatung im Kunst- und Kulturbereich widmen.

ZIELGRUPPE:

Fach- und Führungspersönlichkeiten von Kultureinrichtungen, insbesondere in den Bereichen Marketing und Kommunikation, Sponsoring und PR.

Maximale Teilnehmerzahl: zehn

WEITERE INFOS:

www.kulturexperten.de

KONTAKT:

Inhaltliche Anfragen scheytt@kulturexperten.de,
Auskünfte zu Veranstaltungsort und Konditionen info@linuxhotel.de

EFFIZIENT: Sie verlegen Ihre Arbeitswoche an einen ungewöhnlichen Ort, um mit den eigenen Konzepten voranzukommen.

WIRKUNGSVOLL: Sie können alle wesentlichen Kommunikationsbausteine erarbeiten wie Markenstory, Sponsoringkonzept, Presstext, Internetauftritt, PR-Kampagne, Bildwelten, Agenturbriefing etc.

PROFESSIONELL: Coworking-Guides aus allen relevanten Feldern von Marketing, Kommunikation, Presse, Internet und PR stehen Ihnen zur Seite und erarbeiten mit Ihnen individuelle Handlungsstrategien.

KOMMUNIKATIV: Sie lernen im Austausch mit und von anderen. Sie können bis zu zwanzig andere Experten an Ihrer Arbeit beteiligen.

INSPIRIEREND: Sie erleben Kultur, etwa die „ExtraSchicht – Die lange Nacht der Industriekultur“ in der Metropole Ruhr u.a.

EXKLUSIV: Sie sind in einem der „ungewöhnlichsten Hotels im Ruhrgebiet“ untergebracht. Die Villa Vogelsang und der umliegende Park sind komplett für die Werkstatt reserviert.

MASSGESCHNEIDERT: Ein intensiver Austausch mit dem Moderator Oliver Scheytt garantiert, dass die Werkstatt auf Ihre spezifischen Anforderungen eingestellt wird.



MARKUS LANG

Kultur und Medienmanagement Studium am Internationalen Zentrum für Kultur und Management (ICCM), Masterlehrgang Coaching (MSc) an der Europäischen Ausbildungsakademie, seit 2002 Trainer, Consultant und Coach am Institut für Kulturkonzepte, Wien

www.lang-coaching.at

Antrieb, Selbstmotivation, Burnout-Prävention

„Es sind gerade die Inkonsequenzen eines Lebens, welche die größten Konsequenzen haben“ (André Gide)

Ein Beitrag von Markus Lang, Wien

Motivation ist die Summe aller Beweggründe, die menschliches Handeln in Gang setzen. Motivation ist sozusagen der Motor des eigenen Antriebs, der uns in die Lage versetzt, Ziele zu erreichen und Pläne zu verwirklichen. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Ein Mensch mit intrinsischer Motivation ist von sich selbst aus, von innen, motiviert. Bei der extrinsischen Motivation kommt der Antrieb von außen und ist somit fremdbestimmt. Es ist erwiesen, dass intrinsische Motivation tragfähiger und nachhaltiger ist als extrinsische. Man muss also durch Selbstmotivation versuchen, sich selbst - von innen heraus - so effektiv wie möglich zu motivieren.

Was treibt Menschen an, besondere Leistungen in Kunst und Kultur, Wissenschaft und Forschung sowie in vielen anderen Lebensbereichen zu erbringen? Wo liegen die Ursprünge ihres emotionalen Antriebes, der ihre menschliche Schaffenskraft entfaltet? Diese Ursprünge sind im Bereich der sekundären Antriebe zu finden, die über die primären Antriebe der Selbst- und Arterhaltung hinausgehen. Diese sind Selbstverwirklichung, Sinnfindung, das Streben nach Glück und Transzendenz. Selbstmotivation beginnt, wenn wir unser Bewusstsein und unsere Aufmerksamkeit auf den Bereich der sekundären Antriebe ausrichten und dort unsere persönlichen Antriebsquellen finden. Im Rahmen der Selbstmotivation gewinnen wir Zugang zu der Energie, die unsere Handlungsimpulse steuert und richtet diese Energie aus. Wir erzeugen von innen heraus einen Handlungsimpuls und Handlungswillen, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen und Ziele zu erreichen. Selbstmotivation heißt letztlich, sich selbst auf das zu konzentrieren, was für einen selbst Bedeutung und Wert hat. Optimale Selbstmotivation gelingt uns dann, wenn wir Herausforderungen dort suchen, wo sie gleichzeitig die Verwirklichung von persönlichen Werten ermöglichen. Diese Werte können unter anderem im Bereich der schöpferischen Werte (wie Selbsta Ausdruck, Kreativität), im Bereich der sozialen Erlebniswerte (wie Freundschaft, Solidarität) und im Bereich der inneren Einstellungswerte (wie Selbstdisziplin, Gelassenheit) liegen. Sich seine eigenen Werte bewusst zu machen ist daher ein sehr wichtiger Schritt zur Selbstmotivation.

Es gilt auch unsere Talente, Begabungen und Stärken zu finden und zu entfalten. Die eigenen Potenziale zu entdecken und die eigenen Stärken konsequent zu fördern, zählt zu den wichtigsten Voraussetzungen für Erfolg und



... Antrieb, Selbstmotivation, Burnout-Prävention

Zufriedenheit. Die besten Leistungen erreichen wir auf Dauer nur dort, wo wir im Kernbereich unserer Stärken und Talente tätig sind. Es ist daher wichtig, die eigenen Stärken zu stärken. Jene Tätigkeitsbereiche weiter zu entwickeln, die uns Freude machen und leicht fallen. Auch Wünsche und Visionen sind oft Vorboten noch unentdeckter Potenziale und Fähigkeiten.

Eine wesentliche Quelle zur nachhaltigen Steigerung der Selbstmotivation ist die Entwicklung der eigenen Lebensvision und Lebensmission. Was ist mein besonderer Beitrag, den ich für die Welt leisten kann? Aus der Beantwortung dieser Frage erwächst ein Antrieb aus dem Kern der eigenen Persönlichkeit heraus, der das ganze Leben durchdringt. Wenn es gelingt das eigene Leben synergetisch an einer Lebensmission auszurichten, dann entsteht eine Bündelung der Kräfte. Wir finden dann zu langfristigen Lebenszielen, die im Einklang mit unserer Lebensaufgabe sind. Dies kann die Basis für ein tief verankertes Zeit- und Selbstmanagement bilden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang das Konzept der „Neuen Arbeit“ des Philosophen Frithjof Bergmann. Im Zentrum steht dabei unter anderem die Frage: Wie kann Arbeit Menschen so lebendig wie möglich machen? Bergmann geht davon aus, dass Menschen tiefe Erfüllung bei der Arbeit finden können, wenn sie eine Arbeit tun, die sie wirklich, wirklich tun wollen. Eine Arbeit, die zugleich Berufung, Aufgabe und Mission ist, sowie interessant, spannend und faszinierend ist. Sie finden zu den Quellen ihrer Kraft und Energie bei einer Aufgabe, die sie mit Leidenschaft, Hingabe und Interesse verfolgen. Ähnlich dem Arbeitsstil von Erfindern, Malern, Schriftstellern, die eine persönliche Aufgabe oder Vision haben. Hierbei entsteht auch das Gefühl, einen Beitrag für das größere Ganze zu leisten und etwas zu tun, das ein Ziel und einen Sinn hat. Die Talente der Menschen werden hierbei gezielt gefördert und entfaltet.

Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi hat systematisch erforscht, was es Menschen ermöglicht tiefe Glücksgefühle bei einer Tätigkeit zu erleben. Er bezeichnet diese Erfahrungen des gänzlichen Aufgehens in einer Tätigkeit als Flow. Flow tritt auf, wenn wir mit einer herausfordernden Tätigkeit konfrontiert sind, der wir aber gewachsen sind. Die Tätigkeit wird als fließend erlebt, jeder Schritt geht in den nächsten über, ohne hierbei bewusst nachdenken zu müssen. Das Zeiterleben im Flow-Zustand verwandelt sich – man geht völlig im Augenblick auf. Im Rahmen des Selbstmanagements können optimale Voraussetzungen für das Eintreten von Flow-Zuständen bei der eigenen Arbeit geschaffen werden, die dann wieder die Selbstmotivation steigern. Die Einzigartigkeit jedes Menschen fordert einen individuellen Zugang zum Flow. Ob wir bei einer Tätigkeit Erfüllung finden ist eine Frage des Bewusstseins, ein Zustand den man selbst kultivieren muss. Es gilt, die vor uns liegende Aufgabe mit der richtigen inneren Einstellung zu sehen. Wir können jede Aktivität zu einem Flow-Erlebnis werden lassen, wenn wir sie auf die richtige Art betrachten.



... Antrieb, Selbstmotivation, Burnout-Prävention

Wenn wir die Berggipfel der eigenen Lebensgestaltung mit Flow Erlebnissen erklimmen können, so dürfen wir nicht übersehen, dass wir im Leben auch mit den tiefen Tälern des Burnouts (Ausgebranntseins) konfrontiert sein können. Oft sind gerade Menschen mit Burnout konfrontiert, die sich für eine Sache sehr engagiert und leidenschaftlich eingesetzt haben. Es gilt also zugleich, auch die eigenen Grenzen zu erkennen. Wenn die Anforderungen des Lebens die persönlichen Kräfte über einen längeren Zeitraum übersteigen und es durch innere oder äußere Zwänge nicht gelingt den Stress zu bewältigen, so können die Symptome eines Burnouts entstehen. Drei wesentliche Merkmale führen zur Diagnose Burnout: emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und abnehmende Leistungsfähigkeit. Es ist schwierig bis unmöglich, mit eigenen Kräften aus dem Teufelskreis eines Burnout-Syndroms herauszukommen. Eine Bewältigung dieser schwierigen Lebenssituation ist nur mittels fachlicher Hilfe (z.B. Coaching oder Psychotherapie) und durch eine bewusste Lebensumstellung erreichbar.

Was kann man also durch Selbstmanagement tun, um einem Burnout vorzubeugen?

Zeitsouveränität durch ein durchdachtes Zeit- und Selbstmanagement bildet die Basis der persönlichen Burnout-Prävention. Es gilt Klarheit darüber zu gewinnen was wirklich wichtig und wesentlich ist im Leben und entsprechende Prioritäten zu setzen. Darauf basierend lassen sich realistische kurz- und langfristige Ziele setzen. Es sind ausreichend Pausen und Erholungsphasen in den Tages- und Lebensablauf einzuplanen, um Möglichkeiten zur Erholung und zum Auftanken zu schaffen. Die Dinge im Leben, die einem persönlich Kraft und Energie geben, sollten ausreichenden Platz in der eigenen Lebensgestaltung finden. Auf der anderen Seite sind die eigenen Stressquellen und Belastungsfaktoren zu ermitteln und möglichst abzubauen. Hierbei sind auch Glaubenssätze und Rollenbilder, die einem Druck machen, in Frage zu stellen. Eine wichtige Rolle spielt ebenso das Bewusstsein für den eigenen Körper und seine Bedürfnisse.

Regelmäßige Selbstreflexion zur Lebensbalance (Work-Life-Balance) kann frühzeitig Hinweise und Warnsignale liefern, um Maßnahmen gegen ein sich anbahnendes Burnout zu setzen. Die Begleitung durch einen Coach kann in allen Fragen zur Selbstmotivation und Burnout-Prävention eine wertvolle und inspirierende Unterstützung sein. ¶

LITERATUR

- Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur
- Bergner, Thomas (2008): Burnout Prävention
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1999): Flow: Das Geheimnis des Glücks
- Covey, Stephen (1997): Der Weg zum Wesentlichen
- Huhn, Gerhard / Backera, Hendrick (2002): Selbstmotivation



**BARBARA
HEINRICH**

arbeitet als Rechtsanwältin, Coach und Mediatorin in München. Sie berät und betreut vorwiegend Kulturorganisationen, Vereine, Künstler und Kulturschaffende. Neben ihrer hauptberuflichen Tätigkeit engagiert sie sich seit über zehn Jahren ehrenamtlich im Förderkreis Jazz und Malerei München e.V. (Trägerverein des Jazzclub Unterfahrt) als Vorstandsmitglied.

www.kanzleiheinrich.de

www.konflikt-kultur.com

Motivation: Starker Motor oder zartes Pflänzchen?

Betrachtung im Zusammenhang mit ehrenamtlicher Tätigkeit im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Barbara Heinrich, München

Nach aktuellen Untersuchungen engagieren sich rund ein Drittel aller Bundesbürger ehrenamtlich in den verschiedensten Bereichen. Ganz vorne stehen Sportvereine und soziale Einrichtungen, jedoch auch im Kulturbetrieb findet in großem Umfang ehrenamtliche Tätigkeit statt, sehr viele Kulturbetriebe wären ohne ehrenamtliche Unterstützung nicht überlebensfähig. Die Zahl der über einen längeren Zeitraum ehrenamtlich Tätigen ist dabei allgemein rückläufig, so dass der Arbeitsumfang pro Person in den letzten Jahren deutlich angestiegen ist.

Da im Bereich ehrenamtlicher Tätigkeit die Hauptmotivationsfaktoren für ein arbeitsmäßiges Tätig werden wie der Erwerb von Gehalt bzw. die Sicherung des Lebensunterhalts entfallen, stellt sich die Frage, was die ehrenamtlich Tätigen motiviert, freiwillige Arbeitsleistungen zu übernehmen und oft einen Großteil der eigenen Freizeit hierfür einzusetzen. Im Folgenden sollen die Voraussetzungen für eine motivierte ehrenamtliche Tätigkeit betrachtet sowie Störfaktoren derselben benannt werden. Außerdem sollen Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitssituation ehrenamtlicher Kulturschaffender vorgestellt werden.

Ohne Motivation erfolgt keine freiwillige Arbeitsleistung, was genau jedoch motiviert die ehrenamtlichen Kulturschaffenden und wie kann man diese Motivation fördern bzw. erhalten? Hier können viele Einzelmotive genannt werden, wie beispielsweise gemeinsam mit Gleichgesinnten Ideen verwirklichen, sich einbringen, Anerkennung, Selbstverwirklichung, Wertschätzung zu finden, für eine gute Sache zu arbeiten aber auch einen Gegenpol zur eigenen beruflichen Tätigkeit zu haben, eigene Ideale verwirklichen, gebraucht werden und vieles mehr. Es liegt also meist ein Bündel von Motiven vor, wobei in vielen Befragungen ehrenamtlich Tätiger nach ihren Motiven an erster Stelle das Handeln für die Gemeinschaft sowie der Spaß an der Sache genannt werden. Während die einzelnen Motive noch leicht bestimmt werden können, macht man sich in der Regel über Störfaktoren oder Blockaden der Motivation kaum Gedanken.

Wie in jedem „normalen Betrieb“ mit bezahltem Personal gibt es auch bei der ehrenamtlichen Tätigkeit Faktoren, welche der Motivation nicht förderlich sind, sie im schlimmsten Fall blockieren oder zum Erliegen bringen. Dies



... Motivation: Starker Motor oder zartes Pflänzchen?

können unzulängliche Arbeitsbedingungen sein, fehlende Anerkennung, Selbstüberforderung, aber auch Konflikte unter den agierenden Personen.

Der letzte Punkt kann sich vor allem bei versteckten Konflikten zum Demotivationsfaktor entwickeln. Für den Vorgesetzten sind diese Konfliktsituationen - falls überhaupt erkennbar - vor allem in gemischten Organisationen mit angestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitern schwierig zu handhaben. Gerade in Kulturbetrieben ist die Zusammenarbeit aufgrund der unterschiedlichen Persönlichkeit der Akteure oft nicht einfach und kann sehr wohl konfliktbeladen sein. Verwaltungskräfte treffen hier auf Künstlerpersönlichkeiten, ehrenamtlich Tätige auf bezahlte Mitarbeiter. Die unterschiedlichen Voraussetzungen und Erwartungen der einzelnen Personen bieten reichlich Konfliktstoff. Diese Grundsituation wird oft verkannt, Konflikte zwischen den handelnden Personen werden auf Überlastung und Stress geschoben, personelle Ressourcen sind knapp, man arbeitet immer am Limit und unter Zeitdruck - entschädigt scheinbar durch die „gute Tat“, einen Kulturbetrieb am Laufen zu halten.

Hilfreich ist die rechtzeitige, möglichst vorbeugende Einführung einer Konfliktkultur, in welche alle Mitarbeiter - gleich ob bezahlt oder ehrenamtlich tätig - einbezogen sind. Diese Konfliktkultur sollte den aufmerksamen Umgang mit Konflikten sowie deren rechtzeitige Ansprache umfassen und Mittel bieten, Konflikte effektiv und wertschätzend zu bearbeiten. Hierfür stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung, angefangen von Besprechungsmoderation über Teamcoaching bis zur professionellen Konfliktklärung oder Mediation. Während man heute in vielen Wirtschaftsbetrieben ein reiches Repertoire an Werkzeugen nutzt, um die Arbeitssituation der Angestellten zu verbessern und ihnen die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen, steht der Kulturbetrieb an sich und vor allem die ehrenamtlich geführten Institutionen hier noch weit hinten an.

Bei Beachtung der Grundzüge von Personalmanagement, -führung und Arbeitspsychologie wäre schon viel gewonnen. Denn auch oder gerade der Ehrenamtler braucht Unterstützung, dessen Motivation gilt es zu pflegen und zu fördern, sein Engagement und know how sind in vielen Kulturbereichen mittlerweile unverzichtbar. Oft entsteht gerade im Kulturbetrieb - hier vor allem in gemeinnützigen Einrichtungen - der Eindruck, die dort ehrenamtlich Tätigen arbeiten unter dem Motto: „ Wenn ich schon nichts verdiene, darf ich auch keine Ansprüche haben und schon gar nicht Kosten verursachen....!?!“

Das Gegenteil sollte der Fall sein, der Ehrenamtler sollte bezüglich der Arbeitsbedingungen behandelt werden wie das bezahlte Personal. Eine Überlastung des Ehrenamtlers sollte vermieden werden - bezeichnenderweise neigen nämlich gerade diese dazu, sich selbst zu überfordern und eigene Belastungsgrenzen zu überschreiten.



... Motivation: Starker Motor oder zartes Pflänzchen?

Damit könnte auch einem vor allem in ehrenamtlichen Organisationen häufig vorkommenden Problem des plötzlichen „Hinschmeißen des Ehrenamtes“ vorgebeugt und wertvolle Arbeitskraft erhalten werden. Das Phänomen des plötzlichen Aufgebens der ehrenamtlichen Tätigkeit tritt auf, wenn die Motivation für den ehrenamtlichen Einsatz aus den genannten Gründen gegen Null sinkt, dies in der Öffentlichkeit oder bei den Verantwortlichen nicht bemerkt wird und der Ehrenamtler, der ja nicht durch Vertrag wie ein Angestellter verpflichtet ist, die Reißleine zieht und sein Amt niederlegt – oft von heute auf morgen und ohne dass rechtzeitig ein Ersatz gefunden werden kann.

- Anzeige -

Mit einem Klick zum TRAUMJOB
Einfach weiterkommen > **MUSIC-JOB.COM**

Jetzt ONLINE!

IHRE VORTEILE:

- 1 Kostenloser Zugang zu allen Stellenangeboten
- 2 Weltgrößter Stellenmarkt für Orchestermusiker/innen
- 3 Tagesaktuelle Stellenangebote und gepflegte Daten

DER Treffpunkt für alle Stellensuchenden und Stellenanbieter aus den Bereichen Orchester, Hochschule, Musikschule und Management jetzt online!

Nicht suchen – finden! > MUSIC-JOB.COM

www.music-job.com


Was gehört also zum „Wohlfühl- Paket“ für den ehrenamtlich Kulturschaffenden? Selbstverständlich sollte sein, dass der Ehrenamtler rechtlich abgesichert ist (Haftungs- und Versicherungsfragen geklärt sind) und er seine Auslagen erstattet bekommt, wenn er dies wünscht. Weitere Motivationsfaktoren können sein:

- Schaffen von optimalen Arbeitsbedingungen
- Anerkennung der Leistung, Wertschätzung
- Professionelle Unterstützung bei schwierigen Themen



... Motivation: Starker Motor oder zartes Pflänzchen?

- Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Tätigkeit beispielsweise durch Angebot von Coaching oder Supervision
- Unterstützung bei gruppendynamischen Prozessen
- Hilfe zur Konfliktklärung durch Mediation/ Klärungshilfe

Motivation kann ein starker Motor sein, ohne sie wäre die oft gewaltige Arbeitsleistung Ehrenamtlicher nicht möglich. Motivation ist aber auch ein Pflänzchen, welches gehegt und genährt werden muss. Dies kann durch die genannten Maßnahmen geschehen, so dass ein effektives Arbeiten möglich ist und der Spaß dabei nicht verloren geht – denn der Spaß an der Sache ist schließlich einer der Hauptmotivationsfaktoren im Ehrenamt! 

Neues auf unserem Schweizer Portal

- Vorschau: Forum „Kulturelle Vielfalt für nachhaltige Entwicklung“
- Neues *Passagen*-Heft der *Pro Helvetia*: „Kreativität & Kulturschock“
- Rückblick auf die Tagung "Von der Kunst leben!" am 8./9.4. in Zürich
- Rückblick: Forum Kultur & Ökonomie, 24./25.3. in Neuchâtel



Zu lesen auf www.kulturmanagement-schweiz.net



Mehr Eigenverantwortung, mehr Motivation

Ob Kammermusikreihe oder Musikvermittlung – eigenverantwortlich durchgeführte Projekte steigern die Motivation

Wer über den Dienst hinaus arbeitet, ist motivierter. Das klingt wie ein schlechter Witz von Arbeitgebern in Tarifverhandlungen... Tatsächlich aber zeigt sich unter Orchestermusikern, dass ein Mehr an Engagement durchaus befruchtend auf Arbeit und Arbeitsmotivation wirkt. Das gilt etwa für Orchestermitglieder, die Kammermusik „nebenbei“ spielen. Auch diejenigen, die eigenverantwortlich den Spielplan gestalten, sind im Vorteil. Oder aber sie sind als „Musikschullehrer“ engagiert. Motivation oder Zumutung? Eine Reportage in Beispielen aus Nürnberg, Mannheim und Hof.

Ein Beitrag von Sven Scherz-Schade

Dieser Beitrag erschien in: *Das Orchester* 12/2010, Übernahme mit freundlicher Genehmigung der SCHOTT MUSIC GmbH & Co. KG, Mainz - Germany

„Bei den Meistersingern“

Die Kollegen aus Nürnberg spielen auf hohem künstlerischen Niveau in ideenreich programmierten Konzerten, und trotzdem: Sie musizieren ohne Gage. „Die Kammermusikreihe ist Ehrenamt. Was musiziert und gearbeitet wird, findet in der Freizeit statt“, sagt Stefan Schaller, seit 1988 Hornist bei den Nürnberger Philharmonikern und künstlerischer Geschäftsführer bei der *Philharmonie Nürnberg e.V.* Letztere ist der Förderverein des Staatstheater-Klangkörpers der Meistersingerstadt, die vor einigen Jahren mit ihren Musikern ganz und gar nicht freundlich umgegangen war, heute aber umso mehr Engagement von ihren Musikern zurückerhält. Außenstehende mögen rätseln, ob das nun fair oder ungerecht ist. Die Beteiligten in Nürnberg selbst jedenfalls sind mit dem, was ihre *Philharmonie Nürnberg e.V.* erreicht hat, zufrieden und sind motiviert weiterzumachen.

Es war 1993, als Christian Thielemann Chefdirigent der *Nürnberger Philharmoniker* war und das *Staatstheater Nürnberg* noch als städtische Bühne geführt wurde. „Es kam zu Sparbeschlüssen im Stadtrat, die sich auf das Konzertwesen ausgewirkt hatten“, erinnert sich Stefan Schaller. Ein Jahr zuvor war auch die Violinistin Zsuzsa Zsizsmann Orchestermitglied bei den Nürnbergern geworden. Mittlerweile spielt sie nicht mehr hier, hat unterdessen Musikmanagement studiert und ihre Abschlussarbeit über die besondere „Eigeninitiative“ in Nürnberg geschrieben. Zsuzsa Zsizsmann ist es zu verdanken, dass die Erfolgsgeschichte fachlich dokumentiert wurde. Sie war von Anfang an Mitglied beim Förderverein, der eine Reaktion auf die Sparbeschlüsse war. „Konkret sollten pro Spielzeit zwei Konzerte weniger gespielt werden“, so Stefan



... Mehr Eigenverantwortung, mehr Motivation

Schaller, „weshalb sich Freunde zusammenschlossen, um diese Lücke zu kompensieren.“

Tatsächlich stellte der Verein ein philharmonisches Konzert in der Meister-singerhalle auf die Beine, orientierte sich ab 1994 jedoch an Kammermusikliteratur und an Uraufführungswerken junger Komponisten. Stefan Schaller: „Unser Vereinszweck ist die Aufführung anspruchsvoller klassischer Musik durch die Nürnberger Philharmoniker, sodass – im ‚Vereinsdeutsch gesprochen‘ – Qualität und Spielkultur gehalten oder verbessert werden.“ Innerhalb des Fördervereins wurde ein künstlerischer Beirat eingerichtet, der nur aus aktiven Mitgliedern der Nürnberger Philharmoniker bestehen darf und vom Kollegium gewählt wird. Dieses Gremium ist für die Programmgestaltung der Kammerkonzerte zuständig, die als eigenständige Reihe im Opernhaus stattfinden und diese Saison u. a. Igor Strawinskys *Geschichte vom Soldaten*, ein Konzert impressionistischer Werke Debussys, Ravels und Faurés oder auch Bachs *Brandenburgische Konzerte* präsentieren. Die Mitwirkung der Musiker ist ehrenamtlich. Man spielt für lau. Ist das nun motivierend?

Stefan Schaller bejaht: „Wir werden bis heute in erster Linie als ein Theaterorchester geführt. Konzerte stehen leider oft an zweiter Stelle, und das, obwohl uns Instrumentalisten das Konzert natürlich sehr wichtig ist.“ Nicht immer verstehe sich das Staatstheater als ein Haus, das eine Konzertsreihe ebenso selbstverständlich anzubieten hat wie die anderen Sparten Schauspiel, Ballett oder Oper. „Da hat sich was getan, es kann aber noch verbessert werden.“ Durch die selbst initiierte Kammermusikreihe, bei der die Musiker selbst an Organisation und Programmierung teilhaben, sei nun ein neues Selbstbewusstsein gewachsen. Die Kammermusikreihe wird von den Musikern autark programmiert, ohne dass die Intendanz darauf Einfluss nimmt.

Kammermusik wirkt sich eigentlich durchweg positiv auf die künstlerische Qualität jedes einzelnen Musikers aus. Interessant ist, dass auch Tutti-tisten auf diese Weise zu solistischen Leistungen motiviert werden und Erfahrungen machen können, die ihnen an „hinteren Pulten“ verwehrt bleiben würden. „Obwohl es keine Gagen gibt, bekommt der Beirat von allen Kolleginnen und Kollegen mehr Programm-vorschläge als in den sechs Konzerten der Reihe unterzubringen wäre.“ Wenn das kein Zeichen für hohe Motivation ist! „Außerdem ist der Förderverein ein wichtiger Ansprechpartner geworden, wenn es um Konzerte in Nürnberg und der Region geht“, so Stefan Schaller. „Durch Kontakte verschiedener Vereinsmitglieder ist eine Plattform entstanden, die von Veranstaltern angefragt wird.“ Unterm Strich gibt es somit „mehr Kammermusik“ – auch fürs Publikum.

Von der Intendanz wird das Ganze wohlwollend aufgenommen, da die Leistung eine Erweiterung des Programmangebots darstellt, die das Staatstheater ansonsten nicht stemmen könnte. Zwischen beiden Instanzen muss die Chemie stimmen. Das ist wichtig, da der Förderverein etwa Termine für seine Konzertauftritte zugeteilt bekommt und den Saal „einkaufen“ bzw. die



... Mehr Eigenverantwortung, mehr Motivation

Hausmiete bezahlen muss. Seit 1999 besteht ein Kooperationsvertrag, der etwa gewährleistet, dass die *Philharmonie Nürnberg e.V.* die Infrastruktur des Hauses nutzen darf.

„Selbstbestimmte Mannheimer Schule“

Eine solche Kooperation ist auch bei der „Musikalischen Akademie des Nationaltheater-Orchesters Mannheim“ das A und O.* Hier besteht die älteste von Musikern selbst programmierte Konzertreihe überhaupt – sie wurde 1778 gegründet. „Damals zog die Mannheimer Hofkapelle nach München um, weil ihr Kurfürst dort eine Thronfolge anzutreten hatte“, schildert Solo-Kontrabassist und Erste Akademie-Vorsitzender Johannes Dölger die Historie. „Die anderen in Mannheim verbliebenen Musiker hatten daraufhin gemeinsam mit Laienmusikern das erste Konzert dieser Reihe, die bis heute Bestand hat, ins Leben gerufen.“ Seit 1810 sind die Musiker in einem Verein organisiert, der bis heute mit der Infrastruktur von Vorstand, Vorsitzenden, Geschäftsführer etc. und einem künstlerischen Beirat dafür sorgt, dass die Orchestermusiker in Eigenregie programmieren können. Das alles passiert dabei in Abstimmung mit dem Generalmusikdirektor, zurzeit Dan Ettinger.

Aktive Mitglieder der Akademie sind die Mitglieder des Nationaltheater-Orchesters. Passive Mitglieder sind etwa die Pensionäre. Orchestermusiker, die in Mannheim ihren Vertrag unterschreiben, verpflichten sich damit, nicht nur am Theater zu musizieren, sondern auch für die Akademie Sinfoniekonzerte zu spielen. „Zwischen unserem Verein und der Stadt Mannheim gibt es eine Vereinbarung, die zum Beispiel die Anzahl der Konzerte, die Finanzierung und Ähnliches regelt.“ Pro Spielzeit sind es acht Akademiekonzerte, also große Sinfoniekonzerte, die jeweils zwei Mal im Rosengarten Mozartsaal Mannheim gespielt werden. Weil derselbe Saal auch von anderen Klangkörpern bespielt wird, die ebenfalls in der Region beheimatet sind, herrscht ein gewisser Konkurrenzdruck um die Gunst des Publikums. Johannes Dölger: „Wir sind jetzt in der glücklichen Situation, dass wir in der Platzauslastung wieder über die 80-Prozent-Marke gekommen sind.“

Das Nationaltheater selbst hat keine eigene Sinfoniekonzertreihe. Das Haus bzw. die Stadt Mannheim stellt aber die Nationaltheater-Orchestermitglieder dienstlich für jene Konzertreihe (plus deren Proben) frei, wobei die Reihe komplett in eigener Verantwortung der Musiker liegt. „Mit eigener Geschäftsstelle und eigenem Kartenverkauf“, sagt Johannes Dölger. „Wir führen die Verhandlungen mit den Konzertagenturen und machen die Öffentlichkeitsarbeit.“ Wird diese Selbstständigkeit von der Generalintendanz denn eigentlich wohlwollend oder argwöhnisch beäugt?

Was das Verhältnis zum „Mutterhaus“ Nationaltheater betrifft, gebe es – wie sollte es anders sein – lediglich in finanzieller Hinsicht eine gewisse Vagheit. „Jahrzehntelang konnten wir aufgrund sehr guter Platzauslastung sehr gut wirtschaften und das Nationaltheater wollte an diesem finanziellen Vorteil



... Mehr Eigenverantwortung, mehr Motivation

gerne partizipieren.“ Es wurde deshalb 1998 ein Betrag vereinbart, den die Akademie ans Theater als Ausgleich zurückführt. Inzwischen allerdings sind die Saalmieten enorm gestiegen und die Besucherzahlen zurückgegangen, sodass die *Musikalische Akademie* durch den Ticketverkauf heute in der Regel zwar die Konzertkosten refinanzieren, jedoch keine Überschüsse vorweisen kann. „Insofern haben wir hier eine Problematik, die wir mit der Intendanz und der Stadt Mannheim in unmittelbarer Zukunft angehen müssen.“ Angesichts der zwei Jahrhunderte, die das Selbstbestimmungsmodell nun existiert, darf man annehmen, dass auch dieses Problem gelöst werden wird. Aber motiviert das Modell unterm Strich?

„Ja, das motiviert“, sagt Dölger. „Es hängt aber viel vom Vorstand ab, ob er es schafft, das Akademie-Gefühl zu vermitteln. Den Kollegen muss deutlich werden, dass sie jederzeit selbst wählbar sind, dass sie im Beirat das Programm oder in anderen Funktionen die Geschicke der Akademie selbst mitbestimmen können.“ Der künstlerische Beirat besteht aus zehn Mitgliedern, was beim „Hunderter-Klangkörper“ etwa zehn Prozent der Kollegen sind, die sich monatlich treffen und bereits stattgefunden Konzerte im Nachhinein besprechen sowie überlegen, welche Solisten oder Dirigenten in Zukunft eingeladen werden können. „Das heißt, dass zehn Prozent hier aktiv mitgestalten. Das interpretiere ich als eine hohe Motivation.“ Allzumal von den restlichen 90 Prozent immer wieder Einzelvorschläge gemacht würden.

Seit vergangener Spielzeit ist der Verein der *Musikalischen Akademie* auch für das Publikum geöffnet, das heißt Außenstehende des Orchesters können Fördermitglieder werden. Die allerdings darf man nicht in den Vorstand wählen. Dölger: „Der Vorstand ist den Orchestermitgliedern oder Ehemaligen vorbehalten.“ Wenn „Außenstehende“ hier die Geschicke lenkten, wäre das ja nicht so motivierend ...

Musikpädagogik in Hof

Auf besondere Weise sind auch die Hofer Symphoniker motiviert, wo jedes Orchestermitglied – laut seinem Arbeitsvertrag – eine gewisse Anzahl an Diensten nicht nur im Orchester, sondern auch an der dortigen Musikschule zu leisten hat. Von Grund auf überzeugt, dass das über die Region Oberfranken weit hinaus bekannte „Hofer Modell“ der richtige Weg für alle Beteiligten ist, ist Willi Melzer. Der Schlagzeuger ist seit Mitte der 1970er Jahre Orchestermitglied und war von Anfang dabei, als 1978 die Musikschule gegründet wurde. Melzer ist bis heute verpflichtet, übers Dienstpensum hinaus bis zu sechs Schüler zu unterrichten. In der Realität unterrichtet er aber weitaus mehr. „Manchmal ist es schon eine Mehrbelastung, aber ich mache das so gerne, dass es mir nichts ausmacht“, sagt Willi Melzer, dem es in Hof über Jahre kontinuierlicher Arbeit gelungen ist, eine ganze Schar junger Menschen fürs Schlagzeug zu begeistern. „Viele wollen anfangs halt Rock-Schlagzeug, also Drumset spielen“, sagt er. Die Kinder lernen bei Melzer dann, dass es auch ganz andere Schlaginstrumente gibt. „Manche hören hier zum ersten



... Mehr Eigenverantwortung, mehr Motivation

Mal Marimba oder Xylofon und merken, dass man mit Schlagzeug auch Melodien gestalten kann.“ Weil Willi Melzer das so erfolgreich vermittelt, hat er viele Spielgruppen gegründet, die im Ensemble musizieren. Auch aus diesem Grund hat er mehr Schüler als eigentlich gefordert. Seine Zöglinge haben oftmals schon Preise bei „Jugend musiziert“ auf Landes- wie auf Bundesebene eingeholt. An einer Grundschule im Hofer Bahnhofsviertel, das als sozialer Brennpunkt gilt, unterrichtet Melzer seit acht Jahren in verschiedenen Projekten. Melzer: „Mittlerweile gehen von den ersten Jahrgängen einige Schüler aufs Gymnasium. Sie machen noch immer Musik. Und nicht nur das! Ein paar von denen haben ebenfalls Preise gewonnen.“ Wer könnte hier demotiviert sein?

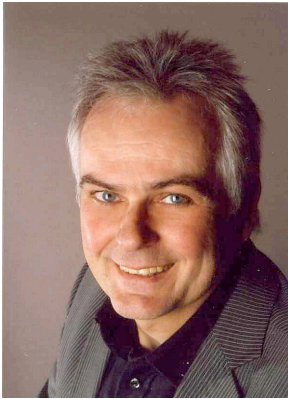
„Wenn ich sehe, wie die Kinder sich für das Instrument begeistern und auch die Eltern das Neue interessiert aufnehmen und stolz auf ihre Kinder sind, dann bin ich gerne bereit, dafür auch mehr zu arbeiten“, sagt Melzer: „Wer geht in der Zukunft in unsere Konzerte? Hier ist es nur richtig und gut, Kinder und Jugend an die Instrumente des Orchesters heranzuführen.“

Melzer geht in seiner Doppelfunktion als Schlagzeuger und Pädagoge voll auf. Auch der Erfolg gibt ihm Recht. Aber wie ist das bei anderen Kollegen? Schließlich ist es nicht jedermanns Sache zu unterrichten. Nicht ohne Grund ist man ja Orchestermusiker und nicht Instrumentallehrer geworden...? „Ich habe volles Verständnis dafür, dass hier nicht alle Kollegen gleichermaßen motiviert sind“, sagt Melzer, „weil man sich als Lehrer zurücknehmen muss, um sich auf die Ebene des Kindes zu begeben. Das muss man auch bei weniger begabten Schülern machen, was vielleicht nicht immer leicht fällt ...“ Aber es stellt in diesem Fall den Profi unter Beweis. Wer bei den Hofer Synchronikern ist, hat somit einen Doppeljob zu absolvieren. „Die ganz große Mehrzahl unserer Kollegen macht das mit Freude und Elan“, sagt Melzer. Ob der ein oder andere Probleme mit den Aktivitäten nebenbei hätte, kann er nicht sagen. „Mir ist jedenfalls kein ernsthafter Fall bekannt. Ich bin im Betriebsrat und Orchestervorstand und müsste das – hoffentlich – wissen.“

Motivierend auf die Orchestermusiker wirkt aber noch etwas anderes. Ob es Veranstaltungen der Suzuki-Klasse oder Auftritte der Bands sind: In der Stadt Hof sowie in der Region begegnet die Öffentlichkeit häufig den Aktivitäten der Musikschule. Dadurch wird auch das Orchester sehr wahrgenommen und genießt eine gute Verankerung bei den Bürgern. Melzer: „Hof ist auch relativ klein, man sieht sich im Konzert, beim Frisör und kennt sich vom Musikunterricht. Also, mich motiviert das.“¹

* siehe dazu auch: Verena Großkreutz: „Ein historisches Geschenk.‘ Die Musikalische Akademie des Nationaltheater-Orchesters Mannheim“, in: *das Orchester* 10/10, S. 38-41.

Weitere Informationen: www.orchester.de



PROF. DR. JÜRGEN WEINTZ

geb. 1955 in Linnich, Studium der Germanistik, Geschichte, Theaterwissenschaften und Theaterpädagogik in Düsseldorf, Köln und Berlin, wiss. Mitarbeiter an der Universität Düsseldorf, 1997 Promotion in Erziehungswissenschaften, Weiterbildungen in Kulturmanagement und Kulturmarketing, 1986-1996 Tätigkeit als Theaterregisseur und Produktionsleiter, 1995-2009 Geschäftsführung der staatlich anerkannten Fortbildungsakademie Off-Theater nrw, 1999 Agentur für Unternehmenstheater und kulturelle Kommunikation, 1999-2009 Dozent an der Universität Düsseldorf

Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich

Befragung von Kulturpädagogik-Studierenden der Hochschule Niederrhein

Ein Beitrag von Jürgen Weintz, Professor für Kultur-/Theaterpädagogik und Kulturmanagement an der Hochschule Niederrhein

Studierende im Kulturbereich sammeln - so auch an der Hochschule Niederrhein - oft im Rahmen von studienintegrierten Praktika einschlägige Erfahrungen im Hinblick auf das zukünftige Berufsfeld. Diese beinhalten die Verknüpfung von Theorie und Praxis, Einblicke in kulturpädagogische Arbeitsfelder und Arbeitsweisen und die konkrete Erprobung und Erweiterung der eigenen Fähigkeiten¹. Darüber hinaus bietet ein studienintegriertes Praktikum auch die Möglichkeit, im besonderen Maße die eigene berufliche Rolle und Motivation zu reflektieren. Für die Praktikumsanbieter ergeben sich neben betriebswirtschaftlichen Vorteilen vor allem Chancen zur Personalgewinnung. Und für die Hochschulen bieten Praktika Impulse zur Sicherstellung der Praxisrelevanz der Forschung, zur inhaltlich-methodischen Weiterentwicklung der Lehre und (im Idealfall) zur Steigerung der Motivation ihrer Studierenden².

Auslöser für die Befragung der Bachelor-Studierenden in Kulturpädagogik an der Hochschule Niederrhein war die Leitung eines Seminars zur Reflexion der Praxisphase. Die individuellen, positiven wie negativen Rückmeldungen der Studierenden zu ihren Arbeitserlebnissen und ihrer Arbeitszufriedenheit im Praktikum sollten in einen größeren Zusammenhang gestellt werden.

In den letzten Jahren ist das Praktikum als Übergangsphase in den Berufseinstieg - sei es als studienintegrierte oder postgraduelle Variante - verstärkt

¹ vgl. auch A.Sarcelletti: Die Bedeutung von Praktika und studentischen Erwerbstätigkeiten für den Berufseinstieg. Studien zur Hochschulforschung 77, München 2009, S.7 und M.Krawietz u.a.: Praktika im Studium. Hannover 2006, HISBUS-Blitzbefragung, Kurzbericht Nr. 13, S.2

² vgl. A.Sarcelletti: Die Bedeutung von Praktika und studentischen Erwerbstätigkeiten für den Berufseinstieg, Studien zur Hochschulforschung 77, München 2009, S.8

**... Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich**

in den Fokus der Forschung³ und auch der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. So gibt es von Seiten der Gewerkschaften, der Politik sowie verschiedener Verbände etliche Initiativen zur Verbesserung der Praktikums-Bedingungen. Und auch im Bereich der Privatwirtschaft haben sich mittlerweile über 1.000 Unternehmen zur *Fair Company-Initiative* zusammengeschlossen, die nach eigenem Bekunden Praktika zu fairen Rahmenbedingungen anbieten⁴. Schließlich hat sogar das EU-Parlament im Sommer 2010 eine Resolution zu Qualitätsstandards von Praktika verabschiedet.⁵

Für den Kulturbereich bzw. für kulturbezogene Ausbildungsgänge gab es ebenfalls in den letzten Jahren Impulse für eine bessere Ausgestaltung von Praktika. So haben nicht nur die (Fach-)Hochschulen, die für den Kulturbereich ausbilden, Anforderungen gegenüber den kooperierenden Kulturorganisationen entwickelt⁶. Auch die *Kulturpolitische Gesellschaft* hat als wichtiger Impulsgeber im Jahre 2009 eine Initiative „Faires Praktikum“ für den Kulturbereich gestartet⁷. Viele der hier formulierten Grundsätze werden beispielsweise auch von der *Hochschule Niederrhein* vertreten⁸ und betreffen die Qualifikation der Anleitungspersonen, den Abschluss eines Praktikumsvertrags inklusive Zielvereinbarungen, das Anspruchsniveau der Arbeitsaufgaben, die Ausstellung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses, die Erstellung eines Praktikumsberichts sowie die Gewährung eines angemessenen Praktikumsentgelts ohne Etablierung eines konventionellen Arbeitsverhältnisses.

Der allgemeine Themenkomplex der Arbeitszufriedenheit ist der am intensivsten untersuchte Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie mit weit

3 vgl. B.Amann: Die Arbeitszufriedenheit österreichischer FH-Studierender mit ihrem Pflichtpraktikum. Diplomarbeit am IMC Krems 2007 – K.Briedis/K.H.Minks: Generation Praktikum. Mythos oder Massenphänomen? Hannover 2007, HIS-Projektbericht – D.Grünn/H.Hecht: Hochschulabsolventen in der Grauzone des Arbeitsmarktes? Mythos Generation Praktikum. Abschlussbericht des Projekts "Generation Praktikum"? Prekäre Beschäftigungsformen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Düsseldorf 2008, Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier Nr. 157 – E.Kirschler u.a.: Generation Praktikum. Flexibilisierungsphänomen im Perspektivenwechsel. Praktika bei HochschulabsolventInnen. Chance oder Belastung?. in: *Wiso. Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift des ISW*, Jg. 30, 2007, Nr. 3. S. 153-168 – M.Krawietz u.a., a.a.O. – A.Sarcletti, a.a.O. – A.Schopf/P.Ringler: Arbeit ohne Wert? Strukturmerkmale der PraktikantInnen-Beschäftigung im Hochschulkontext in Österreich. Eine quantitative Studie, Wien 2007 – M.Weber: Generation Praktikum - Prekäre Beschäftigung oder medialer Mythos?. In: *Recht der Jugend und des Bildungswesens*, Jg. 58, 2010, H. 2. S. 230-238

4 vgl. <http://www.karriere.de/startseite/unternehmen/> (Zugriff am 28.04.2011)

5 vgl. http://www.polsoz.fu-berlin.de/v/absolventenforschung/Generation_Praktikum (Zugriff am 27.04.2011)

6 vgl. z.B. die Handreichung der Hochschule Niederrhein, Praxissemester BA Kulturpädagogik, Mönchengladbach 2010

7 vgl. <http://www.kupoge.de/aktivitaeten.html> (Zugriff am 26.04.2011)

8 a.a.O.



... Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich

über 11.000 Untersuchungen insgesamt⁹. Der Begriff der Mitarbeiter- oder Arbeitszufriedenheit kann als Komplementär-Kategorie zur Kundenzufriedenheit verstanden werden und beinhaltet Einstellungen, Werthaltungen oder Emotionen der Mitarbeiter gegenüber der eigenen Arbeitssituation¹⁰.

Als wesentliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit gelten neben Bezahlung und Karrierechancen vor allem Inhalt und Anforderungsniveau der Arbeit, Handlungsspielräume, Mitarbeiterbeteiligung, soziale Beziehungen zu Kollegen, Führungsverhalten durch Vorgesetzte, Kommunikation/Informationspolitik und die Unternehmenskultur¹¹.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist nicht nur in unternehmensethischer Hinsicht - und damit als Indikator für die Erreichung von Humanzielen einer Organisation - von Bedeutung, sondern die Steigerung der Arbeitszufriedenheit mittels verbesserter Arbeitsbedingungen stellt auch eine sinnvolle Strategie dar, um am Personalmarkt attraktiv zu bleiben. Darüber hinaus kann Arbeitszufriedenheit auch zu erhöhter Produktivität und zur ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit beitragen: Spätestens seit der Metaanalyse von Judge u. a. (2001) verdichten sich zunehmend die Hinweise auf eine Korrelation von Arbeitszufriedenheit auf der einen und Produktivität auf der anderen Seite, vor allem wenn es sich um komplexere und anspruchsvollere Aufgabenstellungen handelt¹².

Daher wird gerade in der Organisationsentwicklung und im Qualitätsmanagement der Arbeitszufriedenheit seit Jahren eine explizite Bedeutung eingeräumt¹³. Allerdings ist in letzter Zeit eine teilweise Verflechtung mit dem Begriff des Commitments zu konstatieren, wobei letzterer eher die Intensität der Mitarbeiterverbundenheit mit dem Unternehmen bezeichnet. An dieser Stelle soll es aber ausschließlich um das Konzept der Arbeitszufriedenheit gehen, das einen wichtigen Beitrag zur Analyse der Arbeitssituation leisten kann¹⁴.

Arbeitszufriedenheit kann nicht nur im Rahmen von informellen Mitarbeitergesprächen sondern auch durch systematische Befragung von Mitarbeitern im Unternehmen ermittelt werden: Neben dem in der Praxis weniger

9 vgl. F.W.Nerdinger u. a., Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg 2008, S.427.

10 vgl. B.Mertel: Arbeitszufriedenheit. Diagnose, Erfassung und Modifikation, Saarbrücken 2007, S.9; und L.Fischer (Hg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. Aufl., Göttingen 2006, S.5

11 vgl. auch E.Spieß/L.von Rosenstiel: Organisationspsychologie, München 2010, S.83 und L.von Rosenstiel: Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 2007, S.435

12 vgl. L.Fischer (Hg.), a.a.O., S. 1 und 3; F.W.Nerdinger u. a., a.a.O, S.433, L.v.Rosenstiel a.a.O., S.429

13 vgl. E.Spieß/L.von Rosenstiel, a.a.O., S.82 .

14 vgl. Lorenz Fischer (Hg.), a.a.O., S.5 und S.8



... Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich

verbreiteten Arbeitszufriedenheitsbogen von A.Bruggemann (1972) werden im deutschsprachigen Raum seit Jahren vorwiegend zwei standardisierte Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit eingesetzt: Die *Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)* von Fischer/Lück (1972; 1978) und der *Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)* von Neuberger und Allerbeck (1978)¹⁵. Der SAZ existiert in einer längeren und einer kürzeren Version (36 bzw. 8 Items), während der ABB ein hochstrukturiertes, schriftliches Befragungsinstrument darstellt, das in Form von 79 Items die Bewertung von 7 Dimensionen der Arbeitssituation ermöglicht. Beide Messverfahren erfassen unter anderem folgende Bereiche: Persönliche bzw. berufliche Weiterentwicklung, Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, Verhalten der Unternehmensleitung, Arbeitsbedingungen bzw. Arbeitsplatzsicherheit sowie Bezahlung¹⁶.

In dieser Untersuchung soll nun überprüft werden, wie es im Rahmen des - durch die Hochschule „aus der Ferne“ mit begleiteten - studienintegrierten Praktikums um die Arbeitszufriedenheit der Bachelor-Studierenden der Kulturpädagogik bestellt ist und ob neben den oben genannten Grundsätzen noch andere Faktoren (wie z.B. räumlich-technische Arbeitsbedingungen, Grad an Selbstständigkeit, Kommunikationsweisen auf Seiten der An-/Leitung, Kooperation im Team sowie Betriebsklima im allgemeinen) für die Arbeitsmotivation von Bedeutung sind.

Vor diesem Hintergrund wurden an der *Hochschule Niederrhein* im WS 2009 und 2010 Bachelor-Studierende der Kulturpädagogik zu ihrer Arbeitszufriedenheit im Rahmen ihres integrierten Praxissemesters (4.Studiensemester) befragt. Dieses hat in der Regel eine Dauer von fünf Monaten mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von etwa 30 Stunden an vier Werktagen. Kernziele der integrierten Praxisphase sind unter anderem die Vermittlung eines realistischen Einblicks in das kulturelle Arbeitsfeld, die selbständige Übernahme einiger Aufgaben und die Reflexion der eigenen beruflichen Rolle bzw. Identität. Es handelt sich nicht um eine hauptberufliche Tätigkeit im klassischen Sinne sondern um eine durch die Hochschule begleitete Lernphase, bei der die Studierenden sich in die konzeptionellen, methodischen und organisatorischen Gegebenheiten der jeweiligen Kultureinrichtung einarbeiten. Dabei werden sie in die alltäglichen Arbeitsabläufe eingebunden, übernehmen zusätzliche Sonderaufgaben oder entwickeln - auch unter Anleitung - eigene Projekte. Die Studierenden schließen mit der jeweiligen Praxisstelle neben einem Praktikumsvertrag auch einen Ausbildungsplan mit konkreten Aufgabenstellungen sowie eine Zielvereinbarung ab, bei der studienfachbezogene, organisationsbezogene und persönliche Lernziele festgelegt und am Ende auch überprüft werden¹⁷.

¹⁵ vgl. B.Mertel, a.a.O., S.73f

¹⁶ vgl. L.v.Rosenstiel, a.a.O., S. 439 und B.Mertel, a.a.O., S.73-77

¹⁷ a.a.O



... Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich

Die Frage nach der Arbeitszufriedenheit der Studierenden kann nicht nur ein Gradmesser für den Erfolg des Praktikums sein, sondern kann auch als ein Feedback im Hinblick auf einen möglichen Optimierungsbedarf innerhalb der einen oder anderen Kulturorganisationen verstanden werden.

Für die Befragung wurden 17 quantitative Fragen (in Verbindung mit einer 4-stufigen Werteskala) mit vier qualitativen Fragen kombiniert. Es wurden im WS 2009 und im WS 2010 jeweils 33 - also insgesamt 66 - Kulturpädagogik-Studierende befragt, die im Semester zuvor ihr Praxissemester absolviert hatten. Die meisten Praxissemesterstellen waren in kleineren oder auch größeren Theatern, in Jugendzentren, Kulturvereinen, Museen, Jugendkunstschulen oder im Rundfunk-/TV-Bereich angesiedelt.

Zu den Ergebnissen der Befragung:

In der rückblickenden Gesamtwertung der Befragten lässt sich eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit in beiden Jahrgängen konstatieren (84 % ja bzw. eher ja). Nur 14 % bewerteten ihr Praxissemester insgesamt als eher nicht zufriedenstellend.

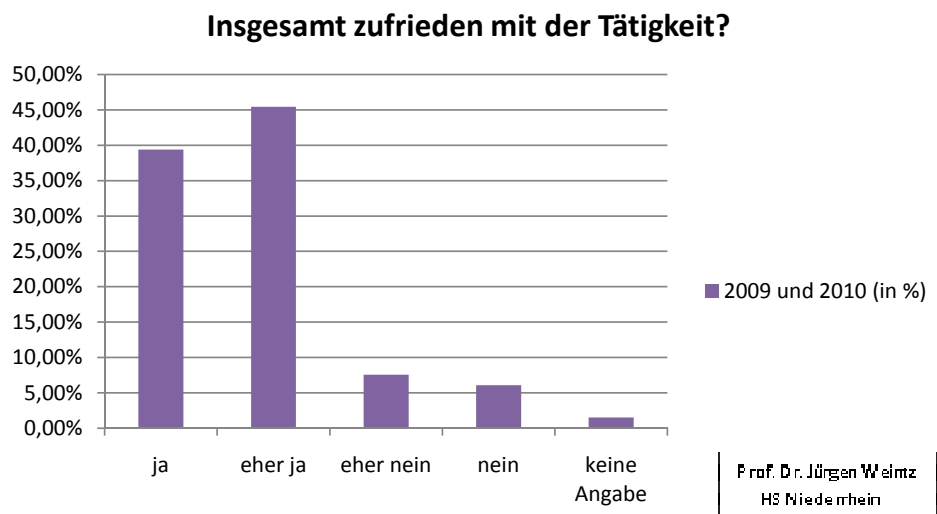


Abb. 1: Fragen zur Arbeitszufriedenheit; Befragte: BA-Studierende der Kulturpädagogik an der Hochschule Niederrhein im externen Praxissemester; Frage zur Gesamteinschätzung der Arbeitszufriedenheit jeweils 33 Befragte im WS 2009 und WS 2010; (n=66); Angaben in Prozent

Die Fragen zu verschiedenen Teilaspekten der Arbeitssituation erbrachten jedoch recht unterschiedliche Ergebnisse:

Während die Frage, ob Selbstverständnis und Ziele der Organisation bekannt waren, noch von 96 % der Befragten mit ja bzw. eher ja beantwortet wurde, fallen die Werte im Hinblick auf die Betreuungsqualität deutlich schlechter aus: 33 % hätten sich eine adäquatere Unterstützung in der Einarbeitungsphase gewünscht und 27 % fanden die Entscheidungen ihrer Anleitung nicht immer nachvollziehbar. Dass aus Sicht der Studierenden die vertikale Kom-



... Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich

munikation zu wünschen übrig ließ, unterstreicht auch die Tatsache, dass immerhin 28 % der Befragten die Kooperation/Kommunikation mit Vorgesetzten nicht mit gut bewerteten. Im Gegensatz dazu wurde die Kooperation mit den übrigen Kollegen/innen von 90 % als gut bzw. eher gut bezeichnet.

Immerhin 83 % erlebten das kulturpädagogische Aufgabenfeld als vielfältig. Die Arbeitsbedingungen hingegen hielten 32 % der Befragten für verbesserungswürdig. Auf Rückfrage berichteten Studierende z.B. über das Fehlen eines eigenen Arbeitsplatzes, Schreibtisches oder PCs, über veraltete technische Ausstattungen bzw. über dunkle Büro-Ecken ohne Fenster und Lüftungsmöglichkeit.

Obwohl die Befragten zu 93 % der Ansicht waren, dass die eigene Tätigkeit zu sichtbaren Ergebnissen führte, hatten immerhin 26% den Eindruck, keine sinnvolle oder wichtige Arbeit für die Kultureinrichtung verrichtet zu haben, was eine Identifikation mit dem Kulturbetrieb letztlich erschwert. Auch dies ist ein weiterer Beleg für die verbesserungswürdige Kommunikation in etlichen Kulturorganisationen. Ausdruck dieses Kommunikationsdefizits ist aber auch die oft als unzureichend empfundene Feedback-Kultur (33 %): Denn diese beschränkte sich offenbar häufig auf die vertraglich vereinbarte Erstellung eines Arbeitszeugnisses und beinhaltete oftmals keinerlei mündliche Rückmeldungen im Arbeitsalltag.

Im Hinblick auf die Anforderungen und Gestaltungsspielräume des jeweiligen Tätigkeitsfeldes gab es scheinbar widersprüchliche Bewertungen: Zwar meldeten viele Befragte zurück (92 %), dass sie Aufgaben (teilweise) selbständig ausführen konnten, dennoch fühlte sich ein hoher Prozentsatz (37 %) häufig unterfordert. Damit korreliert das Ergebnis, dass 14 % ihre vorhandenen Kompetenzen nicht nutzen konnten und sogar 25 % der Ansicht waren, keine oder nur wenig eigene Ideen durchsetzen zu können.

Auch im Hinblick auf den Lerngehalt des Praktikums insgesamt besteht hier und da noch Optimierungsbedarf, denn nur 75 % der Befragten beantworteten die Frage, ob sie neue Kompetenzen erworben hätten, mit (eher) ja. Die Frage, ob das Praxissemester Orientierungshilfen für die zukünftige Berufstätigkeit bieten konnte, wurde zu 86 % positiv beantwortet.

Bei der offenen Frage „Was hat Ihnen besonders gut gefallen im Hinblick auf die Tätigkeit?“ rangiert an erster Stelle die Vielfältigkeit der Arbeit in einer Kulturorganisation (19 Nennungen bei 66 Befragten), gefolgt von den Freiräumen für selbständiges Arbeiten (ebenfalls 19 x) und dem Spaß an der kulturpädagogischen Vermittlungstätigkeit (15 x).

Bei der Frage „Was hat Ihnen gar nicht gefallen im Hinblick auf die Tätigkeit“ wird wiederum die häufige Unterforderung genannt (20 Nennungen). So beklagen sich die Studierende über die zu geringen Herausforderungen, über die Monotonie bestimmter Tätigkeiten, über den insgesamt hohen Büro-/Verwaltungsanteil sowie vereinzelt auch über das zu geringe Maß an Ver-



... Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich

antwortung. Aufschlussreich ist auch die Frage, inwieweit das Praxissemester die berufliche Orientierung beeinflusste. So wurde geäußert, dass die Praxisphase entscheidend dazu beitrug, sich weiterhin für den Arbeitsbereich der betreffenden Organisation zu interessieren (20 x). Immerhin 13 Befragten äußerten, sich aufgrund des Praktikums eher gegen dieses spezifische kulturelle Arbeitsfeld zu entscheiden (13 x).

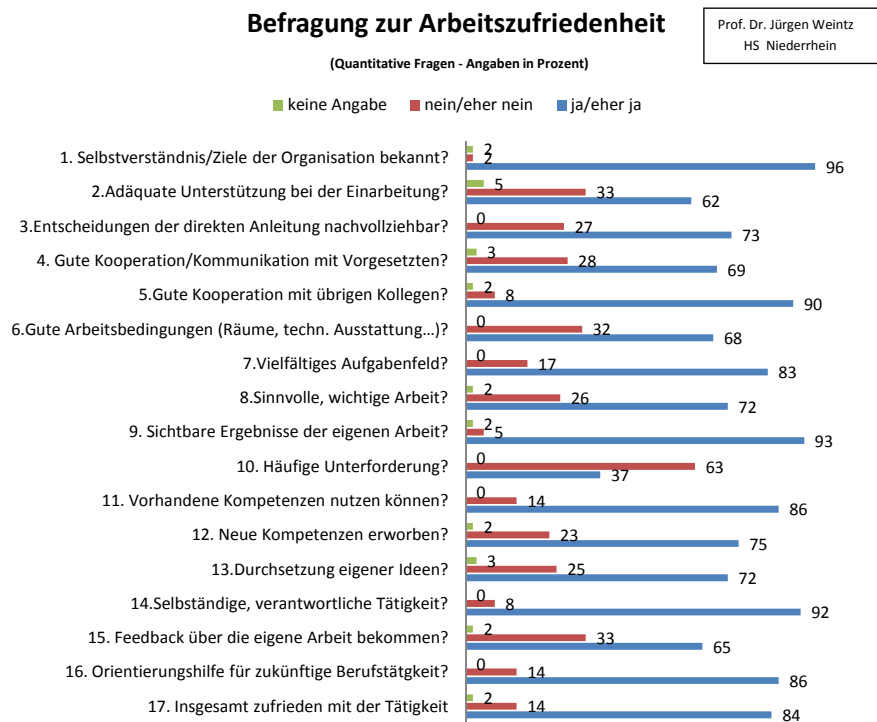


Abb. 2: Fragen zur Arbeitszufriedenheit; Befragte: BA-Studierende der Kulturpädagogik an der Hochschule Niederrhein im externen Praxissemester; 4-stufige Skala (ja - eher ja - eher nein - nein); jeweils 33 Befragte im WS 2009 und WS 2010; (n=66)

Folgende Wünsche wurden im Hinblick auf das ideale Praktikum geäußert:

Besonders wichtig ist den Studierenden selbstständiges Arbeiten (24 Nennungen), Einbringen eigener Ideen (17 Nennungen), gutes Betriebsklima (18 Nennungen), ein vielfältiges Arbeitsfeld und eine angemessene Anleitung/Unterstützung (13 Nennungen). Die Forderung nach einer angemessenen Praktikumsvergütung/Aufwandsentschädigung wurde hier weniger oft genannt (8 Nennungen) - möglicherweise auch deshalb, da sich viele Praxisrichtungen an der von der Hochschule Niederrhein ausgesprochenen Empfehlung für eine Aufwandsentschädigung orientierten.


Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Anleitung am Praktikumsort - der eine Schlüsselrolle für den Erfolg des Praktikums zukommt¹⁸ - müsste angesichts der oben vorgestellten Befragungsergebnisse vielerorts

18 vgl. Sarceletti, a.a.O., S.10



... **Arbeitszufriedenheit beim Praxissemester im Kulturbereich**

noch verbessert werden. Die hier genannten Zahlen korrespondieren im Übrigen mit Ergebnissen aus anderen Untersuchungen zur Anleitungsqualität in studienintegrierten oder auch postgraduellen Praktika¹⁹. Die Praxisanleiter sind nicht nur direkte Vorgesetzte sondern Vermittler zwischen Praktikant/in und Kulturorganisation und haben in dieser beruflichen Lernphase - neben dem externen Hochschulmentor - eine pädagogische Aufgabe.

Im Rahmen der hier vorgestellten Befragung wurde aber auch die Korrelation von Betreuungsqualität und Kommunikations- bzw. Feedbackkultur deutlich. Deren Verbesserung kann ebenso zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen wie angemessene Arbeitsbedingungen, ein hohes Anspruchsniveau der jeweiligen Tätigkeit sowie die Gewährung von Spielräumen für selbstständiges Arbeiten und für die Erprobung eigener Ideen. 

Neuerscheinung

Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form (2., erweiterte Auflage)

Januar 2011, 402 S., kart., zahlr. Abb., 32,80 €, ISBN 978-3-8376-1617-0



Analysiert man die Entwicklung der Publikumszusammensetzung der klassischen Musik, sind seit Mitte der 90er Jahre zwei Trends dominant: Der Markt wird stetig älter und kleiner. Das Konzert verliert als ästhetische und als soziale Institution an Relevanz. Ein Blick in die Geschichte des Konzertwesens zeigt, dass dieser Entwicklung mit veränderten Darbietungsformen entgegengesteuert werden kann. Das bedeutet: Damit das Konzert wieder an Attraktivität gewinnen kann, muss es sich wandeln. Namhafte Autorinnen und Autoren aus Musikwissenschaft und Musikwirtschaft, aus Soziologie, Ökonomie und den Kulturwissenschaften geben in diesem Band, der nun in einer komplett überarbeiteten zweiten Auflage erscheint, Anstöße und Beispiele für neue Aufführungskonzepte,

mit denen die Kunstform »Konzert« zeitgemäß weiterentwickelt werden kann.

Details & Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts1617/ts1617.php

19 vgl. M.Krawietz u.a., a.a.O., S.3 und K.Briedis/K.H.Minks a.a.O., S.6



PROF. DR. ANDREA HAUSMANN

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

<http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

Motivation von Mitarbeitern

Kulturmanagement InfoShot (XXIV)

Ein Beitrag von Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder)

Wohl jeder Kulturnutzer wünscht sich bei seinem Besuch auf motivierte Mitarbeiter zu treffen, die durch ihre Handlungsweise zeigen, dass sie gerne an ihrem Arbeitsplatz wirken und die durch ihr Engagement, ihre Freundlichkeit und ihre Kompetenz das Besucherlebnis um die so wichtige persönliche Dimension bereichern: Die Dame an der Theaterkasse, die den Besucher gerne bei der Wahl von Stück, Sitzplatz und Aufführungsdatum berät; die Museumspädagogin, die auch über die eingeplante Zeit der Führung hinaus engagiert auf Fragen ihrer Zuhörer antwortet; der Musiker, der das Auditorium im sich nach einem Konzert anschließenden Künstlergespräch mit seiner Begeisterung ansteckt. Nur einige wenige von vielen anderen Beispielen, in denen beim Besucher fast beiläufig der Eindruck entsteht, dass jemand mit Herzblut und Begeisterung seiner Tätigkeit nachgeht – und der es auf diese Weise schafft, den Kulturbesuch des Publikums zu einem Gesamterlebnis werden zu lassen.

Wie aber lassen sich Mitarbeiter im Kulturbetrieb motivieren? Drei Begrifflichkeiten spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle: Das Motiv bezeichnet eine relativ stabile psychische Disposition, die Ausdruck eines Mangelempfindens ist und damit das Verhalten von Menschen antreibt. Den Motiven vorgelagert sind physische und psychische Bedürfnisse, die erfüllt werden wollen. Zwei Formen von Anreizen sorgen nun dafür, dass Mitarbeiter motiviert werden: Kommt es zu Anreizen, die aus der Tätigkeit des Mitarbeiters selbst resultieren (z.B. weil das Aufgabenfeld als persönlich bereichernd oder die Arbeit als gesellschaftlich relevant erlebt werden), so ist die Motivation intrinsisch bedingt. Von extrinsischer Motivation wird dann gesprochen, wenn die Anreize außerhalb der Tätigkeit liegen und z.B. im Umfeld (angenehme Arbeitsatmosphäre, nette Kollegen, fürsorglicher Vorgesetzter etc.) oder an den Rahmenbedingungen der Tätigkeit (Entgelt) ansetzen.

In der Literatur zum Personalmanagement werden verschiedene Instrumente und Maßnahmen diskutiert, deren Einsatz der Förderung von Mitarbeitermotivation dient. Dazu gehören neben Anerkennung, konstruktiver Kritik und insgesamt regelmäßiger Kommunikation (z.B. auch im Rahmen von Teamgesprächen oder Gesprächen mit dem bzw. der Vorgesetzten) insbesondere auch solche Instrumente, die sich auf den Arbeitsbereich und das Kompetenzfeld des betroffenen Mitarbeiters auswirken. So beinhaltet das Konzept des Empowerment die Delegation von Verantwortungs- und Entschei-



... Motivation von Mitarbeitern

dungskompetenz auf untere Hierarchieebenen mit dem Ziel der Ausweitung von Handlungsspielräumen. Den Mitarbeitern wird so die Gelegenheit eingeräumt, in ihrem Bereich weitgehend selbst zu entscheiden, wie sie eine bestimmte Arbeitsaufgabe ausführen; was zählt ist das Arbeitsergebnis. Die Mitarbeiter sollen jedoch nicht nur selbständig Entscheidungen treffen, sondern selbst Initiativen ergreifen und werden deshalb mit den erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet, um ihre Entscheidungen auch umzusetzen. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt im Zusammenhang mit der Durchsetzung von besucherorientiertem Verhalten darin, dass die Problemlösungsbedürfnisse von Besuchern schneller erfüllt werden können. So kann Empowerment im Museumsbereich z.B. dazu führen, dass das Kassenspersonal einem Besucher, der sich über nicht zugängliche Ausstellungsräume beschwert, eine Entschädigung anbieten kann (z.B. in Form eines Gutscheins für Eintrittskarten) ohne übergeordnete Stellen in den Entscheidungsprozess einbeziehen zu müssen. ¶

LITERATUR

- Byrnes, William J. (2009): Human Resources and the Arts, 4th ed., Burlington/MA.
- Hausmann, A. (2011): Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden
- Klein, Armin (2009): Leadership im Kulturbetrieb, Reihe Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden
- Scherm, E./Süß, S. (2010): Personalmanagement, 2. Aufl., München

kulturmarken award2011

**Der Wettbewerb im deutschsprachigen Raum.
Jetzt bewerben! Einsendeschluss: 15. August 2011**
Kulturmarke, Trendmarke, Stadtmarke,
Kulturinvestor, Kulturmanager und Förderverein
des Jahres

Veranstalter:

causales

Förderer:

Deutsche Post DHL WELTKUNST

kulturinvest kongress2011

**Der Branchentreff für Kulturmanagement,
-marketing und -investment**
27./ 28. Oktober 2011, Tagesspiegel, Berlin
Frühbucherrabatt bis 31. Mai 2011
Anmeldung: www.kulturinvest.de

Veranstalter:

causales



Präsentiert von:

DER TAGESSPIEGEL

Förderer:

Deutsche Post DHL WELTKUNST

Verhu sdonk



Rückblick

20-jähriges Jubiläum

Österreichischer Verband der KulturvermittlerInnen

Ein Beitrag von Claudia Peschel-Wacha

Der Österreichische Verband der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen lud in Kooperation mit dem Österreichischen Museumsbund am 31. 3. und 1. 4. 2011 anlässlich seines 20jährigen Bestehens zu einer Tagung mit feierlichem Abendprogramm in den Festsaal des öö. Landesmuseums im Linzer Schloss. Die Stadt Linz und das Bundesland Oberösterreich unterstützten die Jubiläumsveranstaltung.

Die Moderation übernahm die Verbandspräsidentin der ersten Jahre, die freiberufliche Kulturvermittlerin Gabriele Stöger. Sie erinnerte an den „revolutionären Impetus“ der Verbandsgründung, um moderne Vermittlungsarbeit zu leisten.

Ernst Strouhal, Autor und Publizist, kritisierte in seinem Eröffnungsvortrag die kulturpolitische Debatte in Österreich, die sich um Kunstförderung drehe. Die Kulturvermittlung habe in den vergangenen 20 Jahren Erfolgsgeschichte geschrieben, denn das Angebot habe sich in dieser Zeitspanne vervielfacht. Wir stünden in einem Prozess der „Kulturalisierung der Landschaft“, wobei dieses System leicht in eine relativ austauschbare Eventkultur kippen könne.

Karin Schneider, Akademie der bildenden Künste Wien, wies auf die Anfänge der Kunstvermittlung durch freie Gruppen hin, wie beispielsweise dem „Stördienst“. Museale Arbeit mit Kindern wurde als Störung empfunden, heute ist es ein Aushängeschild. Aus „Bastelaktionen“ habe sich ein Business entwickelt, das aus einer Mischung von Bildung, Edutainment und Animation bestehe. Die Denkarbeit zur Entwicklung neuer Methoden werde selten im Rahmen der meist prekären Beschäftigungsverhältnisse bezahlt.

Nachmittags wurde in Arbeitsgruppen parallel gearbeitet. Die Gruppe um die Kulturarbeiterin Ulli Fuchs besprach gewerkschaftliche Perspekti-

ven. Angeregt wurde eine Bestandsaufnahme der Arbeitsverhältnisse von VermittlerInnen. Die Ausstellungsarchitektin Doris Prenn betonte die Zusammenarbeit im „magischen Dreieck“ (KuratorIn, GestalterIn und VermittlerIn), um innovative Methoden etablieren zu können. Über Fokusgruppen lässt sich die Meinung der BesucherInnen einholen. Roman Schanner von *Kulturkontakt Austria* analysierte Zielgruppenarbeit. Angelika Schaffner, *Tiroler Landesmuseen*, forderte die verstärkte Verankerung der Kulturvermittlung im Betriebsorganigramm. Kathrin Unterleitner stellte das *ScienceCenter-Netzwerk* vor, wo Denkarbeit zur Entwicklung neuer Methoden in Wissenschaft und Technik passiert, die sich Museen zunutze machen können.

Das Abendprogramm bestand aus Museumsbesuchen, einem humorvollen Programm von Stefan Verra, Trainer für Körpersprache, und einem Lichtbildvortrag von Eva Kolm, *Kulturkontakt Austria*, und Gabriele Stöger über die 20jährige Verbandsgeschichte. Erwähnt wurde auch die Zusammenarbeit mit den Verbänden in Deutschland und der Schweiz.

Der zweite Tagungstag begann mit einem Vortrag des Kulturphilosophen Konrad Paul Liessmann. Er zitierte den Kirchenhistoriker Wackenroder und resümierte, dass der innere Kunstgenuss der Beginn der Kunstvermittlung gewesen war. Im Zuge der Autonomisierung der Kunst setzte eine Entfremdung dem Kunstwerk gegenüber ein. Die Kontexte müssen heute vermittelt werden, was je nach Stilepoche mehr oder weniger herausfordernd ist. Er zitierte den Begriff der „Semioforen“, Gegenstände, die ihren ursprünglichen Zweck verloren haben und denen eine neue Bedeutung geschenkt wird.

Renate Goebel, freiberufliche Kunsthistorikerin, blickte nach dem Motto „Zukunft braucht Herkunft“ auf die Geschichte der Kulturvermittlung in Österreich vor der Verbandsgründung zurück. Die Aufbauarbeit war von freien Gruppen geleistet worden, erst in den 90er Jahren begann die Institutionalisierung an den großen Museen.



Für Peter Assmann, Direktor der oö. Landesmuseen, bedeutet Vermittlung Kommunikationsarbeit innerhalb des Museums und nach außen. Da das Feld der Kultur derzeit mit Sparmaßnahmen blockiert sei, riet er, sich in den Bildungsbereich zu begeben. Das Museum ist ein außerschulischer Lernort, wo die VermittlerInnen als BildungsexpertInnen fungieren.

In der Diskussion wurden unterschiedliche Meinungen zur derzeit aktuellen Umstrukturierung der Arbeitsverträge deutlich. Einige meinten, dass bei der Festanstellung die Kreativität verloren ginge, die meisten sprachen sich jedoch für die positiven Seiten einer Festanstellung aus.

Verständlich, dass bei den am Nachmittag angebotenen ExpertInnen-Speeddatings ein Experte für Sozialversicherung, Arbeits- und Steuerrecht die meisten Anfragen hatte. Wie unterschiedlich feste Anstellungsverträge gestaltet werden können, wurde in anderen Dates ebenso diskutiert wie z.B. die Vorteile der Zertifizierung (ein Qualitätsgütesiegel, das Verbandsmitglieder durch Antragstellung erwerben können), Wege der Ausbildung und Tipps für Förderungen.

Für die derzeit 132 Mitglieder arbeite man an einer Weiterentwicklung der Zertifizierung, mehr Vernetzungen, einem Relaunch der Website, einer offiziellen Stellungnahme zur Bildungsdebatte, Tipps in der Frage der gewerblichen Orientierung und Auskünfte über die unterschiedlichen Arbeitsverhältnisse.

DIE AUTORIN:



Dr. phil. Claudia Peschel-Wacha; geb. 1960 in Linz, Studium der Volkskunde und Kunstgeschichte an der Universität Wien; ständige Mitarbeiterin des Österreichischen Museums für Volkskunde in Wien (Kustodin der Keramiksammlung, Leitung der Abteilung für

Kulturvermittlung, zertifizierte Kulturvermittlerin); von 2000-2008 Präsidentin des Österreichischen

Verbands der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen; seit 2007 National Correspondent von ICOM/CECA in Österreich. ¶

Rückblick

Leistung aus Leidenschaft oder von der Kunst leben?

Am 8./9. April 2011 fand im Rahmen des am Zentrum für Kulturrecht der ZHdK angesiedelten Forschungsprojekts „Cultural Entrepreneurship“ die Tagung *Von der Kunst leben! – Neue Laufbahnen und Erwerbchancen in Kunst, Kultur und Kreativwirtschaft* statt.

Ein Rückblick von Birgitta Borghoff, Leitung Redaktion/Geschäftsstelle Kulturmanagement Network Schweiz, schweiz@kulturmanagement.net

In seiner Begrüßungsrede konstatierte der Rektor der ZHdK, Prof. Dr. Thomas D. Meier, dass sich die Kunsthochschulen zunehmend gezwungen sehen, Disziplinen übergreifende Ausbildungsformate anzubieten, um den aktuellen Erfordernissen sich ständig wandelnder Märkte gerecht werden zu können. Die Arbeitsmarktfähigkeit von Hochschulabsolventen werde zukünftig das entscheidende Qualitätsmerkmal von Kunsthochschulen sein. Die Lancierung einer hochschulübergreifenden Initiative zur Entwicklung und Etablierung eines Netzwerks, in dem die gestalterischen und künstlerischen Hochschulen der Schweiz neben den fachlich-künstlerischen v.a. auch überfachliche Ausbildungsformate diskutieren, planen und gemeinsam entwickeln können, solle den aktuellen Entwicklungen Rechnung tragen. Denn um eigenständige und reflexionsfähige Künstlerpersönlichkeiten zu entwickeln, brauche es beides.

Von Kreativität in Gestaltung und Kunst leben – wie geht das?

Im Rahmen des ersten Themenkomplex (Moderation: Marcy Goldberg, M.F.A., Filmhistorikerin und Kulturwissenschaftlerin, ZHdK) erläuterte Prof. Christoph Weckerle, Direktor des Departement



ments Kulturanalysen und Vermittlung an der ZHdK, die zentralen Herausforderungen, Thesen und Erkenntnisse zum aktuellen Stand der Kreativwirtschaft Schweiz. Im Vergleich zu anderen creative cities wie z.B. Berlin existiere in Zürich kaum ein Branchenverständnis über die Kreativwirtschaft, ganz zu schweigen von einer direkten Ansprechperson für die Kreativwirtschaft. Man müsse diese vielmehr als einen „Querschnitts-Branchen-Komplex“ verstehen, der präzise definierte Schnittstellen motivationaler, inhaltlicher und struktureller Art zu anderen Bereichen voraussetzt: Arbeitsmarkt, Curriculum, Forschungsfelder. Wichtig sei die Entwicklung adäquater Aus- und Weiterbildungsformate, die einerseits in das Curriculum eingebettet, aber auch ausserhalb der Kunsthochschulen angeboten werden sollten (z.B. durch die entsprechenden Kulturverbände –und Vereine).

Holm Friebe, Journalist, Dozent und Co-Autor des Buches „Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung“ und Geschäftsführer der *Zentralen Intelligenz Agentur*, eines virtuellen Joint Ventures, das die Professionalität eines Unternehmens mit der Flexibilität eines Freiberuflernetzwerks kombiniert, vertritt die These, dass die neuen Arbeitsformen, die er als „Portfolio-Living“ (=Mischerwerb) betitelt, die Lösung des Prekariats darstellen. Diese sogenannte „Digitale Bohème“ (= neue Bürgerlichkeit) habe seiner Meinung nach eine Lotsenfunktion, da das Geldverdienen nicht primäres Ziel sei. Der grosse Zulauf dieses Lebensmodells liege laut Friebe in den enormen Möglichkeiten der heutigen Technik, Technologien und Digitalisierung begründet.

Gratiskultur und Urheberrechtsschutz als Problem der Kreativwirtschaft

In seiner aktuellen Lagebestimmung, ob kreative Ideen einen besseren Urheberrechtsschutz oder bessere Geschäftsmodelle benötigen, kam Prof. Dr. Mischa Senn, Dozent und Leiter des Zentrums für Kulturrecht an der ZHdK, zum Schluss, dass

die Vergütungsfrage oft aussen vorgelassen würde. Es brauche daher einerseits Regelungen für gesellschaftspolitische Fragen, aber auch neue Geschäftsmodelle. Auch in der Aus- und Weiterbildung müsse die Integration dieser Problemfelder klar innerhalb der Curricula abgebildet sein.

Cla F. Nett, Musiker, Komponist, Geschäftsleiter der Schweizerischen Interpretengenossenschaft SIG und Mitglied des Vorstands ausschusses der *Swissperform*, referierte über den Nutzen des Leistungsschutzes aus Sicht von Künstlern und Interpreten. Die seit 1993 in der Schweiz im Urheberrecht verankerten Leistungsschutzrechte konzentrieren sich auf den Bereich Musik und entstehen beim Interpretieren (nicht beim Produzenten). Die Leistungsschutzrechte umfassen inhaltlich einerseits Exklusivrechte (vgl. Art. 33 URG) wie die öffentliche Wahrnehmbarmachung von Darbietungen, Weitersendungs-, Vervielfältigungs- und Verbreitungsrechten sowie Vergütungsrechten andererseits (vgl. Art 35 URG). Gemäss Nett stelle die Gratiskultur-Mentalität eine materielle Ent-eignung dar. Creative commons und ähnliche Modelle seien künstlerfeindlich. Seiner Meinung nach seien die Leistungsschutzrechte zu niedrig angesetzt und das Internet als Einnahmequelle bisher vernachlässigt worden. Allgemein müsse mehr Wert auf die Ausgestaltung von Verträgen gelegt werden.

Dr. Felix Stalder, Dozent und Leiter Digitale Kultur an der ZHdK u.a., sprach in einem weiteren Kurzreferat über die Demokratisierung des Urheberrechts für eine gemeinfreie Nutzung. Seiner Meinung nach sei die Unsichtbarkeit, nicht der Diebstahl das eigentliche Hauptproblem der meisten Künstler. Das Dilemma bestehe darin, dass einige wenige Künstler sehr viel („Stars“) und viele Künstler sehr wenig verdienen würden. Das Urheberrecht, so Stalder, stelle ökonomisch betrachtet insofern keine relevante Einnahmequelle dar. Im Rahmen seiner Ausführungen befürwortete Stalder eine freie Lizenzierung, die die Autorenrechte nicht vergisst.



Laufbahnen und Karrieren in Kunstmärkten und Kreativwirtschaft

Im dritten Themenkomplex definierten Heinrich Gartentor, Aktionskünstler und Präsident von Visarte, u.a., Lisa Ladner, u.a. Gründerin „Peripher – das begehbbare Kulturmagazin“ und Steffanie Thalman, Designerin und Inhaberin des Modelabels „Stefi Thalman“ ihre persönliche Vorstellung von Erfolg. In der Diskussion war man sich einig, dass Erfolg v.a. darin bestehe, von ausseren wahrgenommen zu werden und dadurch zu erkennen, dass die selbstgesteckten Ziele erreicht worden seien. Alle Referenten betonten, dass ein Businessplan allein nicht genüge, solange die Idee nicht gut genug und tragfähig sei. Wichtig hingegen sei das Thema Finanzierung resp. Vorfinanzierung sowie die Vernetzung und Organisation innerhalb der Branche (Kooperationen, Konkurrenz, Lohndumping, etc.).

Die Rolle der künstlerisch-gestaltenden Hochschulen

Am 2. Tagungstag sprach Dr. Nicole Schaad, Stellvertretende Ressortleiterin des *Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements EVD*, *Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT*, Leistungsbereich Fachhochschulen, Ressort Qualitätssicherung und Projektförderung, über gesetzliche Anforderungen an gestalterisch-künstlerische Studiengänge an Fachhochschulen und präsentierte Ziele und Erkenntnisse aus der Akkreditierung, wie die Sicherstellung und Qualitätsentwicklung der Ausbildung, das Ablegen von Rechenschaftsberichten gegenüber Dritten sowie die Verbesserung der internationalen Vergleichbarkeit der Diplome. Schlüsselvoraussetzung zur institutionellen Anerkennung sei die Einführung von Qualitätsmanagement Standards an den Kunsthochschulen, wozu u.a. die Ausrichtung des Curriculums auf ein klar definiertes Ausbildungsziel und einen berufsqualifizierenden Abschluss gehöre, welcher die künstlerische Praxis innerhalb der Ausbildung verstärkt reflektiert. Ein weiteres Qualitätskriterium sei die Integration des „KFH Best Practice“ Handbuchs zur Modularisierung von Studiengän-

gen. Inhaltliche Kohärenz zwischen den im BA Studium erworbenen Kompetenzen und den für die Masterstufe verlangten Eintrittskompetenzen sei ebenso wichtig wie die Erteilung des Unterrichts durch fachlich und didaktisch ausgewiesene Dozierende mit Hochschulabschluss, mehrjähriger Berufserfahrung sowie gleichzeitiger Tätigkeit im erweiterten Leistungsauftrag. Bedauerlicherweise sei es ein Faktum, dass viele Dozierende nicht in der Forschung tätig sind oder aber ein mangelndes Verständnis für die praxisorientierte Lehre mitbringen. Die Stärken der Kunsthochschulen lägen v.a. in der individuellen Betreuung der Studierenden, der vielfältigen Wahlmöglichkeiten innerhalb des Studiums, der innovativen Lernmethoden sowie der hervorragenden Infrastruktur. Zukünftige Entwicklungspotenziale beständen nach Meinung von Schaad v.a. in der stärkeren Abgrenzung von M.A. zu MAS sowie der Zulassung und Qualifizierung der Studierenden.

Prof. Dr. Philipp Gonon, Institut für Gymnasial- und Berufspädagogik, doppelte nach: Seiner Meinung nach bestünden berufsbefähigende Fähigkeiten einerseits in generalistischer Spezialisierung, andererseits in spezialisierter Generalisierung. Beides beruhe auf explorativem Lernen. Künstler seien per se einem Prekarisierungsprozess ausgesetzt. Sie erzielten Aufmerksamkeit vornehmlich durch Darstellungskompetenzen in Form von Auftritt und Performance. Darüber hinaus brauche es aber auch Entrepreneurship-Kompetenzen mit „Umsetzungscharakter“, wie sprachliche, kommunikative, soziale und interkulturelle Kompetenzen, aber auch Know-how im Bereich Projektmanagement. Eine Überprüfung und Feststellung der Employability müsse Bestandteil der Ausbildung und permanenten Weiterbildung sein. Auch der Umgang mit Ungewissheit und Risiko solle darin Eingang finden. Insofern müsse auch Karrieremanagement bei Mehrfachbeschäftigungsmöglichkeiten und Chancen sowie die Businessperspektive des Künstlers näher in den Blick genommen werden. Gonon forderte eine stärkere Integration von Arbeitssimulation in die



Ausbildung, insbesondere im Hinblick auf brisante Themen wie kurzzeitige Anstellungen und hyperflexible Vertragsbedingungen. Um den Erfordernissen der Zeit gerecht zu werden, brauche eine stärkere Ausrichtung des Unterrichts auf die künstlerische Praxis in der Arbeitswelt. Ein entsprechendes Qualitätssicherungssystem, welches es sich zum Ziel setzt, den Beschäftigungserfolg als Massstab für die Qualität der Ausbildung mit einzubeziehen, müsse seiner Meinung nach so konzipiert sein, dass über Organisationen und Institutionen hinaus auf Feedbacks und Rückmeldungen aufgebaut werden könne.

Prof. Dr. Gabriela Christen, Direktorin der *Hochschule Luzern – Kunst & Design*, unterschied in ihrer Rede zwischen zwei Modellen künstlerischer Tätigkeit, dem „vergangenheitsbezogenen Genieszenario“ einerseits, sowie einem „trendigen Unternehmermodell“ (Kunst als Unternehmertum) andererseits. Das Unternehmermodell – aus Sicht von Christen das Innovationsmodell für die Arbeitswelt – sehe die künstlerische Tätigkeit als Dienstleistung einer *creative class*, einer kreativen Avantgarde, welche materiellen Gewinn und finanzielle Entschädigung anstrebe. Nur wenige „Stars“ (Genies oder Unternehmer) schafften den internationalen Durchbruch. Christen vertritt die These, dass nach wie vor die Qualität der künstlerischen Arbeit massgeblich für den nachhaltigen Künstlererfolg sei. Die Beachtung eines Künstlers hätte zum einen mit Glück zu tun, aber auch mit den vielfältigen Möglichkeiten des Vertriebs. Die öffentliche Anerkennung stehe jedoch in einem nicht steuerbaren Verhältnis zur Hochschulausbildung, zumal man in der Schweiz strukturell bedingt nicht viele Künstler ausbilden könne. Den Vorwurf der Kulturverbände, die Kunsthochschulen seien daran schuld, dass die Künstler nach der Ausbildung so wenig verdienten, wies Christen entschieden zurück. An der *Hochschule Luzern* seien z.B. grosse Investitionen in die Berufsqualifikation der Studierenden getätigt worden. Ein Career Service, der mit einem 20% Pensum betrieben werde, offeriere Disziplin übergreifende Angebote

wie Portfolio, Recht- und Vorsorge Beratung, Medientrainings, Präsentationstechniken sowie Stellenplattformen. Darüber hinaus führe man Gespräche mit Alumnis betreffend Praxisorientierung und biete auch individuelle Bewerbungstrainings an. Das Zukunftspotential kreativer Berufe sieht Christen in der Entstehung neuer Arbeitsfelder über verschiedene Kontaktnetze, aber auch im Rahmen der anwendungs- und entwicklungsorientierten Forschung. Die neuen Kreativen seien zwar nicht unbedingt Grossverdiener, aber Pioniere eines „postmateriellen Lifestyles“ mit haptisch-atmosphärischen Werten, einem beträchtlichen Mass an persönlicher Vernetzung sowie einem hohen Berufsethos.

Claude Hubert Tatot, Dozent und Leiter des Studiengangs TRANS an der *Haute école d'art et de design (HEAD) Genève*, resümierte, dass sich Studierende der HEAD irgendwo zwischen dem Star System und den konventionellen Berufsrastern positionierten. Bevor man wisse, wie man sich verkaufen könne, müsse man zunächst etwas zu verkaufen haben, das Qualität aufweist – so Tatot. Insofern habe die Kunsthochschule die primäre Aufgabe, Künstler nicht Manager auszubilden. Durch praktische Arbeiten und Workshops, die von eingeladenen Designern geleitet werden, verfügten die Absolvierenden der HEAD nach Abschluss der dreijährigen Ausbildung aber auch über solide kreative und berufliche Fähigkeiten und seien in der Lage, als Freelancer Aufträge zu übernehmen oder in Ateliers, Studios und Kreativ-Agenturen zu arbeiten. Ein Kunst-Diplom garantiere jedoch nicht den Markterfolg eines Künstlers. Dennoch eröffne die Kunstausbildung den Zugang zu verschiedenen beruflichen Tätigkeiten, die Autonomie, Risikobereitschaft und den Umgang mit komplexen Projekten voraussetzen. Für Tatot steht fest, dass der Einbezug der Berufspraxis zwar auch Aufgabe der Kunsthochschulen sei, nicht aber in Form eines theoretischen Einbezugs in den Unterricht sondern eher in Form von Projekten und Begegnungen innerhalb einer gegenüber Stadt und interna-



tionalem Umfeld aufgeschlossenen Hochschule, wie es bei der HEAD in Genf der Fall ist.

Prof. Hartmut Wickert, Direktor des Departments Darstellende Künste und Film an der ZHdK, gab einen Einblick in das Berufsfeld und den Bereich Theater. Trotz der vielfach immer noch mittelalterlichen Arbeitsbedingungen hätten sich die künstlerischen Berufsbilder in den letzten 20 Jahren extrem verändert (Stichwort performative Wende in den 80er Jahren: nicht mehr Figur sondern SpielerIn steht im Mittelpunkt des Geschehens). Daraus ergebe sich die Frage, inwiefern man sich mit den Veränderungen im Theatermarkt auch in den Ausbildungskonzepten auseinander setzen müsse. Wickert plädiert für eine praxisorientierte Ausbildung (z.B. Einbindung von Studierenden in Theaterensembles in Studios etc.), welche die aktuellen Bedingungen des Arbeitsmarkts abbildete. Dabei spielten Selbständigkeit, Autonomie, Selbsteinschätzung und Selbstmanagement eine zentrale Rolle. Disziplinäre Ausbildung für Schauspieler fände nicht wie z.B. beim Musiker im Selbststudium sondern im Rahmen der im curriculum abgebildeten Produktionsgemeinschaften statt (z.B. Dramaturgie, Regie, Szenographie, Schauspiel oder Theaterpädagogik), in denen die Studierenden über die Sparten hinaus gemeinschaftsbildend tätig sind. Die Arbeit in den Produktionsgemeinschaften fördere in hohem Masse die Selbstverantwortung und die Selbstkompetenzen eines jeden Schauspielers, andererseits liessen sich die Praktika in den Produktionsgemeinschaften nur schwierig unterrichts- und modulspezifisch beeinflussen.

Die Perspektive der Schweizerischen Kulturverbände

Hans Läubli, Geschäftsleiter des Dachverbands *Suisseculture*, präsentierte die vom Verband lancierte Initiative, wie Hochschulen, Experten aus der Berufspraxis und Berufsverbände gemeinsam angehende Kulturschaffende besser auf die Berufs- und Erwerbspraxis vorbereiten könnten. Wünschenswerte Kriterien für entsprechende Eig-


nungs- bzw. Aufnahmeprüfungen seien aus seiner Sicht ein ausgeprägtes Talent, ein hohes Mass an Selbständigkeit, Durchhaltevermögen sowie ein grosses „Frustrationspotenzial“. Um den unzureichenden Kompetenzen im Bereich Freelancing entgegenzuwirken, schlug auch Läubli vor, die Ausbildungen verstärkt zu modularisieren und beispielsweise Module verschiedener Kunsthochschulen zusammen zu fassen. Des Weiteren müssten seiner Meinung nach die kulturpolitischen Kompetenzen gestärkt werden, was den direkten Markt, das Urheberrecht und die Kultursubventionen anbetrifft.

Es folgten kurze Statements von Vertreterinnen und Vertretern der Schweizerischen Kulturverbände: Wichtig in der Ausbildung sei ein ganzheitlicher Ansatz, der den Faktor Mensch in den Mittelpunkt stelle und auch Themen wie Selbst- und Zeitmanagement, Zielfindungsprozesse, Marketing und Networking mit einbeziehe. Dabei sei es wesentlich, dass grundsätzlich die Möglichkeit bestehe, sich die Tools und Werkzeuge selbst holen zu können (Eigenverantwortlichkeit der Studierenden!). Es referierten Jürg Allemann, Orchestermusiker und Vizepräsident des *Schweizer Musikerverbandes SMV*, Csaba Kézér, Pianist, Komponist und Geschäftsführer von *Association Suisse de Musiciens - Schweizerischer Tonkünstlerverein ASM-STV*, Gianni Malfer, ehemaliger Tänzer, Choreograf und Geschäftsführer *Danse Suisse*, Tiziana Sarro, Schauspielerin, Regisseurin, Studentin MAS of Arts in Theater (ZHdK) und Heinrich Gartentor, Künstler und Präsident *Visarte*.

Am Ende der Tagung zog Pietro Morandi Fazit: Neue Rollenmodelle von Karriereverläufen seien weder im Stars- noch im Prekariatsmodell zu finden. Es gehe vielmehr darum, eine gesunde Mitte zwischen den beiden Polaritäten zu finden, die auch neue Arbeitsfelder z.B. innerhalb der Forschung zulässt. Neben einer klaren Definition der zu erlangenden hybriden Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen sei ein stärkerer Einbezug von nachhaltigen und praxisorientierten Partnerschaften vonnöten, um die Studierenden



frühzeitig auf das Berufsbild vorzubereiten. Der Trend gehe ganz klar hin zum Unternehmer mit Mehrfachbeschäftigung.

In diesem Sinne brauche es einen Prozess des Ausbildungswandels an den Hochschulen, was auch eine Frage der Ausbildungskultur sei. Die „Ver-Akademisierung“ der Ausbildung stelle teilweise ein grosses Problem dar. Es unterrichteten heute viel mehr Kunsthistoriker und -theoretiker und nur wenige Künstler, was zur Folge hätte, dass der Bezug zur Berufswelt und zur Praxis verloren ginge. Das an der Tagung vielfach formulierte Plädoyer für die Berufskunde kam den Veranstaltern der Tagung sehr entgegen. Ein nächster Schritt zur Etablierung eines Cultural Entrepreneurships an den Kunsthochschulen bestehe darin, gemeinsam mit den Vertreterinnen und Vertretern der Verbände in naher Zukunft eine Art hochschulübergreifender „Summer School“ einzurichten. Vorzeigebispiele, die in dieser Hinsicht bereits Erfolge erzielen, wurden in einem ersten Schritt in Form von „best practices“ bzw. Portraits auf der Website der ZHdK bereits veröffentlicht. Ziel solle sein, nach aussen zu zeigen, wie der „typische“ Absolvent (nicht „Star“!) einer künstlerischen Hochschule in Wirklichkeit aussieht. Dies könne und solle helfen, den stärkeren Einbezug berufsspezifischer Aspekte in die Ausbildung zu legitimieren – ein Prozess, der in der Hochschullandschaft ein langfristiges Unterfangen sei, der Geduld und Ausdauer benötige, um einen konkreten Wandel zu zeitigen. An der Tagung wurde deutlich, wie zentral die Fähigkeit ist, selbständig tätig zu sein und wirtschaftlich bestehen zu können. Als Oberbegriff für die aktuellen Herausforderungen scheint das Konzept von Cultural Entrepreneurship jedenfalls bestens zu funktionieren! 

WEITERE INFORMATIONEN

<http://entrepreneurship.zhdk.ch>

Zur Autorin

Birgitta Borghoff, Betriebsökonomin, MAS Arts Management; Studienleiterin MAS Arts Management und Projektleiterin Zentrum für Kulturmanage-

ment ZHAW; Dozenten- und Forschungstätigkeit u. a. in den Bereichen Cultural Entrepreneurship und Selbstmanagement für Freelancer; Selbständige Kulturunternehmerin von INNOVANTIQUA Cultural Entrepreneurs; Leitung Redaktion und Geschäftsstelle des Kulturmanagement Network in der Schweiz; 15 Jahre Erfahrung in der Leitung, Beratung, Koordination und Abwicklung von Projekten in Kultur- und Kreativwirtschaft und Tourismusindustrie sowie im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitspflege (Coaching und Meditation für Kreative und Hochsensible);



LVR-Fachbereich Kultur
LVR-Archivberatungs-
und Fortbildungszentrum



„museums and the internet“
26. und 27. Mai 2011
Deutsches Schifffahrtsmuseum,
Bremerhaven

Informationen, Programm, Anmeldung: www.MAI-Tagung.de



Rückblick

Mit der Wünschelrute zum Erfolg – die Quellen der Kulturfinanzierung in der Schweiz.

Bericht über die 11. Tagung Kultur und Ökonomie - am 24./25. März 2011 in Neuchâtel

Von Leticia Labaronne und Diana Betzler

Auch dieses Jahr hat das FORUM KULTUR UND ÖKONOMIE die Szene der öffentlichen und privaten Kulturfinanzierer wieder eingeladen, um – so der Zweck des Zusammenschlusses – „das Wissen über die Wechselwirkung zwischen wirtschaftlichen und politischen Dimensionen im Kulturbereich zu vertiefen und der Kulturfinanzierung



Handlungsoptionen mitzugeben“. Mit rund 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmern war die Veranstaltung in Neuchâtel ausgebucht. Thematisch ging es in diesem Jahr paradoxerweise um die teilnehmenden Institutionen selbst: um die Quellen der Kulturförderung.

Dr. Juri Steiner, selbständiger Kulturschaffender und Kulturvermittler, hat in einem erfrischenden Einstiegsreferat anhand neun „Lektionen“ gezeigt, wie Kunst und Kultur aus eigenen Quellen schöpft: die Erfahrungen mit der Finanzierung seiner Kunst- und Kulturprojekte: Der Künstler betrachtet als risikofreudiger Entrepreneur - in- und reinvestiert eigenes Kapital und Arbeitskraft, denn „sie (die Kunst!) choschtet, was sie choschtet“. Auch die öffentliche Hand – Steiner bringt das Beispiel EXPO_0.2 an – verlangt zuweilen von den Kulturschaffenden Grosses mit kleinen Budgets („Design to Cost“) – also Mehrarbeit. Glücklicherweise, wer einen Sponsor aufreiben kann. Doch dieser entpuppt sich zuweilen als „unbekanntes Wesen“. Oder: Warum hat SWATCH, Sponsor des Cabaret Voltaire, nach vier Jahren sein Engagement zurückgezogen? Ebenso abhängig können auch Mäzene machen. Das Kunstprojekt „agentsprovokateurs“ beispielsweise stoppte abrupt, als dessen Mäzene sich zurückgezogen hatten. Im Zentrum Paul Klee aus einem Minimum ein Optimum zu machen, also Effizienz in einigen Bereichen zu steigern und Gelder selbst zu erwirtschaften, ist ein weiterer Weg, aus eigener Kraft Ressourcen für die Kultur freizumachen. Businessplan und professionelles Fundraising sind für Künstler und Kulturvermittler lange kein Fremdwort mehr. Denn: so schliesst Steiner mit einem Zitat von Boris Groys: „Wenn man überhaupt jemanden treffen will, der realistisch denkt, geht man zu einem Künstler“ (Boris Groys in: Before The Sun Rises. Zürich 2005).

Der restliche Vormittag war den Lotteriefonds gewidmet, den „unterirdischen Quellen“, die die Kulturfördertöpfe der Kantone speisen. Dr. Sabine Pegoraro, Regierungsrätin des Kantons Basel-Landschaft und Präsidentin der Fachdirektorenkonfe-

renz Lotteriemarkt und Lotteriegesezt, erläuterte die Rolle der Lotterien in der Kulturförderung der Schweiz. Rund 155 von 545 Millionen Schweizer Franken strömen aus den Gewinnen der Lotteriespiele in die Kultur. Großes Kopfzerbrechen bereitet der Schweizer Politik allerdings die aktuelle Entwicklung der Lotteriespiele im Internet. Das Offshore – Internetglücksspiel ist politisch und gesellschaftlich unkontrollierbar und die Gewinne fließen nicht in die Staatskassen; zumindest nicht in die der Schweiz. Die unbefriedigende Rechtslage des Internetglücksspiels, Druck und Beschwerden des Bundesamts für Justiz und Spielbankkommission, und die Volksinitiative „Für Geldspiele im Dienste des Gemeinwohls“ sind Gründe, warum erneut eine Revision des Lotteriegesezt angestrebt wird. Bis 2016 soll eine aktualisierte Geldspielgesetzgebung in Kraft treten.

Dr. Rolf Keller, Leiter des Studienzentrums Kulturmanagement Universität Basel und Dr. Nicole Hess, Kulturmanagerin MAS Universität Basel, stellen im Anschluss ihr Forschungsprojekt „Föderalistische Kulturförderung mit Lotteriegeldern: Zahlen, Praktiken, Tendenzen“ vor. Eine Erhebung und Auswertung der Struktur der durch Lotterieverträge geförderten Kulturprojekte in den Jahren 2008 und 2009 hat folgendes ergeben: Die Vergabe der Gelder erfolgt in den meisten untersuchten Kantonen gemäss formaler und inhaltlich/qualitativer Kriterien. Vergabeentscheidungen erfolgen in der Regel durch Fachgremien. Mit Lotteriegeldern werden meist Projekte und weniger der Betrieb von Institutionen gefördert. Weiter kommen die Gelder tendenziell eher klassischen Sparten zu Gute und spielen insbesondere in ländlich geprägten, finanzschwächeren Kantonen eine wichtige Rolle. Lotteriefonds unterstützen tendenziell Kulturschaffen mit breiter Resonanz in der Bevölkerung. Die Förderung erfolgt mehrheitlich über das Gießkannenprinzip. Da der Nachweis der Ausgaben der Lotteriegelder kantonal sehr unterschiedlich gehandhabt wird, fordern die Referenten eine Offenlegung der Vergabungen und eine Vereinheitlichung der Ausgabenstatistik. Tjeerd Ve-



enstra, Direktor von *De Lotto*, Mitglied der Geschäftsführung der *Europäischen Staatslotterien* und der *Toto Vereinigung*, betont die Bedeutung der Lotterien in Europa, die pro Jahr rund eine Milliarde für die Kultur ausschütten. Zahlreiche bedeutsame Kulturprojekte seien von Lotteriegeldern bezahlt, wie die Nationalbibliothek in Österreich, das ägyptische Museum in Turin oder die *Uffizien* in Florenz. Auch der Brunnen von Trevi in Rom sprudelt mit Hilfe der Lotteriequelle. Veenstra warnt eindrücklich vor den aktuellen Entwicklungen in der Lotteriebranche wie der Privatisierung von staatlichen Lotterien einiger hoch verschuldeten europäischen Staaten, um kurzfristig deren Liquidität zu erhöhen. Der langfristige Verlust der Gesellschaftsförderung wäre ungleich hoch. Bezüglich der Thematik des Online-Glücksspiels wies Tjeerd Veenstra auf die Veröffentlichung des „Green Paper on Online Gambling“ hin, welche am Tag der Tagung, am 24. März 2011, erfolgte. In einer regen Diskussion im Anschluss, moderiert von Hedy Graber, Leiterin der *Direktion Kultur und Soziales* des *Migros-Genossenschaftsbundes* mit Jean-Luc Moner-Banet, Generaldirektor der *Loterie Romande*, Roger Fasnacht, Direktor *Swisslos* und Tjeerd Veenstra, ist man sich einig, dass staatliche Lotterien, überwiegend Vorteile bringen; trotz der Gefahren, die eine Monopolstellung einer Organisation mit sich bringt. Jean-Frédéric Jauslin, Leiter des *Bundesamt für Kultur*, weist nochmals auf die Spezifität der Schweiz hin: auch im europäischen Vergleich sprudelt die Lotteriequelle für die Kultur in der Schweiz am stärksten!

Géraldine Savary, Ständerätin Kanton Waadt und Co-Präsidentin der parlamentarischen Gruppe Kultur, nahm die Kulturbotschaft zum Anlass, über die neue Rolle des Bundes in der Kulturförderung zu sprechen. Grundsätzlich begrüßt sie die Verabschiedung der Kulturbotschaft; betitelte diese gar als „revolutionär“ angesichts der Tatsache, dass Kultur für den gemeinen Politiker kein prioritäres Thema darstelle. Im Zusammenspiel mit den Kantonen, Städten und Gemeinden und vor allem mit dem in ihrer Bedeutung zunehmend

wichtiger werdenden Privaten, ist der Bund ein weiterer Puzzlestein in der Kulturförderung und -finanzierung. Aufgrund der moderaten finanziellen Ausstattung ist der Bund als Kulturfinanzierer nicht zu überschätzen - und spielt doch eine zentrale Rolle als Promotor eines nationalen Dialogs.

Zweiter großer Schwerpunkt neben dem Staatlichen war das Engagement von Privaten, Unternehmen und Stiftungen. Als Einstieg ins Thema moderierte Hans Ulrich Glarner, Leiter der Kulturabteilung des Kantons Aargau, eine Diskussion über die Zukunftsperspektiven im Stiftungswesen und Sponsoring. Ein Problem, das sich derzeit in der Stiftungslandschaft stellt: Es gibt keine umfassende Statistiken über das Stiftungswesen in der Schweiz. Dr. Beat von Wartburg, Präsident von *SwissFoundations* betonte die Dringlichkeit, auf Bundesebene solche Daten zu erheben. „Stiftung sei nicht gleich Stiftung“ und es könne sich die Stiftungsbranche nur stark profilieren, wenn sich die Informationsasymmetrien verringern, sodass Angebot und Nachfrage einfacher aufeinander treffen könnten. Toni Krein, *Head Corporate Cultural Sponsorship* bei der *Credit Suisse*, beleuchtete die oft gestellte Frage nach der Kürzung des Sponsoringbudgets in Zeiten der Finanzkrise. Obwohl es in der Regel einfacher ist, an den Sponsoringbudgets zu kürzen, ist Sponsoring heutzutage als ein derart langfristiges Marketinginstrument in der Unternehmenskommunikation verankert, dass es trotz unsicheren Zeiten immer Budget zugeteilt bekommt, so Krein. Nur spielt in Zukunft die Musik nicht nur bei den Kulturinstitutionen: Sozial-Sponsoring gewinne, neben dem stabilen Sport-sponsoring, sehr stark an Bedeutung. Allerdings sei Sponsoring nicht nur für große Unternehmen ein wichtiges Kommunikationsinstrument. Auch KMUs investierten mehr und mehr in Sponsoringaktivitäten, was für regionale Kulturinstitutionen, die weniger Chancen bei multinationalen Unternehmen haben, eine neue Perspektive darstelle.

Der Schwerpunkt vom Freitag widmete sich hauptsächlich den Best Practices in Fundraising



und Sponsoring sowie den neuen Modellen der Zusammenarbeit zwischen Sponsoren. Friederike von Reden, Referentin des *Arbeitskreises Kultursponsoring* (AKS), stellte das Wirken des AKS im Kulturkreis der deutschen Wirtschaft vor. Der AKS unternimmt keine eigene Sponsoringtätigkeit, sondern fördert die öffentliche Diskussion über das Kultursponsoring und verbessert dadurch gesellschaftliche, politische und steuerliche Rahmenbedingungen, damit offene, faire Förderbeziehungen entstehen können. Darüber hinaus trägt der AKS mit wissenschaftlichen Untersuchungen zur Verbesserung des Informationsstands zu Kultursponsoring bei. Sibylle Lichtensteiger, Leiterin des *Stapferhaus Lenzburg*, berichtete über ihre Sponsoringpraktiken und betonte: Sponsoren ermöglichen vieles, aber es kostet auch Geld! Ihre Beispiele zeigen, dass sich Querdenken lohnt, denn auch mit unkonventionellen Partnern ergaben sich gewinnbringende Kooperationen. Sponsoren sind starke Türöffner in der Kommunikation. Aus der Kapitalkampagne „Thun – Panorama – helfen Sie mit, runden Sie auf!“ eruierte Peter Salvisberg, Vizepräsident des Fördervereins, die kritischen Erfolgsfaktoren: Professionelles Auftreten (on- und offline), eine speditive Dankespolitik – auch wenn aufwendig –, kreative Events und politische Akteure an Board zu haben; kombiniert mit Überzeugungsarbeit, seien die wesentlichen Voraussetzungen, um Kapitalkampagnen erfolgreich abzuschließen.

„Money never sleeps“. Der letzte Input aus der Kulturinstitutionenperspektive übernahm Gianni Jetzer, Kurator des *Swiss Institute* in New York, der die Kunst, Risiken in Chancen umzuwandeln, darstellte. Obwohl das Institut klein und von zwei großen Finanzierungsquellen abhängig ist, seien die wenigen Mittel eine wichtige Ausprägung des sympathischen Images des Institutes. Die passende Nische in einem kompetitiven Umfeld wie der Kulturszene von New York zu besetzen, sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gewinnung von Finanzierungsquellen. Auch Dr. Frédéric Martel, Forscher und Journalist aus Paris, thematisiert

Finanzierung von Kultur in den Vereinigten Staaten von Amerika – im Vergleich zur Schweiz. Interessant war der Aspekt, dass dort der Staat die Kultur nicht selbst, sondern über Private durch Steuerbegünstigungen fördert.

Die illustrativen Praxisbeispiele und Referate gaben wertvolle Impulse für die Kulturförderung. Auch wenn der Hörer mehr Daten und Fakten zum Finanzierungsmarkt und allgemeine Trends und Zusammenhänge vermisste. Es gibt also noch viel Potenzial zur Fortsetzung der Thematik.

Insgesamt war die Tagung eine gelungene Veranstaltung, mit viel Dialog zwischen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen, inspiriert durch das internationale, musikalische Rahmenprogramm und den Charme Neuchâtel. Frisch und originell war die „Speed Dating“-Aktion – ein face-to-face-Austausch in sieben Minuten mit sieben Personen. Allein die gestellten Fragen hätten das intellektuelle Potential der Teilnehmer und Teilnehmerinnen besser ausschöpfen können. Womit wir wieder bei den Quellen wären. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturundoeconomie.ch

Diana Betzler, M.A., Projektleitung Forschung und Dienstleistung *ZHAW Zentrum für Kulturmanagement*; Dozentin in der Weiterbildung, u.a. für Projekt- und Veranstaltungsmanagement; Erfahrung in der Leitung, Beratung, Koordination und Abwicklung von Projekten im kulturellen und im öffentlichen Sektor sowie wissenschaftliche Forschung im institutionellen Bereich

Leticia Labaronne, B.A., Studienleitung *DAS Fundraising Management* und *CAS Sponsoring Management* *ZHAW Zentrum für Kulturmanagement*; Erfahrung in der Koordination und Abwicklung von Projekten im kulturellen und im öffentlichen Sektor.



AUTOREN

Marie-Christine Schindler, Tapio Liller

VERLAG

O'Reilly, 2011

ISBN

3897215632

PR im Social Web

Das Handbuch für Kommunikationsprofis

Eine Rezension von Christian Henner-Fehr, Wien

<http://kulturmanagement.wordpress.com>

In den meisten Kultureinrichtungen erfolgt der Zugang zum Thema Social Media über die Marketingschiene. Während man auf diese Weise versucht, den Ticketverkauf anzukurbeln und das direkte Gespräch mit neuen Zielgruppen sucht, ändert sich im PR-Bereich recht wenig. Pressekonferenz bleibt Pressekonferenz und Aussendungen müssen weiter verfasst und verschickt werden.

Immer häufiger erkennen die PR-Verantwortlichen aber, dass auch für sie das Social Web ein Feld ist, in dem sie aktiv werden müssen. Da tritt es sich gut, dass Marie-Christine Schindler und Tapio Liller mit PR im Social Web gerade ein „Handbuch für Kommunikationsprofis“ herausgebracht haben. Wer keine oder wenig Ahnung von den Entwicklungen im Social Web hat, bekommt hier die Chance, Verpasstes nachzulesen. Der Theorieteil skizziert, was in den letzten Jahren im Internet passiert ist und erklärt auch, was das für Konsequenzen für die PR hat. Aber auch wer weiß, was das Social Web ist, kommt hier auf seine Kosten. Verständlich und flüssig formuliert erfährt man als LeserIn, warum aus dem Web ein „social“ Web geworden ist und was das für Auswirkungen auf unsere Kommunikation hat.

Man merkt, dass Marie-Christine Schindler und Tapio Liller zwei PR-ExpertInnen sind, die sich schon lange im Social Web bewegen und über ein entsprechend großes Erfahrungswissen verfügen. Sie weisen darauf hin, dass das Web2.0 kein Hype ist, der demnächst vorüber ist, sondern sprechen von einer "tiefgreifenden Veränderung", die auch vor der Unternehmenskultur und den damit verbundenen Werten nicht Halt macht.

Wer wissen möchte, was sich hinter dem Begriff der Online-PR verbirgt, bekommt in diesem Buch das von Thomas Pleil in seinem Blogbeitrag "Von der digitalisierten PR zur Cluetrain-PR: Ein Modell der Online-PR als Hilfe zur Strategieentwicklung?" vorgestellte Modell erklärt und beschrieben. Ob Sie nun informieren, überzeugen oder sich mit Ihren Dialoggruppen verständigen wollen, im mehr als 200 Seiten dicken Praxisteil geht es um die Frage, wie sich diese Ziele erreichen lassen?

Da sind zum einen die BloggerInnen, die in vielen Branchen eine mittlerweile wichtige Multiplikatorfunktion übernommen haben und in die PR-Arbeit eingebunden werden sollten. Das funktioniert am besten, so der Rat der beiden AutorInnen, indem man den persönlichen Kontakt sucht und diverse Bloggerveranstaltungen besucht. Eine im Kunst- und Kulturbereich große Herausforderung, denn so leicht sind die relevanten Blogs gar nicht zu identifizieren.



... PR im Social Web

Aber auch JournalistInnen haben mittlerweile das Social Web entdeckt und nutzen die verschiedenen Plattformen für ihre Recherche. Die Social Media Release oder ein Social Media Newsroom sind zwei Wege, sie mit für sie relevanten Informationen zu versorgen und das nicht nur im Textformat.

PR im Social Web heißt aber nicht nur, andere mit Informationen zu versorgen, sondern auch zu erfahren, was andere über einen sprechen beziehungsweise schreiben. Schindler und Liller erklären, welche Analysedimensionen für das Social Media Monitoring relevant sind und nennen einige Monitoringtools.

Etwas unkritisch wird in meinen Augen das Thema Events im Social Web abgehandelt. Natürlich kann ich mittlerweile eine Pressekonferenz oder einen Produktlaunch live ins Web streamen und mit Hilfe von *Twitter* und *Facebook* auch einen Rückkanal anbieten. Wer sich noch an die mittlerweile legendäre Vodafone-Pressekonferenz erinnert, weiß, was passieren kann, wenn man die Dinge nicht wirklich im Griff hat. Und das haben, behaupte ich, nur wenige, denn seien wir ehrlich: von der von Thomas Pleil propagierten Clue-train-PR sind die meisten Unternehmen und Kultureinrichtungen noch meilenweit entfernt. Dazu ist es notwendig, authentisch und glaubwürdig zu wirken, um „weitgehend spontan und unverkrampft“ kommunizieren zu können. Die Regeln, wie eine „ansprechende“ Kommunikation im Web funktioniert, mögen manchem weiterhelfen. Warum dieses Unterkapitel aber die Überschrift „Mit Storytelling die Fakten einkleiden“ trägt, erschließt sich mir nicht wirklich.

Nichtsdestotrotz ist „PR im Social Web“ ein sehr empfehlenswertes Buch, das sich vermutlich recht schnell als Pflichtlektüre etablieren wird. Hilfreich ist es auch, Henning Krieg ein eigenes Kapitel beisteuern zu lassen, in dem dieser den Rechtsrahmen für die PR im Social Web absteckt. Vor allem das Kapitel „Spamfalle Direct Messages“ könnte für so manchen Aha-Effekt sorgen, schließlich wird die DM recht gerne für solche Zwecke eingesetzt. Ob ich das als User will oder nicht.

So gut und praxisnah das Buch geschrieben ist – indirekt ist es aber auch eine Bestätigung der von Thomas Pleil diskutierten These, die PR sei dabei, sich selbst abzuschaffen. Die strategische Ebene der PR wird eigentlich komplett ausgeblendet, ihre Managementrolle nicht erwähnt. Das ist einerseits verständlich, schließlich handelt es sich um ein „Handbuch“. Andererseits ist es aber genau das, was die PR zusehends in eine Nebenrolle drängt. Warum sonst ist Social Media - ich kann nur für den Kunst- und Kulturbereich sprechen - meist in der Marketingabteilung angesiedelt?¶

DETAILS UND BESTELLUNG

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni__890/index.html

**AUTOR**

Heimo Konrad

VERLAG

Facultas Universitäts-
verlag, Januar 2011,
193 Seiten

ISBN

3110156555

Kulturpolitik: Eine interdisziplinäre Einführung

Eine Rezension von Irene Knava, Wien

Heimo Konrads Buch „Kulturpolitik“ ist das erste Lehrbuch in Österreich, das sich dem Thema Kulturpolitik widmet. In einem Land, das sich als Kulturation begreift und sich – neben dem Skisport – über Mozartkugeln und Lippizzaner definiert, ist dies erstaunlich.

Dieses Buch ist die Grundlage zu seinen Lehrveranstaltungen an der Universität Graz und an der Universität für Musik und Darstellende Kunst in Wien. Als universitäres Werk fußt es auf einem profund recherchierten Datenmaterial und nimmt Abstand von persönlichen Wertungen und Meinungen. „Kulturpolitik“ gibt somit einen Einstieg in die österreichische Kulturpolitik mit einem Überblick über das politische System und einer Beschreibung der Kulturpolitik der Republik Österreich. In vielen Fußnoten ist das äußert umfangreiche Material abgesichert und „Kulturpolitik“ gibt auf diese Weise eine umfassende Darstellung über die österreichische Kulturpolitik im historischen Kontext ab 1900. Fast ist man veranlasst, Kreiskys „Lernen Sie Geschichte!“ zu zitieren, denn aus dem historischen Rückblick wird die Kulturation (?) Österreich begreifbarer. Ein Land, das nach dem 1. Weltkrieg auf ein Minimum seines ehemaligen Territoriums beschnitten war, klammert sich an Mozart, Beethoven, Musikverein & Co wie an einen Bissen Brot, weil es sonst nichts gibt, woran es sich klammern könnte.

Konrads Buch ist eine spannende Lektüre, denn als Querschnittsmaterie beleuchtet er den Begriff Kulturpolitik von unterschiedlichen Seiten (Soziologie, Historie, Kulturrecht etc.) und verwebt so interdisziplinär diverse Wissenschaftsrichtungen um einen Begriff, der in alle Richtungen dehnbar und auch manipulierbar ist. Und der – wie sich am Ende herausstellt – in keinsten Weise eindeutig definierbar ist. Was unter Kulturpolitik verstanden wird, ja was Kultur als Grundlage von Kulturpolitik überhaupt ist, kann jede politische Partei für sich selber beschreiben und in Anspruch nehmen.

Konrad analysiert die Parteiprogramme österreichischer Parteien und stellt dar, wie sich Kulturpolitik in der österreichischen Verfassung und in den Verfassungen der einzelnen Bundesländer und Gebietskörperschaften wieder findet. Er erhellt somit ein Stück österreichischer Realpolitik, das für Menschen, die im Kulturbereich arbeiten, mit Sicherheit die eine oder andere Überraschung bereithält. Als Lehrbuch geschrieben, ist „Kulturpolitik“ ob der Fülle des Datenmaterials und historischen Kontextes interessant zu lesen. Es ist verblüffend, wie schwammig und diffus der Begriff Kultur in der Politik verwendet wird und wie ebenso schwammig und diffus somit die Grundlage für die öffentliche Kulturförderpraxis und die Rahmenbedingungen für Kunstschaffende aussieht.

Beispiele zur Ausgliederung österreichischer Kulturbetriebe, umfangreiches Zahlen- und Faktenmaterial und internationale Beispiele runden Konrads



... Kulturpolitik. Eine interdisziplinäre Einführung

Buch ab. Wer sich einen Überblick über vielfach verwendete Begrifflichkeiten wie Kultur oder Kulturpolitik machen will oder einfach nachlesen will, wie oft das Wort Kultur in den diversen Parteiprogrammen zu finden ist, dem sei Konrads Buch empfohlen. ¶

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_872/index.html

Kulturpolitischer Bundeskongress

netz.macht.kultur

**KULTURPOLITIK IN DER DIGITALEN GESELLSCHAFT
6. Kulturpolitischer Bundeskongress | 9. + 10. Juni 2011 | Berlin**

In Zeiten der Digitalisierung steht eine Neue Kulturpolitik auf der Tagesordnung. Wir leben seit gut zwei Jahrzehnten in einer digitalen Gesellschaft, deren immer schnellerer Rhythmus nach einer Neudefinition zentraler Codes der modernen Zivilgesellschaften wie Freiheit, Kultur, Eigentum, Muße, Privatheit und Öffentlichkeit verlangt. Es geht um neue Formen der gesellschaftlichen Teilhabe und die Frage, ob traditionelle Formen von Partizipation und Präsentation verschwinden. Der 6. Kulturpolitische Bundeskongress wird diesen Fragen nachgehen.

Jetzt informieren und anmelden: www.netz-macht-kultur.de



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

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

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 20.400

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt