



Kultur weiter denken

# Personal- entwicklung

Will der Kulturbetrieb zukunftsfähig sein, müssen seine Kulturschaffenden sich zunächst entsprechend entwickeln und ihre Potenziale entfalten können.

**Schwerpunkt ab Seite 10**



# Potenziale entfalten, Zukunft gestalten.

Das kostbarste Gut in Kultureinrichtungen? Nun, das sind wohl all die Menschen, die dort arbeiten. Deshalb werden sie und ihre Arbeit wertgeschätzt und alles dafür getan, dass sie gut und gerne im Kulturbetrieb arbeiten. Denn den Einrichtungen ist daran gelegen, ihre Mitarbeitenden möglichst lange an ihrer Seite zu halten. Entsprechend werden ihre Potenziale erkannt und eine (Weiter-)Entwicklung ermöglicht und gefördert. – Oh, wir bekommen gerade eine Meldung aus der Redaktion, wir sollen doch bitte keine Märchen erzählen – bitte entschuldigen Sie, liebe Leser:innen! Auch unseren Zynismus an dieser Stelle, denn wir wissen, dass es natürlich nicht nur schwarz oder weiß gibt. Dennoch möchten wir mit dieser Magazinausgabe darauf aufmerksam machen, dass die Zukunft des Kulturbetriebs unmittelbar mit den Menschen zusammenhängt, die bereits in verschiedenen Funktionen und Berufen in ihm arbeiten. Aber auch mit den nachkommenden Generationen von Kulturschaffenden – damit diese sich nicht nur bewusst für eine Karriere in der Kultur entscheiden, sondern auch schon frühzeitig wissen, in welche Richtung es dabei gehen soll. Die Verantwortlichen in den Kultureinrichtungen können also einiges dafür tun, dass all diese Menschen ihre Potenziale entfalten und damit Zukunft gestalten können. Zum Nutzen aller!

**Kultur weiter denken**

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Julia Jakob**  
(Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 05 Rundschau
- 06 Unsere Arbeitswelt: Lara Mühlinghaus und Freya Woidniok
- 07 Lesetipps: Julia Jakob
- 08 Open Call: Dezember-Magazin
- 81 Impressum

### Schwerpunkt: Personalentwicklung

- 10 Die wichtigste Entscheidung – Interview mit Dirk Schütz
- 18 Mit der Logik von gestern – von Thomas Schmidt
- 32 Diversität endet nicht bei der Stellenbesetzung – Interview mit Suy Lan Hopmann
- 36 Die richtige Person am richtigen Platz – von Frank M. Scheelen
- 40 Personalentwicklung nach Corona – Interview mit Anke Fischer-Appelt und Roland Bender
- 48 So früh wie möglich Sozialisation schaffen – Zwiegespräch zwischen Alexander Fischer und Christian Horn
- 57 Die Kunst der Karriere – Interview mit Isabel Neuendorf und Antonia Schwingen

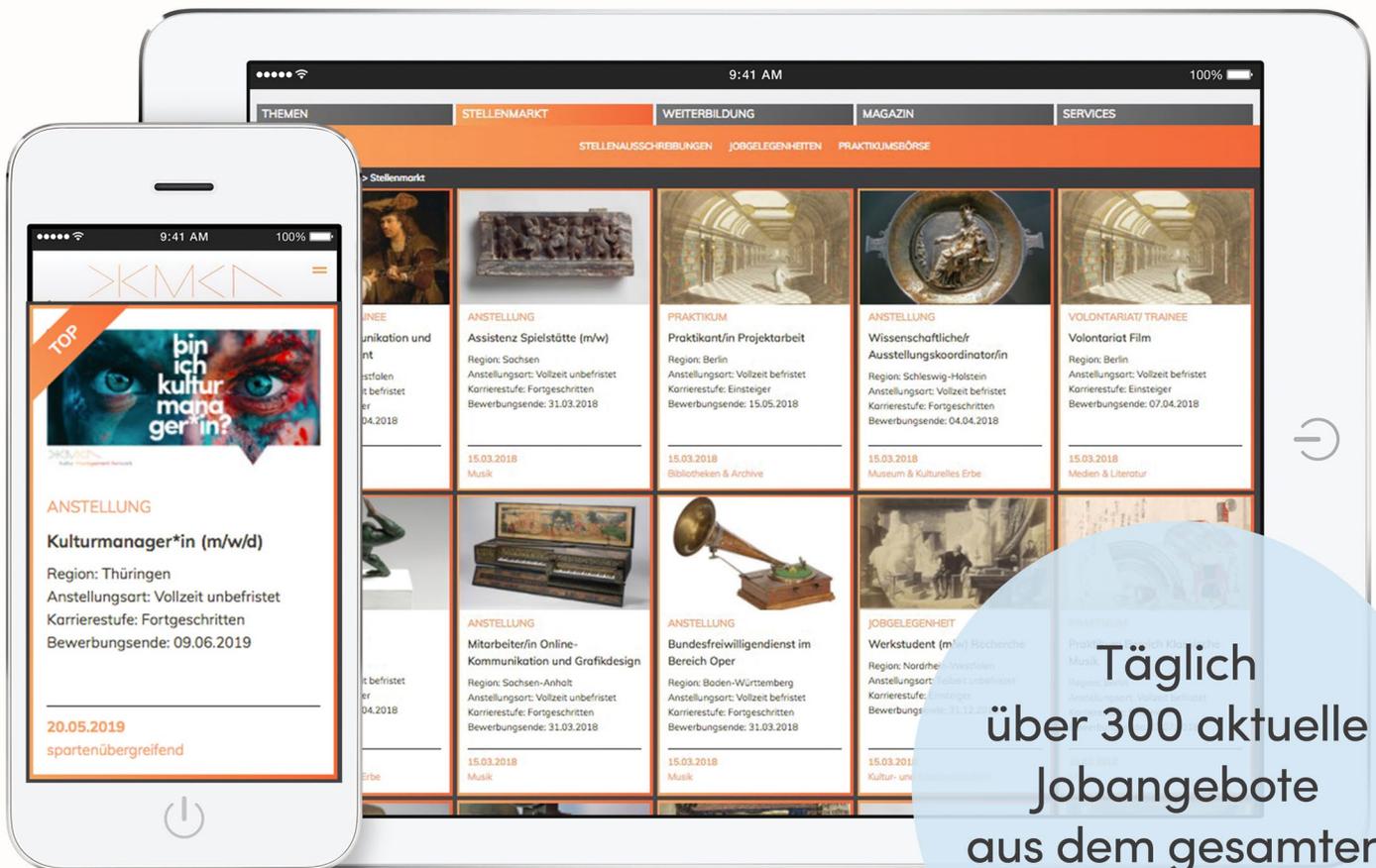
---

### ... weiter denken

- 65 Kultur theoretisch und praktisch ... Rassismuskritisches Change Management – von Marie Tauer mann
- 72 Kultur entwickeln ... In die Stadtgesellschaft hinein – von Kathrin Schremb



# Stellenmarkt Kulturmanagement



## KULTURELLE TEILHABEFORSCHUNG

**Auch Daten verdoppeln sich, wenn man sie teilt**

Das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung beschäftigt sich als Deutschlands erstes und einziges Forschungsinstitut exklusiv mit gesellschaftlicher Teilhabe im Kulturbereich. Damit soll auch konzept- und datenbasiertes Arbeiten gelingen.

**von Vera Allmanritter und Kristin Oswald**

[https://bit.ly/Interview\\_IKTf](https://bit.ly/Interview_IKTf)

## REIHE „ZUKUNFT DER ARBEIT“



Foto: © Cookie the Pom / Unsplash

**Was macht ein gelungenes Online-Praktikum aus?**

Online-Praktika sind nicht nur dann eine gute Alternative, wenn Kultureinrichtungen geschlossen sind. Vielmehr können sie für viele Arbeitsbereiche im Kulturmanagement auch eine dauerhafte Option mit viel Potenzial sein.

**von Kristin Oswald, Freya Woidniok, Mona Stange und Julia Jakob**

[https://bit.ly/Digitales\\_Praktikum](https://bit.ly/Digitales_Praktikum)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

**MIT IHREN INHALTEN  
ONLINE KUNDEN  
GEWINNEN**

Unser neuer Leitfaden ist da!

**NEU**



**KMKCN**  
Kultur Management Network

## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

**AUSSERDEM:**

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

**[stellenmarkt.kulturmanagement.net](https://stellenmarkt.kulturmanagement.net)**

## REIHE „ZUKUNFT DER ARBEIT“

**Chimäre oder Innovation?**

Künstliche Intelligenz wird im Kulturbereich immer wichtiger. Deshalb beschäftigt sich das Verbundprojekt „KI in Einrichtungen der kulturellen Infrastruktur“ mit der Frage, welche Potenziale KI für den Kulturbetrieb bereithält.

**von Tobias Hochscherf, Martin Lätzel und Mara Sophie Meyer**

[https://bit.ly/Studie\\_KI\\_Kultur](https://bit.ly/Studie_KI_Kultur)

## INTERNATIONAL EXPERIENCES

**Living in Germany as a U.S. American**

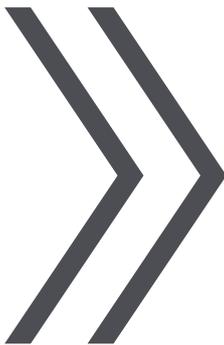
Studying and working in Germany for an extensive period of time gave Nicole Vasconi the space and opportunity to reflect on the U.S. arts and cultural sector – to better see its various positive and negative aspects and derive from this experience better decisions for her professional future.

**by Nicole Vasconi**

[https://bit.ly/AM\\_USA\\_Germany](https://bit.ly/AM_USA_Germany)



Foto: Maximilian Enrico Loebert



## Essenz der Gemeinschaft

*Einen Tag vor unserem studentischen Literaturfestival „juLi im juni“ trafen wir uns als Team das erste Mal in Echt – also richtig, ohne Bildschirm dazwischen. Schneller als gedacht, fanden wir als Gruppe zusammen und jede von uns in ihre spezifische Rolle. Endlich konnte der Aufbau beginnen. Erst in diesem Moment wurde uns als Veranstalterinnen bewusst, wie wichtig ein starker Zusammenhalt und die gemeinsame Identifikation mit dem Ziel für eine erfolgreiche Veranstaltung ist. Diese drei gemeinschaftlich verbrachten Tage als Team beflügeln uns für Kommendes. ‹‹*

***Unsere beiden studentischen Mitarbeiterinnen Lara Mühlinghaus und Freya Woidniok haben die ersten beiden Mastersemester vor allem digital verbracht. Dabei saßen sie nicht nur für Lehrveranstaltungen und ihren Nebenjob im WG-Zimmer vorm Laptop, sondern managten so auch die Vorbereitungen für juLi im juni 2021 – digitale Teamführung inklusive. Dank gesunkener Inzidenz konnte das Festival schließlich in Präsenz stattfinden. Einen Rückblick und weitere Reflexionen der beiden gibt es [hier](#).***

# Die Chefredaktion empfiehlt

## Deutschland schafft mich

Michel Abdollahi,

Hoffmann und Campe Verlag 2020

Wie ist es, in einem Land zu leben, in dem man nie richtig dazugehört? Obwohl man in diesem aufgewachsen ist, die Staatsbürgerschaft besitzt, die Landessprache so gut beherrscht, dass man nicht

nur eine Koryphäe in der Poetry Slam-Szene ist, sondern auch eine sehr erfolgreiche journalistische Karriere gestartet und ein Buch geschrieben hat. Michel Abdollahi beschreibt in „Deutschland schafft mich: Als ich erfuhr, dass ich doch kein Deutscher bin“ in aller Deutlichkeit, wie Rassismus und rechtes Denken in den letzten drei Jahrzehnten sich immer tiefer in unsere Gesellschaft gefressen haben. Unbequem? Ja, definitiv. Aber gerade das macht es so lesenswert.

## Weiber: Von Dinkelmüttern, Powerfrauen & anderen Emanzen

Toyah Diebel,

Komplett Media GmbH 2019

Zugegeben, der Titel des Buches hat mich zunächst etwas stutzen lassen. Aber beim ersten Anlesen war es direkt um mich geschehen. Nicht zuletzt, weil Toyah Diebel einen ganz wunderbaren, sarkastischen Humor hat. In „Weiber“

erzählt sie 24 Geschichten aus dem Leben von 24 vermeintlich fiktiven Frauen, die eigentlich mit ganz unterschiedlichen Dingen strugeln – vor allem aber mit ihren eigenen Erwartungen an sich. All das beschreibt Diebel mitunter so herrlich überspitzt, zeigt bei allem Unterhaltungswert Missstände auf und regt entsprechend zum Nachdenken an.

## Daheim

Judith Hermann,

S. Fischer 2021

Judith Hermanns Roman war für mich in diesem Sommer, empfohlen von einem geliebten Menschen, der perfekte Begleiter auf einer längeren Bahnreise. Episoden aus Vergangenheit und

Gegenwart an verschiedenen Orten lassen nach für nach ein Bild über eine Frau entstehen, die einen Neuanfang in einem eigenen Haus am Meer wagt. Dabei gibt es einige, fast unaushaltbare Momente, die nicht zuletzt durch Unausgesprochenes und Unbeantwortet entstehen, was Raum für eigene, lange nachhallende Gedanken lässt.



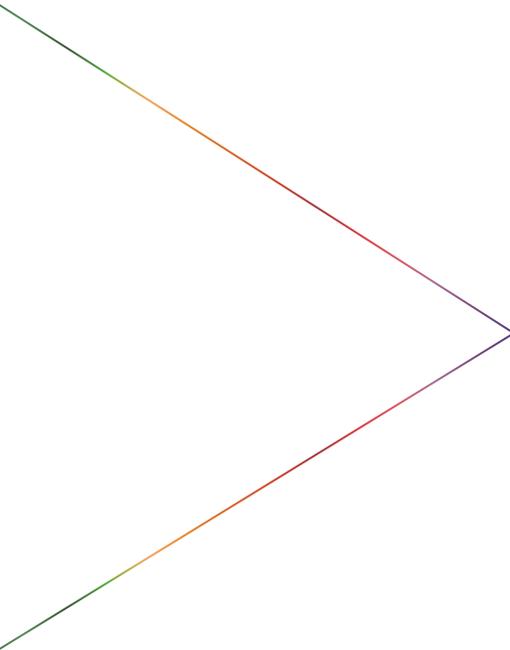
**Julia Jakob** hat während der Lockdownphasen so viel gelesen, dass ihr die Auswahl für die Sommeredition der Lesetipps dieser Ausgabe nicht ganz so leichtfiel. Für die nächsten Magazinausgaben freut sie sich wieder über Lektürevorschläge von Ihnen, liebe Leser:innen. Schreiben Sie dazu gern eine Mail an [j.jakob\(at\)kulturmanagement.net](mailto:j.jakob(at)kulturmanagement.net).

---

# Open Call: Dezember- Magazin

---

***Welche Rolle spielt Identität im Kulturbetrieb – und welche sollte sie spielen? Welche Gruppen sind noch immer kaum ein Teil der öffentlich geförderten Kulturlandschaft? Warum sind sie das nicht – und warum ist das ein Problem? In der 163. Ausgabe des Magazins von Kultur Management Network, die im Dezember 2021 erscheint, wollen wir das Thema „Identität und Kulturarbeit“ genauer betrachten. Einsendeschluss für Beitragsvorschläge ist der 30. August 2021.***



Divers, partizipativ, inklusiv und vor allem offen glaubt er zu sein, der Kulturbetrieb. Aber wie das immer so ist mit der Selbst- und Fremdwahrnehmung, klafft auch hier in vielen Fällen eine große Lücke. Denn egal, ob man auf die Programme, ins Publikum oder in die Führungsetagen schaut, zeigt gerade der öffentlich finanzierte „Spiegel der Gesellschaft“ in vielen Fällen ein betagtes, weißes, maskulines, heteronormatives und mitunter elitäres Bild. Warum ist das noch immer so? Und warum sollte sich das ändern?

Allerdings gibt es bereits Institutionen und Kulturschaffende, die sich für Öffnungs- und Veränderungsprozesse einsetzen und diese sogar schon leben. Sie sind es, die uns in unserer redaktionellen Arbeit immer zeigen, dass es sich lohnt, Kultur weiter zu denken. Und genau diese Menschen möchten wir in unserer Dezember-Ausgabe des Kultur Management Network Magazins mit dem Schwerpunkt „Identität im Kulturbetrieb“ zu Wort kommen lassen.

Warum ist uns das wichtig? Unser Team ist mehrheitlich weiblich, weiß, kommt zu einem großen Teil aus den neuen Bundesländern und ist zwischen 20 und 52 Jahre alt. Mit einem Hochschulstudium auf dem ersten Bildungsweg und unterstützenden Elternhäusern aus der Mittelschicht blieben uns viele Zugangshürden in den Kulturbereich erspart, die

<sup>1</sup> Was eigentlich selbstverständlich sein sollte, aber da wir in den letzten Monaten einige Negativerfahrungen gemacht haben: Wir behalten uns vor, Beiträge nicht zu veröffentlichen, wenn sie die inhaltlichen oder formalen Kriterien nicht erfüllen oder rassistische, diffamierende oder sonstige unangebrachte und rechtswidrige Äußerungen enthalten.

andere durchleben. Damit sind wir nicht so divers ist, wie wir sein müssten, um neue Perspektiven zu diesem Schwerpunkt auf den Redaktionsplan zu bringen.

Deshalb möchten wir diese mit Ihnen zusammen erarbeiten, liebe Leser:innen, und Sie ermutigen, Beitragsvorschläge einzureichen, wenn Sie diskriminierende Erfahrungen im Kulturbetrieb gemacht haben. Dabei würden wir uns freuen, wenn Sie darin aufzeigen würden, welche Reaktionen sie sich gewünscht hätten und welche Strukturen es braucht, um so etwas künftig zu verhindern. Worauf Sie dabei inhaltlich den Fokus legen, überlassen wir Ihnen. Denn wir haben allein bei der Entstehung dieses Calls gemerkt, wie schwierig es zum einen ist, Themen oder Gedanken zu formulieren, die außerhalb unseres Erfahrungsschatzes liegen. Und zum anderen ist uns dadurch auch bewusst geworden, wie kompliziert es ist, „super offen“ über Aspekte zu reden, von denen wir als Team einfach zu wenig wissen.

Weiterhin können Ihre Beiträge Folgendes einbeziehen:

- > theoretische Analysen
- > quantitative, qualitative oder gemischte Forschungsergebnisse
- > Beispiele, Erfahrungen und angewandte Fallstudien aus Kunst- und Non-Profit-Organisationen sowie Beispiele aus anderen Sektoren, die auf das Kulturmanagement übertragen werden können
- > Studien, die Mikro-, Meso-, Makro- und Querschnittsperspektiven behandeln
- > Interviews mit Wissenschaftler:innen, Pädagog:innen, Führungskräften und Praktiker:innen
- > Erfahrungen und Kenntnisse außerhalb des deutschsprachigen Kulturbetriebs

## Redaktionelle Vorgaben und Fristen für die Einreichung

Beitragsvorschläge für die Dezember-Ausgabe des KMN Magazins können bis zum 30. August 2021 per Mail an [redaktion\(at\)kulturmanagement.net](mailto:redaktion(at)kulturmanagement.net) eingereicht werden. Sie sollten einen kurzen Abstract (nicht mehr als 1.500 Zeichen) sowie eine Kurzvita enthalten.

Unsere Redaktion wird sich alle Beitragsvorschläge anschauen und den Autor:innen für die Finalisierung der Beiträge bis zum 13. September 2021 eine Rückmeldung geben.<sup>1</sup> Deadline für den endgültigen Beitrag, mit einer Länge von bis zu 9.000 Zeichen (inkl. Leerzeichen) und gern mit Abbildungen und Referenzen, ist der 08. November 2021.

***Kultur wird für Menschen von Menschen gemacht. Für unseren Herausgeber und Geschäftsführer Dirk Schütz sind Personalentscheidungen im Kulturbetrieb daher unmittelbar mit dessen Zukunft verbunden, wie er im Interview erklärt. Wobei es hier noch hakt, macht der erfahrene Personal-experte dabei deutlich.***

# Die wichtigste Entscheidung

Das Gespräch führte Julia Jakob

## ***Lieber Dirk, warum müssen Personalentscheidungen zu den wichtigsten Entscheidungen in Kultureinrichtungen werden?***

Verkürzt könnte man sagen: weil es um nichts weniger als die Zukunft des Kulturbetriebes geht! Die naheliegendste Antwort ergibt sich zunächst vor allem mit Blick auf die Kostenstrukturen in Kultureinrichtungen: Personalkosten machen hier einen der größten Anteile aus. Dementsprechend ist es fraglich, warum Personalentscheidungen nicht schon längst im Mittelpunkt der strategischen Entwicklung von Kultureinrichtungen stehen. Im künstlerischen Bereich ist das so – dort gibt es längst umfangreiche und mehrstufige Auswahlverfahren, haben Personalentscheidungen eine strategische Bedeutung für die Häuser. Im administrativen Bereich rückt das Personalthema jetzt erst immer mehr in den Fokus, einhergehend mit einer Professionalisierung. Aber die Prozesse und Entwicklungen sind noch lange nicht auf dem Stand, auf dem sie sein könnten.

Mit Blick auf die Herausforderungen, die insbesondere durch die Pandemie sichtbar wurden, ist klar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kultureinrichtungen die entscheidende Rolle für deren Zukunft spielen. Denn sie sind es, die diesen Herausforderungen begegnen und mit ihnen umgehen müssen. Dafür braucht es zum einen entsprechende Schulungen, zum anderen muss das Personal aber auch an den richtigen Stellen in den Strukturen eingesetzt werden, um optimale Wirkung zu erzielen und seine Potenziale voll zu entfalten.

***In welchen Bereichen siehst du da besonderen Handlungsbedarf?***

Alle Häuser haben bisher fast ausschließlich auf Publikum abgezielt, das vor Ort die Einrichtungen besucht. Während der Lockdownphasen konnte dieses nicht mehr in die Einrichtungen kommen, was die Häuser entsprechend kompensieren mussten. Idealerweise hat man das zusammen mit einer strategischen Überlegung und einer neuen Konzeption der Publikumsansprache gemacht. In vielen Einrichtungen wurden allerdings zunächst verschiedene Online-Formate auf den Weg gebracht und versucht, über unterschiedliche Kanäle Publikum zu erreichen und Angebote zu machen. Damit wollte man zeigen, dass man noch da ist und mit dem Publikum in Kontakt bleiben will. In dieser Situation haben aber viele Kultureinrichtungen gemerkt, wie wenig Know-how dafür vorhanden ist oder das passende Personal für diese Aufgaben generell fehlt. Einerseits für die Produktion solcher digitalen Formate, andererseits auch schon für deren Konzeption. Aber auch die Überlegung, wie man sich neben dem analogen Standbein ein zukunftsfähiges digitales Standbein aufbauen kann, zeigt, dass viele Häuser in den letzten Monaten auch ihre digitalen Besucher:innen als ernstzunehmende Zielgruppe begriffen haben. Einrichtungen, die beschlossen haben, das digitale Standbein auf- und auszubauen, konnten diese Ziele auf die Personalentwicklung oder das Recruiting übertragen. Dabei muss man auch überlegen, wie das vorhandene Personal entsprechend weitergebildet werden kann. Den Weiterbildungsbedarf in diesem Bereich sehen wir beispielsweise auch in der Nachfrage nach unseren Produktangeboten dazu, wie den aktuellen Leitfäden zu den Themen [Instagram](#), [YouTube](#), [Podcast](#) oder [Online-Marketing](#) sowie in der hohen Teilnahme an den thematisch entsprechenden [KM Treffs](#). Eine weitere Überlegung wäre, wie Aufgaben so umverteilt werden können, dass die Struktur des Hauses in Zukunft analog und digital in Zusammenklang bringen kann oder ob man sich gar zutraut „digital first“ zu sagen.

Einrichtungen, die beschlossen haben, das digitale Standbein auf- und auszubauen, konnten diese Ziele auf die Personalentwicklung oder das Recruiting übertragen.

Handlungsbedarf sehe ich auch im Ausbildungsbereich wie den Kulturmanagement-Studiengängen, die wir seit Jahrzehnten haben: Management- und Führungsthemen in diesen Angeboten sind nur in den wenigsten Studiengängen integriert, obwohl die Studierenden vor allem

in Führungspositionen kommen sollen. Auch in der Wirtschaft hat man in den letzten Jahren gesehen, dass es hier bereits in der Ausbildung eine Professionalisierung braucht. Denn eine sehr gute fachliche Qualifikation bedeutet noch lange nicht, auch sehr gute Führungskompetenzen zu haben. Dieser Aspekt muss noch stärker in den Vordergrund der Ausbildung gestellt werden, aber auch in den Fokus der entsprechenden Entscheider:innen auf dem Arbeitsmarkt. Je stärker darauf in den Stellenbesetzungen geachtet wird, umso mehr dringt das zu den Hochschulen durch und umso dringender müssen sich die Curricula anpassen. Denn gerade beim Führungsthema, das so wichtig für Kultureinrichtungen ist, werden bisher noch immer nicht die besten Personalentscheidungen getroffen. Dabei sitzen diese Personen an Schlüsselpositionen, sollen die Organisationen voranbringen und müssen damit verbunden konzeptionell-strategisch arbeiten und die Mitarbeiter:innen motivieren. Das gilt vor allem in solchen außergewöhnlichen Phasen wie in den letzten eineinhalb Jahren. Diese waren für alle nicht einfach, Führungskräfte wie auch Mitarbeiter:innen. Arbeiten und Führen im Homeoffice haben viele Menschen überfordert. Das haben die meisten nicht gelernt und vorher auch nicht praktiziert.

Gerade beim Führungsthema, das so wichtig für Kultureinrichtungen ist, werden bisher noch immer nicht die besten Personalentscheidungen getroffen.

Diese beiden Beispiele, Digitalisierung und Führung, die in den letzten Jahren vernachlässigt wurden, zeigen, wie wichtig strategische und damit langfristig wirkende Personalentscheidungen sind. Hapert es an dieser Stelle, ist es für die Häuser in solchen Ausnahmesituationen sehr schwierig, aber auch in Transformationsprozessen auf den damit verbundenen Wandel der Ansprüche an die Einrichtungen, reagieren zu können. Dieser Missstand verschärft die Probleme in den Häusern.

***Mit Blick auf die heranwachsende Generation von Kulturmanager:innen ist außerdem immer wieder zu hören, dass es Probleme gibt, passenden Nachwuchs zu finden, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen. Woran liegt das und wie lässt sich das ändern?***

Grundsätzlich kann man sagen, dass Berufseinsteiger:innen mit den Themen Verantwortung oder berufliche Rollen und damit verbundenen Verantwortlichkeiten in den seltensten Fällen innerhalb ihres Studiums

konfrontiert werden. Sei es in Projekten oder anderen Praxiserfahrungen, in denen sie ein gesundes Maß an Eigenverantwortung entwickeln könnten – hier werden die Studierenden häufig allein gelassen. Es ist also schwierig, solche Kompetenzen direkt beim Berufseinstieg abzuverlangen. Eine weitere Herausforderung für die Kultureinrichtungen ist, entsprechende Aufgabenbereiche nicht nur den Leuten schmackhaft zu machen, sondern die heranwachsende Generation vor allem heranzuführen und ihnen zu zeigen, was dort alles möglich ist und was auf sie zukommt. Verantwortung ist im Deutschen zudem ein leider negativ, meist mit Schuld, Scheitern und Rechenschaft konnotierter Begriff. Wer bekommt da Lust, diese zu übernehmen, wenn das gleichzeitig bedeutet, für einen Berg an vor- oder nachgelagerter Schuld verantwortlich zu sein? Ideal wäre vonseiten der Unternehmen und Einrichtungen, schon während der Praktika den entsprechenden Nachwuchs an solche Themen sensibel heranzuführen und zu zeigen, welche Möglichkeiten und Zukunftsperspektiven es gibt und wie viel Freude es machen kann, Führungsverantwortung zu übernehmen. Hier kann sehr viel getan werden.

Berufseinsteiger:innen werden mit den Themen Verantwortung oder berufliche Rollen und damit verbundenen Verantwortlichkeiten in den seltensten Fällen innerhalb ihres Studiums konfrontiert.

Gleichzeitig muss man auch bedenken, dass solche Behauptungen über jüngere Generationen eher damit zusammenhängen, was die älteren Generationen aus ihrer Historie, ihrer Jugendzeit und ihrer Karriere heraus denken. Ebenso können und wollen sie sich weniger in die Bedürfnisse und Lebensrealitäten von jungen Menschen heute hineinversetzen. Wichtiger wäre es, die neue Generation von Kulturmanager:innen an der eigenen Erfahrungswelt teilhaben zu lassen oder sich intensiver mit deren Bedürfnissen auseinanderzusetzen, damit diese Verwerfungen, die das Trial and Error-Verfahren der letzten Jahrzehnte im Kulturbereich hervorgebracht hat, sich nicht wiederholen oder verschärfen.

***Welche Erfahrungen hast du denn bei Stellenbesetzungsverfahren gemacht? Wo hat der Kulturbetrieb hier dringenden Nachholbedarf?***

Eine sehr eindrückliche Erfahrung bei vielen Besetzungsprozessen war, dass bei der (Nach-)Besetzung von Stellen die Analyse der IST-Situation

und deren Bedeutungen für zukünftige Planungen und Entwicklungen sehr oft zu wenig bedacht wurde. Was hat diese Stelle und die sie ausführende Person ausgemacht? Wie war diese Stelle in der Organisation und Struktur des Hauses aufgestellt und warum? Welche Schnittstellen gab es und welche Aufgabenprofile waren damit verbunden? Und – das ist das wichtigste – sind diese noch zeitgemäß und auch für die Zukunft gewappnet? Oder braucht es hier Veränderungen, um die möglichst größte Wirkkraft für die Organisation zu entfalten? Die Reflexion darüber ist extrem wichtig. Denn nur so kann ich mir Gedanken darüber machen, welche Person das Haus braucht, die zu den neuen Zielen passt oder um eine entsprechende Wirkung in der Zukunft zu erzielen. Davon ausgehend kann die Stellenbeschreibung entwickelt werden. Ich muss eine Stelle und die Aufgabenbereiche gekonnt kuratieren, um die passenden Menschen zu finden. Eine solche Vorarbeit passiert aber bisher noch zu selten und kostet natürlich Ressourcen, was sich aber lohnt, da so die richtige Personalentscheidung getroffen werden kann.

Ich muss eine Stelle und die Aufgabenbereiche gekonnt kuratieren, um die passenden Menschen zu finden.

Womit Kultureinrichtungen sich bisher außerdem zu selten befassen, ist die Frage: Wo bzw. über welche Kanäle erreichen sie die entsprechenden Leute? Ideal wäre es, sich dazu schon im Vorfeld Gedanken zu machen. Damit verbunden kann man sich durch so genanntes Employer Branding, also gezielte Markenentwicklung als Arbeitgebermarke, besser präsentieren und überall dort auftauchen, wo entsprechende Kandidat:innen zu finden sind. Diese können so das Unternehmen und dessen Ziele frühzeitig kennenlernen und sich bestenfalls dafür interessieren, dort zu arbeiten. Ebenso kann daraus auch ein größeres Bewerber:innen-Feld resultieren, was insbesondere für schwerer zu besetzende Berufe wichtig ist. Das sind vornehmlich handwerklich-technische Berufe, aber auch Arbeitsfelder wie Marketing, die früher in der Kulturmanagement-Ausbildung der Klassiker waren. Hier konkurriert man mittlerweile nicht nur mit anderen Kultureinrichtungen, sondern auch mit dem gesamten Arbeitsmarkt. Denn der Fokus potentieller Bewerber:innen geht für diese Bereiche auch in andere Branchen mit besseren Karriereperspektiven und Arbeitsbedingungen. Eine punktgenaue Ansprache und Entwicklung von Attraktivität ist hierfür also extrem wichtig.

Außerdem braucht es eine Standardisierung der Bewerbungsverfahren dahingehend, dass klar ist, wie der Stellenbesetzungsprozess aussieht: Wie wird dieser gestaltet? Wer ist dafür verantwortlich und wer muss dabei sein? Andernfalls – und das ist in vielen Einrichtungen der Status quo – werden viel zu viele Ressourcen in den Besetzungsprozessen gebunden und es entstehen lange Entscheidungswege und -zeiten, was häufig zu einer großen Absprungrate der besten Bewerber:innen und zu Besetzungsproblemen führt. Wichtig ist zudem, sich in den Auswahlgesprächen Zeit zu nehmen und Formen zu finden, die Personen besser kennenzulernen – idealerweise im Kontext des künftigen Arbeitsplatzes, auch um zu sehen, wie kompatibel die Person mit dem künftigen Team ist. Ein erfolgreicher Besetzungsprozess ist also sehr komplex, aber der Aufwand dafür lohnt sich in jedem Fall, um langfristig erfolgreich (zusammen) zu arbeiten.

***Mit Blick auf den Arbeitsmarkt Kultur und dem geringer werdenden Bewerber:innen-Feld, hat der Kulturbetrieb in den letzten Monaten auch ein ziemliches Imageproblem als Arbeitgebermarke bekommen, das zeigt, wie wenig der Faktor Mensch in einigen Häusern und Bereichen zählt. Was muss sich hier dringend ändern?***

Der Kulturbereich hat ja nicht nur mit Themen wie Machtmissbrauch oder Sexismuskandalen zu kämpfen. Auch die vielfach prekären und unsicheren Arbeitsverhältnisse und damit verbundene Verzweiflung der Betroffenen wurden während der Coronakrise mit permanenten Schlagzeilen noch viel deutlicher. Schlimmstenfalls bedeutet das für den Arbeitsmarkt Kultur, dass noch mehr der potenziellen Kulturschaffenden sich gegen einen Einstieg in den Kulturbereich entscheiden oder bestehendes Personal abwandert. Denkbar ist auch, dass noch weniger Leute in diesen Bereichen studieren. Dadurch verschärft sich die Situation in den Einrichtungen natürlich weiter. Welche Auswirkungen das hat, kann man nur schwer vorhersagen.

Schlimmstenfalls entscheiden sich noch mehr der potenziellen Kulturschaffenden gegen einen Einstieg in den Kulturbereich oder bestehendes Personal wandert ab.

Auch in den politischen Diskussionen hat man gesehen, welchen Stand die Kultur dort hat: Sie wurde erst sehr spät berücksichtigt und noch immer nicht als der bedeutende Wirtschaftssektor gesehen wird, der die Kultur- und Kreativwirtschaft eigentlich ist. Dabei übersteigt deren Wirtschafts-

<sup>1</sup> siehe *Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020*.

kraft mit einer Bruttowertschöpfung von 106,4 Mrd. EUR und einem Gesamtumsatz von 174,1 Mrd. EUR andere Branchen wie z.B. Finanzdienstleistungen, Energieversorgung oder die chemische Industrie.<sup>1</sup> Wirtschaftsbereiche wie die Luftfahrt oder der Tourismus wurden ohne große Diskussionen mit Milliarden unterstützt. Aber dadurch, dass der Markt der Kultur- und Kreativwirtschaft so kleinstteilig und zersplittert ist, sind Instrumente erst zu spät, in zu geringer Größenordnung und nicht auf die Spezifik der Branche abgestimmt angesetzt worden. Mit diesen Dingen müssen die Häuser lernen, umzugehen.

Was der Kulturbereich aber jetzt schon besser machen muss, ist mit allem, was das schlechte Bild prägt, konsequent und transparent umzugehen und zu verändern. Das gilt auch für die Verbände, denn von diesen kommt bisher wenig bis gar kein Echo. Es braucht z.B. konkrete Hilfsangebote, um den Menschen, die von all diesen Skandalen betroffen sind, Rückhalt zu geben und diese zu betreuen. Und es braucht Weiterbildungsangebote, damit Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sich know-how zum Umgang mit diesen Problemen und zur Prävention holen können. Dazu gehört, diese Dinge aufzunehmen, in eine Diskussion zu bringen und auch mit Führungskräften und Verbandsvertretungen der Sparten Sensibilisierungen für diese Themen voranzutreiben. Ebenso muss konsequent darüber nachgedacht werden, wie man Benachteiligung abschaffen und verhindern kann, auch in den Besetzungen von Stellen. Es braucht Ansprechpartner:innen für betriebliche und personelle Probleme. Das sind nur einige Baustellen, die angegangen werden müssen, damit auch weiterhin Menschen dafür begeistert werden können, in diesen Betrieben zu sein oder sich in diese überhaupt hineinzubegeben.

Der Kulturbereich muss schon jetzt mit allem, was das schlechte Bild prägt, konsequent und transparent umgehen und es verändern.

Eine weitere große Diskussion wird sicherlich sein, wie die Entwicklungen der bestehenden Tarifsysteme in der Kultur mit den Entwicklungen auf anderen Märkten korrespondieren. Hier ist ganz klar zu sehen – u.a. in den technischen Berufen – das in anderen Branchen viel mehr Geld zu besseren Bedingungen in angenehmeren Arbeitsatmosphären und mit besseren Entwicklungsmöglichkeiten verdient werden kann. Kulturbetrieb und Geldgeber müssen sich gemeinsam Gedanken darüber machen, wie Arbeitsverhältnisse im Kulturbetrieb attraktiver gestaltet werden können.

Das gleiche gilt für die Überarbeitung der tariflichen Einstufung bestimmter Berufsgruppen, wie etwa der Mitarbeiter:innen im Digitalbereich, die zum Teil in niedrigen Tarifgruppen eingruppiert werden, aber mittlerweile eine immer größere und teils herausragende strategische Bedeutung für die Häuser haben. Aus Sicht dieser Mitarbeiter:innen und unter Berücksichtigung derer Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten ist es sonst verständlicherweise uninteressant, im Kulturbetrieb zu arbeiten.



**Dirk Schütz** ist Gründer von Kultur Management Network und der Kulturpersonal GmbH. In den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer und unterrichtet als Dozent an Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum.

Anzeige

**KULTUR  
KARRIERE**

Wertschätzung.  
Wirksamkeit.  
Wirkung.

[www.kulturkarriere.de](http://www.kulturkarriere.de)

UNSER  
MOTTO:  
CHANCEN  
NUTZEN!

# Mit der Logik von gestern

## Das Theater vernachlässigt seine wichtigste Ressource

*Ein Beitrag von Thomas Schmidt*

56 Prozent aller künstlerischen Mitarbeiter:innen an den Theatern leben und arbeiten unter prekären Bedingungen. Die meisten unter ihnen müssen deshalb einer Nebenbeschäftigung nachgehen, um zusätzliche Einkommen für sich und ihre Familien zu generieren. Dabei arbeiten 54 Prozent aller Mitarbeiter:innen täglich über zehn Stunden. <sup>3/4</sup> aller Theatermitarbeiter:innen haben nicht die Möglichkeit, die im Theater aufgehäuften Mehrarbeit abzubauen und schenken dem Theater so Tausende von Überstunden und viel Geld. Damit machen Theater Kapazitätsmessungen unmöglich, verwischen reale Arbeitsbelastungen und verzichten unnötigerweise auf substanzielle Begründungen gegenüber der Politik, endlich die fehlenden Stellen zu schaffen, die noch gebraucht werden und die Subventionen endlich auf ein realistisches Maß zu erhöhen.

Das Theater krankt unter dem hohen Eigendarstellungsdruck der Theaterleiter, der am jeweiligen künstlerischen Output und der überregionalen Aufmerksamkeit für Inszenierungen gemessen wird. Soziale Projekte und politische Interventionen werden nicht mit gleichem Gewicht berücksichtigt, auch an Gerechtigkeit, an das Wohlergehen und die Entwicklung der Mitarbeiter:innen wird erst nachrangig gedacht.<sup>1</sup> Den meisten Theatern geht es mehrheitlich darum, mit künstlerischen Mitteln auf der Bühne Diversität, Partizipation, Gerechtigkeit, Ethik und Moral für die Gesellschaft vorzuleben, indem sie in ihren Inszenierungen mit dem Finger auf die Gefahr des ethischen Verfalls der Menschen und der Gesellschaft zeigen. Gleichzeitig finden diese Themen hinter und neben der Bühne noch immer keine ausreichende Berücksichtigung, werden übersehen und überhört.

Die aktuellen Diskurse und die damit eng zusammenhängenden Debatten haben sich in den letzten Jahren stark geändert und eine neue Richtung

<sup>1</sup> Vgl. Schmidt, Thomas (2019): *Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht.* Wiesbaden Springer VS.

eingeschlagen, verbunden mit ersten, noch sehr vorsichtigen Reformmaßnahmen, die auf Druck von Ensembles und moderner Netzwerke eingeleitet werden. Inzwischen gibt es endlich auch ein Verständnis für die Forderung nach mehr Reformen, nach Gerechtigkeit und Partizipation, wenn auch erst noch bei eher progressiven Akteur:innen in der Politik und unter den amtierenden Intendanten. Im Gegensatz dazu werden viele der reformorientierten Begrifflichkeiten und Ideen inzwischen von der Mehrheit der Intendanten bereits eingemeindet, zum Beispiel in Programmheften, Redebeiträgen oder Interviews, selbst von jenen, von denen man diese Reformbezüge bislang nie gehört, noch wahrgenommen hatte. Hinzu kommen die unwirklichen Corona-Monate und die Unsicherheit, in welchem Umfang die Solvenz der Städte und Gemeinden nach Steuerausfällen zukünftig noch gegeben sein wird.

„Justice is the first virtue of social institutions, as truth is of systems of thought.“

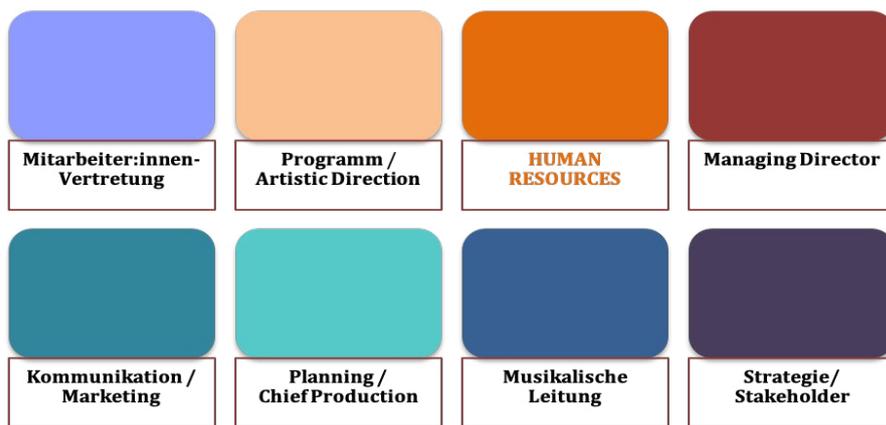
John Rawls

Unter diesen Rahmenbedingungen stecken wir heute Theaterarbeit und Personalmanagement neu ab. Diese Themen müssen wir auch im Hinblick auf eine sich in den kommenden 15 bis 20 Jahren wandelnde Theaterlandschaft neu definieren, in der durchregierende Intendanten ebenso der Vergangenheit angehören werden, wie Machtübergriffe, toxische Leiter, schlechte Arbeitsbedingungen und Überproduktion. Nicht nur das sollte ein Anlass sein, Gerechtigkeit und Fairness zu zentralen Prämissen des Managements und der Personalarbeit am Theater zu machen, wie es der Philosoph John Rawls 1971 in seinem wegweisenden Buch *Theory of Justice* für die gesamte Gesellschaft vorstellt: „Justice is the first virtue of social institutions, as truth is of systems of thought.“

Daher möchte ich mich in diesem Essay darauf konzentrieren, die Voraussetzungen und Inhalte eines modernen Personalmanagements im Theater neu zu skizzieren. Ich gehe von der Prämisse aus, dass ein gutes Personalmanagement in einer Kulturorganisation nur dann erfolgreich und nachhaltig sein wird, wenn dieses als Fachgebiet und Querschnittsaufgabe mit einer Direktor:in in der Leitung vertreten ist (Grafik 1). Es muss also von einer verantwortungsvollen und entscheidungsfähigen Ebene aus und mit institutionellem Nachdruck gesteuert, geleitet und moderiert werden.

<sup>2</sup> Vgl. Schmidt, Thomas (2019): *Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht.* Wiesbaden Springer VS.

Andernfalls, so meine These, wird Personalmanagement immer nur halbherzig bleiben und wenig erfolgreich sein. Eine Leiter:in auf der Zwischenebene hat nicht die Durchschlagskraft, um sich mit ihren Anliegen und Interessen gegen andere Bereiche nachhaltig durchzusetzen.

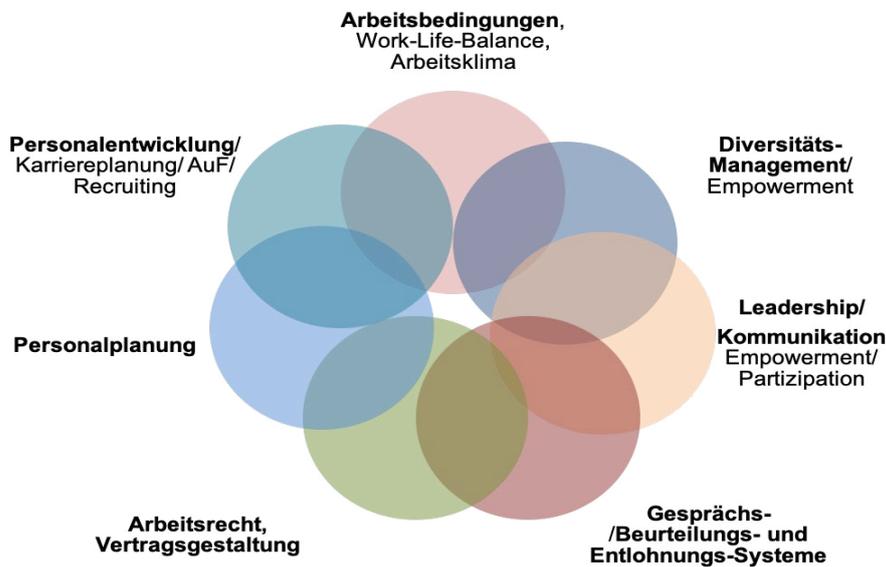


Grafik. 1: Direktorium mit Human Resources auf der ersten Leitungsebene

## Voraussetzungen und Inhalte eines modernen Personalmanagements im Theater

Ein modernes und zukunftsfähiges Personalmanagement benötigt gefestigte Rahmenbedingungen, damit die Potentiale des Personals entfaltet werden können. Hierzu gehört die Entwicklung eines Leitmotivs, in dem sich künstlerische und soziale Aspekte miteinander verknüpfen. Codes of Conduct, wiederum, dienen dazu, für eine Organisation die wesentlichen Verhaltensnormen und Regeln festzuschreiben, um ein gutes, teamorientiertes Arbeitsklima herzustellen, und um ethische Verstöße, Angst und Machtmissbrauch auszuschließen. Also jene Bereiche, in denen an den meisten Theatern die größten Schwachstellen liegen, wie einschlägige Forschungsergebnisse zeigen.<sup>2</sup>

Personalmanagement in Kulturorganisationen umfasst mehrere Felder, die mit unterschiedlicher Energie von verschiedenen Personen und Funktionsträger:innen in einer Organisation umgesetzt und weiterentwickelt werden (Grafik 2). Dabei muss darauf geachtet werden, dass die verschiedenen Instrumente koordiniert miteinander eingesetzt am erfolgreichsten wirken, und dass diejenigen, die in der Verantwortung für dieses wichtige Arbeitsfeld sind, vernetzt und abgestimmt miteinander handeln.



Grafik. 2: Personalmanagement im Theater: Themenfelder (Schmidt 2021)

Im Theater selbst hat Personalmanagement noch nicht die notwendige Beachtung gefunden, um alle Potenziale, die im Personal liegen, freisetzen zu können. Dabei wird als Argument oft vergessen, dass gutes Personalmanagement immer positiv auf die Organisation selbst reflektiert, deren Effektivität und Wirksamkeit entsprechend steigen. Damit verbunden sind auch einige der sieben großen Themenbereiche, in die sich Personalmanagement am Theater grob gliedern lässt und von denen nicht alle ausreichend beschrieben bzw. erforscht sind. Nicht zuletzt, weil ihr unmittelbarer Zusammenhang mit dem Querschnittsgebiet Personal bislang nicht ausreichend beleuchtet wurde. Aus Platzgründen möchte ich mich auf die derzeit wichtigsten konzentrieren.

### 1) Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance, Arbeitsklima

Personalarbeit liegt meist in den Händen von Fachleuten, die sich mit klassischen Verwaltungsfragen des Personals befassen. Oft sind diese Kolleg:innen in zunehmendem Maße mit Fragen der Arbeitsbedingungen in einer Organisation betraut, obwohl diese eigentlich Chefsache sind und von der Personalleitung oder den Leiter:innen der Organisation selbst übernommen werden müssten. Dies ist ein bestechendes Argument dafür, dass jede der personalintensiven Kulturorganisation auch eine Personalmanager:in in der ersten Leitungsebene benötigt, die sich auch um Fragen des allgemeinen Arbeitsklimas und um Regelungen der Work-Life-Balance kümmert. In diesen Zukunftsbereich gehören Freizeit-Ausgleichssysteme,

aber auch der Schutz für junge und werdende Mütter und eigene oder gute Verträge mit Kindergärten, in denen theaterfreundliche Zeiten gewährleistet werden. Andernfalls sollte das Theater einen Ausgleichsfonds vorhalten, aus dem zum Beispiel Babysitter:innen bezahlt werden, die für Abendproben und Vorstellungen eingesetzt werden. Früher gab es Kindergärten für viele Theaterkinder, vor allem im Osten Deutschlands, die aus strukturellen Gründen eingeebnet wurden. In den letzten 30 Jahren wurden genau diese fehlenden Kindergartenplätze händeringend gesucht und waren nicht selten auch Anlass dafür, dass junge begabte Künstlerfamilien dorthin gingen, wo diese Bedingungen stimmten. Als Modell sind sie nach wie vor erhalten, sodass Theaterleitungen sie nur reaktivieren und hierfür die richtigen Fonds abrufen müssen. Die Entlastung ist immens, vor allem für neue Angestellte in einer Organisation, die sofort Kindergartenplätze in Anspruch nehmen dürfen. Auch ein Service, der bei der Schul- und Wohnungssuche hilft, sollte mit der Stadtverwaltung in Kooperation genutzt werden. All diese Aspekte tragen dann dazu bei, dass der Klima-Index, mit dem die Arbeitszufriedenheit regelmäßig gemessen und auf dem schwarzen Brett publiziert werden sollte, einige Punkte steigt – oder eben fällt.

Jede der personalintensiven Kulturorganisation benötigt eine Personalmanager:in in der ersten Leitungsebene, die sich auch um Fragen des allgemeinen Arbeitsklimas und um Regelungen der Work-Life-Balance kümmert.

## **2) Gesprächs-/Beurteilungs- und Entlohnungssysteme**

Chefsache sind auch Bezahlung und Entlohnungssysteme. Inzwischen ist in der Kulturszene durchaus bekannt, wie verzwickelt die Situation in den Theatern ist, in denen noch immer ohne Not mit drei verschiedenen Vertragstypen gearbeitet wird. Dass Künstler:innen, die das Gesicht des Theaters sind und die größte Arbeitsbelastung haben, ausgerechnet die geringsten Gagen bekommen, ist ein unverzeihliches Resultat eines fehlenden Bewusstseins für ihre Lage. Es ist ein messbares Versagen des Deutschen Bühnenvereins, der hiergegen nicht früh genug koordiniert gewirkt und den NV-Bühne als einen unfertigen, fehlerhaften Leihkraft-Vertrag für Künstler:innen am Theater entwickelt und implementiert hat. Theaterleiter und der Bühnenverein gehen fälschlicherweise noch immer davon aus, dass allein ein Engagement – für heute 2000 Euro Einstiegs-gage – eine Belohnung sei, weil man nun künstlerisch arbeiten dürfe. Aber

<sup>3</sup> Vgl. Schmidt, Thomas (2019): *Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden Springer VS.

diese jahrzehntelange zynische Argumentation hat zu Kettenreaktionen der Unzufriedenheit geführt, die von progressiven Politiker:innen auf allen Ebenen des föderalen Systems gespiegelt werden.

Theater haben deshalb damit begonnen, die Mindestgage zu erhöhen und die künstlerischen Gagen strukturell anzuheben, damit der Abstand zu den Löhnen und Gehältern der Technik und der Verwaltung nicht mehr 40 Prozent, sondern nur noch 20 – 30 Prozent beträgt. Am weitesten ist bislang das Staatstheater in Bremen gegangen, das aus öffentlichen Reserven eine Anhebung der Mindestgagen für das Ensemble auf 3000 Euro durchsetzen konnte und als Pilotprojekt auf die gesamte Theaterlandschaft ausstrahlt. Dies war nur möglich durch das Engagement des ensemble-netzwerks. In der Studie *Macht und Struktur im Theater* liegt sogar ein Modell vor, mit dem im Rahmen von wenigen Schritten und vor allem über Umverteilung von Tariferhöhungen ein angeglichenes Niveau zwischen den drei Tarifverträgen innerhalb von 10 Jahren erreicht werden kann. Das schließt im Zweifelsfall eben auch die Orchestermusiker:innen ein, deren Gewerkschaft DOV (Deutsche Orchestervereinigung) es gelungen ist, einen mehr als 40 prozentigen Abstand zu den Gagen der Bühnenkünstler:innen zu verhandeln. Dieser sollte dringend revidiert werden, um den Betriebsfrieden nicht chronisch zu gefährden. Niemand darf von gleichermaßen professionell ausgebildeten Mitarbeiter:innen einer Organisation erwarten, Gehaltseinbußen von bis zu 40 Prozent zu tolerieren. In diesem Zusammenhang sei auch auf die Gender Pay Gap im Theater von noch immer zwischen 15 und 20 Prozent hingewiesen, die auf eine weitere strukturelle Benachteiligung von Frauen in künstlerischen Berufen hinweist.<sup>3</sup>

Niemand darf von gleichermaßen professionell ausgebildeten Mitarbeiter:innen einer Organisation erwarten, Gehaltseinbußen von bis zu 40 Prozent zu tolerieren.

Voraussetzung für gerechte und transparente Entlohnung sind Gesprächs- und Beurteilungsformate. Dazu gehören die relativ schnell und unkompliziert möglichen Personalgespräche. Diese sollten einmal im Jahr stattfinden, die Beurteilung und die Entwicklungswege der Mitarbeiter:innen beinhalten und die damit verbundenen Aus- und Fortbildungen verbindlich vereinbaren. Zudem sollten diese Gespräche zukünftig mit Beurteilungen auf einer 360°-Ebene verbunden werden, in denen jede

Mitarbeiter:in das Recht und die Pflicht hat, auch ihre Leiter:in und ihre Kolleg:innen zu beurteilen. Damit werden die Hierarchien flacher, die Kommunikationsflüsse wirksamer und es entsteht dort Augenhöhe – kein kollektives Duzen – wo früher eine Theater-typisch viel zu große Fallhöhe einen transparenten und fairen Austausch unmöglich gemacht hat. Vor allem aber werden die Informationen systematisch gesammelt, die später in aufbereiteter Form in ein objektives Entlohnungssystem einfließen können, wenn entsprechende Indikatoren in den Gesprächen miterhoben werden. So wäre es dann möglich, ein Gagenraster mit Leistungszuschlägen zu kombinieren, die ansonsten, wie so oft üblich in künstlerischen Organisationen, von subjektiven Einschätzungen abhängig wären.

Voraussetzung für gerechte und transparente Entlohnung sind Gesprächs- und Beurteilungsformate. Dazu gehören die relativ schnell und unkompliziert möglichen Personalgespräche und 360°-Beurteilungen.

### 3) Personalplanung

Personalplanung ist eine Spezialdisziplin der Theater, die in den Lehrbüchern des Personalmanagements nur am Rande gestreift wird. Im Theater verschränken sich drei verschiedene Personalplanungssysteme miteinander – die die Nervenstränge des Theaters bilden, damit Abend für Abend Vorstellungen stattfinden können, an denen 80 bis über 100 Personen im Tanz und im Schauspiel, und 100 bis weit über 200 Personen in den großen Produktionen des Musiktheaters beteiligt sind. Aber die Planung muss bereits für die Tagschicht der Techniker:innen und der Werkstätten sowie für die Proben passgenau stimmen, damit die Anforderungen an Proben und Vorstellungen erfüllt werden können. In der Technik erledigt das in der Regel das Technische Büro, dass die Einsätze von Bühnentechniker:innen, Beleuchtung, Ton, Video, Maske und Requisite perfekt plant und aufeinander abstimmt.

Die Planung beginnt Monate und – im Musiktheater - Jahre im Voraus. Im Bereich des Künstlerischen Personals ist das Betriebsbüro für diesen Einsatz erforderlich. Die Chefdisponent:in und ihre Mitarbeiter:innen im Künstlerischen Betriebsbüro (KBB) feilen an den Tages-, Wochen- und Monatsplänen, die ebenso wie die Jahres- und Spielzeitpläne Kunstwerke sind. Insofern üben Disponent:innen eine der wichtigsten Funktionen am Theater aus.

Auch das Orchester hat mit dem Orchesterbüro eine zentrale Planungsstelle, in dem die Orchesterdirektor:in/ -manager:in für die Einsätze der Musiker:innen zuständig ist. Hier besteht der Schwierigkeitsgrad darin, dass die Musiker:innen ganz verschiedene Vertragstypen haben – je nachdem, ob sie in einer koordinierten Solist:innen-Funktion oder im sogenannten Tutti spielen. Spielen sie auf einer koordinierten Position, haben sie deutlich geringere Dienstzahlen und können nur begrenzt eingesetzt werden. Jede gute Orchesterdirektor:in hat deshalb ein Notizbuch mit Telefonnummern, damit das Orchester im Zweifelsfall und bei ganz besonders großen Besetzungen (Mahler, Schönberg, Schostakowitsch, Saint-Saëns, u.a.) mit Aushilfen auf die erforderliche Standardgröße besetzt werden kann.

#### **4) Personalentwicklung**

Personalentwicklung ist eine Königsdisziplin in nahezu jeder Organisation und sollte dies eigentlich auch in Theaterbetrieben sein, gebündelt und konzentriert in einer höhergestellten Funktion. Sie findet dort bislang jedoch nur sehr vereinzelt statt. Will man sie künftig wirklich aufs Tapet bringen, braucht man hierfür die entsprechenden strukturellen Voraussetzungen sowie besonders gut ausgebildete Mitarbeiter:innen. Diese sind in den Stellenplänen und Profilen der Theaterbetriebe bislang nicht vorgesehen, was verschiedene Gründe hat:

- > Die Theater waren nie auf interne Karriere-Pfade ausgerichtet, sondern grundsätzlich immer auf die Fluktuation und Rotation des künstlerischen Personals zwischen Theatern.
- > Fachliche Veränderungen und/ oder Aufstiege sind strukturell kaum vorgesehen und werden – falls überhaupt – freihändig von der Leitung entschieden, anstatt diese Aufgaben einer unabhängigen Fachabteilung zu übergeben.

Allmählich beginnen die ersten Theater damit, Personalentwicklung ernst zu nehmen. Erste Anstöße kommen dabei aus den – gerade von den vor-modern organisierten Theatern gerne als verkrustet belächelten – Stadtverwaltungen. Hier gibt es immer öfter rege Personalchef:innen, die dieses Thema in allen Betrieben der Stadt verankert und vertieft wissen wollen. Sie knüpfen aktive Verbindungen zum Personal und zu den Personalgremien, aber auch zu den Leitungskräften, für die sie Coachings und Mediationen anbieten. Das betrifft v.a. Theater, die noch in der Rechtsform eines Eigen- oder Regiebetriebes der Stadt geführt und damit wie ein städtischer

<sup>4</sup> In Entsprechung zu den jeweils „geltenden Ländergesetzen haben alle Arbeitnehmer/-innen einen Rechtsanspruch auf Bildungsurlaub unter Fortzahlung der Bezüge“ (Bildungsportal 2021).

Versorgungsbetrieb behandelt werden. GmbH, Stiftungen oder Vereine sind als privatrechtlich organisierte Betriebe hierfür selbst verantwortlich.

Personalentwicklung findet innerhalb der Theater bislang oft nur auf fachlicher Ebene statt, vor allem in technischen und Verwaltungsbereichen, und hat riesigen Nachholbedarf in den künstlerischen Bereichen. Im öffentlichen Dienst – zu dem alle Theater gehören – steht den Mitarbeiter:innen jedes Jahr jedoch ein anerkannter Bildungsurlaub<sup>4</sup> zu. Das wird in den Theatern nur äußerst selten genutzt, denn die dichten Produktionspläne und die hohen Arbeitsbelastungen lassen kaum zu, dass man jenseits der Spielzeitpause eine Woche für eine Fortbildung nutzt. Das ist zu kurz gedacht: Die Organisation würde davon mindestens ebenso profitieren wie die Fortgebildeten. Hinzu kommt, dass nur die wenigsten künstlerischen Mitarbeiter:innen in den Theatern wissen, dass es etwa Fortbildungen zu Resilienzbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Work-Life-Balance, aber auch Coaching-Möglichkeiten in Krisen gibt.

Nur die wenigsten künstlerischen Mitarbeiter:innen in den Theatern wissen, dass es Fortbildungen zu Resilienzbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Work-Life-Balance, aber auch Coaching-Möglichkeiten in Krisen gibt.

Recruiting und Entlassungen – letztere euphemistisch Nichtverlängerungen genannt – stellen ein eigenständiges Feld im Bereich der Personalentwicklung dar. Es ist kein Geheimnis, dass der Turn Around von Personal im Bereich der Theater so hoch wie kaum in einem anderen Typ von Organisation ist. Wie soll gute Personalentwicklung in einer Organisation betrieben werden, in der jedes Jahr 10 Prozent des Personals ausgetauscht werden und alle fünf Jahre sogar bis zu 30 Prozent davon betroffen sind, wenn ein Intendantwechsel stattfindet? Eine Obergrenze ist mehr als nötig, die bei Intendantwechseln keinesfalls mehr als 10 Prozent des künstlerischen Personal betreffen und sich ansonsten bei max. 5 Prozent einpegeln sollte. Auch wird es zukünftig darum gehen, die Tarifverträge aneinander anzugleichen und darin die unverhältnismäßig hohen Freiheitsgrade zu reduzieren, die den Theaterleitungen gewährt werden.

<sup>5</sup> Vgl. Schmidt, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden Springer VS.

### 5) Diversitätsmanagement und Empowerment

Personalmanagement hat heute aber noch weitere, neue Dimensionen: Diversitätsmanagement beinhaltet die umfassende Bereitstellung von Ressourcen für eine diverse Entwicklung der Theater, Orchester und anderer Kulturorganisationen. Ein anderes Feld beinhaltet das aktive Empowerment der Ensembles und Künstler:innen, die in Seminaren, Workshops und Gruppen-Coachings aktiv an ihrer persönlichen und Ensemble-Identität arbeiten sollen. Damit können sie Aufgaben übernehmen, die sich später aus einer stärkeren Beteiligung an Leitungsaufgaben zwangsläufig ergeben. Im Prinzip geht es darum, dass das Ensemble künftig wieder zurückkehrt in das Zentrum des Theaters und aus diesem Zentrum mehr Verantwortung übernimmt und an der Leitung mit einem Sitz beteiligt wird.<sup>5</sup>

Das Ensemble kehrt künftig wieder zurück in das Zentrum des Theaters, übernimmt aus diesem Zentrum mehr Verantwortung und wird an der Leitung mit einem Sitz beteiligt.

Dass das Feld des Empowerments dringend gestärkt werden muss, zeigen die Erfahrungen aus einem Empowermentprojekt. Im Kern habe ich Teile des Ensembles und der Personalvertretung beraten, die sich mit Unterstützung der Aufsichtsgremien erfolgreich von ihrem Intendanten trennen konnten. Dabei sollten neue Lösungsmöglichkeiten gefunden werden, damit der Übergang von einer Phase der Krise und Zerrissenheit in eine Phase der Heilung und Transformation gelingen kann. Ein prinzipiell sehr lobenswertes Vorhaben, wären die von einem Kollegium unterbreiteten Vorschläge für die Reform, die Reorganisation und den Übergang von der Kulturpolitik nach einiger Zeit nicht schlichtweg ignoriert worden. Stattdessen wurde mit Hilfe des Bühnenvereins ein Intendant aus dem Ruhestand reaktiviert, um genau die Verhältnisse einer zentralistisch-bürokratischen Leitung wieder zu restaurieren, die man erfolgreich abgelöst zu haben glaubte.

### 6) Findung und Leadership

Mit der Intendanz setzt schließlich das womöglich wichtigste Feld des Personalmanagements ein: Leadership. Dafür muss zunächst einmal eine geeignete Intendant:in gefunden werden. Zur Findung gehören idealtypisch:

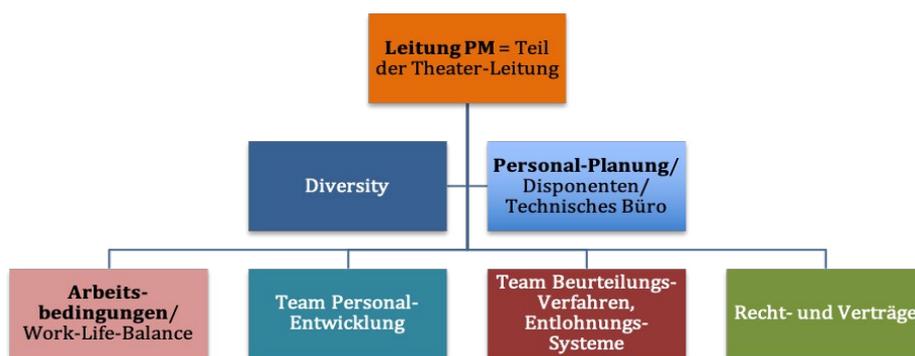
- > Die Bestimmung der Auswahlkriterien,
- > psychologische Assessments,
- > objektive Auswahlkommissionen mit Mitarbeiter:innen,
- > objektive Information der Mitarbeiter:innen und der Öffentlichkeit über jeden einzelnen Verfahrensschritt bis zu den verhandelten Details.

Auswahlkriterien beziehen sich vor allem auf die vier großen Kompetenzbereiche, die bei den Kandidat:innen gleichermaßen ausgeprägt sein sollten. Dazu gehören neben kommunikativen vor allem soziale Kompetenzen, wie Team- und Delegationsfähigkeit, Empathie, Sensibilität und Ethisches Verhalten. Hinzu kommen Belastbarkeit, Resilienz, aber auch Ganzheitliches und Strategisches Denken. Im Bereich der Handlungskompetenzen geht es um den Einsatz vorhandener Leadership-Qualitäten, wie soziales Engagement, positives Denken, Lern- und Innovationsfähigkeit. Mit den Fachkompetenzen werden schließlich Management-Fähigkeiten, Beurteilungsvermögen und Konzeptionsstärke ins Spiel gebracht. Sind diese Kompetenzen nicht exzellent ausgeprägt und ausgewogen vorhanden, wird eine Kandidat:in nicht in der Lage sein, ein Haus unter heutigen Anforderungen zu leiten, weil die Spannungen von außen und innen wachsen. Diese Punkte sind allerdings nur in einem, von einem professionellen Beraterteam geleiteten, psychologischen Assessment tiefgründig genug überprüfbar, um daraus die Schlussfolgerung zu ziehen, ob eine Kandidat:in heute in der Lage ist, der Tätigkeit einer Theater- oder auch Orchesterleiter:in inhaltlich und Kompetenz-seitig gewachsen zu sein. Allein auf fachlicher Expertise und Beziehungen begründete Intendanten, deren einseitig auf künstlerische Erfolge fokussiertes Denken und Handeln zu strukturellen Asymmetrien führt und die jede Form von nachhaltiger Konzeption und ganzheitlichem künstlerischen Unternehmen verhindern, wird es dann nicht mehr geben. Stattdessen werden künstlerisch, sozial wie ethisch handelnde Theatermanager:innen gebraucht und gesucht.

Von den vier Kompetenzvoraussetzungen für eine objektive Wahl ist bislang noch keiner für Intendantenwahlen verbindlich gesetzt oder ansatzweise verankert. Der Begriff der Kompetenzen taucht nicht einmal annähernd auf. Wie Peter Drucker einmal anmerkte, besteht die größte Gefahr für ein modernes Management, wenn mit der „Logik von gestern“ gehandelt wird.

Fast überall hat stattdessen noch immer der Deutsche Bühnenverein als mächtiges, hybrides Institut aus Arbeitgeber- und Intendanten-Interessen seine Finger im Spiel. Dabei wird gerne ganz explizit über die Köpfe und Interessen von Mitarbeiter:innen hinweg entschieden, wie zuletzt im Fall der Besetzung eines Interims-Intendanten im Badischen Staatstheater Karlsruhe. Frustration in den Ensembles, Reformstau, ungelöste Probleme und Stillstand sind die immer wiederkehrenden Resultate. Die fehlende Distanz zwischen Arbeitgeber und angestelltem Intendanten zögert Entscheidungen zudem immer wieder weit hinaus, so dass Intendanten über die Schmerzgrenze hinaus bleiben dürfen. Während also ein Schauspieler mit 65 seine Nichtverlängerung bekommt, dürfen Intendanten oft noch zehn Jahre länger im Amt bleiben, zukunftsorientierten Teams die Aufstiegsmöglichkeiten versperren und damit die fehlenden Reformen verhindern. Bis der Bühnenverein sich nicht in seine zwei diversen Grundeinheiten – Theaterverband mit Intendanten und Geschäftsführer:innen und Arbeitgeberverband mit Politik – aufteilt und einzeln institutionalisiert, kann es keinen realen Progress in der Theaterlandschaft geben, so muss auch hier geschlussfolgert werden. Die sich wechselseitige Rückversicherung zwischen beiden Gruppen verhindert erfolgreich die fälligen Transformationsprozesse.

Eine moderne Personalmanagement-Abteilung könnte demnach so aussehen:



Grafik. 3: Moderne Personalmanagement-Abteilung im Theater

Hier schließt sich für jede Kulturmanager:in die Frage an, was für eine Leiter:in möchte ich sein? Welche Kompetenzen benötige ich, um Teil einer guten Leitung zu sein? Bin ich in der Lage im Team und 360° zu arbeiten, abzugeben und zu delegieren? Oder bin ich noch „der Logik von gestern“ verpflichtet?

Wie die Fragen schon andeuten, sind Fachwissen und Erfahrungen nur zwei Aspekte, die uns zu guten Leiter:innen machen. Es geht um Kompetenzen, die in speziellen Weiterbildungen erworben, weiterentwickelt und an die vorhandenen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Zu diesen Kompetenzen gehört, dass eine gute Leiter:in immer Primus Inter Pares und niemals darauf aus ist, ihre Funktion bei jeder Gelegenheit auszustellen, um Mitarbeiter:innen „einzuschüchtern“, ihre eigene künstlerische Arbeit in den Mittelpunkt zu stellen oder um Außenstehende auf eine unangenehme Art und Weise zu beeindrucken. Drucker schreibt nicht umsonst, dass „Leader“ Menschen sind, „die normalerweise nicht selbst über ihre Zeit verfügen, weil sie fortwährend andere dabei unterstützen, deren vordringliche Aufgaben zu lösen.“ Eine gute Leiter:in ist demnach eine „Minister:in“ und damit – wie der Name sagt – erste Diener:in des Theaters und ihrer Menschen. Also muss die Frage gestellt werden, wer bereit ist, sich selbstlos in den Dienst des Theaters zu stellen. Ich gehe sogar davon aus, dass eine gute Theaterleiter:in Demut zeigen muss vor den Leistungen der Kolleg:innen, vor dem Theater und vor dem, was dort jeden Tag unter oft stressigen und anstrengenden Bedingungen geschaffen wird, um den Zuschauer:innen ein künstlerisch hochwertiges, zugleich unterhaltsames und bildendes Programm zu zeigen.

Eine gute Theaterleiter:in muss Demut zeigen vor den Leistungen der Kolleg:innen, vor dem Theater und vor dem, was dort jeden Tag unter oft stressigen und anstrengenden Bedingungen geschaffen wird.

Als neue Leiter:in im Sinne dieses Modells muss mich der Gedanke bewegen, wie ich damit umgehe, dass das Theater derzeit ein Ort ist, der innerhalb unserer Gesellschaft nur noch einen untergeordneten Platz innehat, und wie ich dazu beitragen kann, diesen Ort konzeptionell, strategisch oder operativ wieder von Innen heraus zum Leuchten zu bringen. Hierin ist das künstlerische sicher nur ein Teil, denn zuletzt hat der Fokus auf diesen Part des Theaters eher dazu geführt, dass vor allem junge Menschen – Zuschauer:innen wie auch Mitarbeiter:innen – gelangweilt dem Theater den Rücken zukehren. Wir müssen uns eingestehen, dass das, was uns in der Theaterblase gefällt, bei weitem nicht allen gefallen muss. Hinzu kommen das oftmals nicht tiefgründig aufbereitete Soziale und das Politische, die dringend konzeptionelle Teile eines Theaters der Zukunft werden müssen.

Präsent sein, aber die Mitarbeiter:innen nicht mit der eigenen Präsenz überfordern, hat sich bei den erfolgreichen Leiter:innen als großes Erfolgsrezept bewiesen. In den dabei entstehenden Freiräumen muss eine gute Leiter:in Innovationen ermöglichen, kreative Vorstöße begünstigen und immer wieder Grenzen dehnen und erweitern, wenn es gut für die Mitarbeiter:innen und die Organisation ist. Präsenz heißt auch, sich nicht zu verstecken vor den Mitarbeiter:innen, in die Konflikte gehen, lösungsorientiert und mit moderierender Kraft, sich der Kritik der Mitarbeiter:innen aussetzen. Es heißt auch, sich nicht hinter anderen verstecken, denen die „Verantwortung“ zugeschoben wird und die zur Ehrrettung nicht selten öffentlich „geopfert“ werden. Präsent sein heißt aber vor allem, sich intensiv um ausnahmslos alle Mitarbeiter:innen, ihre Belange, Themen und Probleme zu kümmern, und nicht, diejenigen fallen zu lassen, die nicht mehr ins Konzept passen oder ihre Höchstleistungen gerade nicht abrufen können. Wenn ich mich wirklich an meiner Rolle als erste Diener:in des Theaters messen lassen möchte, dann geht es nicht darum, die Nichtverlängerungsklinge bei jeder unbequemen Person disziplinierend aufblitzen zu lassen. Ich muss mich selbst befragen, welche Verantwortung ich hier als Leader der Organisation übernehmen muss, und ob nicht ich meine „Lieblinge“ zu sehr gefördert, und alle anderen aber unzulässig vernachlässigt habe. Und zwar so sehr, dass mein Vorstellungsvermögen und meine Kraft, mit ihnen zu arbeiten, nicht mehr ausreichen. Ungerechtigkeit und Unwahrheit können unmöglich das Emblem eines modernen Personalmanagements sein, noch das eines Theaters der Zukunft.



**Prof. Dr. Thomas Schmidt** ist seit 2011 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main und leitet den gleichnamigen Masterstudiengang. Er war 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor, 2012 und 2013 Intendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Schmidt ist Gründungsmitglied des ensemble-netzwerkes.

*Wollen Kultureinrichtungen sich neuen Zielgruppen öffnen, müssen sie sich auch intern diverser aufstellen. Wie komplex solche Diversifizierungsprozesse sind, darüber sprechen wir mit **Suy Lan Hopmann**. Als Kuratorin für Diversität und Sonderprojekte am MARKK in Hamburg gibt sie dabei Einblicke ihre damit verbundenen Erfahrungen.*

# Diversität endet nicht bei der Stellenbesetzung

Das Gespräch führte Julia Jakob

**Liebe Frau Hopmann, Sie sind Kuratorin für Diversität und Sonderprojekte im Museum am Rothenbaum – Kulturen und Künste der Welt (MARKK) in Hamburg. Was sind dabei Ihre Aufgaben?**

Meine Aufgabe ist, das MARKK dabei zu unterstützen, sich neuen Zielgruppen zu öffnen und Angebote zu schaffen, die auch für die diverse Stadtgesellschaft interessant sind. Dabei ist es wichtig, auch das dahinterstehende Team zu diversifizieren. All das läuft im Rahmen des Programms „360° - Fonds für eine neue Stadtgesellschaft“ von der Kulturstiftung des Bundes, worüber auch meine Stelle finanziert wird. In diesem Programm sind circa 40 Kulturinstitutionen aller Sparten, die sich mit diversitätsbezogenen Öffnungsprozessen mit Fokus auf Migration und kulturelle Vielfalt in den Bereichen Personal, Programm und Publikum beschäftigen wollen. Am MARKK ist uns dabei wichtig, die Debatte nicht nur zu verfolgen, sondern aktiv daran teilzunehmen und deutlich zu machen, dass es nicht nur um Migrationsgeschichte geht, sondern auch um Rassismuserfahrungen.

**Was gilt es bei den Diversifizierungsprozessen des Personals zu beachten? Welche Erfahrungen haben Sie dabei insbesondere beim MARKK gemacht?**

Beim MARKK waren wir in der vorteilhaften Situation, dass mit dem Leitungswechsel neue Stellen geschaffen wurden, die wir unter Berück-

sichtigung von Diversitätskriterien besetzen konnten. Dazu haben wir uns das Bewerbungsverfahren als Ganzes angeschaut und auch Fragen gestellt wie: Wer entscheidet über die Beschreibung des Stellenprofils? Wer ist in welchen Gremien involviert? An welchen Punkten werden die Gleichstellungsbeauftragte und die Behindertenvertretung im Ausschreibungs- und Besetzungsprozess miteinbezogen? Nach welchen Kriterien werden die Bewerber:innen ausgewählt? Wie können wir sicherstellen, dass im gesamten Prozess Diversitätskriterien zum Tragen kommen?

Dazu ist es zum Beispiel wichtig, dass Diversität bereits im Auswahlgremium gegeben ist, um Lebensläufe, Anschreiben und Berufserfahrungen aus verschiedenen Perspektiven beurteilen und einschätzen zu können. Zusätzlich gibt es außerdem die Möglichkeit, Verfahren stärker zu standardisieren, um sogenannte „Bauchgefühle“, die in Bewerbungsverfahren – ausgesprochen oder unausgesprochen – immer eine Rolle spielen, im Gremium verargumentieren zu müssen und sich somit zur Selbstreflexion zu zwingen. Beurteile ich diese oder jene Antwort gerade aus einem Vorurteil heraus oder ist es gerechtfertigt?

Zusätzlich signalisieren wir in unseren Stellenausschreibungen, dass wir uns auch besonders über Bewerbungen von Personen of Color sowie Menschen mit Migrations- oder Fluchtgeschichte freuen. Damit zeigen wir, dass wir uns mit dieser Form der strukturellen Diskriminierung auseinandersetzen und ein Interesse daran haben, das Team diverser aufzustellen. Ebenso achten wir darauf, wo die Bewerbungen gestreut werden und ob wir damit wirklich die Leute erreichen, die wir erreichen wollen. Darüber hinaus verzichten wir außerdem auf das Einreichen von Bewerbungsfotos. Damit schützen wir zum Beispiel das Auswahlgremium davor, Bewerbungsunterlagen aufgrund des Aussehens von Bewerber:innen zu beurteilen.

***Was muss über den Bewerbungsprozess hinaus beachtet werden, damit solche Diversifizierungsprozesse gelingen?***

Besonders wichtig ist es, nicht nur neue und diverse Kolleg:innen zu gewinnen, sondern sie auch zu halten. Wie können wir zum Beispiel sicherstellen, dass sich Menschen, die Rassismuserfahrungen machen, an ihrem Arbeitsplatz wohl und sicher fühlen? Wir am MARKK entwickeln dazu aktuell eine Art „Inclusion Index“, den wir über den Diversity Manager der Tate Galleries in Großbritannien kennengelernt haben. Beim Inclusion Index sollen regelmäßig sowohl Diversitätskriterien als auch Antworten zu

Fragen erhoben werden wie: Kennen Sie das Leitbild der Organisation und können Sie sich damit identifizieren? Fühlen Sie sich von Ihren Vorgesetzten gesehen? Können Sie an Ihrem Arbeitsplatz Sie selbst sein? Als kleines Haus müssen wir dabei allerdings beachten, die Befragungen so zu gestalten, dass die Anonymität gewahrt bleibt.

**An dieser Stelle geht es dann also um den Umgang mit Diskriminierungserfahrungen – ein Thema, das generell sehr sensibel behandelt werden muss.**

**Wie geht man das an?**

Die Kolleg:innen müssen natürlich bereit sein, an ihrem Arbeitsplatz über Diskriminierungserfahrungen zu sprechen und sei es in einer anonymen Befragung. Hier braucht es sehr viel Vertrauen innerhalb der Institution. Dieses Vertrauen aufzubauen, ist eine der größten Herausforderungen. Und leider beißt sich die Katze an dieser Stelle auch etwas in den Schwanz: Denn der Inclusion Index soll einerseits das Vertrauen in die Institution erhöhen, gleichzeitig setzt er auch einen gewissen Grad an Vertrauen voraus. Diese muss dann im Vorfeld über die direkte Ansprache sowie Transparenz in der Entwicklung des Index geschaffen werden.

**Welche Rolle spielt die Entwicklung des bestehenden Personals, wenn es darum geht, Diversity und Change Management Prozesse umzusetzen?**

Schulungen und Weiterbildungen sind eine Möglichkeit, für Themen wie Rassismus und rechte Anfeindungen zu sensibilisieren. Daran schließt sich die Frage nach dem Umgang mit diskriminierenden Strukturen und den dafür notwendigen Diversitätskompetenzen an. Welches Wissen braucht zum Beispiel die Kolleg:in aus dem Besucher:innenservice, um eine diversitätssensible Umgebung für das Publikum und ihre Kolleg:innen zu schaffen? Welche Strukturen und Ressourcen braucht wiederum eine Kurator:in, um die Sammlungsobjekte adäquat und sensibel in den Ausstellungen zu präsentieren und zu gewährleisten, dass sich Herkunftsgesellschaften wie Diaspora respektvoll repräsentiert fühlen.

Dazu haben wir unter anderem auch die Hausordnung geändert. In der Regel sind diese in Museen in erster Instanz auf den Schutz der Objekte ausgelegt. Wir wollten auch das Wohlbefinden der Besucher:innen sicherstellen, weil wir das Museum nicht nur als einen Ort des Wissens und der Bildung wahrnehmen, sondern auch als Ort der Begegnung und des Austauschs. Dieser Ort muss besonders von institutioneller Seite aktiv hergestellt werden.

**Welches Mindset braucht es in der Führungs- und Personalabteilung, damit die Notwendigkeit solcher Prozesse überhaupt gesehen wird und diese entsprechend angestoßen werden können?**

Ich denke, es braucht vor allem Offenheit, Neugierde und die Bereitschaft, sich auf Dinge und Themen einzulassen, die man noch nicht kennt oder versteht. Damit verbunden ist auch der Mut zu sagen: „Das wusste ich nicht. Diese Form von Diskriminierung liegt außerhalb meines Erfahrungsschatzes, aber es ist wichtig, mich damit zu beschäftigen.“



Foto: Paul Schimweg

**Suy Lan Hopmann** ist derzeit Kuratorin für Sonderprojekte und Diversity im Museum am Rothenbaum – Künste und Kulturen der Welt in Hamburg. Davor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Politik und Wirtschaft Chinas an der Freien Universität Berlin und am Sonderforschungsbereich 700 – Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit. Sie studierte Chinastudien, Gender Studies und Soziologie an der Universität Hamburg und lebte, arbeitete und forschte bisher in Ost- und Südasiens sowie in Bristol.

Anzeige



## Grundlagenwerk zur Musik- und Kreativwirtschaft

### Musikwirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung

Handbuch für Wissenschaft und Praxis

Herausgegeben von Prof. Dr. Alexander Endreß und Prof. Hubert Wandjo

2021, 550 S., brosch., 58,- €

ISBN 978-3-8487-3367-5

 Nomos [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie im **Buchhandel** oder versandkostenfrei online unter [nomos-shop.de](http://nomos-shop.de)



# Die richtige Person am richtigen Platz

Wie man Personalentscheidungen durch die Digitalisierung objektiver gestalten kann

*Ein Beitrag von Frank M. Scheelen*

Digitalisierte Prozesse im Bereich Personalrecruiting und -führung sind in Institutionen und Unternehmen aktuell sehr weitreichend: von der digitalen Bewerber:innen- und Mitarbeiter:innenmappe über das digital unterstützte HR-Management bis zur Einführung von Systemen Künstlicher Intelligenz, bei denen Algorithmen über die Einstellung und Karriere der Mitarbeiter:innen entscheiden. Ich schreibe „aktuell“, weil sich dieser Bereich jeden Tag (technisch) weiterentwickelt. Und gerade die Möglichkeiten AI-unterstützter Systeme sind auf den ersten Blick faszinierend, aber ich sehe hier einen dünnen Grat zwischen digital-unterstütztem Fortschritt und digital-unterstütztem Wahnwitz: Es gibt großartige Einsatzmöglichkeiten von selbstlernenden Systemen und Künstlicher Intelligenz, aber auch dystopische Szenarien einer algorithmus-bestimmten Effizienzmaschinerie. In diesen wird der Mensch zum „Fuzzy Factor“, der möglichst genau ausgelotet und determiniert werden muss. Dieses Ausloten wird aber immer da prekär, wo der Mensch unter das Verdikt des Algorithmus gestellt wird. Wo Profiling eher zur Diskriminierung beiträgt, als sie zu verhindern. Um eine solche Subjektivität und mögliche Fehler dabei zu eliminieren, ist ein objektiver Vorab-Check hilfreich. Und an dieser Stelle knüpfen wir an und können bei Personalentscheidungen unterstützen:

Wir, die Scheelen AG, haben uns international anerkannte Diagnostik-Instrumente angeeignet und stellen diese Unternehmen, Institutionen und Personaler:innen zur Verfügung. Seit 20 Jahren arbeiten wir mit dem weltweit bekannten INSIGHTS MDI sowie aktuell mit der Talent Solutions Plattform des US-Anbieters OutMatch. Selbstverständlich

laufen alle Auswertungen über einen europäischen Server, der sämtliche Datenschutz-Richtlinien erfüllt. OutMatch hat sich zum Ziel gesetzt, die „richtigen“ Mitarbeiter:innen mit den „richtigen“ Unternehmen/Institutionen und Positionen zu matchen, sodass die Profile wirklich passen. Denn der Match zwischen den inneren Werten und Motivatoren eines Menschen und der Kultur und den Werten eines Unternehmens muss gut sein, sonst wird Zusammenarbeit zur Qual, führt zu Demotivation, Sinnkrise, Burnout, Krankenfall. Verlust auf beiden Seiten.

## Kompetenzbasierte Potenzialerkennung

Durch KI ist eine kompetenzbasierte Potenzialerkennung möglich, welche auch zukünftig relevante Kompetenzen miteinbezieht. Diese wird heruntergebrochen auf Verhaltensanker, die dann mit unseren fünf Logik- und Ability-Testbatterien bewertet werden. Unser System OutMatch ASSESS generiert außer der Kompetenzanalyse gleichzeitig ein strukturiertes Interview mit spezifischen Fragen für das individuelle Gespräch. Es geht im Prozess der Potenzialerkennung von möglichen Kandidat:innen nämlich nicht nur um hop oder top, sondern darum, einen Gesamtpotenzial-Erfolgsscore, beruhend auf Fakten und Emotionen, zu erhalten. So wird zur KI parallel auch der sogenannte „Nasenfaktor“ oder das altbekannte Bauchgefühl beim persönlichen Gespräch miteinbezogen, was den Personaler:innen ihre Entscheidung für den richtigen Kandidat:innen um Einiges erleichtert. Im Kulturbereich beispielsweise werden für viele Stellen – auch für Leitungspositionen – künstlerisch veranlagte Personen gesucht, die ihre Berufung im Beruf finden. Gute Künstler:innen sind allerdings selten prädestinierte Führungskräfte. Bevor also wichtige Personalentscheidungen wie z.B. Beförderungen zur Leitung/Führungskraft getroffen werden, muss herausgefunden werden, inwieweit die Kandidat:innen ihre jeweilige Befähigung und Talente in Einklang bringen. Ob diese Team- und Führungskompetenzen in sich trägt, sowie Motivation für die Stelle besitzt, lässt sich mit unseren Diagnostik-Instrumenten leicht in Erfahrung bringen.

Dahinter verbirgt sich ein umfangreiches digitales Rekrutierungs-System entlang von Kompetenzmodellen, strukturierten Interviews, einem automatisierten Referenz-Check, der wie 360-Grad-Feedback funktioniert, einem Kulturmatch und vernetzten Videointerviews. Aufwändig, ja – aber erst, wenn der Mensch mit seinen Werten, Kompetenzen, Skills und Verhaltensdimensionen, Unternehmen/Institutionen mit ihrer Kul-

tur und Stellenbeschreibung wirklich übereinpassen, kann Arbeit (wieder) als sinnvolle Herausforderung erlebt werden, ohne dass wir unsere Mitarbeiter:innen ausbrennen. Entwicklung kann dann auch passgenau geschehen. Hierfür bieten wir gezielte, kompetenzbasierte Weiterbildung an, um die Personen für neue, zukünftige Leadership-Aufgaben zu qualifizieren. Zur Erfolgskontrolle führen wir auch eine Eingangs- und Ausgangsmessung durch. Gemeinsam mit den Verantwortlichen aus der jeweiligen Institution legen wir ein Benchmark-Sollprofil für die offene Stelle an und erörtern gemeinsam, welche Kompetenzen in einer Führungsposition im Kulturbereich und spezifisch für die jeweilige Stelle relevant sind.

Profiling (im Unternehmen) muss nach meiner Auffassung das sinnvolle Verstehen der Kompetenzen und Fähigkeiten, der Vorlieben und Verhaltensweisen, der motivierenden Werte und wichtigen Einstellungen eines Menschen sein – entscheidend beispielsweise für langfristig gute Zusammenarbeit im Unternehmen.

## Profiling muss menschlich bleiben

Doch auch hier müssen wir wieder differenziert hinschauen: Profiling – beispielsweise von Bewerber:innen – wird immer stärker digitalisiert resp. algorithmisiert. Natürlich ist es für HR-Abteilungen, Unternehmen und Institutionen nützlich und effizient, wenn Bewerbungen zumindest in den ersten Prozessstufen möglichst „automatisiert“ abgewickelt werden. Wenn Recruit-Bots und KI-Systeme sich um das „Vorsortieren“ von Bewerbungen kümmern, da sie ja „mathematisch-vorurteilsfrei“ agieren und die „einfache“ Kommunikation übernehmen. Allerdings häuften sich in jüngster Vergangenheit die Beispiele, dass solche Systeme eben nicht „mathematisch-vorurteilsfrei“ bewerten, sondern inhärent einprogrammierte Vorurteilsfehler im großen Maße ausspielen und vorab definierte Quellen und Kriterien aussondieren.

Macht es das besser, wenn wir mehr Daten einspielen? Wenn wir das, was Unternehmen über einzelne Menschen wissen – in dem Fall: Bewerber:innen – um möglichst viele Informationen ergänzen? Nun, vielleicht statistisch betrachtet. Aber wir müssen aufpassen, dass wir für kleine technologische Fortschritte keine großen Freiheitsrechte aufgeben. Nur ein Beispiel: Unternehmen planen, die milliardenfach auf Servern weltweit mit Klarnamen und Kundendaten gespeicherten Hotline-Anrufe

(„zu Schulungszwecken zeichnen wir das Gespräch auf“), auszuwerten und damit die Profile von Bewerber:innen anzureichern. Andere ziehen aus Stimmtaufzeichnungen von digitalen Bewerbungsgesprächen Rückschlüsse auf Charakter und (unterstellte) Verhaltensweisen. Ist das technisch möglich? Ja. Ist das hilfreich für das Profiling in Unternehmen? Das müssen wir überlegen und auch rechtlich bewerten. Halte ich solches Deep-Data-Geschürfe für sinnvoll? Eher nein, es führt uns meines Erachtens in die falsche Richtung. Dabei gibt es durchaus Ansätze, digitale Datenmengen über Bewerber:innen oder Mitarbeiter:innen sinnvoll zusammenzuführen und zum größeren Vorteil von Mensch und Unternehmen/Institution zu nutzen, wie z.B. durch die Nutzung von INSIGHTS MDI oder unserer Plattform OutMatch ASSESS in Kombination mit persönlichen Gesprächen und bei Bedarf auch weiterführenden Coachingmaßnahmen.

## Digitale Transformation braucht individuelle Entscheidungen

Sie haben erkannt: Es gibt eben nicht nur schwarz oder weiß. Es gibt (fast) nie binäre Entscheidungen über Menschen, die gerecht sein können. Mein Appell – und als jemand, der seit 20 Jahren Profiling-Systeme in Unternehmen und Institutionen weltweit kennt – lautet daher ganz simpel: Lasst uns die digitale Transformation mit offenen Augen und Herzen aktiv gestalten. Kein Digitalisierungs-Aktionismus, aber auch keine unreflektierte Kritik, sondern differenzierte Analysen jeder unterschiedlichen Anwendungssituation. Sie sind individuell zu betrachten. So wie wir Menschen auch.



**Frank M. Scheelen** ist Experte für menschliches und unternehmerisches Wachstum und erfolgreicher Unternehmer, mehrfach ausgezeichnete Vortragsredner und renommierter Fach-Autor. Seit 30 Jahren führt er strategisch als CEO sieben Firmen der SCHEELEN® AG, mit dem Fokus auf Kompetenz- und Persönlichkeitsdiagnostik sowie -entwicklung und Stressmanagement.

*Dezentrales, agiles und digitales Zusammenarbeiten bestimmt seit der Coronapandemie auch in Einrichtungen den Arbeitsalltag, in denen das zuvor undenkbar war. Was es hierbei für die Personalentwicklung zu beachten gilt, erklären Anke Fischer-Appelt und Roland Bender – auch mit Einblicken in ihre Arbeitswelt im Stiftungsbereich.*

# Personal- entwicklung nach Corona

Das Gespräch führte Julia Jakob

**Liebe Frau Fischer-Appelt, lieber Herr Bender, Homeoffice und Remotearbeit bestimmen seit eineinhalb Jahren den Arbeitsalltag der meisten Unternehmen und Kultureinrichtungen. Was bedeutet das für die Arbeitsorganisation – auch nach der Pandemie?**

Anke Fischer-Appelt: Mit Blick auf die Digitalisierung im Allgemeinen hat die Pandemie zu Beginn alle Schwachstellen aufgezeigt, an denen diese noch nicht auf dem Stand war, auf dem sie hätte sein sollen. Das fing an bei der Aufrüstung der technischen Grundausstattung – also Laptops für jede:n Mitarbeiter:in – an, damit die Arbeit im Homeoffice funktionieren kann. Auf der anderen Seite hat sich gezeigt, dass dort, wo die Digitalisierung schon weit vorangeschritten war, die recht unvermittelte Umstellung auf Remotearbeit problemlos funktioniert hat.

Digitale und hybride Zusammenkünfte sind mittlerweile eine Routine geworden. Bei standortübergreifenden Organisationen wie dem Stifterverband haben sich beispielsweise digitale Townhallmeetings bewährt. Damit können viele Menschen auf einmal erreicht, Termine leichter angesetzt und Informationen, etwa Beschlüsse aus Gremiensitzungen, zeitnah weitergegeben und Fragen beantwortet werden. Ein weiterer Nebeneffekt ist, dass die Digitalisierung der Abstimmungen und Meetings die Zahl der Dienstreisen reduziert hat.

Damit die Möglichkeiten digitaler Formate bestmöglich ausgeschöpft werden, ist es wichtig bei den Mitarbeitenden entsprechende Wissensvoraussetzungen zu schaffen. Hier hat sich im Stifterverband schon zu Beginn der Pandemie ein Peerlearning-Format entwickelt, in dem erfahrene Kolleg:innen ihr Know How digital in einem einstündigen Format weitergeben. Darüber hinaus haben wir unsere Inhouse Seminare auf Online-Formate umgestellt und z.B. Schulungen im Design Thinking oder in der Gestaltung digitaler Veranstaltungen angeboten, um gezielte agile und digitale Kompetenzen zu fördern.

Damit die Möglichkeiten digitaler Formate bestmöglich ausgeschöpft werden, ist es wichtig bei den Mitarbeitenden entsprechende Wissensvoraussetzungen zu schaffen.

Roland Bender: Ergänzend zu den beschriebenen Entwicklungen haben sich während der letzten eineinhalb Jahre die Kommunikationsstrukturen stark geändert; was sich hier neu herausgebildet hat, wird anlass- und inhaltsbezogen sicherlich auch weiterhin so bleiben. Damit meine ich, dass a) online-Meetings manche Dienstreise ersetzen werden und b) in Online-Meetings beispielsweise eine bestimmte Netiquette, an die man sich mitunter zuerst gewöhnen oder explizit vereinbaren musste: Dass man etwa das Mikro ausmacht, wenn man nicht spricht, dafür aber das Video anlässt, damit die Redenden wissen, dass vor den Bildschirmen aktive Zuhörer:innen sitzen und man nicht gegen eine schwarze Wand spricht. Die Erfahrungen mit der neuen Situation zeigen aber auch, dass eine wachsende Routine in der Anwendung der Online-Meetings zu einer Ausdifferenzierung der Gesprächsformate je nach inhaltlichem Anlass führen wird. Unterm Strich hat die Pandemie notgedrungen zu einer Erweiterung der Gesprächsformate um online und hybrid geführt, die zukünftig nicht mehr wegzudenken sind.

**KMN: Die technischen Rahmenbedingungen und der Umgang damit sind das eine, damit die Zusammenarbeit im Digitalen funktionieren kann. Welche Kompetenzen brauchen dabei insbesondere die Mitarbeitenden, damit New Work gelingt?**

RB: Vorausgeschickt sei, dass die Organisation ein Zielbild für die Arbeit im Digitalen hat und darin die Rahmenbedingungen für das Handeln definiert sind. Ganz generell gesprochen, verstärkt die Zusammenarbeit

im Digitalen die Tendenz einer Wissensverlagerung von einer externen Wissensstruktur hin zu einer internen. Das heißt, ich muss mich mit Sachverhalten auseinandersetzen, die mir zuvor von anderen abgenommen wurden, in dem das Wissen vorgegeben war. Damit das gelingt, braucht es in einer hybriden Arbeitswelt eine noch höhere Kompetenz der Selbstorganisation. Ebenso braucht es eine Kompetenz, die dazu befähigt, sich in neue Sachverhalte einzuarbeiten – dafür braucht es Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und eine gute Reflexion der Arbeitsthesen, die hinter dem Handeln stehen, der Metaebene. Die Präsenzarbeit setzt viele Rahmenbedingungen (Arbeitsplatzausstattung/Arbeitsmittel/Kommunikationsräume etc.); dies habe ich beim dauerhaften mobilen Arbeiten nicht im gleichem Maße und je nach beispielsweise räumlichen Bedingungen muss ich mich stärker fokussieren. Es bedarf daher einer expliziten Verständigung im Team, damit gut hybrid gearbeitet werden kann.

Was müssen wir unseren Mitarbeitenden ermöglichen und bereitstellen, damit mobiles Arbeiten gut gelingt? Das ist ein anderes Mindset in Form einer Ermöglichungsperspektive, dem Gegenteil einer Kontrollperspektive.

Zum anderen ergeben sich auch Fragen für die Organisation: Wenn zukünftig „New Work“ die Regel sein wird, dann treten Aspekte der Kontrolle gegenüber Fragen der Ermöglichung in den Hintergrund: Was müssen wir unseren Mitarbeitenden ermöglichen und bereitstellen, damit mobiles Arbeiten gut gelingt? Das ist ein anderes Mindset in Form einer Ermöglichungsperspektive, dem Gegenteil einer Kontrollperspektive. Damit das gelingt, braucht es die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme im Team, sodass dieses eine Autonomie in Handeln der einzelnen Personen, aber auch im kompletten Team entwickelt. Mit einer solchen Haltung ist es meines Erachtens möglich, sich in neue Arbeitssituationen immer wieder einzufinden und sowohl für die Organisation als auch für sich selbst ein zufriedenstellendes Arbeitsergebnis zu erzielen. Damit sind wir beim Faktor Arbeitszufriedenheit, der die beste Basis ist für eine qualitativ gute Arbeit.

AFA: Wichtig ist, sich bewusst zu machen, welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der hybriden Arbeitswelt von morgen notwendig sind: Was sind notwendigen Future Skills, um als Organisation zu-

kunftsfähig zu sein? Im zweiten Schritt ist es notwendig, sich Klarheit zu verschaffen, ob und wenn ja in welchem Maße Mitarbeiter:innen bereits über diese Kompetenzen verfügen. Im dritten Schritt sollte dann darauf individuell zugeschnitten die Weiterbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen erfolgen. Eine besondere Führungsaufgabe ist es dann, herauszufinden, wer vielleicht etwas mehr Anleitung und eine intensivere Betreuung braucht und dass dies auch völlig okay ist. Hierfür braucht es einen personenbezogenen, situativen Führungsstil.

***KMN: Worauf müssen Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt achten, um ein gutes und produktives, aber vor allem auch gesundes Arbeitsklima zu schaffen?***

AFA: Zum einen muss man als Führungskraft mehr kommunizieren, um sich ein Stimmungsbild von den Mitarbeitenden im Homeoffice zu verschaffen. Damit verbunden ist auch eine Fürsorgepflicht, um sicherzustellen, ob die Mitarbeitenden im Homeoffice für sich selbst zufriedenstellend arbeiten können und sich nicht übernehmen.

RB: Unweigerlich bekommt man als Führungskraft Einblicke ins Privatleben der Mitarbeiter:innen. Verantwortlich damit umgehend, bedeutet dies, dass man eine ganzheitlichere Wahrnehmung der Mitarbeitenden gewinnt.

Wenn Mitarbeiter:innen im Homeoffice von früh bis spät oder auch am Wochenende arbeiten, muss das entsprechend adressiert und dem entgegengewirkt werden

AFA: Diese Entgrenzung der Arbeitszeit führt auch dazu, dass verstärkter auf die Einhaltung von Arbeitszeiten im Homeoffice geachtet werden muss. Wenn Mitarbeiter:innen im Homeoffice von früh bis spät oder auch am Wochenende arbeiten, muss das entsprechend adressiert und dem entgegengewirkt werden. Diese freiwillige Entgrenzung der Arbeitszeit hat sich aber bereits in den vergangenen Monaten eingepegelt, was sicherlich auch mit den wieder ansteigenden Möglichkeiten zusammenhängt, die Freizeit anderweitig zu gestalten.

***KMN: Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte darüber hinaus verstärkt, um Mitarbeiter:innen im Homeoffice zu motivieren und den Teamzusammenhalt zu stärken?***

AFA: Um alle Mitarbeitenden im Homeoffice zu erreichen und ihnen klar zu machen, dass man für sie da ist, braucht eine verstärkte Kommunikationskompetenz. In Präsenz gibt der Satz „Meine Tür steht immer offen“ Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, jeder Zeit vorbeikommen zu können, um Fragen oder andere Belange zu klären. Im Digitalen braucht es hierfür Alternativen und man muss entsprechende Kommunikationswege erproben und anbieten. Wichtig ist dabei, als Führungskraft sichtbar zu sein und auf die Kolleg:innen zuzugehen.

In Präsenz gibt der Satz „Meine Tür steht immer offen“ Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, jeder Zeit vorbeikommen zu können, um Fragen oder andere Belange zu klären. Im Digitalen braucht es hierfür Alternativen.

RB: Ich kann Ihre These nicht teilen, dass es im Homeoffice mehr Motivation braucht. Dennoch fehlt der soziale Kontakt und darauf muss verstärkt durch direkte persönliche Kommunikation eingegangen werden. Auf eine E-Mail beispielsweise mal mit einem Anruf zu reagieren, kann dazu führen, dass nicht nur der Sachverhalt, über den schriftlich kommuniziert wurde, besprochen wird, sondern auch sogenannte „Nebenthemen“ zur Sprache kommen. Das betrifft Mitarbeitende gleichermaßen wie Führungskräfte, um Kontakte zu halten. Es ist also auch eine Frage des eigenen Verhaltensmusters, ob man in der digitalen Kommunikation immer beim gleichen Medium bleibt oder auch crossmedial handelt. Diese neue Form des Arbeitens ist natürlich komplex und braucht entsprechend differenzierte Lösungen und Regelungen. Mit Blick auf hybride Gesprächssituationen muss auch die Ungleichheit beachtet werden, die zwischen den Teilnehmenden vor Ort und jenen vorm Bildschirm entsteht. Hierfür braucht es eine Vermittlungs- oder Moderationskompetenz, die in Weiterbildungsformaten geschult werden sollte. Diese Anforderung ist relativ neu bzw. gab es zuvor nicht in dieser ausgeprägten Form.

Mit Blick auf den Aspekt des Teamzusammenhalts stehen Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt zudem vor der Herausforderung, Dinge zu organisieren, die im Büroalltag ganz selbstverständlich stattfinden, wie etwa Treffen in der Kaffeeküche oder zufällige Flurgespräche. Organisierte digitale Kaffeepausen sind hier ein möglicher Versuch. All das sind also Kompetenzen, auf die in der Personalentwicklung von Führungskräften künftig verstärkt geachtet werden sollte.

**KMN: Was bedeutet dieses veränderte Kommunikationsverhalten mit Blick auf Personalgespräche? Worauf muss hier im Digitalen besonders geachtet werden?**

RB: Bei digitalen Gesprächen sind die Empfangskanäle reduzierter. Das bedeutet, man muss auf die vorhandenen Kanäle setzen und beispielsweise sich öfter rückversichern, ob man verstanden wird oder man sein Gegenüber richtig verstanden hat. Face-to-face passiert so etwas häufig schon intuitiv, etwa durch die Wahrnehmung der Körperhaltung oder ähnliches. Die reduzierte Form muss durch eine entsprechende Anpassung der Gesprächsführung kompensiert werden.

AFA: Was die Netiquette anbelangt, sollten im Digitalen die gleichen Werte wie im Analogen gelten: Beide Seiten müssen sich Zeit für das Gespräch nehmen. Ebenso muss ich mich als Personalverantwortliche darauf vorbereiten, um den Mitarbeitenden zu signalisieren, dass das Gespräch wichtig ist. Interesse zeigen sowie ungeteilte Aufmerksamkeit unterstützen das und sind daher ebenfalls unabdingbar.

**KMN: Bestehende Teams zusammenzuhalten ist das eine. Wie bekommt man aber neue Mitarbeitende gut in die Teams innerhalb einer hybriden Arbeitswelt eingebunden?**

RB: Generell hat man bei neuen Mitarbeiter:innen zunächst einen höheren Kommunikationsaufwand – egal, ob die Einarbeitung in Präsenz oder digital stattfindet. Damit verbunden ist vor allem Zeit eine wichtige Ressource, wobei Aspekte, die in Präsenzphasen selbstverständlich sind, wie beispielsweise informelle Gesprächssituationen, mehr Aufmerksamkeit brauchen.

Generell hat man bei neuen Mitarbeiter:innen zunächst einen höheren Kommunikationsaufwand – egal, ob die Einarbeitung in Präsenz oder digital stattfindet.

AFA: Wir haben gute Erfahrungen mit Einarbeitungspat:innen gemacht, wobei die neuen Mitarbeitenden eine kurze Einarbeitungsphase in Präsenz hatten, um danach online ans Team angebunden auch im Homeoffice arbeiten zu können.

RB: Prinzipiell lohnt sich bei solchen Themen der Blick über den Teller- rand: Es gibt viele Unternehmen, aber auch Start-Ups, die seit Jahren oder

gar von Beginn an dezentral, digital und flexibel zusammenarbeiten. Von deren Erfahrungen können andere Einrichtungen, für die diese Themen erst mit der Pandemie relevant wurden, einiges lernen und die eigenen Strukturen entsprechend anpassen. Vieles davon ist meines Erachtens eine Sache der Gewohnheit.

**KMN: Welche Arbeitsweisen werden nach der Pandemie die Arbeitswelt bestimmen?**

AFA: Es wäre toll über die Pandemie hinaus, diese flexible und experimentierfreudige Arbeitsweise beizubehalten. Dadurch war die letzten Monate so vieles möglich, was davor unmöglich schien. Abteilungsleitungen, die sich vor der Pandemie strikt gegen mobiles Arbeiten ausgesprochen haben, haben beispielsweise gelernt, dass diese Arbeitsform funktioniert, wenn man Prozesse anpasst. Damit verbunden konnten Vorbehalte abgebaut werden, die bisher verhindert haben, Veränderungen als etwas Positives zu begreifen. Mit Blick auf „Wie werden wir nach Corona arbeiten?“ werden wir beim Stifterverband Leitplanken etablieren. Allerdings haben wir auch beschlossen, die Teams selbst entscheiden zu lassen, welcher genaue Mix aus Homeoffice und Präsenz für sie gut funktioniert und wie sie sich dabei organisieren. Diese Selbstorganisation hat sich in den letzten Monaten bewährt und entsprechend werden wir das auch nach der Pandemie weiterführen. Dabei ist es Aufgabe der Führungskraft, diese Selbstorganisation zu ermöglichen. Zudem braucht es den Mut, steuernd einzugreifen, wenn es Fehlentwicklungen gibt, einzelne einseitig belastet werden oder andere gar nicht mehr ins Büro kommen. Diese Entwicklungen werden auch nach Corona eine stärkere Bedeutung bekommen.

RB: An dieser Stelle haben Organisationen die Chance, zu reflektieren, ob die Prozesse noch stimmen – im Sinne von zentralen Vorgaben für alle: Anlassbezogen, teambezogen, tätigkeitsbezogen und personenbezogen

**SEMINAR: PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG  
NACH DER CORONAPANDEMIE**

17. August 2021, Berlin, Haus Deutscher Stiftungen  
Referierende: Anke Fischer-Appelt und Roland Bender

Inhalte, Anmeldung und weitere Informationen gibt es [hier](#).

werden Handlungen innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen ermöglicht, die nicht zum Ziel haben, dass alle das Gleiche tun müssen. Damit verbunden kann man dann entscheiden, wann es notwendig ist, dass alle im Büro sind, wann konzeptionell gearbeitet wird und weniger Mitarbeitende im Büro sein müssen, wann kreative Prozesse stattfinden usw. Das sind für mich die großen Chancen, die wir nach der Pandemie haben – um diese zu nutzen, braucht es nur den Willen dazu. An der Stelle muss man natürlich beachten, dass Homeoffice und Präsenzarbeitstage keine Wertung bekommen und dass diejenigen, die öfter im Büro sind, nicht den Ruf bekommen, nicht eigenverantwortlich genug zu arbeiten. Hierbei müssen die verschiedenen häuslichen Bedingungen bedacht werden – gut und vor allem gesund im Homeoffice arbeiten zu können, ist allein mit Blick auf die Wohnsituation ein riesiges Privileg. Entsprechend sollten alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, jeden Tag, sofern sie es wollen und brauchen, ins Büro gehen zu können. Hier gibt es pauschal kein richtig oder falsch.



Foto: Jan Tepasse

**Anke Fischer-Appelt** leitet seit Juli 2018 den Bereich „Personal und Recht“ im Stifterverband und ist ergänzend als Rechtsanwältin bei den DSZ Rechtsanwälten mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht tätig. Vorher war sie seit 2001 in wechselnden Funktionen für den WDR Verbund tätig. Von 2008 bis 2017 war sie als Prokuristin und Mitglied der Geschäftsleitung der WDR mediagroup für die Bereiche Personal und Recht verantwortlich.



Foto: Michael Fuchs

**Roland Bender** ist seit 1985 im Stiftungswesen in verschiedenen Funktionen tätig und war von 2013 bis 2020 Bereichsleiter Personal der Robert Bosch Stiftung GmbH. Für die Deutsche Stiftungsakademie ist er seit der Gründung als Referent tätig und unterstützt seit 01.01.2021 den Bereich Personal- und Organisationsentwicklung.

*Dem Kulturmanagement-Nachwuchs wird oft nachgesagt, zu wenig Verantwortung übernehmen zu wollen. Dabei könnte es helfen, bei jungen Kulturschaffenden so früh wie möglich berufliche Sozialisation zu schaffen – und ihnen generell auf Augenhöhe zu begegnen, wie das Zwiegespräch von Christian Horn und Alexander Fischer zeigt.*

# Möglichst früh Sozialisation schaffen

Ein Zwiegespräch zwischen einem, der neu kommt, und einem, der schon länger da ist.

*Ein Chat zwischen Alexander Fischer (A) und Christian Horn (C)*

**C: Du studierst in Leipzig im vierten Semester an der HTWK Museologie. Wieviel Einblicke in praktische Berufsfelder hast Du im Studium?**

A: Ich rechne meiner Hochschule neben dem facettenreichen Theoriegerüst für die Arbeit in Museen die vielen Praxisbezüge in den Vorlesungen hoch an. So üben wir zum Beispiel auch mal das Vergolden von Objekten. Vor allem sind aber im zweiten und fünften Semester zwei Praktika vorgesehen. Das erste dauert einen Monat und das zweite sechs Monate. Dabei hilft auch eine Übersicht auf der Internetseite der Hochschule, auf der wir sehen, wo Studierende vor uns schon Praktika gemacht haben. Ich bin also sehr zufrieden mit dem Studiengang in dem Verhältnis von Theorie und Umsetzung.

**C: Macht ihr auch sowas wie Organisationslehre im Studium?**

A: Du meinst, wie wir Museen leiten und organisieren?

**C: Projektmanagement, Personalführung, Stake-Holder-Modelle, Haushaltspläne, Moderationsübungen – im Grunde also Dinge, die auch in der Betriebswirtschaft klassischerweise gelehrt werden.**

A: Projektmanagement ist bei uns im Studium integriert, aber nicht explizites Thema. Die finanziellen und wirtschaftlichen Aspekte behandeln wir nicht.

**C: Ich vermute, dass kulturelle Vermittlung inzwischen eine große Rolle in Eurem Studium spielt?**

A: Ja. Wir haben ja an der HTWK mit dem Masterstudiengang “Museumpädagogik” einen Schwerpunkt.

**C: Willst Du den Master machen?**

A: Wir kriegen im Studium sehr viele Facetten mit Dokumentation, Pädagogik, Kunstgeschichte vermittelt, die dann in einem Master vertieft werden können. Mich interessiert Kunstgeschichte sehr im Hinblick auf die Frage, wie sich einzelne Stile vor allem im praktischen sozialen Prozess entwickeln. Ich will aber für meine Berufstätigkeit vermeiden, dass ich mich zu sehr in einem Gebiet abkapsele und die Querbezüge nicht sehe.

**C: Studieren heißt heute – nach Bologna – ja auch, einem straffen Zeitregime ausgesetzt zu sein. Wenn ich mit jungen Menschen wie Dir zusammen in einem Projekt arbeite, bin ich echt häufig erstaunt, wie knallhart ihr manchmal bei der Suche nach dem nächsten Workshoptermin einfach sagt: „Nee, Hausarbeit, nee, Vorlesung, geht nicht“. Das war zu meiner Studienzeit anders. Da konnten wir an der Uni auch mal was ausfallen lassen. Bleibt für Euch da das Experimentieren, die Praxis da auf der Strecke?**

A: Ich denke manchmal selber, dass ich einen 48-Stunden Tag haben muss, vor allem, wenn man mehr macht, als gefordert ist. Ich muss mich zwischen Geld- oder Qualifikationen-Verdienen entscheiden. Manchmal, und auch abhängig von persönlichen Situationen, ist Geldverdienen dringender. Die Lehrenden an der Hochschule empfehlen uns auf alle Fälle immer wieder, praktisch Erfahrungen zu sammeln.



Foto: Anja Fehre

Sieh mal, wer hier chattet:  
Christian Horn (links) und Alexander Fischer (rechts).

***C: Ich habe bei Dir aber den Eindruck, du fühlst Dich im Grunde für einen späteren Berufseinstieg gut gerüstet?***

A: Na ja, ich habe auf diesem Weg zwei Leitsätze. Erstens: Mache dich unverwechselbar. Ein guter Studienabschluss in einer Kombination mit mannigfaltigen Praktika und experimentierenden Möglichkeiten formt den Charakter von Studierenden, indem sie das Gelernte anwenden und in seine ganz persönliche Passform bringen. Der zweite Leitsatz für mich ist, mich in jeder Situation in meiner Arbeit in Museen immer selbst zu fragen: „Wage!“ oder lieber „Waage“? Das soll heißen, dass ich denke, gerade als Praktikant:in nicht davor zurückzuschrecken, eigene Ideen, Verwirklichungswünsche oder Probleme anzusprechen. Ich wünsche mir, dass Praxisstellen offen sind für die Ideen von uns jungen Leuten. Aufsicht und Führung, Fensterputzen sollten in den Praktika oder auch im Bundesfreiwilligendienst Kultur nicht die einzigen Aufgaben sein. Es sollte die Möglichkeit geben, sich auch selbst in einem Praxisprojekt zu verwirklichen. Gleichzeitig finde ich mich aber auch damit ab, dass man als museologischer Praktikant nicht im totalen Aufmerksamkeitsfokus steht und nicht ständig nach der eigenen Meinung gefragt werden kann. Das sind die beiden Aspekte, die ich mit „Wage!“ und „Waage“ meine.

***A: Aber drehen wir den Fragespieß mal um: Was ist denn Deine Erfahrung mit jungen Bewerber:innen auf Stellenausschreibungen?***

C: Da sind viele tolle Bewerbungen dabei. Menschen, die sich etwas zutrauen und wirklich etwas auf dem Kasten haben, sich politisch einbringen, die eine aus meiner Sicht angenehme Form der Ungeduld haben, etwas bewegen zu wollen.

Es bewerben sich viele junge Menschen, die sich etwas zutrauen und wirklich etwas auf dem Kasten haben, sich politisch einbringen, die eine aus meiner Sicht angenehme Form der Ungeduld haben, etwas bewegen zu wollen.

Es gibt aber immer auch eine erstaunlich große Gruppe von Bewerber:innen, die in der Bewerbung nicht explizit auf die Spezifika einer Stellenausschreibung eingehen – zum Beispiel eine historische Schwerpunktsetzung. Wenn deutlich wird, dass Bewerber:innen sich geradezu stereotyp auf Stellen bewerben und ihren Wahrnehmungsapparat gar nicht für die Besonderheiten einer Stellenausschreibung geschärft ist, dann erschreckt

mich das. Von fehlerhafter Rechtschreibung und Kommasetzung in den Bewerbungsschreiben einmal ganz zu schweigen.

**A: Aber geben Kultureinrichtungen denn in ihren Ausschreibungen immer konkret an, was die Bewerber:innen erwartet und von ihnen erwartet wird?**

C: Die Standardisierung von Stellenausschreibungen ist, glaube ich, nicht nur im Fall des Nachwuchses manchmal hinderlich. Da steht dann, wofür eine einzelne Stadt und ein Museum als Arbeitgeber stehen und welche Berufsabschlüsse von den Bewerber:innen vorausgesetzt werden. Die spezifischen Aufgaben aber auf einer Stelle, vor allem Visionen und Gestaltungspotenziale sind aus meiner Sicht manchmal unterbelichtet. Kürzlich sah ich eine Ausschreibung für eine Dezernentenposition in einer großen deutschen Stadt. Sie hätte auch auf jedes andere Dezernat der Stadt gepasst, absolut austauschbar.

**A: Und wie denkst Du aus Deiner Perspektive eines Ü-40-Mannes und der Unternehmensführung, wie sich für Neukolleg:innen der Einstieg in den Kulturtempeln vollziehen sollte?**

C: Aus Sicht der Verantwortung auf Leitungsebene ist es mir wichtig, für das große Ganze zu sensibilisieren. Das geht übrigens immer besonders gut gleich am ersten Arbeitstag, bevor die eigentliche Zusammenarbeit begonnen hat, weil dann diese Schilderungen nicht das Missverständnis erzeugen können, dass Neuanfänger:innen denken: „Oh, sagt der das jetzt, weil ich schon etwas falsch gemacht habe?“

In einem solchen ersten Gespräch würde ich bestimmte Werte in der Zusammenarbeit und für eine Museums-einrichtung darlegen: Transparenz, Respekt, Befähigung, Diversität – die berühmten Value Statements.

**A: Das heißt dann was genau?**

C: In einem solchen ersten Gespräch würde ich bestimmte Werte in der Zusammenarbeit und für eine Museumseinrichtung darlegen: Transparenz, Respekt, Befähigung, Diversität – die berühmten Value Statements. Dann würde ich die Vision und Mission der Kultureinrichtung vorstellen. Drittens würde ich für einen strategischen Aspekt sensibilisieren: Dass wir uns als ein zuverlässiger Kulturpartner und Kulturort nach außen für Besucher:innen, gegenüber den Kontrollorganen etc. präsentieren müs-

<sup>1</sup> Zur Erklärung, folgender Tweet sorgte im Januar 2020 für Aufregung: „Liebe Freunde, um nach dem verheerenden #Brand vor wenigen Stunden im @resischlossaltb abzulenken, mal ein paar schöne Nachrichten: Hier in der S-Bahn der @DB\_Presse sind nicht nur viel zu viele #Menschen, sondern auch die ganz genau richtige Anzahl von Schlosswerbung! Alles klar?“ Den kompletten Thread finden Sie [hier](#).

sen. Dass dafür vor allem Glaubwürdigkeit, Termintreue und Integrität die harten Währungen sind und dieses in der konkreten Projektarbeit stets als strategischer Fluchtpunkt bewusst sein sollte.

Nach diesem Gespräch gilt dann aber: Freie Fahrt! Es gibt keine Vorgaben für Themen, für die genaue Weise der Prozessorganisation, für Formate oder für Arbeitszeiten. Teams müssen sich selber aufstellen und innerhalb des oben genannten Rasters ihre Ziele selbst definieren. Wesentlich ist nur – das ist das, was ich mit Haltung und Handwerk meine –, dass die definierten Ziele dann auch erlaufen werden.

**A: Was die Themen angeht: Mich reizt diese Vereinbarkeit von scheinbar unvereinbaren Dingen. Ich kann begnadeter Graffitisprüher sein und mich gleichzeitig für den Denkmalschutz einsetzen, ich kann Theatergängerin sein und gleichzeitig eine Jugendliche auf dem Skateplatz direkt daneben.**

C: Die Akzeptanz unterschiedlicher Ansätze ist wichtig. Erinnerst Du Dich noch, als Du auf Deinem privaten Twitter Kanal die Kunstfigur „Gitta“ geschaffen hattest? Es war eine rüstige Rentnerin, die sich zu allem und nichts ungefragt äußerte. Natürlich ein satirischer Fake-Kanal! Das wusste im Grunde auch jede:r. In der Museumscommunity wussten aber auch einige, dass ich diesen Kanal von Dir unterstützt hatte, indem wir ein Foto der Kunstfigur auf dem Schlossbalkon gemacht hatten. Ob der Scherz mit dem Brand nun gut oder schlecht war, ist eigentlich egal.<sup>1</sup>

Ich kann begnadeter Graffitisprüher sein und mich gleichzeitig für den Denkmalschutz einsetzen, ich kann Theatergängerin sein und gleichzeitig eine Jugendliche auf dem Skateplatz direkt daneben.

**A: Tja, ich habe das Ding abgesetzt und dann kam: „Herr Horn, was erlauben Sie sich!“**

C: Das ist doch das Interessante: Nicht Du, sondern ich in der Funktion des Schloss- und Kulturdirektors in Altenburg wurde, auch auf dem Twitteraccount des Schlosses, namentlich angeschrieben. So sinngemäß: „So was dürfen Sie doch nicht zulassen!“ Und Subtext: „Herr Horn lässt es zu, dass so junge Dilettanten durch eine Brandmeldung Kultur und Geschichte verunglimpfen.“ Es zeigt mir, welche Machtklaviaturen manchmal in Gang gesetzt werden, wenn unterschiedliche Ansätze, über Kultur zu

reden und Themen zu setzen, nicht akzeptiert sind. Genau dies sind die Mechanismen, die meines Erachtens so viel Offenheit, Witz und Kreativität in Museen unterbinden und vor allem auch die Möglichkeit, dass sich nachrückende Berufsgenerationen ausprobieren. Shit happens!

**C: Du hast mit dieser Form des Guerilla-Marketing und der Kunst-Figur „Gitta“ zudem eine bestimmte rhetorische Form der kulturellen Vermittlung erprobt. Eine bestimmte Technik des Story-Telling, die zwar seltener im Kulturbereich, aber im Marketing in anderen Branchen häufig eingesetzt wird. Wie geht es Dir grundsätzlich mit Formaten, welche Museen anbieten, um Themen zu präsentieren und zu vermitteln?**

A: Ich nehme mal als Beispiel die Leuchtenburg in Thüringen. Gerade für junge Leute ist Porzellan ja ein Abschreckungsthema schlechthin, nur noch getoppt von Spitze oder sowas. Und trotzdem war ich mit einer Freundin dort. Als wir an der Kasse standen, dachten wir auch noch „Naja, Porzellan ...“. Dann waren wir aber in dem Gebäude und ich war absolut fasziniert: Vom kinoähnlichen Erlebnis, den haptischen Elementen, den Rauminszenierungen und Kulissen – das ist sehr gelungen. Nach der Hälfte des Rundganges meinte eine Dame vom Besucherservice: „Es kommen Spiele und was zum Ausprobieren“, wobei ich nochmal einen „Naja-mal-sehen-Moment ...“ hatte. Aber die Umsetzung war dann wieder bombastisch. Die dabei unterschwellig vermittelten Informationen haben sich bei mir eingepägt. So kann und sollte Museum laufen!

Wenn aus der Uni kommende junge Menschen überholte Museumsbegriffe verinnerlicht haben und das berühmte-berühmte Silo-Denken anhält, bin ich ernüchtert.

**C: In Bewerbungsgesprächen, zum Beispiel mit Bewerber:innen für Volontariatsstellen, bin ich da manchmal etwas ernüchtert: Wenn aus der Uni kommende junge Menschen überholte Museumsbegriffe verinnerlicht haben und nicht die Historizität auch bestimmter Wissenschaftsbegriffe reflektiert haben, sondern das berühmte-berühmte Silo-Denken anhält. Damit meine ich zum Beispiel die komische Attitüde, zu glauben, dass wir Exponate „objektiv“ präsentieren könnten, oder dass Erinnerungskultur primär mit Objekten zu bestreiten ist. Es gibt natürlich viele andere kulturelle und künstlerische Ausdrucksformen, und diese sind auf keinen Fall minderwertiger.**

A: Mich hat letzts ein Kumpel gefragt, wieso man nicht einmal eine Ausstellung über die Klimakatastrophe im Museum machen könnte?

**C: Und Deine Antwort war?**

A: Ja, mach doch! Clevererweise kann man das auch wieder mit Geschichte und Erinnerungskultur verbinden. Die Bewohner:innen der jetzigen Osterinsel haben zum Beispiel radikal ihre Insel abgeholzt und haben damit letztlich auch ihre eigene Zivilisation und Geschichte beschädigt.

**C: Die David Bowie-Ausstellung vom Victoria&Albert-Museum bleibt für mich eines der besten Beispiele, was in Museen alles möglich ist. Sound, Licht, Objekte verbanden sich in einer Gesamtinszenierung und meine Position im Raum wurde mit den Kopfhörern immer automatisch geortet, so dass ich selber nicht navigieren musste. Generell habe ich als Museumsbesucher in den letzten ein, zwei Jahren viele positiv Erfahrungen gemacht, insbesondere im Hinblick auf Themen: Mir fallen hier die großen mitteldeutschen Stiftungen ein mit „Ich hasse die Natur“ im Schiller-Haus in Weimar und dem „Grünen Labor“ im Park an der Ilm. In Dresden hat „Sprachlosigkeit - Das laute Verstummen“ im Japanischen Palais das Ringen um Erinnerung untersucht. Die Galerie für Zeitgenössische Kunst in Leipzig hat mit „Appointment X“ Dialogsituation von Kunst und Kultur in unserer Gesellschaft befragt. Alles Ausstellungen, in denen über unsere Beziehungen zu der Welt, in der wir leben, gearbeitet wird. In Magdeburg finde ich das Ottonianum sehr gut gelöst und macht für mich deutlich, dass ein sehr solider Ausstellungsbau und narratives Handwerk durch das Setzen von Leitthemen richtig gut funktionieren können. Da braucht es auch keine riesige die Ausstellungsfläche. Dort geht es weniger um Diskurs, sondern die Ausstellung ist einfach in der Geschichtsvermittlung gut. Im Grunde wohl das, was du für die Leuchtenburg beschreibst.**

Ich finde es wichtig, dass wir zwischen Geschichten, die unser historisches Gedächtnis prägen, und vielen weiteren Tatsachen und Fakten unterscheiden, die genauso wichtig sind, aber nicht so auserzählt sind.

A: Neben dieser Umsetzungsebene ist für mich aber auch die Themenebene wichtig. Ich finde es wichtig, dass wir zwischen Geschichten, die unser historisches Gedächtnis prägen, und vielen weiteren Tatsachen und Fakten unterscheiden, die genauso wichtig sind, aber nicht so auserzählt sind. Von den vielen Millionen Toten auf sowjetischer Seite im Zweiten Weltkrieg kennen wir beispielsweise nun einen Bruchteil der Einzelschick-

sale. Hier sind Geschichten verloren gegangen, wir können sie in Teilen nur noch anhand von Fakten erahnen. Geschichte ist also immer auch unabhängig von Geschichten „da“ und ich würde gern Themen setzen.

**C: Kürzlich hörte ich eine Diskursteilnehmerin, die in einer öffentlichen Debatte klarmachte, dass die Aussage „Die Jugend ist die Zukunft der Gesellschaft“ sie vollkommen aufregt. Sie sagte: „Wir sind die Gegenwart!“. Teilst Du Ihre Aufregung?**

A: Ja, man muss anfangen, die Jugend von heute nicht als die Besucher:innen von Morgen zu sehen, sondern als die Gestalter:innen von heute.

**C: Du hast mit einigen Kumpels nun eine eigene Organisation gegründet, mit der ihr Projekte fördern und vieles anders machen wollt. Wer seid ihr, um welche Projekte geht's und wie funktioniert das Ganze? Siehst Du damit vieles eingelöst, was Du Dir auch in diesem Chat gewünscht hast?**

A: Ja, in dem Projekt sind einige meiner Wünsche umgesetzt. Wir haben dabei eine kleine NGO gegründet mit dem Namen FACK. Das steht für Futurist's Agency for a new cultural Kick-Off. Es ist eine selbstverwaltete Jugendorganisation. Das Besondere ist der Aufbau: Die „Admins“, alles junge Menschen U27, verwalten die NGO, und die „Member“, auch alles junge Menschen U27, machen die Projekte. Die dritte Gruppe sind die „Supporter“. Das sind lokale Privatpersonen, Unternehmen und so, die Ressourcen in Form von Geld, Personen, Technik, Netzwerk für die Projekte bereitstellen. Wir schaffen es, dem Leitsatz zu folgen: Jeder kann alles machen, was er oder sie will, und das auf einfachem Wege, ohne viel Verwaltungsaufwand.

Wir haben dabei eine kleine NGO gegründet mit dem Namen FACK. Das steht für Futurist's Agency for a new cultural Kick-Off. Es ist eine selbstverwaltete Jugendorganisation für und von jungen Menschen U27.



**Alexander Fischer** studiert Museologie an der HTWK Leipzig. Erste praktische Erfahrungen im Museumsbereich bekam er im Rahmen seines Bundesfreiwilligendienstes im Schloss- und Kulturbetrieb Residenzschloss Altenburg und im Lindenu-Museum Altenburg. Sein Forschungsinteresse gilt unter anderem der Regierungszeit von Herzog Joseph von Sachsen-Altenburg.



**Dr. Christian Horn** ist leitend und als Programmgestalter in Kulturorganisationen tätig. Nach dem Studium der Theaterwissenschaft, Germanistik und Betriebswirtschaft sowie der Promotion im Bereich Kulturgeschichte hat er Berufsstationen in Kultureinrichtungen national und international durchlaufen. Zur Entwicklung innovativer Kulturformate arbeitet er an neuen Governancemodellen. 2022 erscheint seine Untersuchung „Transferprotokolle. Kommunikation in Stadt- und Regionalentwicklung“.

Foto: Anke Theinert

**Absolvent:innen geisteswissenschaftlicher Studiengänge sind für den Kulturbetrieb wichtige potenzielle Arbeitnehmer:innen. Den Berufseinstieg in den Arbeitsmarkt Kultur wagen bisher aber immer noch zu wenige von ihnen. Woran das liegt und wie sich das ändern kann, ergründen Isabel Neuendorf und Antonia Schwingen mit ihrem Workshop „Die Kunst der Karriere“. Im Interview geben sie dazu aufschlussreiche Einblicke.**

# Die Kunst der Karriere

Wie der Nachwuchs auf die Arbeitswelt im Kulturbetrieb blickt

Das Gespräch führte Julia Jakob

**Liebe Antonia, liebe Isabel, mit „Die Kunst der Karriere“ bietet ihr einen Online-Workshop zur Karriereplanung für Nachwuchs-Geisteswissenschaftler:innen an. Wie kam es dazu?**

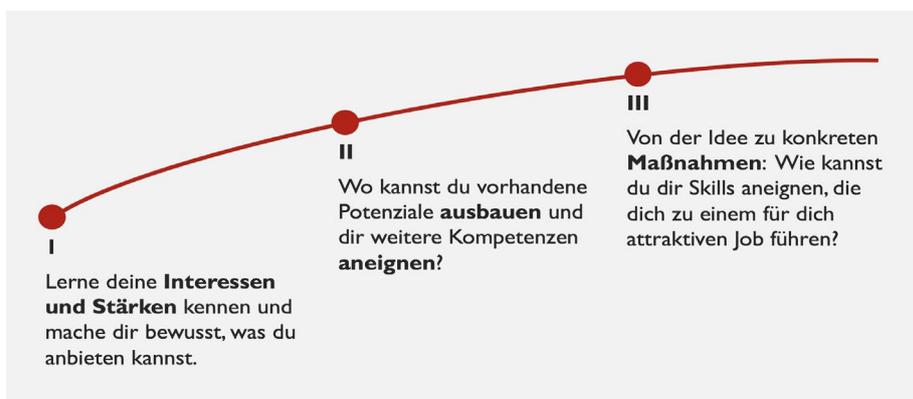
Antonia Schwingen: Die Idee dazu kam Isabel und mir zu Beginn der Corona-Pandemie, als wir gemeinsam über Möglichkeiten des Austauschs zum Themenkomplex „Karriere in den Geisteswissenschaften“ nachgedacht haben. Bei unserer Recherche sind wir auf den Kunsthistorischen Studierendenkongress (KSK) gestoßen. Junge Kunsthistoriker:innen können bei diesem studentisch eigeninitiierten Format ihre wissenschaftlichen Arbeiten vorstellen. Wir dachten, wir könnten in diesem Rahmen einmal gezielt auf unser Anliegen aufmerksam machen. Die Organisator:innen des KSK, der damals digital stattfand, haben uns vorgeschlagen, einen Workshop daraus zu machen, um hier wirklich in den Austausch zu kommen und Stimmen zu hören, die sonst nicht gehört werden. Also haben wir von Februar bis Oktober nach und nach an den Inhalten gefeilt und vor allem überlegt, wie wir andere Geisteswissenschaftler:innen für das Thema Karriereplanung begeistern können. Denn hier gibt es bei den Young Professionals unserer Erfahrung nach vor allem zwei Lager: jene, die sich sehr gern damit beschäftigen – so unter anderem auch Isabel und ich – und jene, denen das überhaupt keinen Spaß macht und die es als Belastung empfinden.

Isabel Neuendorf: Deshalb setzen wir uns – beginnend beim Workshop-Titel „Die Kunst der Karriere“ – in unserem Format auch mit dem Begriff der Karriere auseinander. Allzu oft herrscht hier noch das Bild der klassischen Karriereleiter vor, mit dem ein enormer Leistungsdruck einhergeht. Damit wird Karriere aber nicht als das gesehen, was es eigentlich vom Wortlaut her ist: eine berufliche Laufbahn. Das ist zunächst nichts, was unbedingt hochgehen muss, sondern etwas, das vorangeht und sich entwickelt.

AS: Ob eine Karriere erfolgreich ist, lässt sich zudem durch sehr verschiedene Kriterien messen. Dabei sollte es in erster Linie um berufliche Selbstverwirklichung gehen, die sich ganz individuell gestaltet. Jede:r hat eine Karriere vor sich – ob sie oder er will oder nicht. Wir möchten die Teilnehmenden dabei unterstützen, ihre eigenen Karriere-Coaches zu werden.

### **Wie gestaltet ihr dabei eure Workshops?**

AS: Es gibt im Wesentlichen zwei große Blöcke. Zunächst starten wir mit einer Bestandsaufnahme, um den Teilnehmenden ihre bereits vorhandenen Stärken und Kompetenzen bewusst zu machen, die sie insbesondere im Studium vermittelt bekommen. Dabei laden wir zum Brainstorming ein: An ein virtuelles Whiteboard können die Teilnehmenden Notizzettel pinnen – die ploppen meistens zunächst zögerlich auf, aber am Ende ist immer das komplette Board voll. Dort stehen starke Aussagen wie: „Man lernt, genau zu beobachten“ oder „Man lernt, Quellen kritisch zu hinterfragen“. Aber auch Soft Skills wie Teamwork, Selbst- und Zeitmanagement tauchen hier bereits auf. Das stärkt die Gruppe. In der zweiten Hälfte geht es dann um das „Soll“ und die Frage, mit welchen Maßnahmen man proaktiv die eigene berufliche Zukunft gestalten kann. Für die damit verbundene Case Study erstellen wir gemeinsam mit den Teilnehmenden



Einblick in die Workshopinhalte: Drei Schritte zur Karrierestrategie

Credits: Isabel Neuendorf und Antonia Schwingen

einen fiktiven Lebenslauf für eine Kunstgeschichtsstudentin, die sich kurz vor dem Ende ihres Bachelorstudiums überlegt, wie es weitergehen kann, und sammeln Maßnahmen, die für sie zu einem bestimmten Karriereziel führen könnten.

IN: In der Case Study arbeiten wir mit einer realen Stellenausschreibung, etwa für eine:n Online-Kulturredakteur:in. Mit den Teilnehmenden überlegen wir: Welche Fähigkeiten und Qualifikationen braucht man für diese Stelle? Darauf aufbauend arbeiten wir mit unserer fiktiven Kunstgeschichtsstudentin und schauen, ob sie für die Stelle der Online-Kulturredakteurin qualifiziert ist. Die Workshopteilnehmer:innen nehmen die Rolle von Berater:innen oder Freund:innen dieses Avatars ein und sammeln gemeinsam Tipps, durch welche konkreten kostengünstigen Maßnahmen die Person ihren Lebenslauf mit entsprechenden Kompetenzen und Qualifikationen anreichern kann. Wir wollen mit dieser Übung verdeutlichen, dass es sehr viele kreative und effektive Möglichkeiten neben un- oder unterbezahlten Praktika gibt, durch Erfahrungen einen soliden Lebenslauf zu gestalten.

AS: Denn Folgendes muss man vielleicht nochmal ganz klar sagen: Spärlich vergütete Praktika im Kulturbereich machen zu können, ist fast schon ein Luxusgut. Das kann sich nicht jede:r leisten, insbesondere, wenn man sich auch noch durch zeitaufwändige Nebenjobs selbst finanzieren muss.

IN: Wir finden es außerdem spannend, die Geisteswissenschaften mit Werkzeugen aus dem Kulturmanagement zu betrachten: So können wir etwa die SWOT-Analyse in den Workshop einbringen, die den Studierenden bei ihren weiteren Entscheidungen auf dem Berufsweg helfen kann.



*Auszug aus einem Brainstorming zu den Kompetenzen und Stärken der Geisteswissenschaftler:innen*

Credits: Isabel Neuendorf und Antonia Schwingen

Sie können sich nicht nur bewusst machen, was sie können oder nicht können, sondern auch lernen, externe Faktoren wie Chancen und Risiken abzuwägen. Dabei ist vor allem die Transferleistung wichtig: Welche Schwäche kann ich mit welcher Stärke ausgleichen?

**Wie werden die Workshops bisher angenommen?**

AS: Beim ersten Durchlauf im Rahmen des 98. Studierendenkongresses war der Workshop direkt voll, was uns wirklich positiv überrascht hat. Das hat uns klar gemacht, dass es hier offenbar großen Redebedarf gibt. Die Resonanz im Nachgang war hervorragend, weshalb wir uns dazu entschieden haben, den Workshop auf eigene Faust weiterzuführen – selbst Akquise zu machen und den Workshop auf Social Media zu bewerben. Mittlerweile haben wir den Workshop bereits acht Mal mit rund 100 Studierenden der Kunstgeschichte oder verwandten Studiengängen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Dabei konnten wir beobachten, dass sich die Studierenden im digitalen Raum sehr rücksichtsvoll und aufmerksam begegnen. Wir nehmen die Arbeitsatmosphäre dabei immer als hochkonzentriert und die Ergebnisse als sehr produktiv wahr.

Das Workshopkonzept entwickeln wir stetig weiter, denn die Bedürfnisse der Teilnehmenden sind unser Maßstab. Feedback ist für uns daher unverzichtbar.

IN: Das Workshopkonzept entwickeln wir stetig weiter, denn die Bedürfnisse der Teilnehmenden sind unser Maßstab. Feedback ist für uns daher unverzichtbar. Außerdem freuen wir uns über das hohe Vernetzungspotenzial, das der Workshop zu Tage befördert: Wenn beispielsweise jemand in der Vorstellungsrunde die Überlegung offenbart, in Berlin den Master zu machen, und beim Workshop zufällig ein:e Teilnehmer:in aus Berlin anwesend ist, dann können sie sich beispielsweise per Mail oder LinkedIn vernetzen.

**Mit eurem Workshop richtet ihr euch zwar primär an potenzielle Arbeitnehmer:innen des Kulturbetriebs. Für Arbeitgeber:innen wäre eine Teilnahme aber sicherlich ebenfalls sehr aufschlussreich – insbesondere mit Blick auf das Vernetzungs- und Austauschpotenzial, oder?**

IN: Wir sehen an vielen Stellen Sorgen, Ängste und negative Berufsnarrative, die den Blick von Studierenden auf die Arbeitswelt und potenzielle

Arbeitgeber:innen prägen. Ich denke, dass Arbeitgeber:innen sich als solche sehr viel attraktiver machen können, wenn sie den Nachwuchs sowohl als Gesprächspartner:innen am Zahn der Zeit ernst nehmen als auch die Gelegenheiten nutzen, in Kontakt zu treten. Hier möchten wir gerne weiterhin beobachten und ermitteln, inwieweit wir den Workshop noch ausbauen können, um eine solche Kontaktzone herzustellen.

AS: Für Arbeitnehmer:innen wäre ein Einblick in die Resultate des Workshops sicherlich spannend, um einen anderen Blick auf Geisteswissenschaftler:innen als potenzielle Arbeitnehmer:innen zu bekommen: sie nicht länger als Bittstellende zu sehen, die dankbar sein können, überhaupt eine Stelle zu bekommen. Stattdessen kann der Nachwuchs mit Kompetenzen wie einer genauen Beobachtungsgabe, Argumentationsstärke und rhetorischen Skills eine echte Bereicherung für ein Team sein. Das wiederum wollen wir den Teilnehmenden klar machen: Sie sind durch ihr Studium nicht nur für die Wissenschaft oder eine akademische Laufbahn vorbereitet.

Der geisteswissenschaftliche Nachwuchs kann mit Kompetenzen wie einer genauen Beobachtungsgabe, Argumentationsstärke und rhetorischen Skills eine echte Bereicherung für ein Team in einer Kultureinrichtung sein.

IN: Leider ist es unserer Erfahrung nach häufig so, dass man in der Berufswelt mit einem geisteswissenschaftlichen Ausbildungshintergrund als weniger attraktiv wahrgenommen wird. Als ich einmal „Karriere und Geisteswissenschaften“ googlen wollte, wurde mir direkt die automatische Suchanfrage „Geisteswissenschaften und Arbeitslosigkeit“ vorgeschlagen. Aber auch die klassische Frage „Ach, du studierst Kunstgeschichte, – was macht man denn eigentlich damit, außer Taxi fahren?“ gehört zu den Reaktionen, die weder förderlich für das Selbstbewusstsein sind, noch dazu motivieren, sich überhaupt erst mit beruflichen Perspektiven zu befassen. Oft fehlt buchstäblich eine Bühne, auf der Geisteswissenschaftler:innen einfach einmal präsentieren können, was sie tagtäglich so machen und was einen als Vertreter:in dieses Gebiets auszeichnet. Wir könnten uns vorstellen, dass es Geisteswissenschaftler:innen mitunter aufgrund solcher Erfahrungen schwerer fällt, sich selbst zu positionieren und zu vermarkten. Deshalb ist es uns so wichtig, dass die Workshop-Teilnehmenden ihr Bild und Selbstwertgefühl zum Positiven hin verändern.

***Mit welchen Zukunftsvorstellungen kommen die Teilnehmenden denn in eure Workshops?***

IN: Bei der Frage nach konkreten Berufsvorstellungen kommen beispielsweise nie Leitungspositionen als Antwort. Stattdessen sind es oft sehr klassische Positionen aus ähnlichen Richtungen, die man im Studium zum Museum oder Galeriewesen vermittelt bekommt. Hier fehlt es an Vorbildern und Darstellungen anderer Berufsbilder, damit der Blick über den Tellerrand größer wird. Eine weitere Beobachtung machen wir im Workshop während des Check-Ins bei der Frage: „Warum hast du dich für dieses Studium entschieden?“ Hier gibt es oft sehr persönliche Antworten, die darauf schließen lassen, dass der Nachwuchs mit einer tief verankerten intrinsischen Motivation in die Berufswelt starten möchte. Gleichzeitig hat er aber enorme Schwierigkeiten, zukunftsorientierte Ziele zu formulieren, die man dann durch ein Studium verfolgt. Wir hören viel öfter „Mich hat Kultur schon immer begeistert“ oder „Ich gehe seit Kindheitstagen gern ins Museum“, als „Ich möchte Registrar:in werden und deswegen studiere ich dieses Fach.“

AS: Wir scheinen zudem immer noch in einer Zeit zu leben, in der in vielen Köpfen noch nicht angekommen ist, dass Quereinstiege zwar eigentlich an der Tagesordnung und teilweise auch gewünscht sind. Gerade im Kreativ- und Kulturbereich sprießen aktuell so viele neue Geschäftsideen und -modelle aus dem Boden, sodass hier ein riesiges Potenzial für berufliche Selbstverwirklichung und das Einbringen individueller Interessen und Stärken besteht. Es ist ein großer Vorteil der Kunst- und Kreativbranche, dass man hier eine Persönlichkeit mit einbringen kann beziehungsweise sogar sollte.

***Was muss sich hier noch aus eurer Sicht – insbesondere vonseiten der Arbeitnehmer:innen – ändern, damit noch mehr Geisteswissenschaftler:innen den Sprung in den Kulturbetrieb wagen?*****DIE KUNST DER KARRIERE**

In ihrem Digital-Workshop „Die Kunst der Karriere“ vermitteln Isabel Neuendorf und Antonia Schwingen Studierenden im Kunst- und Kulturbereich Stärkenbewusstsein und möchten einen Grundstein für positive berufliche Narrative legen.

Kontakt: [kunstderkarriere@gmail.com](mailto:kunstderkarriere@gmail.com)

IN: Ich habe beispielsweise den Eindruck, dass auf Plattformen wie LinkedIn Kultureinrichtungen bisher kaum vertreten sind. Hier fände ich es spannend, zu überlegen, was eine Kultureinrichtung erzählen könnte. Dafür müsste die Rolle als Arbeitgeber grundlegend reflektiert werden, sodass neue Geschichten entstehen, die den Nachwuchs und andere Fachkräfte dazu anregen, sich eine berufliche Zukunft in dem jeweiligen Haus vorstellen zu können.

AS: Wichtig wäre es auch – im Sinne von Reversed Mentorship – öfter aktiv die Perspektive junger Menschen in alteingesessene Kulturbetriebe einzubeziehen. Das braucht es schon deshalb, um die aktuellen Anforderungen und Bedürfnisse vertreten zu wissen. Es ist hier also wichtig, Studierenden und Young Professionals zu vermitteln, dass sie gerade deshalb etwas Essenzielles beizusteuern haben, weil ihr unvoreingenommener Blick und die damit noch ferne Betriebsblindheit ein echter Mehrwert für die jeweilige Einrichtung sind. Dass eine gewisse Altersspanne in Kreativ- und Kultureinrichtungen vertreten ist, ist extrem wichtig.



**Isabel Neuendorf** hat ihren Bachelor of Arts in Kunstgeschichte mit Rechtswissenschaften im Nebenfach an der Universität Bonn absolviert. Nach Stationen im Registrar- und Ausstellungsmanagement studiert sie jetzt im Master Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich Kommunikation, Institutionsanalyse und Strategie.



**Antonia Schwingen** hat an ihren Bachelor in Kunstgeschichte mit Nebenfach Jura an der Universität Bonn ihren Master in Kunstvermittlung und Kulturmanagement an der HHU Düsseldorf angeknüpft. Studienbegleitend hat sie praktische Erfahrung in diversen Kunst- und Kultureinrichtungen gesammelt. Mittlerweile ist sie Beraterin bei einer Münchner Unternehmensberatung, die auf Kulturinstitutionen spezialisiert ist.

**RUNTERLADEN, AUSDRUCKEN,  
LOSLEGEN!**



**Mit unseren Leitfäden &  
Arbeitshilfen für die Arbeit  
im Kulturbetrieb**

---

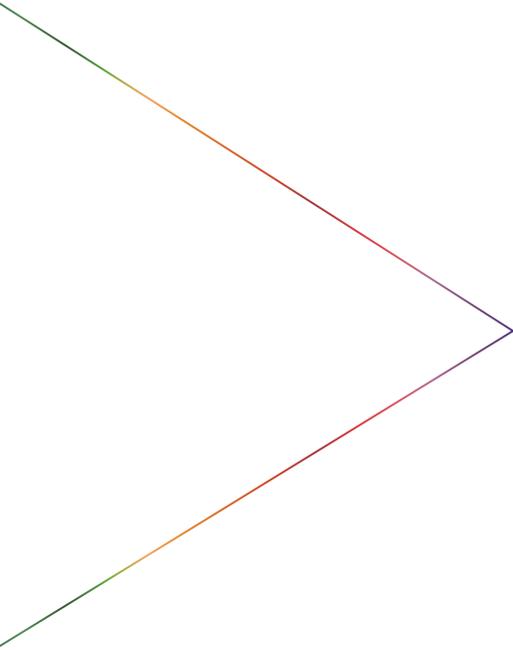
# Rassismus- kritisches Change Management

---

Für ein Entgegenwirken von Rassismus im  
Kultursektor

*Kulturinstitutionen sind sowohl durch ihre Aufgabe der kulturellen Bildung, als auch durch ihre geschichtliche Entstehung und Entwicklung in der Verantwortung, Diskriminierungen in der Gesellschaft entgegenzuwirken und Menschen durch Kunst und Kultur zu vereinen. In ihrer Masterarbeit ging Marie Tauermann der Frage nach, wie rassismuskritische Veränderungsprozesse in Kulturinstitutionen aussehen können.<sup>1</sup>*

*Ein Beitrag von Marie Tauermann*



Rassismus ist ein strukturelles, gesamtgesellschaftliches Problem, das auch vor dem Kultursektor nicht haltmacht. Im Gegenteil manifestiert es sich oft genug in ihm. Sei es etwa in der Fortführung jahrhundertealter Werke, deren Autor:innen dabei mehr Respekt gezollt bekommen als das potenzielle Publikum von heute. Oder in den hierarchischen Strukturen vieler Kultureinrichtungen, deren Entscheidungsträger:innen selten überhaupt eine Diskriminierungsform selbst erfahren. Weiterhin zeigt es sich auch in der Ignoranz, mit der von „kulturellem Austausch auf Augenhöhe“ geredet wird, während Kulturinstitutionen in Wahrheit durch kulturelle Aneignung Profite erzielen oder übersehen wird, dass nicht alles, was nicht repräsentativ für die weiße Dominanzgesellschaft ist, unter „Kulturaustausch“ fällt.

Rassismus kommt auf den drei Ebenen Personal, Programm und Publikum von Kultureinrichtungen gleichermaßen zum Ausdruck und muss deshalb strukturell und ganzheitlich für nachhaltig positive Veränderungen angegangen werden.

<sup>1</sup> Dieser Text basiert auf den Ergebnissen der Masterarbeit der Autorin mit dem Titel *„Die Verantwortung von Kulturinstitutionen für ein Entgegenwirken von Rassismus in den eigenen Strukturen: Eine Untersuchung von rassismuskritischem Change Management Prozessen anhand von ausgewählten Einrichtungen im Kultursektor“* (2020).

Anhand eines qualitativen Forschungsansatzes wurde untersucht, wie rassismuskritische Change Management Prozesse in Kulturinstitutionen umgesetzt werden können. <sup>2</sup> BPoC = Black People and People of Color. Im Rahmen der Arbeit wurde Wert auf die Verwendung von Selbstbezeichnungen von Menschen mit Rassismuserfahrung gelegt. Damit einhergehend ist die Schreibweise des Begriffs Schwarze Menschen mit großem S, um die dahinterliegende soziale Konstruktion zu verdeutlichen. Ähnliches gilt für die klein und kursiv-Schreibung des Begriffs weiß, der eine privilegierte gesellschaftliche Position innerhalb des Machtverhältnisses Rassismus markiert. Näheres ist auch im Begriffsverzeichnis der vollständigen Masterarbeit nachzulesen.

Rassismus kommt auf den drei Ebenen Personal, Programm und Publikum von Kultureinrichtungen gleichermaßen zum Ausdruck und muss deshalb strukturell und ganzheitlich angegangen werden, damit nachhaltig positive Veränderungen erzielt werden können. Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich untersucht, wie rassismuskritische Change Management Prozesse an Kulturinstitutionen erfolgreich umgesetzt werden können, und dabei als *weiße* Person vor allem auf die Arbeit von rassismuskritischen BPoC<sup>2</sup>-Künstler:innen, -Wissenschaftler:innen, -Autor:innen, -Aktivist:innen und -Trainer:innen zurückgegriffen, die auf diesem Feld seit langem aktiv sind. Im deutschsprachigen Raum sei dabei unter anderem auf die Arbeit von Dr. Natasha A. Kelly, Noah Sow, Tupoka Ogette, Nadja Ofuately-Alazard, Sandrine Micossé-Aikins, Bahareh Sharifi, Joshua Kwesi Aikins, Daniel Gyamerah und Prof. Dr. Maisha-Maureen Auma verwiesen. Zivilgesellschaftliche Organisationen wie Citizens for Europe oder auch Einrichtungen wie Diversity Arts Culture, die im Bereich der Antidiskriminierungsarbeit im Kultursektor tätig sind, leisten außerdem seit einigen Jahren wichtige und grundlegende Arbeit für die diskriminierungskritische Ausrichtung von Kulturinstitutionen.

Zu einem ganzheitlichen Ansatz gehört auch, dass dieser intersektional gesehen wird. Die untrennbare Überschneidung verschiedener Diskriminierungsformen und ihre Auswirkungen auf entsprechend diskriminierte Personengruppen muss in Augenschein genommen und darauf aufbauend wirksame Maßnahmen nicht nur gegen eine Diskriminierungsform, sondern gegen alle Formen der strukturellen Benachteiligung implementiert werden. Ich habe mich im Rahmen meiner Masterarbeit auf den Bereich Rassismuskritik fokussiert, um tiefer in die Materie einsteigen zu können, als dies bei einer allgemeinen Betrachtung von Diskriminierungen möglich gewesen wäre. Dabei wurde die intersektionale Überschneidung zu anderen Diskriminierungsformen jedoch stets mitbeachtet.

## Methodik und Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden sieben qualitative Interviews mit Kultureinrichtungen sowie einer externen Beraterin für Kulturinstitutionen durchgeführt, die sich laut eigenen Angaben in einem rassismuskritischen Veränderungsprozess befinden. Bezogen auf die Veränderungsstrategien wurde der Fokus auf einen ganzheit-

lichen Change Management-Ansatz gelegt, der umfassende Maßnahmen für den Wandel von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen in Organisationen beinhaltet. Anschließend wurden die Forschungsergebnisse mit den Erkenntnissen aus Literatur und vorangegangener Forschung zusammengeführt.

Die Prozesse müssen individuell erarbeitet und langfristig in Organisationen verankert werden, da schnelle Lösungen nicht zu nachhaltigen Veränderungen führen.

Da rassismuskritische Veränderungsprozesse Know-how und Zeit benötigen, können Maßnahmen diesbezüglich nicht als Checkliste eines allgemeingültigen Leitfadens angesehen werden. Die Prozesse müssen individuell erarbeitet und langfristig in Organisationen verankert werden, da schnelle Lösungen nicht zu nachhaltigen Veränderungen führen. Das Ziel der Arbeit war es daher, einen Überblick über aktuelle Vorgehensweisen und Möglichkeiten für rassismuskritische Change Management Prozesse zu geben. Aus den Ergebnissen konnten jedoch individualisierbare Handlungsempfehlungen für kulturelle Einrichtungen, als auch die Politik abgeleitet werden.

### Handlungsempfehlungen für einen rassismuskritischen Kulturbetrieb

**Bildung diverser Leitungsteams:** Die Leitung stellt einen entscheidenden Einflussfaktor für die Umsetzung von Change Management Prozessen dar. Die Aufgaben und Entscheidungsmacht der Leitungsebene sollten sich dabei nicht nur auf eine Person konzentrieren. Ein entsprechendes Leitungsteam sollte sowohl diskriminierungssensible Qualifikationen als auch von Rassismus betroffene Perspektiven beinhalten.

**Qualifizierung und Diversifizierung des Personals:** Die Aufteilung von Verantwortlichkeiten ist über alle Ebenen der Organisation hinweg ein essentieller Bestandteil von Veränderungsprozessen. Mitarbeitende müssen dabei transparent eingebunden und für die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen qualifiziert werden. Der gesamte Personalprozess ist aus einer intersektionalen, rassismuskritischen Perspektive zu begutachten und anzupassen. Die wichtigsten Aspekte sind hier eine

rassismuskritische Weiterbildung des bestehenden Personals, sowie die Implementierung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Personalgewinnung.

**Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsmonitoring:** Kulturinstitutionen müssen ein klares Verständnis über die Veränderungsbedarfe in ihrer Organisation entwickeln und sich entsprechende Ziele setzen, um diese zu erreichen. Im Rahmen einer Problemdiagnose müssen sowohl Daten zur Zusammensetzung der Belegschaft im Vergleich zur Bevölkerung sowie zum Umgang miteinander innerhalb der Organisation erfasst werden. Auch die Datenerhebung und Forschung über Zielgruppen und Zugangsbarrieren bilden eine Grundlage für Steuerung und Monitoring und sollten durchgeführt werden. Dabei müssen der Begriff des Migrationshintergrunds differenziert, Diskriminierungsformen wie Rassismus aktiv benannt und entsprechende Selbstbezeichnungen diskriminierter Personengruppen verwendet werden.

**Entwicklung eines rassismuskritischen Leitbildes:** Indem diskriminierungssensible Verhaltensweisen in die Verhaltenskodizes und Leitbilder aufgenommen werden, können Arbeitnehmende leichter in die Pflicht genommen werden, diese einzuhalten. Gleichzeitig kann das Leitbild als Orientierung und Haltungsvorgabe für die Belegschaft dienen.

**Unterstützung durch externe Expert:innen:** Rassismuskritische Veränderungen benötigen prozessbegleitende Unterstützung von außen. Externe Expertise ist etwa bei der Entwicklung und Evaluation von Maßnahmen ausschlaggebend und kann durch Beratungsangebote sowie externe Begleitpersonen für die Prozesse in Anspruch genommen werden. Externe Expert:innen können sowohl zu Entscheidungsfindungen hinzugezogen werden, als auch ihr Fachwissen innerhalb von Trainings und Schulungen vermitteln und so zu einer Steigerung diskriminierungs- und rassismuskritischer Kompetenzen in der Organisation beitragen.

Rassismuskritische Veränderungen benötigen prozessbegleitende Unterstützung von außen.

**Empowerment von Mitarbeitenden of Color:** Menschen mit Rassismuserfahrung müssen innerhalb der Kulturinstitution Unterstützung erfahren und einen geschützten Raum dafür haben, ihre Diskriminierungserfahrungen zu thematisieren sowie Bedürfnisse und Anregungen zu teilen. Es müssen Zugänge zu unabhängigen Beschwerde- und Beratungsstellen innerhalb und außerhalb der Institution geschaffen werden, die in der Lage sind, Maßnahmen gegen Diskriminierungen zu ergreifen. Die ungleichen Machtstrukturen müssen von Menschen privilegierter gesellschaftlicher Positionen innerhalb der Institution reflektiert und Platz für Perspektiven diskriminierter Personengruppen geschaffen werden.

**Konzept zum Umgang mit Diskriminierungen erstellen:** Es muss ein umfassendes Konzept zum Umgang mit Diskriminierungen und Rassismusbeschwerden im Betrieb entwickelt werden. Bei Rassismuskritischen Vorfällen in der Belegschaft muss offener und direkter Widerspruch eingelegt und eine klare Position bezogen, sowie Täter:innen sanktioniert werden.

**Einbezug von Menschen mit Rassismuserfahrung:** Um nicht über, sondern mit diskriminierten Menschen zu sprechen, ist ein fortlaufender Einbezug bestehender Diversitätsnetzwerke und Communities wichtig. Aktivistische Kulturarbeiter:innen aus diskriminierten Personengruppen weisen langjährige Expertise und Erfahrung in diskriminierungskritischem Arbeiten auf und fordern daher, von Anfang an mit einbezogen zu werden. Durch architektonische, zeitliche, finanzielle und administrative Schaffung von offenen Räumen kann der Einbezug von Künstler:innen und Kulturarbeiter:innen of Color institutionalisiert werden.

Rassismuskritische Change Management Prozesse sind als unabgeschlossen anzusehen und müssen immer weitergeführt werden.

**Erfolge messen und Maßnahmen evaluieren:** Die Messung von Veränderungen ist essentiell, um Erfolge verzeichnen zu können. Die Umsetzung von Veränderungen muss innerhalb von Kulturinstitutionen auf den drei Ebenen Personal, Programm und Publikum angegangen

und Maßnahmen strukturell verankert werden. Da der Prozess jedoch als unabgeschlossen anzusehen ist, ist der Erhalt von Flexibilität im Umgang mit Entwicklungen von großer Bedeutung. Maßnahmen und Veränderungen müssen auf regelmäßiger Basis reflektiert und evaluiert werden. Dafür müssen unter anderem sowohl zeitliche, als auch finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden, sowohl von Seiten der Institutionen selbst, als auch von Seiten der Kulturpolitik.

Antidiskriminierungs-Maßnahmen müssen gesetzlich verankert werden, damit eine effektive Umsetzung gewährleistet werden kann.

**Politische Verankerung von Maßnahmen:** Um eine effektive Umsetzung von Antidiskriminierungs-Maßnahmen in Kulturinstitutionen gewährleisten zu können, müssen diese von Seiten der Politik gesetzlich verankert werden. Dazu zählt eine offizielle Einführung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsmonitoring, sowie entsprechende politische Vorgaben bezüglich der Förderung von Institutionen. Für die strukturelle Veränderung von Kulturinstitutionen, die der Anstellung diversen Personals auch auf Leitungs- und Entscheidungsebene bedarf, müssen entsprechende Aus- und Weiterbildungsangebote auch für diskriminierte Gesellschaftsgruppen zugänglich(er) gemacht werden. Um die notwendigen politischen Verankerungen zu erreichen, müssen Kulturinstitutionen immer wieder konkrete Forderungen stellen.

## Fazit

Kulturelle Einrichtungen können Orte gesellschaftlicher Reflexion sein und haben das Potential, die Gesellschaft sowohl zusammen- als auch voran zu bringen. Dafür müssen sie sich jedoch politisieren und Verantwortung übernehmen, Prozesse der Dekolonisierung und strukturellen Veränderung eingehen und zu einer anhaltenden selbstkritischen Betrachtung bereit sein.

In Deutschland stehen entsprechende Veränderungsprozesse von Kulturinstitutionen noch am Anfang, auch wenn es bereits einige praktische Umsetzungen sowie Bemühungen diversitätsorientierter Öffnung

und diskriminierungskritischen Arbeitens gibt. Die Forschung dazu sollte in den kommenden Jahren weiter ausgebaut und dabei vor allem auf unterschiedliche Perspektiven of Color vermehrt Wert gelegt werden.

Auch wenn die Auseinandersetzung mit Rassismus, Diskriminierung und den eigenen Privilegien unbequem ist – ihr aus dem Weg zu gehen, kann von *weißen* Menschen nicht länger als Option angesehen werden.

Auch wenn die Auseinandersetzung mit Rassismus, Diskriminierung und den eigenen Privilegien unbequem ist – ihr aus dem Weg zu gehen, kann von *weißen* Menschen nicht länger als Option angesehen werden. Denn diese Option findet immer auf Kosten derjenigen statt, die eine optionale Auseinandersetzung mit dem Thema eben nicht als Privileg für sich beanspruchen können.



**Marie Tauermann** studierte Musikvermittlung und Sprachen und Kulturen Afrikas im Bachelor an der Universität zu Köln sowie Kultur- und Musikmanagement im Master an der HfMT München. Durch verschiedene studiumsbezogene Tätigkeiten konnte sie umfangreiche Kenntnisse im internationalen Kulturmanagement sammeln. Ihr Schwerpunkt liegt dabei im Veranstaltungs- und Projektmanagement von spartenübergreifenden Kulturangeboten.

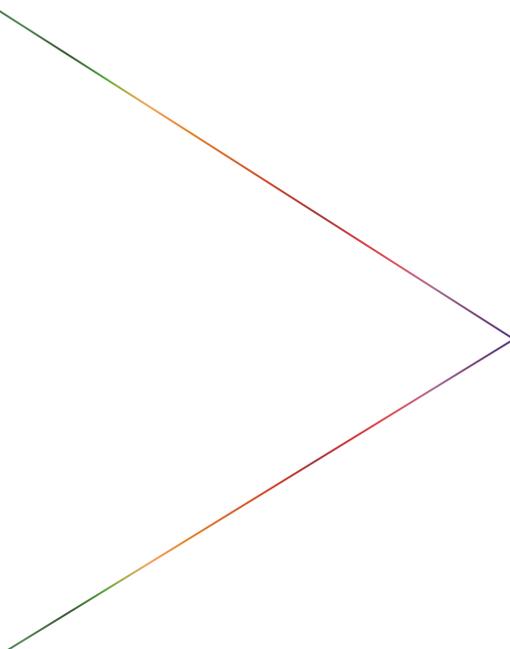
---

# In die Stadt- gesellschaft hinein

---

## Warum Thüringens Freie Darstellende Künste ein Produktionshaus brauchen

*Ein Beitrag von Kathrin Schremb*



Aktuell bestehen in Thüringen keine oder nur wenige Strukturen für das professionelle Arbeiten der Freien Darstellenden Künste. Es fehlen auskömmliche Förderstrukturen, Arbeits- und Handlungsräume. Die bestehende professionelle Freie Szene in Thüringen führt „Überlebenskämpfe“ und ist stark von Abwanderung betroffen. Der Thüringer Theaterverband e.V. verfolgt daher das Ziel, bis 2025 ein Produktionshaus der zeitgenössischen Freien Darstellenden Künste für Thüringen zu etablieren, um das Potenzial der freien Theaterszene für Thüringen zu erschließen und zu erweitern. Die Grundlage hierfür bietet die landespolitische Absicht, das kreative Potenzial der Freien Szene zu fördern und mit nachhaltigen Strukturen den Freistaat Thüringen zu einem bundesweit attraktiven Standort zu entwickeln. Dazu möchte ich nachfolgend die Bedürfnisse der freien Theater in Thüringen veranschaulichen und eine inhaltliche, räumliche und strukturelle Fokussierung auf ein Produktionshaus vorstellen. Dabei beziehe ich mich vor allem auf die Inhalte der Machbarkeitsprüfung und Konzeption des Thüringer Theaterverbands e.V. (Stand: August 2020), die die fachliche und kulturpolitische Diskussions- und Entscheidungsprozesse ermöglichen sollen.

### Ein PLUS für den Freistaat Thüringen

Die Thüringer Theaterlandschaft setzt sich aus den Stadt-, Landes- und Staatstheatern, den Institutionen und Akteur:innen der professionellen Freien Szene und den Amateurtheatervereinen zusammen. Die Freie Szene zeichnet sich dabei durch mehrere Besonderheiten aus: Zum einen erfolgt eine Abwanderung professioneller Künstler:innen und ihrer Kollektive und zum anderen verortet sich nur eine sehr kleine Zahl professioneller Solo-Künstler:innen. Prägend ist zudem eine starke Amateur-,

Kinder- und Jugendtheaterszene. Es ist festzuhalten, dass die professionelle Freie Szene der neuen Bundesländer oft aus einem Mangel heraus entstand, z. B. nach Mittelkürzungen und Spartenschließungen.

30 Jahre nach der deutschen Wiedervereinigung muss es ein Anliegen sein, den Blick auf die Freie Szene in Ostdeutschland zu verändern. Produktionshäuser wie Hellerau (Dresden) und LOFFT (Leipzig) stehen ab den 2000ern beispielhaft strukturgebend und impulssetzend für die Selbstermächtigung der Freien Szene in den neuen Bundesländern.

## Ziele des Produktionshaus

Die Konzeption eines freien Produktionshauses für den Freistaat Thüringen schließt an die Bestrebungen an, die Freie Szene gleichberechtigt neben den institutionalisierten Stadt- und Staatstheatern in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung zu rücken. Dieses soll als Produktionsstätte für freie Ensembles seine Wirkung über die Landesgrenzen hinaus entfalten und die Anforderungen an einen internationalen Produktions-, Festival-, Bildungs- und Netzwerkstandort erfüllen. Es fokussiert sich unter Einbeziehung der regionalen Akteur:innen auf die professionelle Freie Szene Deutschlands, mit dem Ziel, vorhandene Förder- und Arbeitsstrukturen Thüringens zu professionalisieren und weiterzuentwickeln, um neue freischaffende Künstler:innen für den Freistaat zu gewinnen. In seiner synergetischen und programmatischen Allianz mit dem Landestheater Eisenach bündelt es Ressourcen, schafft ein neues Zentrum für Freie Darstellende Künste und erzeugt einen Innovationsschub für die gesamte Theaterszene in Thüringen mit Modellcharakter. Das Produktionshaus ist ein Ort für Partizipation, wo sich Menschen und Kultur begegnen. Es agiert interdisziplinär, inklusiv und transkulturell. Dabei wird es auf vier inhaltliche Fundamente gesetzt.

## Die inhaltlichen Fundamente

Mit dem PRODUKTIONSORT verbinden sich Arbeitsstätten und Probebühnen für Produktionen, Probenprozesse, Residenzen und Koproduktionen; Werkstätten und Ateliers für die Unterstützung von Produktionen mit Gewerkeleistungen (Kostümbild, Figuren- und Requisitenbau). In der NETZWERKSTELLE wird der Vermittlungsservice für Gastspiele, Koproduktionen und Kooperationsprojekte; die Beratung und das Men-

toring freier Ensembles sowie Produktions- und Projektunterstützung geleistet. Es entsteht das Netzwerk der „Produktionshäuser Mitteldeutschland“.

Die AKADEMIE wird in einer Vernetzung mit Bildungsinstitutionen, Bundes- und Landesverbänden ein vielschichtiges Portfolio an Aus- und Weiterbildungsformaten anbieten. Workshops, Seminare, Kongresse, Fachforen und Symposien für Kulturschaffende bieten folgende Formate:

- > Qualifizierungsprogramme für professionelle Freie Künstler:innen
- > Weiterbildungsprogramme im ländlichen Raum für regionale Gruppen, Vereine und Institutionen
- > Qualifizierungsprogramme für Multiplikator:innen und Amateur:innen
- > Zeitgenössische Vermittlungsprogramme der kulturellen Bildung

Im VERANSTALTUNGSORT finden Premieren der Residenzen und Produktionen oder Ko-Produktionen sowie nationale Gastspielprogramme statt. Er wird zudem Austragungsort bestehender Landesfestivals und nationaler und internationaler Festivalpartnerschaften.

## Warum Eisenach?

Als Prüfauftrag für einen möglichen Standort des Produktionshauses wurde die Stadt Eisenach benannt. Grundsätzlich ist das Vorhaben auch an anderen Standorten umsetzbar. Eisenach repräsentiert die durchschnittliche Thüringer Stadt – mittelgroß, ländlich geprägt, mit Hochschulstandort, nah an der Autobahn, von Abwanderung in den Nachwendejahren geprägt, aber nun durch Zuzüge mittlerweile wieder stabil, ist sie reich an historischer Bausubstanz und kulturellem Erbe. Zentral gelegen, ist Eisenach für nationale wie internationale Künstler:innen, freie Kollektive und Ensembles erreichbar. Zudem bestehen durch diese Lage beste Anbindungen zu anderen kulturellen Orten in Deutschland. So bietet der Standort Eisenach für Kooperationsvorhaben mit der aktiven, professionellen freien Theaterszene in Hessen, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg beste Voraussetzungen und fördert somit länderübergreifende Netzwerkprojekte.

Weiterhin sieht das Kulturentwicklungskonzept der Stadt Eisenach drei Zielstellungen vor:

- > Weiterentwicklung des kulturellen Angebots,
- > Stärkung der Freien Szene,
- > Ausbau der kulturellen Teilhabe.

Die Zielsetzungen des Produktionshauses ergänzen sich mit diesen Entwicklungszielen und die Etablierung einer solchen Produktionsstätte ermöglicht eine Weiterentwicklung des kulturellen Angebotes. Des Weiteren wird der Standort um die Akteur:innen aus dem ganzen Bundesgebiet erweitert und gestärkt. Zudem ergeben sich Synergieeffekte, die in der Zusammenarbeit mit dem Landestheater ein eigenständiges neues Profil ermöglichen, wobei das Vorhaben für ein Freies Produktionshaus nicht in den laufenden Betrieb und die bestehenden Kapazitäten des Landestheaters Eisenach integrierbar ist. Dieses ist mit der Dichte eigener Veranstaltungen und Gastspielen räumlich und personell ausgelastet. Um ein Produktionshaus zu ermöglichen, sind zusätzlich infrastrukturelle und personelle Voraussetzungen zu schaffen.

## Wer wo und wann gebraucht wird

**Personal:** Für das Produktionshaus ist ein Personalgrundstock notwendig (siehe Auswertung der Bedarfsanalyse 3.3 / Langfassung). So ist ein fünfköpfiges Leitungsteam geplant, welches sich aus einer Doppelspitze von künstlerischer und kaufmännischer Geschäftsführung, dem Marketing, der Dramaturgie und Vermittlung zusammensetzt. Teamarbeit auf Leitungsebene ist ein zukunftsweisendes Modell von Theaterführung. Die weitere personelle Besetzung in den Bereichen Verwaltung und Technik ist unverzichtbar. Der Stellenplan sieht für das Produktionshaus in der Startphase 12 VBE vor.

Zudem können sich die personellen Strukturen des Landestheaters und des Produktionshauses auch in anderen Arbeitsbereichen wechselseitig ergänzen und damit Leistungsspitzen abfangen und bestehende Kapazitätslücken schließen.

**Räume:** Mit dem Produktionshaus entstehen Arbeitsstätten, die die räumlichen und technischen Voraussetzungen für die freien Künstler:innen und Gruppen schaffen und zudem den Bedarf aus den Thüringer

Institutionen, Vereinen und Gruppen decken. Im Gebäude entstehen Prodebühnen, ein Veranstaltungssaal, Ateliers, Seminarräume und Theaterwohnungen sowie Büroräume. Die räumlichen Strukturen und Bedingungen werden durch dieses Vorhaben für alle Theaterschaffenden in Eisenach verbessert. Die neuen Probenstätten, Ateliers und Theaterräume zur primären Nutzung für freie Ensembles verbessern auch die Proben- und Veranstaltungsbedingungen für die Kolleg:innen des Landestheaters ebenso für das Ensemble des Theaters am Markt nachhaltig. Im Gegenzug können auch freie Produktionen, die sich des klassischen Theaterraumes bedienen, die Bühne des Landestheaters für sich erschließen.

Die räumlichen Kapazitäten in den Bereichen der bestehenden Werkstätten und Gewerke des Landestheaters können in wesentlichen Teilen auch für den Bedarf des Produktionshauses nutzbar gemacht werden. Mit einer notwendigen personellen Aufstockung sind die großzügigen Räumlichkeiten gemeinsam nutz- und auslastbar.

**Veranstaltungsdichte:** Insgesamt betrachtet entstehen bei 10 nutzbaren Monaten im Jahr (ausgenommen eine Spielzeitpause Juli/August) circa 60 Einmietungstage von Künstler:innen, circa 200 Probenstage, bis zu 30 öffentliche Vorstellungen, 210 Residenztage und 90 Workshoptage. In der Perspektive ist ein Veranstaltungsvolumen von circa 60 Tagen und mehr möglich. In der Regel besteht eine Künstler:innengruppe im Residenzaufenthalt aus bis zu 7 Personen, eine Künstler:innengruppe in der Einmietung aus max. 15 Personen, hinzu kommen Tagesgäste, z. B. Seminarteilnehmende, circa 15 bis 20 Personen. Somit sind maximal circa 20 bis 30 Personen, inkl. Personal an Belegungstagen im Regelbetrieb anwesend. Zu Vorstellungen entsteht eine Kapazität bis zu max. 120 Gästen im Veranstaltungssaal.

Am Standort Eisenach sind diese Voraussetzungen aus Sicht aller Beteiligten erfolgreich zu schaffen, weshalb die Vertreter:innen des Theaterverbandes und des Landestheaters positiv auf eine Verknüpfung des Produktionshauses mit der bestehenden Theaterinfrastruktur blicken. Dabei werden folgende Chancen, Synergien und der künstlerische wie auch ökonomische Mehrwert erkannt:

> Thüringen und Eisenach können sich noch stärker zu einem zeitgenössischen und innovativen Theaterstandort entwickeln, der exemplarisch für Synergien zwischen Stadttheater und freier Theaterszene steht.

- > Durch eine gemeinsame Nutzung des perspektivischen freien Produktions- und Veranstaltungsortes, der vorhandenen Landesbühne und der Nebenspielstätten wird in Eisenach ein attraktiver Festivalstandort für nationale und internationale Festivals sowie für Symposien, Netzwerkformate und Gastspielnetzwerke entwickelt.
- > Projekte als Kooperationen zwischen Landestheater und Freier Theaterszene werden zwangsläufig wachsen und damit neue, zeitgenössische künstlerische Formate und Impulse in das Theaterprogramm der Region integriert.
- > Die Akteur:innen der Freien Szene und des Landestheaters werden sich künstlerisch beeinflussen und fachlich ergänzen. Die beteiligten Künstler:innen können u. U. projektbezogen in Hausproduktionen oder Freie Produktionen wechseln.
- > Perspektivisch wird mit den Stücken aus dem Produktionshaus, dem Spielplan des Landestheaters und den Projekten weiterer regionaler Akteur:innen ein vielfältiges Gesamtpertoire für die Region Westthüringen entstehen.
- > Kulturpolitisch ist diese Kooperation zwischen einer Landesbühne und der freien Theaterszene ein modellhaftes Vorhaben für Thüringen mit bundesweiter Ausstrahlung.

Um die Attraktivität des Freistaats für Akteur:innen der professionellen Freien Szene zu steigern, ist es neben dem Produktionshaus notwendig, die Förderlandschaft in Thüringen zu erweitern. Nur mithilfe von vielfältigen Förderinstrumenten und Residenzen ist es möglich, die Freie Szene in Thüringen künstlerisch und organisatorisch weiterzuentwickeln.

Folgende Förderinstrumente sind zu etablieren bzw. weiterzuentwickeln:

- > Institutionelle Förderung inkl. Projektförderung
- > Residenzen und Stipendien für freischaffende Theatermacher:innen
- > Konzeptionsförderung
- > Gastspielförderung

## Die Frage nach dem Publikum

Mit Blick auf diese Synergien ist zunächst geplant, dass das historisch gewachsene Landestheater Eisenach und sein Stammpublikum für die

zeitgenössische Arbeit der freien Theaterszene erschlossen wird und sich öffnet. Die Zielgruppenakquise des zeitgenössischen Produktionshauses erweitert diese Publikumskreise mit künstlerischen und touristischen Angeboten. Beide Partner sollen wechselseitig von dieser Zielgruppenentwicklung partizipieren.

Um hier aber konkrete Aussagen treffen zu können, bedarf es der Entwicklung eines Zielgruppenkonzeptes explizit für Eisenach, welches die umliegende Region, auch den östlichen Teil von Hessen, einbezieht. Aufgabe wird es sein, sich in der Perspektive der ersten 5 Jahre ein regionales und überregionales Publikum mithilfe von Audience-Development-Strategien (qualitative und nachhaltige Entwicklung des Publikums) zu erarbeiten. Hierfür braucht es starke Marketing- Strategien, Kooperationen mit dem Stadt- und Tourismusmarketing des Landes, um ein zukünftiges Publikum anzuziehen und zu binden.

## Perspektiven für die Zukunft

Eine Jahresplanung für die ersten drei, fünf und zehn ist hier fiktiv skizziert, um einen ersten Überblick darzustellen.

### **Zielstellung für die ersten drei Jahre:**

- > im ersten Jahr: erste Ausschreibungen, Vergaben von Residenzen, die an einen Aufenthalt gebunden sind
- > im zweiten und dritten Jahr: Erweiterungen der Ausschreibungen, Vergaben und Durchführungen der Programme Koproduktionen und Produktionen
- > Bildung der Netzwerke für die professionelle Freie Szene, Aufnahme in das Netzwerk „flausen+“
- > Entwicklung des Netzwerks „Produktionshäuser Mitteldeutschland“
- > Entwicklung und Etablierung von eigenen Programmreihen und Festivals
- > Etablierung der Förderinstrumente: Gastspielförderung, ortsunabhängige Stipendien
- > Entwicklung von spezifischen Programmreihen für die Thüringer Amateurtheaterszene (Vernetzungstreffen, Fortbildungsreihen)

### **Zielstellung für die ersten fünf Jahre:**

- > Neuentwicklung und Etablierung eines spezifischen Nachwuchsprogramms zur Förderung junger Künstler:innen mittels angepasster Residenzprogramme
- > Etablierung des Förderinstruments: Konzeptionsförderung
- > Ausbau von (inter)nationalen Programm- und Gastspielreihen
- > Entwicklung eines Diskursprogramms in Kooperation mit dem Leipziger Institut für Theaterwissenschaft (Diskussionen, Workshops und Symposien)

### **Zielstellung für die ersten zehn Jahre:**

- > Produktionshaus schafft Arbeitsplätze; wird Ausbildungsstätte für die Berufszweige:
  - > Kaufmann/-frau für Veranstaltungen
  - > Kaufmann/-frau für Büromanagement
  - > Fachkraft für Veranstaltungstechnik
  
- > Aufstellung des Produktionshauses als Bildungsinstitution für die Weiterbildung Theaterpädagogik BuT® (in Kooperation mit der LAG Spiel und Theater)
- > Etablierung des Produktionshauses im bundesweiten Kontext der Freien Darstellenden Künste
- > Zentrum künstlerischer Forschung Deutschlands
- > Zuwachs der professionellen Künstler:innen in Thüringen
- > Das Produktionshaus ist identifikationsstiftend innerhalb des Freistaates und fügt sich als Institution in die Kulturentwicklungskonzepte mit ein.

Das Produktionshaus soll dabei primär ein Produktions- und Arbeitsort für künstlerische Forschung, Austausch und Begegnung werden, der öffentliche Veranstaltungen wie Gastspiele, öffentliche Präsentationen, Premieren, Festivals vorsieht.



**Kathrin Schremb** ist seit 20 Jahren als Kultur- und Projektmanagerin in Thüringen tätig. Sie ist Gründerin des jungen Theaters stellwerk Weimar e.V., als dessen Leiterin konzipierte und entwickelte sie kontinuierlich Inszenierungen, Projekte, Workshops und Festivals. 2020 wechselte sie zum Thüringer Theaterverband und ist dort für die Konzeptionierung eines freien Produktionshauses für Thüringen zuständig.



### **KM Kulturmanagement Network GmbH**

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

### **Herausgeber: Dirk Schütz**

**Chefredakteurin: Julia Jakob** (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: [j.jakob@kulturmanagement.net](mailto:j.jakob@kulturmanagement.net)

Abonent:innen: ca. 5.500 (nach DSGVO)

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Julia Jakob

**Coverbild:** Suzanne D. Williams/ Unsplash, Julia Jakob

### **Weitere Informationen**

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

[twitter.com/kmnweimar](https://twitter.com/kmnweimar)

[twitter.com/km\\_stellenmarkt](https://twitter.com/km_stellenmarkt)

[facebook.com/KulturManagementNetwork/](https://facebook.com/KulturManagementNetwork/)

[instagram.com/kultur.management.network/](https://instagram.com/kultur.management.network/)

[t.me/KMNbeitraege](https://t.me/KMNbeitraege)

**ISSN 1610-2371**