

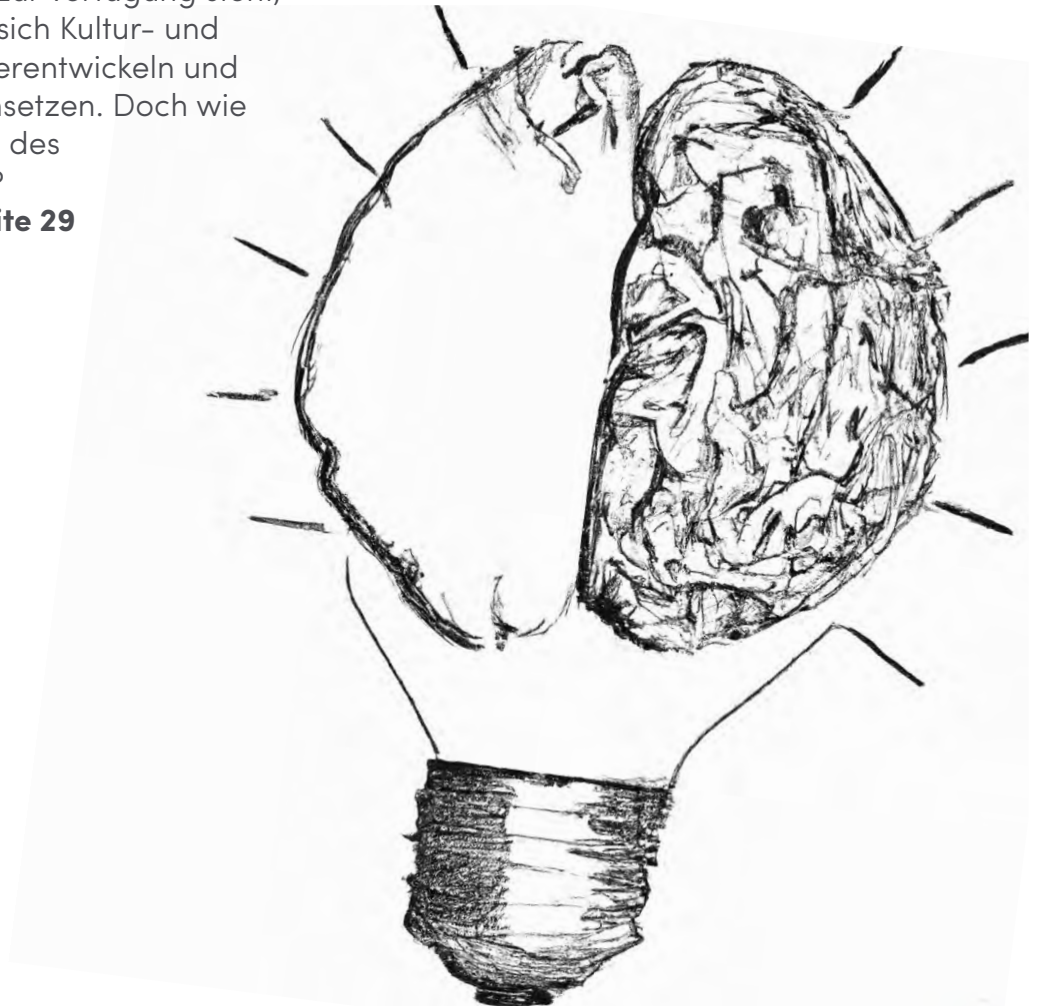


Kultur weiter denken

Fachkräfte- mangel

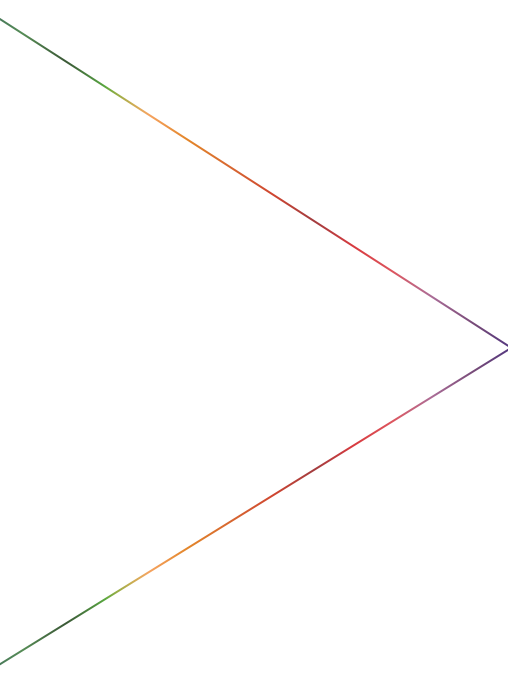
Je mehr qualifiziertes Personal dem Arbeitsmarkt Kultur zur Verfügung steht, desto mehr können sich Kultur- und Medienbetrieb weiterentwickeln und innovative Ideen umsetzen. Doch wie gelingt das in Zeiten des Fachkräftemangels?

Schwerpunkt ab Seite 29



Ein knappes, kostbares Gut

Ein zukunftsfähiger Kulturbetrieb braucht – na, Sie ahnen es sicherlich: zukunftsfähige Mitarbeiter*innen. Also Menschen, die ihn nicht nur am Laufen halten, sondern mit innovativen Ideen und Kompetenzen gestalten und weiterentwickeln. Was aber, wenn es genau an diesen Menschen mangelt? Und das nicht erst in Zukunft, wenn die älteren Kulturschaffenden in Rente gehen, sondern bereits jetzt – weil wichtige Stellen unbesetzt bleiben oder immer wieder ausgeschrieben werden müssen, da sich entweder keine passenden Menschen bewerben oder die neuen Mitarbeitenden nicht lange gehalten werden können. Wie spürbar dieses Problem bereits im Kultur- und Medienbetrieb ist, betrachten die Autor*innen dieser Ausgabe umfassend. Dabei haben sie sich nicht nur angeschaut, welche Bereiche besonders von diesem Mangel betroffen sind, sondern auch, welche Strukturen sich wie ändern müssen, damit der Arbeitsmarkt Kultur zukunftsfähig wird – und es auch langfristig bleibt. Bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote (und dazu gehört ein in den Arbeitsverträgen verankerter Bildungsurlaub!) spielen dabei ebenso eine wichtige Rolle wie faire Recruitingmaßnahmen und der sinnvolle Einsatz von KI. Keine Sorge – letztere wird niemandem den Arbeitsplatz wegnehmen, so viel sei vorweg genommen. Das wohl aber wichtigste Mittel gegen den Fachkräftemangel: Das Problem als solches überhaupt ernst nehmen und die Brisanz des Themas erkennen, um entsprechende Maßnahmen rechtzeitig zu ergreifen. Das gilt für Entscheider*innen in Kulturpolitik, -verwaltung und -einrichtungen gleichermaßen. Dazu gehört auch, die Menschen, die im Kulturbetrieb arbeiten, als kostbarstes Gut zu begreifen. Denn das waren sie bereits, bevor sie auf dem Arbeitsmarkt Kultur immer weniger wurden. Machen wir diesen also endlich wieder attraktiver!



Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 06** Medientipps: Olivier Marchal
- 07** Kräftiger Fachkräftemangel – Kolumne von Levend Seyhan
- 131** Impressum

Schwerpunkt: Fachkräftemangel

- 29** Sag mir, wo die (fachlich versierten) Kulturleute sind! – von Julia Jakob
- 39** Keine Kulturmanager*innen in Sicht – von Kristin Oswald
- 52** Aufbruch-Signal – von Felicitas Birckenbach
- 57** Der Wert fairer Bewerbungsprozesse – Interview von Sofia Unger mit Šejla Ključanin
- 64** Mehr als nur Lückenfüller! – Interview von Kristin Oswald mit Idil Efe
- 72** Den Nachwuchs „an Bord holen“ – von Andrea Hausmann, Antonia Schwingen und Antonia Bussemer
- 79** KI statt Personal? – von Tobias Hochscherf und Martin Lätzel
- 89** Fachkräftemangel? Fachkräfte zum Selberbacken! – Interview von Lena Becker mit Jan Hochkamer und Jérôme J. Lenzen
- 99** Erweiterte (Denk-)Räume – von Anca Unertl
- 106** Systemfehler – von Julia Jakob

... weiter denken

- 10** Kultur entwickeln und planen ... Eine landesweite Plattform? – von Ayad Al-Ani und Martin Lätzel
- 20** Kultur entwickeln und planen ... Digitale Transformation im Theater – Jens Peter Kempkes, Katharina Kreuzhage, Dennis Kundisch, Janina Seutter und Christoph Weskamp
- 115** Kultur theoretisch und praktisch ... Kein Eintritt = anderes Museumspublikum? – von Vera Allmanritter, Tibor Kliment, Britta Nörenberg
- 124** Kultur theoretisch und praktisch ... Gemeinsames Singen baut Brücken zwischen Kulturen – von Nicole Schwarz und Katharina Hary



Internationales Projektmanagement berufsbegleitender Bachelor

Vertiefung Kultur

Internationale Projekte finden in vielen Unternehmen und Branchen statt: Hier kommen Projektmanager:innen zum Einsatz, die stets den Überblick behalten und von A bis Z erfolgreich durch das Projekt führen können. Das berufsbegleitende Studium „Internationales Projektmanagement“ vermittelt Ihnen im Austausch mit Lehrenden aus Wissenschaft und Praxis hierfür das nötige Handwerkszeug.

Das Studium

- Berufsbegleitendes Bachelorstudium (B.A.)
- 9 Semester
- 2 Praxisphasen (Anrechnung möglich)

Berufsperspektiven

- Festival- & Eventagenturen
- Musik-, Konzert- & Theaterveranstaltungen
- Literatur-, Kunst- & Musikverlage
- Künstlerisches Betriebsbüro, Registrare
- PR- & Presseabteilungen
- Kunstvermittlungsabteilungen in Museen
- Kulturreferate, -ämter, -vereine & -stiftungen

Online-Infoveranstaltung: **01.06. & 05.07.** um jeweils **18 Uhr**. Anmeldung unter ipm@hm.edu

Hochschule
München
University of
Applied Sciences

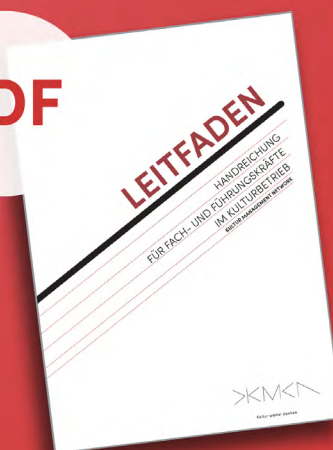
Fakultät für
Studium Generale
und Interdisziplinäre
Studien

www.hm.edu/ipm



RUNTERLADEN, AUSDRUCKEN, POTENZIALE NUTZEN!

PDF



Mit unseren Leitfäden & Arbeitshilfen
für die Arbeit im Kulturbetrieb.



Kultur Management Network

REIHE „BERUFSBILD“

Localization Director in der Gamesbranche

In der Kulturarbeit spielen Übersetzungen eine große Rolle. Um internationale Publika und Kund*innen anzusprechen, braucht es neben dem sprachlichem auch kulturelles Gespür. Deshalb gibt es in der Gamesbranche den Aufgabenbereich der Localization.

Interview mit Maria Lesk

https://bit.ly/Int_Loca

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

**Einfach machen**

Ebenso wie in den Institutionen hat ökologische Nachhaltigkeit auch in den kulturfördernden Stiftungen zwei Ebenen: die Sensibilisierung nach außen und die Betriebsökologie nach innen. Deshalb fördert die Kulturstiftung des Bundes Nachhaltigkeit nicht nur in Kultureinrichtungen, sondern auch bei sich selbst mittels CO₂-Bilanzierung und -Reduzierung.

von Sebastian Brünger und Constanze Kaplick

https://bit.ly/Klimabilanz_SKM

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

RÜCKBLICK KURZ&KNAPP-GESPRÄCHE #3&#4

Von Publikumskrise(n) und Eintrittsexperimenten

„Ohne Publikum keine Kultur“ sollte ein Mantra sein, das sowohl Kultureinrichtungen als auch Kulturschaffende tief verinnerlicht haben. Probleme wie die Publikumskrise wären dann bestenfalls kein Thema mehr. Solange das jedoch (noch) nicht so ist, braucht es verschiedene Forschungen und Debatten darüber.

von Julia Jakob

https://bit.ly/Review_kuk_3und4

REIHE „BERUFSBILD“

Kurator*in für Ökologie

Gesellschaftliche Entwicklungen auf Basis der eigenen Sammlungen abzubilden und mitzuprägen ist eine immer zentralere Aufgabe von Kurator*innen an Museen. Dazu braucht es neben den wissenschaftlichen zunehmend auch soziale Kompetenzen. Was das in der Praxis bedeutet, erklärt Miriam Szwaast vom Museum Ludwig Köln am Beispiel ihrer Tätigkeiten.

Interview mit Miriam Szwaast

https://bit.ly/Berufsbild_KurationOekologie

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet @kmnweimar · 15. Mai

Wie erleben Bewerbende Recruitingprozesse im #Theater? Eine Studie am @KMMHamburg hat herausgefunden, dass die Erwartungen und die Realität oft nicht übereinstimmen. Zudem gibt sie Tipps, wie Theater ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern können:



kulturmanagement.net
Candidate Experience an deutschsprachigen Theater haben, wie viele Kultureinrichtungen, immer häufiger Probleme bei der ...

Träumerische Rabbit Holes

Disco Boy

Film von Giacomo Abruzzese,
Films Grand Huit, 2023

Nach fast 10 Jahren Produktion gelingt es Giacomo Abruzzese endlich, sein Herzensprojekt auf die Leinwände zu bringen und bei europäischen Filmfestivals in Applaus zu baden.

Im Mittelpunkt des Films stehen Aleksei und Jomo, deren Schicksale sich durch eine Geiselnahme verflechten. Aleksei wächst als Waisenkind auf und flüchtet von Belarus nach Frankreich, um Fremdenlegionär zu werden. Jomo hingegen wäre Tänzer – wäre er nicht Anführer der Bewegung für die Emanzipation des Nigerdeltas und müsste bewaffneten Widerstand gegen Ölkonzerne leisten, die seine Heimat zerstören. Dank Vitalic bekommen die Bilder einen rhythmisch einnehmenden, musikalischen Rahmen. Ein audiovisuelles Abenteuer, das unerwartet emotional einschlägt.

Midori

EP von Tistou,
2023

In seinem zweiten Soloprojekt konkretisiert und festigt Tistou seinen träumerischen Sound. Auf dem Tape kommt man von schweren Trap-Sound über Moombahton und Tech House zu

sanfteren laid-back Pop-Songs und coming-of-age Hymnen – alles entweder von Tistou oder einem sehr engen Kreis aus befreundeten Producern produziert. Für ein besonderes Hörerlebnis empfehle ich, während des fünften Songs „Hilltop“ aufs Wasser zu schauen und sich von den Klängen tragen zu lassen.

Paradise Lost – History in the Unmaking

Dokumentarfilm von Andy Howlett,
2021

Brutalismus in Birmingham. In seinem essayistischen Dokumentarfilm taucht Andy Howlett ein in die Geschichte der Birmingham Central Library. Der Architekt John Madin sah die Stadtbücherei als Herzstück seines ausgeklügelten

Meisterplans, der Birmingham zu einer sozialistischen Utopie, inmitten der britischen Monarchie, aufblühen lassen sollte. Mit humoristischem Narrativ lernt man, weshalb dieser Traum nie in Erfüllung ging. Alles in allem eine spannende Entdeckungstour mit großen Unterhaltungsfaktor durch den städtischen Dschungel und den dazugehörigen Subkulturen.



Olivier Marchal studiert aktuell den deutsch-französischen Studiengang Europäische Medienkultur in Weimar und Lyon. Neben seinem Studium wirkt er bei verschiedenen kulturellen Veranstaltungen mit, wie z.B. Musikfestivals und Kurzfilmworkshops. Seit Februar 2023 ist er Teil der Redaktion von Kultur Management Network.

Kräftiger Fachkräftemangel

Eine Kolumne von Levend Seyhan

Der Fachkräftemangel fordert hierzulande ja bereits seit den 1960er Jahren die gesamte Wirtschaft. Damals löste man das durch die Anwerbung von „Gastarbeiterinnen und Gastarbeitern“ mittels bilateraler Abkommen als Folge der geburtenschwachen Kriegsjahre. Seit der Covid-19-Pandemie hat sich der Mangel nicht nur, aber gerade in der Kultur- und Kreativwirtschaft noch weiter verschärft. An neuen wie alten Ideen mangelt es nicht. Da wäre zum Beispiel die Idee vom späteren Renteneintritt oder der besseren Integration von Migrant*innen. Aber wäre ein Blick nach innen erstmal nicht die beste Lösung, auf der Organisationen aufbauen könnten? Die Rede ist von „Quiet Hiring“.

Mitarbeitende nehmen zusätzliche Aufgaben und mitunter eine neue Rolle ein – mit der Aussicht auf einen langfristigen Jobwechsel innerhalb der Organisation.

Man stellt nicht nur interne Arbeitsabläufe und Aufgaben auf den Prüfstand, um zwingend nötige Kapazitäten frei zu schaufeln. Man hinterfragt im Zuge dessen auch bestehende Rollen in einer Weise, die den Mitarbeitenden Aussichten bereithält. Konkret: Mitarbeitende nehmen zusätzliche Aufgaben und mitunter eine neue Rolle ein – mit der Aussicht auf einen langfristigen Jobwechsel innerhalb der Organisation. Das würde erstmal die kostspielige Suche und Neueinstellung einer firmenfremden Person obsolet machen und die Beförderung von Mitarbeitenden wäre bei der Besetzung von Führungsjobs nicht aus der Not heraus geboren. Aber was tun, wenn sich nicht jede*r eignet? Eine Erkenntnis, die im Sinne mancher Führungsperson so klar auf der Hand liegt wie das Amen in der Kirche. Gegenfrage: Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeitenden? Die Führungsriege sollte aus ihrem Schubladendenken herauskommen und unbewusste Vorurteile – *unconscious bias* – dringend abbauen. Den Mitarbeitenden mehr

Fähigkeiten zu zutrauen, schafft sowohl Vertrauen als auch die Bereitschaft zur Eigenverantwortung. Das nimmt jeder Frustration und Demotivation den Nährboden und vermeidet auf lange Sicht Strukturprobleme infolge von Kündigungen. Eine gerechte Bezahlung und angemessene Arbeitsbedingungen gepaart mit einer gesunden Vertrauenskultur (man begnügt sich ja leider immer noch mit der Negativformulierung einer Fehlerkultur) sowie die Weiterbildung von Nicht-Führungskräften sind das i-Tüpfelchen. Man tut eben nicht alles!

Den Mitarbeitenden mehr Fähigkeiten zu zutrauen, schafft sowohl Vertrauen als auch die Bereitschaft zur Eigenverantwortung.

Hat man Kapazitäten geschaffen und mithin Engpässe zumindest bis zu einem gewissen Grad ausgeglichen, kann man für die verbleibenden Lücken auf Lösungen zurückgreifen, die zum Beispiel in der Einbindung von Frauen, behinderten Menschen oder zugewanderten Fachkräften liegen. Eine wirtschaftlich stärkere Stellung von Frauen etwa wäre nicht nur gerecht, sondern auch gut für die Existenzgrundlage einer ganzen Familie und würde sich obendrein noch mit dem zuvor erwähnten Aspekt des „Quiet Hiring“ durchaus ergänzen. Die Schaffung von politisch wie wirtschaftlich besseren Rahmenbedingungen zur Neuregelung der geteilten Care-Arbeit könnte das noch zusätzlich fördern, zumal nicht alle Elternpaare eine helfende Familie mit Oma, Opa & Co. zur Hand haben. Dann arbeitet getreu den Prinzipien der alten Wirtschaft auch nicht mehr nur ein Teil (im Zweifel der Mann), und der andere Teil bleibt zu Hause und hütet die Kinderchen. Es mag zwar sein, dass es mit Kitas und diversen Gesetzesregelungen eine gewisse Entlastung für Familien gegeben ist, aber mit halbherzigen Korrektiven wie 20 bis 40 Kinderkrankentagen pro Person kommt man nicht weit – schon gar nicht, wenn der andere Elternteil als selbstständige Person keine finanzielle Entsprechung durch die Gesundheitskasse erfährt. Da kann man auch gleich in den sauren Apfel beißen und den Arbeitstag schmeißen. Kommt zudem eine Kita mal der Schließung nahe, weil die Belegschaft überwiegend erkrankt ist (nicht zwingend wegen Corona), dann wird es noch brenzlicher. Keine Umsätze, keine Steuern, kein Geld für die Staatskasse – irgendwie ein Paradoxon.

Eine ständig diskutierte Idee ist auch die Möglichkeit der Einstellung von Personen mittels Quereinstieg. Das Problem hier jedoch ist, dass ein Einstieg in Branchen wie der Werbe-, Film- und Kulturbranche kein leichter ist, weil sie zumeist autark sind. Ich hatte vor Ewigkeiten mal das Glück, dank einem Kontakt eines Kontakts ein Fernsehpraktikum bei einer Filmproduktion zu machen, die mich davor noch schriftlich abserviert hatte. Vor einigen Jahren war ich außerdem im Gespräch mit einer Verwaltung zur Besetzung einer Position im öffentlichen Kulturbetrieb. Gesucht waren sechs Personen vereint in einer: also jemand, der rechtswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse hatte und zudem Projekt-, PR- und Event-Management-Skills besaß. Erfahrungen in der Verwaltung waren ebenso willkommen. Erfahrungen in den ersten fünf Bereichen konnte ich vorweisen, auf letzteres war es jedoch angekommen und ich bin für die Position somit doch nicht mehr interessant gewesen.

Mein liebes Zertifikatsdeutschland – bei dir gilt leider noch immer das Entweder-Oder-Prinzip. Zudem bist du ein Anti-Selbständigen-Land, noch dazu kurzsichtig und dominiert von Personen, die getreu nach den Prinzipien der alten Wirtschaft leben. Aber man redet ja immer noch gern um den heißen Brei. Es bleibt spannend.



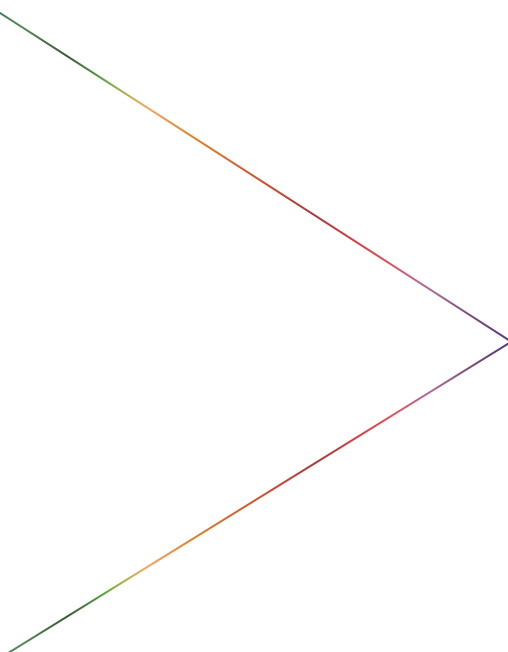
Foto: Angelika Stehle Fotografie

Levend Seyhan, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

Eine landesweite Plattform?

Einblicke in die digitale Transformation der Kulturinstitutionen

Ein Beitrag von Ayad Al-Ani und Martin Lätzel



Wie ist die Digitalisierung kultureller Institutionen denkbar? Oder eher: Welche Rolle ist in einer digitalen Gesellschaft für die kulturelle Infrastruktur sinnvoll? Diese Fragen stellen sich für Institutionen, welche die Gesellschaft in Krisenzeiten begleiten, stützen oder vielleicht sogar anleiten sollen. Die meisten dieser Kulturinstitutionen befinden sich zugleich aber selbst in einer Krise, welche durch die Pandemie verstärkt wurde, und verharren allzu oft in ihrer bestehenden Rolle.¹ So setzten sie beispielsweise in der Pandemie zwar *digitale Basics* um, die aber kaum den veränderten Anforderungen der Zielgruppen entsprachen oder gar ein neues Publikum erreichen konnten.

Im folgenden Beitrag soll die Suche der Kulturinstitutionen nach einer neuen Rolle und einem neuen Verständnis skizziert werden. Anhaltspunkt ist hier das Projekt „Digitaler Masterplan Kultur“ des Landes Schleswig-Holstein. Dieses versucht, seine Kulturinstitutionen in der digitalen Transformation zu begleiten und hat im Koalitionsvertrag von 2022 eine Fortschreibung dieses Prozesses vereinbart.² Gegenstand dieses Programms ist auch die Frage, ob ein konzeptioneller Zielpunkt der Transformation beschreibbar ist und wie ein solcher sich auf die einzelnen Institutionen und ihre Ambitionen niederschlagen kann. Damit wird die Idee einer umfassenden digitalen Kulturplattform aktuell: Einzelne Institutionen können mit dieser ihre Angebote auf eine ganz andere Art dem Publikum anbieten und eine interaktive Beziehung aufbauen, welche personalisierter und damit relevanter sein sollte.

Die gesellschaftliche Frage

Ohne ein Verständnis der gesellschaftlichen Verschiebungen ist die Suche nach einer neuen Rolle für die Kultur wohl kaum möglich. Dieses lässt sich allerdings nicht leicht herstellen, da die Veränderungen atemberaubend

¹ Zum Publikumsschwund vgl. z.B. Neseemann/Mandel 2023. Vergleiche auch die von der Kulturpolitischen Gesellschaft initiierten Essays zur Corona-Krise: Kulturpolitische Gesellschaft o.J.

² Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2019.

³ Hardt/Negri 2004, S. XIV. Wichtig erscheint hier, dass die Gemeinsamkeiten (Common) der Multitude erst von dieser produziert werden müssen. Kultur und Kunst können das Ergebnis dieser Produktion sein, fördern aber auch die Kooperation der Individuen: „The common we share, in fact, is not so much discovered as it is produced. [...] our communication, collaboration, and cooperation are not only based on the common, but they in turn produce the common in an expanding spiral relationship.“ (A.a.O.: XV). Kritisch zu dem Konzept der Multitude: Mouffe 2009.

⁴ Shirky 2010. Für das Beispiel der Nutzung dieses „Überschusses“ durch Museen: Traska 2020.

⁵ Neuberger 2000, S. 500.

⁶ Benkler 2006, S. 9.

⁷ Marx/Engels (MEW) 2021, S. 601.

⁸ Luhmann sprach in diesem Kontext von einer Funktion des „Immunsystems der Autopoiesis“, welche selektiv auf andere Ideen, Meinungen bzw. Bewegungen eingeht: Luhmann 1996, S. 17. Zur Kooptation der Shared Economy durch traditionelle Hierarchien: Al-Ani 2022b, S. 143ff.

sind: Die Gesellschaft, ihre Milieus und deren ästhetische Präferenzen hatten sich bereits durch die Erfahrungen der Globalisierung, der ihr inhärenten Beschleunigung und Unübersichtlichkeit, der Digitalisierung und Klimakrise verschoben. Pandemie, Krieg und das Wiedererstarken der Geopolitik treiben diese noch kaum erfassbaren Umbrüche in Ausmaß, Art und Tempo unerbittlich voran und verlangen neue Zugänge. Michael Hardt und Antonio Negri beschrieben die Gesellschaft Anfang der 2000er dann in einer völlig neuen Art und Weise als eine „Multitude“, eine Menge aus Individuen. Diese können durchaus gemeinsame Ziele verfolgen, ohne jedoch ihre Individualität abzustreifen. Kultur ließe sich hier als ein wichtiges verbindendes Element betrachten, welches eine solche Kooperation bzw. eine temporäre Versammlung dieser Individuen – etwa auf dem Burning Man-Festival – ermöglicht und fördert.³ Gleichzeitig ist eine Technologie nutzende Multitude ungemein produktiv, da sie den brachliegenden „Kognitiven Überschuss“ (*Cognitive Surplus*) ihrer Mitglieder nutzt, der zuvor durch traditionelle Organisationen aufgetürmt wurde.⁴ Das Individuum kann auch kulturell viel mehr beitragen, als die arbeitsteiligen Hierarchien der Gesellschaft von ihm nutzen: Arbeitsverträge und Stellenbeschreibungen verwenden ja immer nur Teile unserer Fähigkeiten und Motivationen, etliche Ideen, Pläne und Gefühle sind von den für uns relevanten Organisation nicht erwünscht und diesen wohl auch nicht bekannt.⁵ Soziale Medien und Technologie würden dann eine Sphäre bieten, in der das Individuum „mehr für sich selbst und mit anderen“ tun kann und diesen Überschuss ohne Hierarchien bzw. deren Genehmigung selbstbestimmt umsetzen kann.⁶ Getreu der Marx'schen Vorstellung also, dass sich das Individuum dann endlich „emanzipieren“ könnte bzw. die Möglichkeiten zur Nutzung von neuen Freiheiten entstehen, die „die künstlerische, wissenschaftliche etc. Ausbildung der Individuen durch die für sie alle freigewordene Zeit und Mittel entspricht.“⁷

Diese Sichtweise auf die Gesellschaft und das Individuum als Nutzenden und Schaffenden von Kultur erfuhr nach der Finanzkrise 2008/2009 eine gewisse Ernüchterung: Der angeschlagene Kapitalismus öffnete sich in der Krise zwar zur *Multitude* und deren Ideen und Innovationen, allerdings führte diese „systemische Reparatur“ zu einer Kommerzialisierung der Leistungen der *Multitude*, die vormals freiwillig waren. So nutzten Tech-unternehmen die Produkte der Open Source-Bewegung für ihre Kund*innen und begannen eigene, bezahlte Programmierer*innen in diese Projekte zu entsenden. Aus der Sharing Economy wurde so die Rental Economy und die Crowdworking-Plattform wurde geboren.⁸

⁹ Florida 2011.

¹⁰ Sandel 2020, S. 153.

¹¹ Ein amerikanischer Beobachter fasste dieses Paradoxon wie folgt zusammen: „The bobos believe in human dignity and classical liberalism – free speech, open inquiry, tolerance of different viewpoints, personal autonomy, and pluralism – but our class has not delivered for the people outside it.“ (Brooks 2021).

¹² Die damalige Apple-Werbung umschrieb diese Individuen als diejenigen die „(...) die Dinge anders sehen. Sie beugen sich keinen Regeln und sie haben keinen Respekt vor dem Status.“ (Wikipedia o.J.).

¹³ Al-Ani 2021. Zu der engen Beziehung zwischen Kunst und Wissenschaft: Feyerabend 1984. Zur inspirativen Rolle der Kultur für das Design von Technologie: Franklin 2008.

¹⁴ Automatisierung wäre auch anders denkbar gewesen: als Unterstützung des Menschen. Diese Sichtweise setzte sich aber nicht durch. (Vgl. Chomsky/Rounds/Schoeffel 2002.)

Eine weitere Entzauberung erfolgte mit dem Wahlsieg Donald Trumps. Dieser konnte nur mit der Unzufriedenheit mancher Gruppierungen erklärt werden, wobei mit diesen Betrachtungen die gesellschaftliche Klassenanalyse „wiederentdeckt“ wurde. Kulturschaffende und verwandter Berufe (Medien, Beratung, Wissenschaft, ...) erlangten dabei unter dem Label der *Kreativen Klasse* (Creative Class, Super Class, Bobos, ...) eine zentrale Rolle.⁹ Der Sozialphilosoph Michael Sandel gesteht dieser Klasse eine Vormachtstellung bei der Kulturproduktion zu, beschreibt als deren Attribut jedoch Vorurteile gegenüber den „ungebildeten Schichten“. Rassismus und Sexismus mögen zwar angeprangert werden, „(...) was aber ihre negativen Einstellungen gegenüber geringer Gebildeten angeht, haben sie kein schlechtes Gewissen.“¹⁰ Dies führe zu der seltsamen Situation, dass die *Kreative Klasse* zwar progressive Werte verkünde, aber eigentlich kein wirkliches Interesse an den anderen Klassen habe.¹¹ Damit wird auch klarer, warum Kulturinstitutionen trotz der technischen Möglichkeiten der Digitalisierung ihre Angebote kaum auf andere, neue Zielgruppen ausgedehnt haben und sich in einer Krise befinden: Denn auch die *Kreative Klasse* hat sich von der traditionellen Kulturproduktion zunehmend entfremdet, da diese für den eigenen „pseudo-rebellischen“ Lifestyle weniger relevant wurde.¹²

Andererseits zeigt dieser Gap das vorhandene Potenzial auf: Bislang vernachlässigte Gesellschaftsschichten können endlich selbstbestimmt auch kulturell produktiv werden, erfinden sich neu und nutzen hierbei Unterstützung und Inspiration aus dem Kulturbereich. Nicht zuletzt kann auch die ursprüngliche Zielgruppe, die *Kreative Klasse*, sowohl Kunst und Kultur anders als auch andere Kunst und Kultur konsumieren.

Mögliche Rollen kultureller Institutionen in der Digitalen Gesellschaft

Welche digitalen Zielbilder sind in dieser Situation sinnvoll? Mögliche wäre, die stärkere gesellschaftliche Relevanz/Kontextualisierung von Kulturinstitutionen als Positionierungsparameter heranzuziehen: Bevor neue Dinge designt und Gesellschaften weiterentwickelt werden, muss dieses imaginiert werden. Kunst und Kultur können das mitleisten.¹³ Diese Sichtweise ermöglicht folgende exemplarische Zielpunkte:

> **Foundation:** Diese ist dem gegenwärtigen Rollenverständnis vieler Kulturinstitutionen wohl am ähnlichsten. Hier geht es vor allem um die Bewahrung von Artefakten und Wissen, allerdings mit einer gewissen Zuspitzung auf die digitale Gesellschaft. Wissen und Fertigkeiten des Menschen werden durch Algorithmisierung, Robotisierung und Automatisierung verloren gehen.¹⁴

¹⁵ Vgl. Kenderdine/Shaw/Chao o.J.

¹⁶ Zentral bei Asimovs Geschichten war das Thema der institutionellen Bewahrung des Wissens der Menschheit, um damit die Härte und Dauer zivilisatorischer Brüche zu verkürzen: „Er hatte in letzter Zeit immer öfter davon gesprochen, Foundations zu gründen – eigenständige, in sich geschlossenen unabhängige Stiftungen – die in den bevorstehenden, finsternen Zeiten Samenkörnern gleich keimen und die Entstehung eines neuen, besseren Imperiums steuern sollten.“ (Asimov 1993, S. 247f.). Zur Rolle der Kultur bei der Neudefinition von traditionellen Institutionen unmissverständlich Ursula K. LeGuin: „We live in capitalism, its power seems inescapable – but then, so did the divine right of kings. Any human power can be resisted and changed by human beings. Resistance and change often begin in art.“ (The Guardian 2014).

¹⁷ Vorhersagen funktionieren nur, wenn „(...) dem menschlichen Konglomerat seine (...) Analyse nicht bewusst ist, damit seine Reaktionen wirklich vom Zufall bestimmt werden.“ (Asimov 1993, S. 30). Hierzu schon Wiener 1954, S. 178ff. sowie Dubarle 1948.

¹⁸ Staab 2023.

¹⁹ Die digitale Transformation erfordert „(...) eine gesteigerte Irritierbarkeit, um sich von Dingen und Situationen anregen zu lassen und ergebnisoffene Prozesse zu starten.“ (Kucklick 2014, S. 210f.). Weiter gefasst: „Tatsächlich habe ich den Eindruck, dass es weiterführt, [...] den Begriff der Kommunikation für die Beschreibung von Verhältnissen zu reservieren, in denen Überraschungen die Regel sind.“ (Baecker 2007, S. 8).

²⁰ Vgl. zum Kuratieren: Noltze 2020, S. 196f.

²¹ Damit die Transformation kultureller Institutionen gelingen kann, „(...) müssen die vormaligen passiven Rezipienten sich beteiligen.“ (Von Gehlen 2013, S. 80)

²² Hierzu instruktiv die ursprünglichen Ideen von „New Work“ (Bergmann 2017), in der der Arbeitende auch seine künstlerischen Fähigkeiten entfalten kann (Gorz 1989).

²³ Neue Auftraggeber o.J.

Foundations sammeln, sichern, kuratieren und verwahren Artefakte und Fähigkeiten physisch, aber auch digital (z.B. mit Experimental Museology).¹⁵ Im Sinne Asimovs spielen Foundations bewahrte Kultur und Fähigkeiten aber auch wieder zurück in die Gesellschaft. Damit können sie zum möglichen Ausgangspunkt einer Counter Culture oder eines „Neustarts“ in unterschiedlichen Schattierungen werden.¹⁶

> Überraschung: Digitalisierung und Datenextrapolationen führen zu einer Berechenbarkeit des Individuums, ohne dass dieses hiervon Ahnung haben muss oder sogar darf. Sonst würde es sich nicht mehr statistisch zufällig verhalten.¹⁷ Zudem steigt in der multipolaren Welt der Druck zur Anpassung (Klima, Krieg).¹⁸ Kulturelle Institutionen und Bewegungen stören und ‚sabotieren‘ diese Kalkulationen und Anpassungsmahnungen und ermöglichen es dem Individuum und der Gesellschaft, sinnvolle Alternativen zu entwickeln.¹⁹

> Freie Produktion: Kulturelle Produktion findet vermehrt außerhalb traditioneller Institutionen statt. Bislang passiv Nutzende und Interessierte können mit Hilfe von Technologie selbst zu Kreativen und Kulturschaffenden werden. Kulturelle Institutionen koppeln an diese Produktion an, unterstützen, initiieren, kuratieren und vertreiben diese an ihr Publikum (Plattformeffekt).²⁰ Damit werden neue Produzent*innen zu einer treibenden Kraft der Transformation kultureller Institutionen.²¹ Kulturelle Produktion wird zunehmen, indem immer größere Teile der Bevölkerung von der Unternehmenshierarchie nicht mehr gebraucht und sich neue, sinnvolle Tätigkeitsbereiche außerhalb dieser suchen werden.²² Kulturelle Institutionen können Kunst bei dieser „Free Crowd“ beauftragen bzw. werden hierbei von *New Patrons* unterstützt, welche offener für die Bedürfnisse neuer Zielgruppen sind. Im Konzept der *Neuen Auftraggeber* werden beispielsweise Bürger*innen mit Hilfe von Mediator*innen zu Initiator*innen und Auftraggeber*innen kultureller Produktion.²³

> Places for Change: Kulturelle Institutionen helfen dem Individuum, sich an die Digitalisierung anzupassen und Einfluss auf die Transformation zu nehmen (Hacking). Imagination für das Design der zukünftigen Gesellschaft kommt aus Kunst und Kultur. Gleichzeitig können diese dem Individuum Stärke und Sicherheit

²⁴ Vgl. das MAK Wien als ein Place for Change, welches Digitalisierung „hackt“: Thun-Hohenstein (2019). Metropolen am Golf und ihre futuristische Architektur sind beispielsweise Städte, die der Bevölkerung den Eintritt in die Moderne ermöglichen sollen, quasi Museen der Zukunft: „Qatar's capital Doha itself becomes an 'open museum' to showcase new architectural narratives of scientific experimentations (...)“ (Maziad 2016, S. 127). Vgl. zu der Diskussion über die Transformation von Museen in der arabischen Welt: Al-Ani/Siebert 2021.

²⁵ Vgl. hierzu auch die Diskussion über die Möglichkeiten zu Gründung von Städten oder gar Nationen in der Cloud als Versammlungsort neuer Communities. Hier finden sich Individuen zu neuen Gemeinschaften zusammen und verändern so auch die physische Welt (Reverse Diaspora): Al-Ani 2023; Khanna 2021, S. 353ff.

²⁶ Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2019, S. 4.

²⁷ Lätzel/Grund 2022, S. 299f.

in der Transformation verleihen. Kulturelle Institutionen verschmelzen mit Places for Change oder sind gar solche.²⁴ Sie werden Ausgangspunkte für neue Gesellschaftsideen.²⁵

Digitale Transformationspläne (und Corona)

Die beschriebenen Umbrüche sind für traditionelle Institutionen nicht leicht zu verarbeiten. Es stehen kaum ausreichende Kapazitäten und Fähigkeiten für alle gleichermaßen zur Verfügung, um die skizzierten Zielbilder auszuformulieren oder gar zu erreichen. In dieser Situation beschloss das Land Schleswig-Holstein 2018 die Entwicklung und Umsetzung eines Planes zur Digitalen Transformation der Kulturinstitutionen. Das Ziel war, dass die kulturelle Infrastruktur „(...) die Möglichkeiten digitaler Technologie bei der Anwendung, Vermittlung, Archivierung und Marketing sinnvoll nutzen kann und innovative Anwendungsmöglichkeiten entwickel(t).“²⁶ Die Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek wurde – zusätzlich zu ihrem Kernauftrag – erweitert, um als ein Kompetenzzentrum den Prozess der digitalen Transformation der kulturellen Infrastruktur zu begleiten.²⁷

Inmitten der Umsetzung dieses Planes brach die Pandemie aus. Dies war für die Kulturinstitutionen eine Ausnahmensituation, die die Umsetzung digitaler Projekte durchaus beschleunigte. Eine kursorische Übersicht der umgesetzten Maßnahmen ergibt ein komplexes Bild (Abb. 1):

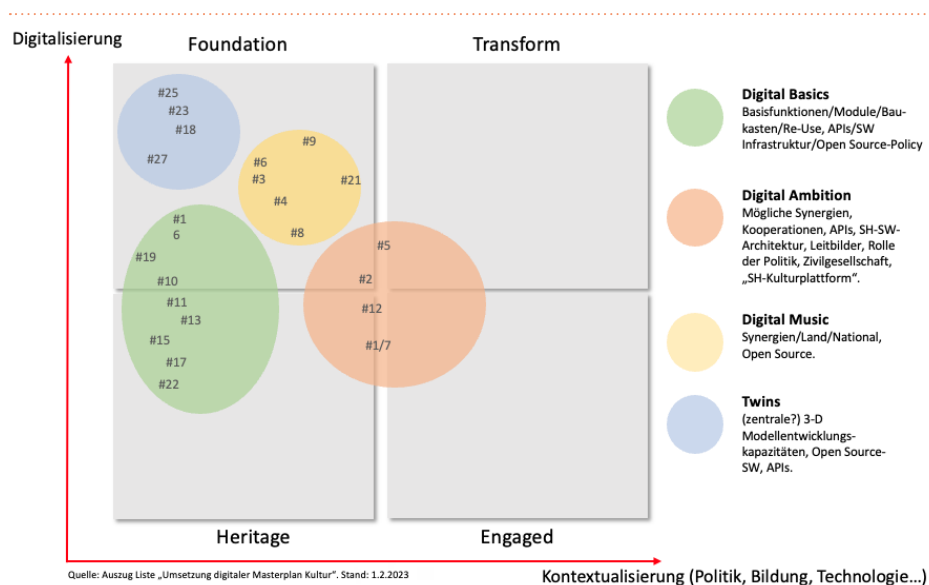


Abb. 1: Grobe Analyse bestehender Förderprojekte im Kulturbereich (#) in Schleswig-Holstein. Stand: 1.2.2023.

²⁸ Vgl. Floridi 2015.

²⁹ Die Auswertung des gesamten Projektes wird im Juni 2023 veröffentlicht: Vgl. <https://www.kultursphaere.sh/publikationen/>.

³⁰ Mehr dazu vgl. <https://www.kultursphaere.sh/lebendige-bilder/>.

Ablesbar ist, dass nur wenige Institutionen ein neues Zielbild anstrebten (*Cluster Ambition*). Der Ausgang war auch hier ungewiss. Die meisten der Projekte beschäftigten sich damit, bestehende Prozesse und Angebote in die digitale Welt zu übertragen (*Cluster Basics*). Weiter war erkennbar, dass kaum Gemeinsamkeiten und Kooperationen ausgelotet wurden, obschon die Projekte teilweise sehr ähnliche Inhalte hatten (*Cluster Twins & Music*). Dieses Gesamtbild mag bei der Berücksichtigung der gegenwärtigen Förderstrukturen und der Covid-Krisensituation zwar kaum überraschen. Jedoch ist erkenntlich, dass die bisherigen Vorgehensweisen notwendige neue strategische Positionierungen und Zusammenarbeiten nicht ausreichend stimulieren bzw. ermöglichen.

Plattform als Teil der Pull-Strategie

Wie können in diesem Setting Zukunftsfähigkeit und Kooperation gestärkt werden? Die Entwicklung einer gesamthafter, landesweiten Kulturplattform und die dahinterliegenden Prozesse könnten ein mögliches und probates Strukturmittel für neue Arten der Kulturarbeit und -vermittlung sein. Ein Projekt, auf dem diese Plattform aufsetzen könnte, existiert in Schleswig-Holstein bereits. Der Digitale Masterplan implementierte die *kultursphäre.sh* als ein Basisprojekt und übergreifendes Konzept für die digitale Transformation der kulturellen Infrastruktur im Land. Es bildet den Rahmen für eine Reihe von Maßnahmen und Arbeitspaketen, um Kulturangebote innerhalb einer kulturellen „Infosphäre“²⁸ als digital-analoge Erlebnisräume und Anwendungen erlebbar und nutzbar zu machen. Um das Audience-Development zu unterstützen, wurde eine mobile, geobasierte App umgesetzt (*Kulturfinder.sh*), welche Kulturinstitute des Landes digital verortet. In experimentellen Projekten konnten innovative Anwendungen im Kulturmarketing als auch in der Kulturvermittlung erforscht bzw. prototypisch umgesetzt werden (KI und Kultur, Living Images). Hier wurden etwa KI-basierte Datenanalysen und Zielgruppensegmentierungen im Bereich Marketing und PR erprobt und als Use Cases bzw. Handlungsanleitungen zur Verfügung gestellt.²⁹ *Living Images*-Projekte erweitern das Präsentationsspektrum für Besucher*innen und sind insofern emblematisch für die Anwendung digitaler Techniken in der Kultur, da hier der analoge Raum in den digitalen erweitert wird.³⁰ So entstanden neue Verbindungen zwischen traditionellen Kulturangeboten und digitalen Techniken.

Diese Plattform könnte nun weiterentwickelt werden und die Schnittstelle zu den Benutzer*innen revolutionieren, indem:

³¹ Zu einer solchen Datenpolitik öffentlicher Einrichtungen: Schwartmann 2019.

³² Zu einer integrativen Strategie öffentlicher Medienplattformen auch in Bezug auf Kultur: Al-Ani 2022a. Zur Zusammenarbeit Öffentlich-Rechtlicher Medienanstalten mit Kulturinstitutionen vgl. auch Buhrow (2021), der hierzu ausführte: „Die ARD hat sich entschieden, noch konsequenter ihren ‚Heimvorteil‘ zu nutzen und so dem Publikum Mehrwert anzubieten. Die ARD ist deshalb 2030 noch stärker vor Ort in den Regionen und kooperiert dort vermehrt mit Einrichtungen aus Wissenschaft, Kultur und Bildung sowie privaten Medienhäusern.“

- > Inhalte aller teilnehmenden Institutionen nach verschiedenen Kategorien hochgeladen und abrufbar wären (Inhalte, Zeitlinien, Lokationen, Services, Künstler*innen...) (Zielbild *Foundation*);
- > das Benutzer-Interface personalisierbar ist;
- > Möglichkeiten zur Interaktion mit den Zielgruppen und zwischen den Kulturinstitutionen eingerichtet werden (Abb. 2).

Darüber hinaus ermöglichen die Nutzer*innendaten auf dieser Plattform eine Analyse der Bedarfe, Wünsche und Anregungen. Strategie und Handlungsweisen der Kulturinstitutionen bekämen eine empirische Grundlage. Bei Berücksichtigung einer ethischen Datenpolitik könnten personalisierte Vorschläge vom System generiert und das Kulturmarketing zielgerichteter werden (Zielbild *Überraschung*).³¹ Eine weitere Verlinkung, etwa zu den entstehenden Plattformen öffentlicher Medien wäre zudem denkbar, würde die Reichweite erhöhen und Kultur stärker mit tagesaktuellen Themen vernetzen (Zielbild *Places for Change*).³² Diese Plattformen ermöglichen es, die Nutzenden stärker in die Kulturarbeit zu integrieren (etwa in die notwendige Diskussion bzw. Adaption der vorgeschlagenen Zielbilder), da Feedbacks, Ideen, aber auch Meinungen und Aktionen leichter mit den Institutionen verknüpfbar sind (Zielbild *Freie Produktion*).

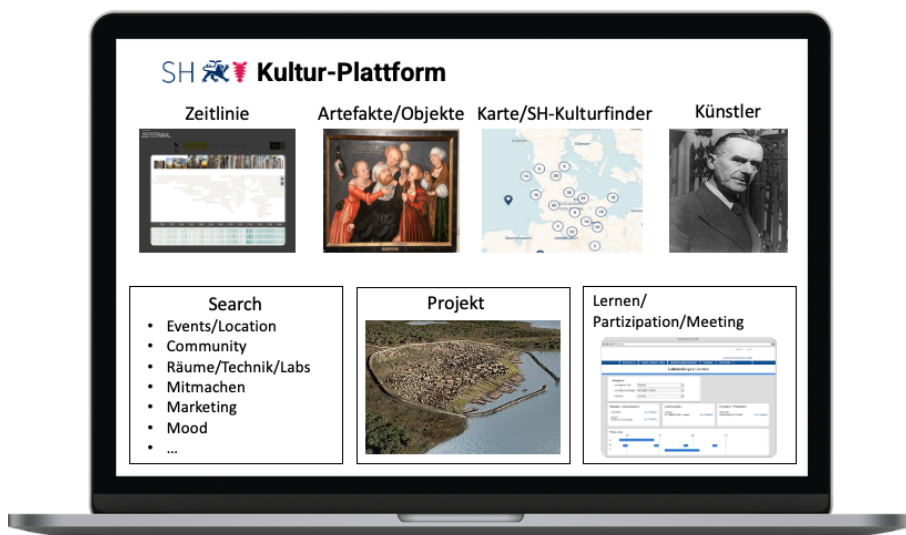


Abb. 2: Skizze einer Kulturplattform.
Quelle: Al-Ani/ Siebert.

Copyright: Al-Ani/Siebert

Diese gemeinsame Plattform würde schließlich auch die Kooperation zwischen den teilnehmenden Institutionen intensivieren: Es müssten gemeinsame Architekturrichtlinien berücksichtigt werden und auch

Überschneidungen und Synergien bzw. Spezialisierungsmöglichkeiten würden schnell erkennbar: Die Angebote werden klarer und zielgerichteter. Kooperation und Transformation wären nicht angeordnet (*Push*), sondern wären Teil einer Plattformstrategie der einzelnen Institutionen, welche hierbei Schnittstellen und Gemeinsamkeiten berücksichtigen (*Pull*).

Summary

Die Digitalisierung ist mehr als nur die Virtualisierung der bestehenden Prozesse und Leistungen: Sie hilft auch bei der Neupositionierung der Institute, welche neue Zielgruppen bzw. neue Kundenbedürfnisse anpeilen. Das Beispiel Schleswig-Holstein zeigt, dass die gemeinsame Entwicklung von Zielbildern notwendig ist, um die Institute bei ihrer Neupositionierung zu stimulieren. Die Adaption und Implementierung dieser Zielbilder inklusive der notwendigen Technologien machen eine Kooperation zwischen den Institutionen beinahe unabdingbar, da Fähigkeiten und Ressourcen knapp sind und nicht von jedem Institut individuell getragen werden können. Eine gemeinsame digitale Plattform, auf welcher Inhalte und Leistungen der einzelnen Institute „hochgeladen werden“, kann einerseits eine datengestützte Unterstützung bei dem Erreichen neuer Zielgruppen, Entwicklung neuer Angebote, neuer Interaktionen ermöglichen. Andererseits sind so auch innovative Kooperation mit neuen Partnern und Zielgruppen möglich, welche das Angebot ergänzen, erweitern und fördern.

LITERATUR

Al-Ani, A. (2021): Rollen kultureller Institutionen in der (digitalen) Transformation. Online verfügbar: <https://www.kulturbauten.net/lecture-5> (Stand: 02.05.2023).

Ders. (2022a): Eine einzig(artig)e öffentliche Plattform. In: *M Menschen – Machen – Medien*, 14.10.2022. Online verfügbar: <https://mmm.verdi.de/tarife-und-honorare/eine-einzigartige-oeffentliche-plattform-84777> (Stand 10.04.2023).

Ders. (2022b): Widerstand in Organisationen. *Organisationen in Widerstand – Revisited. Plattformen, Edupunks und die Free Crowd* (3. Aufl.). Wiesbaden.

Ders. (2023): Flucht ins Digitale. In: *ipg-journal*, 11.04.2023. Online verfügbar: <https://www.ipg-journal.de/rubriken/arbeit-und-digitalisierung/artikel/flucht-ins-digitale-6633/> (Stand: 11.04.2023).

Al-Ani, A./Siebert, C. (2021): A Digital Transformation of Arab Museums. Challenges and Unconventional Strategies. In: *Arts Management Network*, 08.12.2021. Online verfügbar: <https://www.artsmangement.net/Articles/A-Digital-Transformation-of-Arab-Museums-Challenges-and-Unconventional-Strategies.4389> (Stand: 22.04.2023).

Asimov, I. (1993): Das Foundation-Projekt. München.

Baecker, D. (2007): Form und Formen der Kommunikation. Frankfurt/M.

- Benkler, Y. (2006):** *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom.* New Haven (CT).
- Bergmann, F. (2017):** *Neue Arbeit, Neue Kultur* (6. Aufl.). Freiburg i. Breisgau.
- Brooks, D. (2021):** *How the Bobos Broke America.* In: *The Atlantic*, September 2021 Issue. Online verfügbar: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2021/09/blame-the-boboscreative-class/619492/> (Stand: 03.04.2023).
- Buhrow, T. (2021):** *Wo die ARD im Jahr 2030 steht.* Online verfügbar: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/wdr-intendant-tom-buhrow-wo-die-ard-im-jahr-2030-steht-17258121.html> (Stand: 21.02.2022).
- Chomsky, N./Rounds, P./Schoeffel, J. (2002):** *Understanding Power. The Indispensable Chomsky.* New York.
- Dubarle, P. (1948):** *Vers la machine à gouverner...* In: *Le Monde*, 28. Dezember 1948, S. 47–49.
- Feyerabend, P. (1984):** *Wissenschaft als Kunst.* Frankfurt/M.
- Florida, R. (2011):** *The Rise of the Creative Class Revisited.* New York.
- Floridi, L. (2015):** *Die 4. Revolution. Wie die Infosphäre unser Leben verändert.* Frankfurt/M.
- Franklin, H. B. (2008):** *War Stars. The Superweapon and the American Imagination.* Amherst.
- Gorz, A. (1989):** *Kritik der ökonomischen Vernunft.* Frankfurt/M.
- Hardt, M./Negri, A. (2004):** *Multitude. War and Democracy in the Age of Empire.* New York.
- Kenderdine, S./Shaw, J./Chao, H. (o.J.):** *Hong Kong Martial Arts Living Archive.* In: EPFL. Online verfügbar: <https://www.epfl.ch/labs/emplus/projects/page-155233-en.html/> (Stand: 02.05.2023).
- Khanna, P. (2021):** *Move. Das Zeitalter der Migration.* Berlin.
- Kucklick, C. (2014):** *Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst.* Berlin.
- Kulturpolitische Gesellschaft (o.J.):** *Essays zur Corona-Krise.* Online verfügbar: <https://kupoge.de/essays-zur-corona-krise/> (Stand: 27.04.2023).
- Lätzel, M./Grund, S. (2022):** *Die „neue“ Schleswig-Holsteinische Landesbibliothek als Dritter Ort: Konzeptionelle Überlegungen und Umbauplanungen.* Online verfügbar: <https://doi.org/10.1515/ab-itech-2022-0049> (Stand: 21.04.2023).
- Luhmann, N. (1996):** *Protest. Systemtheorie und Soziale Bewegungen.* Frankfurt/M.
- Marx, K./Engels, F. (MEW) (2021):** *Werke, Band 42* (4. Aufl.). Berlin.
- Maziad, M. (2016):** *Cultivating the Citizen of the Futuristic State.* In: Erskine-Loftus, P./Ibrahim Al-Mullah, M./Penziner Hightower, V. (Hrsg.): *Representing the Nation. Heritage, Museums, National Narratives and Identity in the Arab Gulf States.* New York, S. 123–140.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2019):** *Digitaler Masterplan Kultur für Schleswig-Holstein.* Kiel.
- Mouffe, C. (2009):** *Exodus und Stellungskrieg. Die Zukunft radikaler Politik.* Wien.
- Nesemann, M./Mandel, B. (2023):** *Auslöser für Publikums- und Transformationsstrategien öffentlich getragener Theater.* In: *Kultur Management Network*, 20.04.2023. Online verfügbar: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Postpandemischer-Publikums-schwund-Ausloeser-fuer-Publikums-und-Transformationsstrategien-oeffentlich-getragener-Theater,4550> (Stand: 02.05.2023).
- Neuberger, O. (2000):** *Individualisierung und Organisation. Die Wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren.* In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation.* Wiesbaden, S. 487–522.
- Neue Auftraggeber (o.J.):** *Über die neuen Auftraggeber.* Online verfügbar: <https://neueauftraggeber.de/de/uber-die-neuen-auftraggeber> (Stand: 05.05.2023).
- Noltze, H. (2020):** *World Wide Wunderkammer. Ästhetische Erfahrung in der digitalen Revolution.* Hamburg.
- Rosa, H. (2012):** *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik.* Berlin.

Sandel, M. J. (2020): Vom Ende des Gemeinwohls: Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratien zerreißt. Frankfurt/M.

Schwartmann, R. (2019): Zwei Säulen für die Demokratie. In: FAZ.NET, 26.05.2019. Online verfügbar: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/forderung-fuer-demokratie-kontrolle-von-internet-und-algorithmen-16198048.html> (Stand 10.04.2023).

Shirky, C. (2010): Cognitive Surplus, How Technology Makes Consumers into Collaborators. London.

Staab, P. (2023): Leben in einer Ära der Anpassung. In: taz, 14.01.2023. Online verfügbar: <https://taz.de/Soziologe-Philipp-Staab-ueber-Klimakrise/!5905406/> (Stand: 02.04.2023).

The Guardian (2014): Ursula K Le Guin's speech at National Book Awards: 'Books aren't just commodities'. Online verfügbar: <https://www.theguardian.com/books/2014/nov/20/ursula-k-le-guin-national-book-awards-speech> (Stand 20.04.2023).

Thun-Hohenstein, C. (2019): Vienna Biennale 2019. Wien.

Traska, G. (2020): Partizipation – Marginalisierte Gruppen in Museum und Ausstellungen. In: Radonic, L./Uhl, H. (Hrsg.): Das umkämpfte Museum. Zeitgeschichte ausstellen zwischen Dekonstruktion und Sinnstiftung. Wien, S. 109–128.

Von Gehlen, D. (2013): Eine neue Version ist verfügbar. Wie die Digitalisierung Kunst und Kultur verändert. Berlin.

Wiener, N. (1954): The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society. Boston.

Wikipedia (o.J.): Think Different, Werbekampagne von Apple 1997–2002. Online verfügbar: https://de.wikipedia.org/wiki/Think_Different (Stand: 02.05.2023).



Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani ist außerordentlicher Professor an der School of Public Leadership der Universität Stellenbosch, Südafrika und assoziiertes Mitglied des Einstein Center Digital Future, Berlin. Er war Rektor der ESCP Europe Business School, Berlin, und Executive Partner bei Accenture.

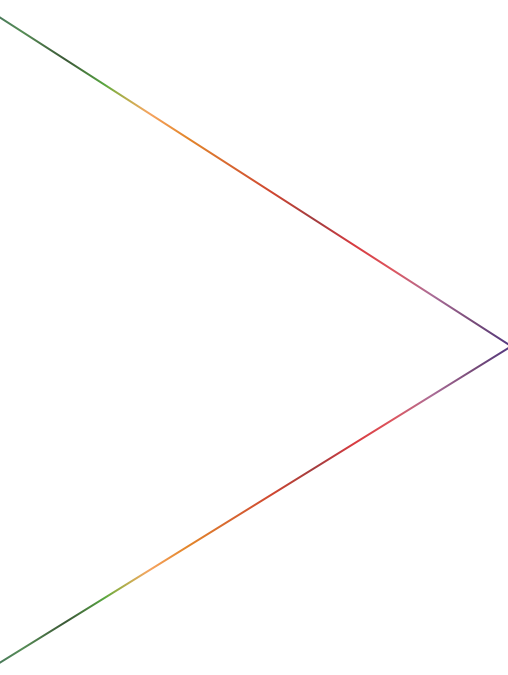


Prof. Dr. Martin Ltzel ist Direktor der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek und dort beauftragt mit dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für Digitalisierung und Kultur. Zuvor war er u.a. in der Kulturabteilung im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Schleswig-Holstein und in der Kulturentwicklung tätig. Er ist Honorarprofessor im Fachbereich Medien der Fachhochschule Kiel.

Digitale Transformation im Theater

Mittels Besucherforschung und Entscheidungsunterstützung zur besseren Angebotsgestaltung

Ein Beitrag von Jens Peter Kempkes, Katharina Kreuzhage, Dennis Kundisch, Janina Seutter und Christoph Weskamp



Vor und während einer Spielzeit müssen Theaterbetriebe zahlreiche kaufmännische und künstlerische Entscheidungen treffen, welche sich auf die Besucherzufriedenheit, aber auch die wirtschaftliche Situation des Betriebs insgesamt auswirken. Katharina Kreuzhage, Intendantin des Theaters Paderborn, erläutert: „Beispielsweise müssen wir entscheiden, welche Stücke in der nächsten Spielzeit aufgeführt werden, an welchem Wochentag Premieren terminiert werden und ob wir zusätzliche Veranstaltungstermine für besonders erfolgreiche Stücke anbieten. Bisher wurden diese Entscheidungen häufig auf Grundlage von persönlichen Erfahrungen und damit aus dem Bauch heraus getroffen.“ Hier hat das Projekt TheaterLytics angesetzt und unterstützt mit den Ergebnissen in Zukunft Theaterbetriebe dabei, ihre Angebote zielgerichteter auf die Wünsche der Besucher*innen auszurichten und dadurch die Besucherauslastung ihrer Häuser zu steigern. Gefördert wurde das Projekt TheaterLytics im Rahmen der Digitalen Modellregion OWL mit rund 692.000 Euro durch das nordrhein-westfälische Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie (MWIDE).

Vorgehensmodell zur Unterstützung von Theatern bei der Angebotsgestaltung

Im interdisziplinären Projekt haben der SICP – Software Innovation Campus Paderborn der Universität Paderborn, das Theater Paderborn und die Optano GmbH ein Werkzeug zur Entscheidungsunterstützung für Theaterbetriebe entwickelt. Die Mehrwerte der Entscheidungsunterstützung fasst

Dr. Jens Peter Kempkes, Geschäftsführer der Optano GmbH, wie folgt zusammen: „Zum einen haben wir innerhalb des Projekts Methoden für die gezielte Auswertung des Besuchsverhaltens sowie zur Analyse der Wahrnehmung von Leistungsaspekten bei Nicht-Besucher*innen entwickelt. Zum anderen ist ein Entscheidungsunterstützungssystem entstanden, welches den Verantwortlichen von Theatern Hilfestellung bei der systematischen Datenauswertung leistet und Unterstützung bei der Stückauswahl, Premierenterminierung und zum Saalplatzmanagement bietet.“ Aufbereitet wurden die Ergebnisse in einem Vorgehensmodell (vgl. Abbildung 1), welches Theaterbetrieben in sieben Schritten Hilfestellung bietet:

1. Prozessanalyse und Zieldefinition

Im ersten Schritt werden die Prozesse zur Angebotsgestaltung und zum Erlösmanagement aufgenommen und analysiert. Dazu zählen der Prozess der Stückauswahl, der Prozess zur Veranstaltungsterminierung und die Prozesse zum Saalplatzmanagement sowie zur Preisgestaltung. Für jeden Prozess wird dabei untersucht, welche Handlungsmöglichkeiten für den Theaterbetrieb bestehen, welche konkreten Maßnahmen umgesetzt werden könnten und welches Zielbild in Form von zu erreichenden Kennzahlen angestrebt wird. „Die systematische Betrachtung der Prozesse in einem Theater schafft dabei Verständnis für die Vorgehensweise und ermöglicht, die Komplexität der Handlungen zu reduzieren, um Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und zu bewerten“, betont Janina Seutter, Projektmitarbeiterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Digitale Märkte der Universität Paderborn.

2. Dateninventur im und außerhalb des Theaters

Im nächsten Schritt wird eine Dateninventur durchgeführt und interne sowie externe Datenquellen erschlossen und Daten strukturiert abgelegt. Beispiele für interne Daten sind historische Verkaufsdaten aus dem Ticketssystem. Zu den externen Daten zählen bspw. die Theater- und Spielstatistik des Deutschen Bühnenvereins.

3. Controlling von Kennzahlen

Das Controlling von Kennzahlen und damit das Wissen um die aktuelle Situation ist die Basis, um Entscheidungen zu treffen. Was ist zu tun, damit wir uns verbessern? Wie erreichen wir unsere Ziele bzw. die Soll-Kennzahlwerte? Das Controlling-Werkzeug zeigt für eine Auswahl von Maßnahmen (siehe Schritt 1) die erwarteten Auswirkungen auf die definierten Kennzahlen auf. Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen zur Verkaufssteigerung

auf den Verkaufsverlauf. D. h., eine Zeitreihenanalyse der Verkaufszahlen eines Stücks zur Bewertung, wie früh der Verkauf stattgefunden hat und in welcher Geschwindigkeit die Nachfrage steigt. Auch Auswirkungen der Preisgestaltung auf das Kaufverhalten lassen sich hiermit überwachen. Abbildung 2 stellt einen Ausschnitt des Controlling-Werkzeugs dar.



Abbildung 1: Vorgehensmodell zur Unterstützung von Theatern bei der Angebotsgestaltung
© TheaterLytics

4. (Nicht-)Besucherbeforschung

Entscheidungen zur Angebotsgestaltung sollen mittelfristig auch zu einer höheren Besucherzufriedenheit führen sowie neue Besucher*innen für ein Theater begeistern. Damit die Maßnahmen den gewünschten Effekt zeigen, ist es wichtig, vorab durch Besucherbeforschung Transparenz bezüglich Besucherrealität zu schaffen und ein Verständnis über die Besuchererwartungen sowie das Besucherverhalten zu erlangen. Dazu stehen qualitative und quantitative Ansätze zur Besucherbeforschung zur Verfügung.

Als Werkzeug zur qualitativen Besucherbeforschung wurde ein Interviewleitfaden für die strukturierte Erfassung von Motiven, Treibern und Hemmnissen für Besuchsentscheidungen entwickelt. Dieser wird zur

Erfassung der Wertwahrnehmung von Leistungsaspekten bei (Nicht-) Besucher*innen eingesetzt. Darüber hinaus steht als Werkzeug zur quantitativen Besucherforschung eine Online-Umfrage zur (Nicht-)Besucherbefragung zur Verfügung. Hierdurch lässt sich die Wahrnehmung des Angebots von (Nicht-)Besucher*innen ermitteln. Darüber hinaus ermöglicht die Online-Umfrage die Messung der Besucherzufriedenheit, sowohl zu einem bestimmten Zeitpunkt als auch regelmäßig über die Zeit, um Entwicklungen und Trends zu erkennen.

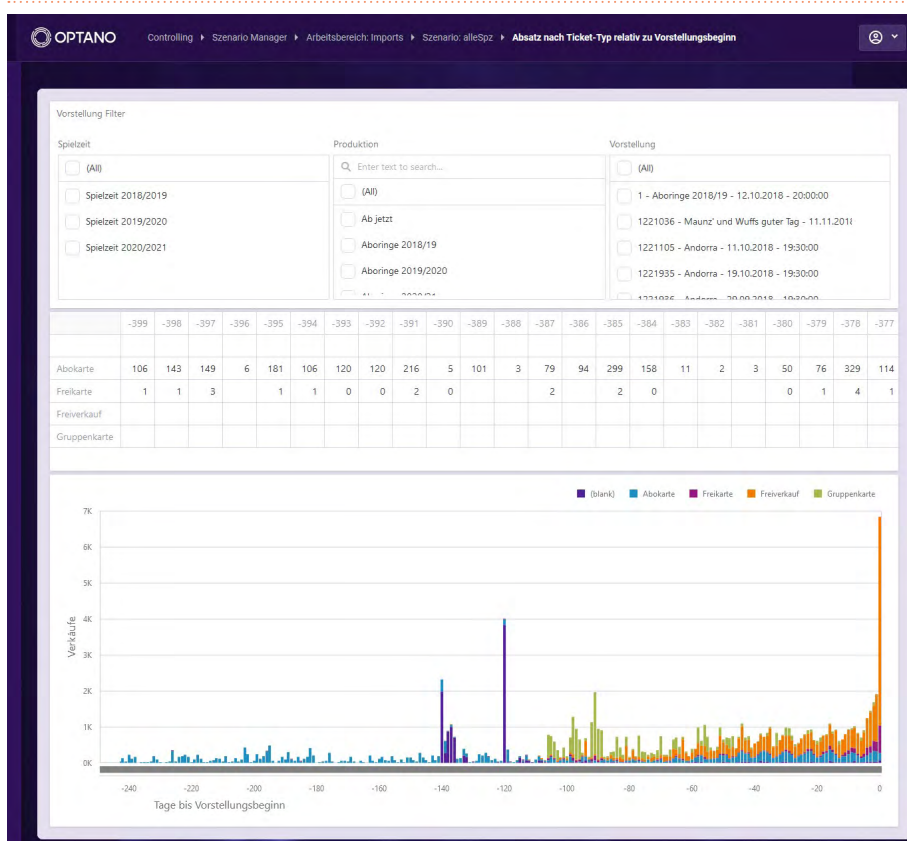


Abbildung 2: Digitales Werkzeug für das Controlling von Kennzahlen. Im Ausschnitt ist ein Dashboard zur Visualisierung der Verkaufszahlen nach Ticketart (bspw. Abo-, Gruppen- und Freiverkaufskarte) im zeitlichen Verlauf bis zum Vorstellungstermin abgebildet. Diese Übersicht dient dazu – bei Bedarf – Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Wird beispielsweise ein schleppender Freiverkauf erkannt, können Maßnahmen zur zusätzlichen Bewerbung der Veranstaltung ergriffen werden.

5. Datengestützte Stückauswahl

Im Vorfeld einer Spielzeit sind passende Stücke für das Spielprogramm auszuwählen. Sie sollen häufig:

- > sowohl thematisch breit aufgestellt sein,
- > für den Kulturbetrieb (bspw. im Hinblick auf Größe des Ensembles) und sein Publikum (siehe Schritt 4) passend, zeitgenössisch oder bekannt sein
- > als auch aktuelle gesellschaftliche Diskussionen aufgreifen.

Aufgrund dieser vielfältigen Anforderungen ist hier eine Werkzeugunterstützung sehr sinnvoll. Diese umfasst ein zentrales Datenmanagement-Modul, das alle Rezensent*innen eines Theaters intern zur Eingabe der Daten, Sichtung des Bearbeitungsstands sowie Hinterlegung und Vergleich der Bewertungen verwenden können. Als zusätzliches Hilfsmittel wurde eine zentrale Datenquelle zur Sichtung der Statistik des Deutschen Bühnenvereins und Auswertung der Kennzahlen eines Stücks bei anderen Kulturbetrieben (bspw. Anzahl von Besucher*innen) geschaffen, die über zahlreiche Filter und Einstellungen gezielt Auskunft über den Erfolg von Theaterstücken an anderen, vergleichbaren Spielstätten gibt.

6. Datengetriebenes Entscheiden bei der Freiverkaufsplanung

Im Fall von sehr gut besuchten Abo-Veranstaltungen mit einem geringen Anteil an Freiverkaufsplätzen können zusätzliche Vorstellungen für eine Produktion in Erwägung gezogen werden. Durch diese sogenannten Freiverkaufsveranstaltungen bekommen weitere Interessierte die Möglichkeit, sich das Stück anzuschauen. Dabei ist von den Theatern zu ermitteln, wie viele Freiverkaufsvorstellungen angeboten werden sollen. Ziel ist es, gerade so viele zusätzliche Vorstellungen anzubieten, sodass jeweils ein vorher definiertes Mindestmaß an Auslastung der einzelnen Veranstaltungen erreicht wird.

Hierzu wurde ein Dashboard entwickelt, welches vergangenheitsbasierte Daten des Ticketsystems (d.h. Buchungsdaten zu den Veranstaltungen) und interne Feedbackdaten (bspw. Auswertungen von Stückkritiken und Einschätzungen durch die Beschäftigten an der Kasse oder im Service zum Erfolg eines Stückes) zusammenfasst und auswertet. Im Dashboard werden die verschiedenen Daten transparent und übersichtlich dargestellt und unterstützen so die Entscheidungsfindung, ob und wie viele zusätzliche Freiverkaufsveranstaltungen angeboten werden sollen. Im Dashboard lassen sich dabei auch zwei Produktionen miteinander vergleichen. Dies hilft einem Theater dabei, die Auslastung von Produktionen besser einzuschätzen, auch wenn erst wenige Vorstellungen einer Produktion stattgefunden haben.

7. Prescriptive Analytics bei der Programmplanung

Mit mathematischen Algorithmen des Prescriptive Analytics können komplexe Planungsprobleme von Computern gelöst werden. Unter Einhaltung von verschiedenen Nebenbedingungen bestimmt der Computer den bestmöglichen Plan. Der Mensch erhält dadurch Entscheidungsunterstützung für komplexe Fragestellungen. Dazu zählen: Wann sind die Premieren der Produktionen? Wie sieht ein gültiger Premierenplan aus? Wie sieht eine gute Rollenbesetzung aus, die möglichst viele Besetzungswünsche der Schauspieler*innen des Ensembles berücksichtigt? In Abbildung 3

ist ein beispielhaftes Ergebnis der Optimierung in einem klassischen Gantt Diagramm dargestellt. Insgesamt wird durch die Entscheidungsunterstützung das Erstellen einer geeigneten Reihenfolge der Produktionen und damit die Planung der Premierentermine weniger zeitintensiv. Zudem erfahren die Pläne durch das Ensemble eine höhere Akzeptanz, da Besetzungswünsche besser berücksichtigt werden.

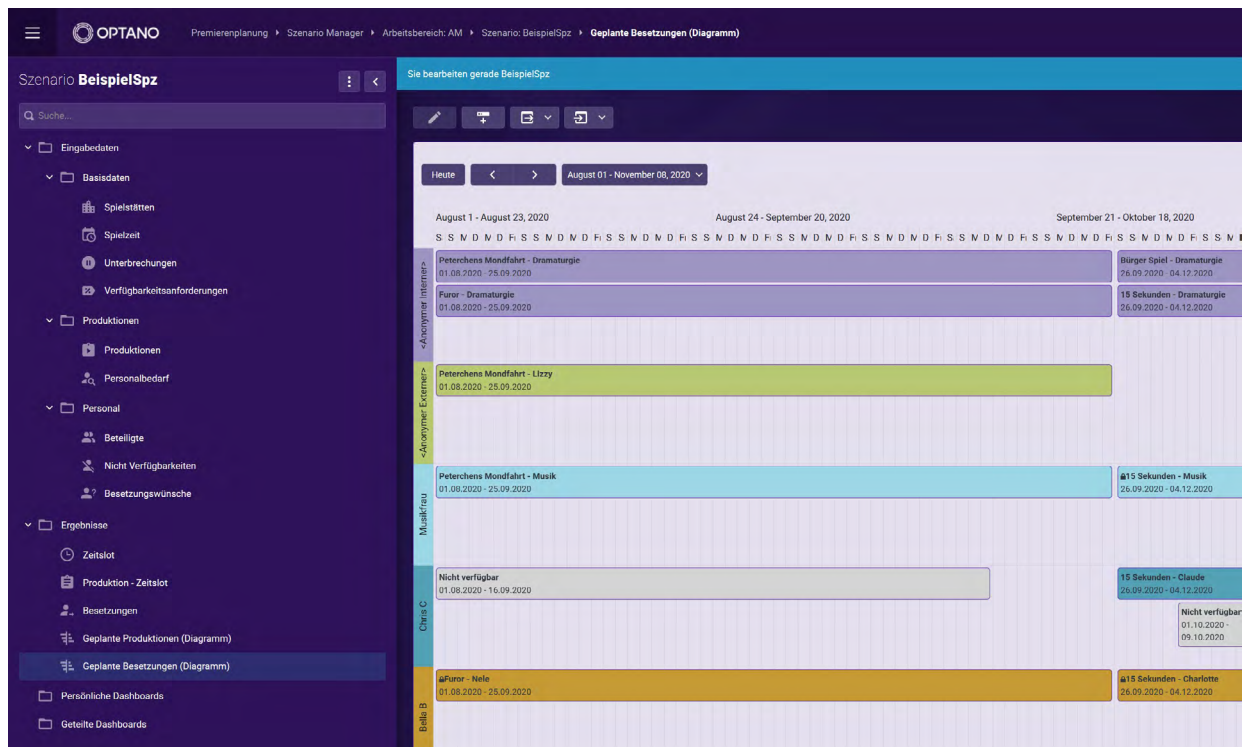


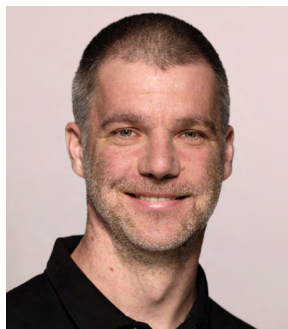
Abbildung 3: Dashboard zur Programmplanung mit den Ergebnissen zum optimierten Premierer- und Produktionsplan. Der Ausschnitt zeigt ein beispielhaftes Ergebnis. Die Premierentermine und damit auch die Planung der Produktion der Stücke eines Theaters wurden unter Berücksichtigung verschiedener Anforderungen (bspw. Besetzungswünsche) zeitlich eingeplant.

Mithilfe dieses Vorgehensmodells und der digitalen Werkzeuge zur Entscheidungsunterstützung werden Theaterbetriebe dazu befähigt, zukünftig eine effizientere Angebotsplanung zu realisieren, die gleichzeitig zu einer höheren Auslastung solcher Kulturveranstaltungen führt. Dadurch werden Umsatzsteigerungen erzielt, die erstmals auf entsprechende Maßnahmen und Entscheidungen zur Veranstaltungsterminierung, Saalplatzmanagement und Preisgestaltung zurückgeführt werden können. Über einen weiteren Projekterfolg im Hinblick auf die Auswirkungen des Projekts auf die Besucherzufriedenheit freut sich Kreuzhage wie folgt: „Mit den entwickelten Methoden können wir nun auch viel besser die Wünsche und Bedürfnisse der Besucher*innen ermitteln. Zudem helfen uns die Methoden dabei, heutige Hürden und Hemmnisse von Kulturbesuchen abzubauen, sodass Nicht-Besucher*innen in Zukunft das Kulturangebot anders wahrnehmen. Das ist für uns essentiell, um den Zugang zu Kulturangeboten für alle Bevölkerungsschichten weiter zu verbessern.“

Handlungsleitfaden bereitet Anwendung in weiteren Branchen vor

Auch andere Kultureinrichtungen, wie Kinobetreiber*innen, Orchester oder Veranstalter*innen von Sportevents können von den Ergebnissen des Projekts profitieren. So wurden die Projektergebnisse systematisch in einem Handlungsleitfaden zusammengefasst und als Transferangebot für Interessierte auf der Projektseite veröffentlicht. „Wir möchten Kulturbetriebe mit diesem Transferangebot auf die vielfältigen Chancen der Digitalisierung aufmerksam machen und einen einfachen Einstieg bei der digital unterstützen, datenbasierten Angebotsgestaltung ermöglichen. Mit dem Leitfaden bekommen Kulturbetriebe einen Überblick über die entwickelten Methoden zur Entscheidungsunterstützung und deren Nutzen in der Anwendung“, erläutert Dr. Christoph Weskamp, R&D Manager des Kompetenzbereichs Digital Business im SICP. Der Handlungsleitfaden wurde Interessierten unter <https://blogs.uni-paderborn.de/theaterlytics/> zur Verfügung gestellt. Für einen Schnelleinstieg ins Thema findet sich dort auch ein [Erklärvideo](#), welches die Ziele und Vorgehensweise von TheaterLytics zusammenfasst.

Die entwickelten Lösungen zur datenbasierten Angebotsplanung bietet darüber hinaus eine ideale Grundlage für weitere Folgeprojekte. „Eine Stoßrichtung bildet dabei die Weiterentwicklung von digitalen vernetzten Kulturplattformen, sodass offene Datenräume entstehen, die weitere innovative Mehrwertdienste zur Angebotsplanung und Besucheransprache ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise Services, die Informationen von verschiedenen Kulturbetrieben miteinander verknüpfen, um Nutzerinnen und Nutzern ein personalisiertes Vorschlagssystem für Veranstaltungen zu bieten“, fasst Prof. Dr. Dennis Kundisch, Direktor des Kompetenzbereichs Digital Business im SICP sowie Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Digitale Märkte, den Ausblick zusammen.



Dr. Jens Peter Kempkes ist einer von drei Gründern und Geschäftsführer der OPTANO GmbH, einem führenden europäischen Anbieter von KI-gestützten Lösungen zur Optimierung von Produktion und Logistik. Er promovierte 2009 am Lehrstuhl von Prof. Dr. Leena Suhl im Bereich Wirtschaftsinformatik mit dem Schwerpunkt Optimierungsmethoden in der Logistik.



Katharina Kreuzhage studierte an der Hochschule für Musik und darstellende Kunst in Graz. Ab 1997 ist sie als freischaffende Regisseurin tätig und schließt parallel ein Studium der Wirtschaftswissenschaften ab. 2004 übernimmt sie die Intendanz am Theater der Stadt Aalen. Seit August 2013 ist Katharina Kreuzhage Geschäftsführende Intendantin des Theater Paderborn.



Prof. Dr. Dennis Kundisch ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Digitale Märkte an der Universität Paderborn und Mitglied im Software Innovation Campus Paderborn. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Crowdsourcing, digitale Geschäftsmodelle und Plattformen, Electronic Word of Mouth, Gamification und E-Learning.



Janina Seutter ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Digitale Märkte an der Universität Paderborn. Das Projekt „TheaterLytics“ hat sie über die Laufzeit von drei Jahren mitgestaltet.



Dr. Christoph Weskamp ist Innovationsmanager ‚Digital Business‘ im Software Innovation Campus Paderborn. In seiner Rolle entwickelt und managt er Forschungs- und Innovationsprojekte im Bereich der digitalen Transformation mit Schwerpunkt auf Fragestellungen der datengetriebenen Entscheidungsunterstützung. Er leitete das Projekt „TheaterLytics“.

SUSTAINABLE TRANSFORMATION DAYS
STD2023

22.-24.06.2023

**Nachhaltige Veränderung für Mensch,
Organisation und Gesellschaft.**

Die Sustainable Transformation Days 2023 sind eine 2,5-tägige Konferenz mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit. In vier parallelen Tracks werden die ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit sowie die Transformation der Bildung und Leadership von morgen thematisiert.

Exklusiver 40% - Rabattcode: KMSTD23

www.std2023.com

Sag mir, wo die (fachlich versierten) Kulturleute sind!

Ergebnisse der ersten Nutzer*innenbefragung zu
„Personalmangel im Kultur- und Medienbetrieb“¹

Ein Beitrag von Julia Jakob

Stellen Sie sich vor, Sie wollen ins Theater – aber die Vorstellung entfällt, weil im technischen Bereich das Personal fehlt. Oder Sie wollen ins Museum – das leider außer der Reihe geschlossen hat, da es zu wenig Service- und Aufsichtspersonal gibt. Oder Sie leiten eine Kultureinrichtung – für deren Angebote Sie aber kein umfassendes Marketing machen können, da die Abteilung chronisch unterbesetzt ist. Diese fiktiven Szenarien können real werden, wenn sich der Personalmangel im Kulturbereich noch weiter verstärkt. Denn: Gutes Personal zu finden, ist bei weitem nicht mehr so einfach, wie es früher mal war. Und es zu langfristig zu halten, ist ebenso schwierig.

Die Entscheider*innen in Kulturpolitik, -verwaltung und -einrichtungen haben die Brisanz des Personalmangels scheinbar entweder noch nicht erkannt oder nehmen ihn nicht ernst.

Bisher haben die Entscheider*innen in Kulturpolitik, -verwaltung und -einrichtungen die Brisanz des Personalmangels scheinbar entweder noch nicht erkannt oder nehmen ihn nicht ernst. Dabei sind die Probleme bei der Stellenbesetzung schon heute eklatant, wie die erste spartenübergreifende Umfrage zum Thema zeigt, die unsere Redaktion selbst unter den Nutzer*innen von Kultur Management Network im April 2023 durchgeführt hat. Entsprechend muss sich der Kulturbetrieb nicht nur zeitnah mit dem Personalmangel beschäftigen, sondern auch längerfristig etwas ändern – insbesondere, da das Thema nicht neu ist: Deutschlandfunk bei-

¹ Ich bedanke mich an dieser Stelle bei allen Umfrage-Teilnehmer*innen sowie bei meinen Kolleg*innen Kristin Oswald für die inhaltliche Zuarbeit und redaktionelle Betreuung von Umfrage und Artikel, Anja Schwarzer, Johannes Hemming und Sofia Unger für ihre hilfreichen Feedbacks zum Fragebogen sowie Susanne Eger und Olivier Marchal für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Umfrageauswertung!

² vgl. Köhler 2019.

³ vgl. Ott-Despoix 2023.

⁴ Köhler 2019.

⁵ z.B. der 1. Fachkräftekongress der Kultur und Kreativwirtschaft im April 2023.

⁶ vgl. bspw. Mayer 2021 sowie Bonin 2014.

⁷ Hellwagner et al. 2022.

⁸ Bauer et al. 2023 mit Bezug auf eine Studie von Maier et al. 2022.

⁹ vgl. Fitzenberger 2023.

¹⁰ vgl. ebd.

spielsweise sprach bereits im Dezember 2019 über das Thema Fachkräftemangel am Theater.² Für die Filmindustrie hat die Produzentenallianz im Sommer 2022 über 100 Produktionsunternehmen zum Thema befragt.³ In beiden Sparten zeichnet sich ab, dass es vor allem in technischen und administrativen Bereichen erheblich an versiertem Personal mangelt, was sich in den nächsten Jahren – wie überall sonst auch – verschärfen wird. So wird beispielsweise für den Theaterbereich prognostiziert, dass es bis „2030 es einen Bedarf an über 2.500 Stellen“⁴ geben wird. Zudem ist das Thema aktuell Bestandteil verschiedener Tagungen, insbesondere für die Kultur- und Kreativwirtschaft.⁵

Warum ist das so?

Der Personalmangel wird sich zum einen durch den demografischen Wandel und den Renteneintritt der Babyboomer verschärfen. Laut Studien der Bertelsmann Stiftung werden in den nächsten 10 bis 15 Jahren jährlich 1 bis 1,5 Millionen Menschen in Rente gehen, aber nur maximal 0,8 Millionen junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten.⁶ In weiteren Untersuchungen geht man davon aus, dass das Erwerbspersonenpotenzial aus demografischen Gründen bis 2035 im Vergleich zu 2021 um knapp 7 Millionen zurückgehen wird.⁷ Unter Berücksichtigung von Ausgleichskriterien wie Migration und steigende Erwerbsbeteiligung dürfte „das Arbeitskräfteangebot bis 2040 [nur] um rund 1,1 Millionen sinken“.⁸

Im Februar 2023 waren 2,6 Millionen Arbeitslose bei der Bundesagentur für Arbeit registriert. Dem gegenüber standen im vierten Quartal 2022 bundesweit 1,98 Millionen offene Stellen – „ein neuer Rekord“.⁹ Es gibt also einen sehr hohen Bedarf „an Beschäftigten zu den gegebenen Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen“. Mit Blick auf die Arbeitssuchendenzahl scheint jedoch eine Art „Mismatch“ zwischen den offenen Stellen und den Arbeitssuchenden zu bestehen. Die möglichen Gründe dafür sind meist individuell und daher vielfältig:

- > Arbeitssuchende und Arbeitsplätze befinden sich nicht am gleichen Ort,
- > die Qualifikationen oder die Berufswünsche der Arbeitssuchenden passen nicht zu den offenen Stellen,
- > die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung der offenen Stellen sind nicht attraktiv genug,
- > Arbeitssuchende und Betriebe kommen aufgrund fehlender Markttransparenz nicht zusammen.¹⁰

¹¹ Neben eigenen Recruiting-Erfahrungen und jenen unseres direkten Netzwerkes sind hier insbesondere die Erfahrungen unseres Geschäftsführers Dirk Schütz als Personaldienstleister zu nennen.

¹² Mit „wir“ meine ich das komplette Team von Kultur Management Network.

Insbesondere der dritte Punkt sollte weite Teile des Kultur- und Medienbetriebs wachrütteln. Denn unattraktive Arbeitsbedingungen und -bezahlung bilden vielerorts noch immer den Status quo und erschweren es der Branche, Menschen für bestimmte Regionen oder Menschen mit bestimmten Qualifikationen zu begeistern.

KMN-Nutzer*innenumfrage als Bestandsaufnahme

Da eine spartenübergreifende Bestandsaufnahme und Betrachtung für dieses Problem bisher weitestgehend fehlt(e), haben wir unter den Nutzer*innen von Kultur Management Network im März und April 2023 eine digitale Umfrage durchgeführt. Diese haben wir basierend auf unseren Erfahrungen¹¹ sowie unserer redaktionellen Beschäftigung mit dem Thema konzipiert. So haben wir bei vielen Fragen vielfältige Antwortmöglichkeiten zur Auswahl vorgegeben, die immer um eigene weitere Antworten ergänzt werden konnten, um ein möglichst breites Spektrum an Gründe, Hürden und Herangehensweisen abbilden zu können.¹² Dabei interessierte uns: Inwieweit ist der Fachkräftemangel bereits in Kultureinrichtungen spürbar? Wie reagieren die Kulturschaffenden bzw. die Einrichtungen darauf? Und an welchen Stellen wünschen sich die Akteur*innen (externe) Unterstützung?



Abb. 1: Anteil der Sparten, in denen die Umfrageteilnehmenden tätig sind.

An der Umfrage nahmen insgesamt 162 Menschen aus verschiedenen Bereichen des Kultur- und Medienbetriebs teil (s. dazu Abb. 1), deren Altersspanne zwischen 25 und 67 Jahren liegt. Dabei gibt es eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass vor allem Menschen an der Umfrage teilgenommen haben, deren Einrichtungen bereits mit dem Personalmangel konfrontiert sind. So sind die nachfolgenden Zahlen nicht repräsentativ, aber dennoch ein Hinweis auf eine bestimmte Entwicklung: 82 Prozent der Teilnehmenden gaben an, in ihren Einrichtungen Probleme bei der Stellenbesetzung zu haben. Von diesen haben knapp 59 Prozent zudem Probleme, Personal langfristig zu halten. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes wirkt sich demnach nicht nur auf Besetzungen aus, sondern auch auf die Fluktuation der Mitarbeitenden: Viele scheinen häufiger zu wechseln oder zu gehen.

Pandemie als Brandbeschleuniger

Nach der Umfrage scheint sich der Personalmangel seit der Pandemie verstärkt zu haben, bestand aber vielerorts schon vorher. Nach einigen der freien Antworten hat vor allem die während der Pandemie gestiegene Prekarisierung dafür gesorgt, dass viele nun gute Arbeitsbedingungen wichtiger finden als eine Tätigkeit im Kulturbereich. Der Pool an freien und befristeten Mitarbeitenden wird demnach durch eine mögliche Abwanderung in Festanstellungen oder andere Wirtschaftsbereiche kleiner.

(Vermutete) Hauptursachen für den Personalmangel

Eine wichtige Sache vorweg: Da die Befragten die Sicht der potenziellen Bewerber*innen wohl nur bedingt kennen, können sie die Gründe für den Personalmangel zumindest teilweise wahrscheinlich nur vermuten. Generell liegt in den Umfrageergebnissen ein starker Fokus auf dem Faktor Geld. Andere der von uns vorgeschlagenen Gründe werden demgegenüber deutlich unterbewertet, obwohl sie die aktuelle Situation verbessern könnten: So ist es für die Teilnehmenden deutlich weniger relevant, am Image des (eigenen) Kulturbetriebs als Arbeitgeber zu arbeiten. Das passt dazu, dass das mitunter eher negative, prekäre Image des Kulturbetriebs als Arbeitsbereich von nur 20,3 Prozent als einer der Hauptgründe für das ausbleibende Personal betrachtet wird (s. Abb. 2). Das ist naheliegend, denn während Befristungen, Prekariat usw. immer wieder innerhalb des Kulturbetriebs thematisiert werden, bleibt diesem weitgehend verschlossen, wie potenzielle Mitarbeiter*innen ihn wahrnehmen.



Abb. 2: Ergebnisse zur Frage „Was erachten Sie als Hauptursache(n) für den Personal-mangel in Ihrer Einrichtung?“ (mehrere Antworten möglich); n=133

¹³ vgl. bspw. Bensch 2022.

¹⁴ vgl. Ott-Despoix 2023.

Jedoch zeigen Umfragen unter Kulturmanagement-Studierenden, dass für diese Image und Arbeitsbedingungen miteinander zusammenhängen, dass also die Arbeitsbedingungen auf das Image als Arbeitgeber einwirken, und sie sich im Zweifelsfall gegen den Arbeitsmarkt Kultur entscheiden.¹³ Ein ähnliches Bild zeichnet Dominique Ott-Despoix über den Fachkräftemangel in der Filmbranche: Insbesondere die jüngere Generation der Arbeitnehmer*innen habe auf die immense Arbeitsbelastung bei mangelnder Wertschätzung (sowohl monetär als auch im Umgang miteinander) schlichtweg keine Lust mehr.¹⁴ Ein Phänomen, das auch wir in unserem Netzwerk bei Fach- und Führungskräften U40 beobachten. Auffällig ist zu diesem Thema der Vergleich unter den vier am stärksten vertretenen Sparten unserer Umfrage:

- > 94 Prozent der Teilnehmer*innen aus den Darstellenden Künsten erachten die attraktiveren Arbeitskonditionen außerhalb des Kulturbereichs als Hauptursache für den Personalmangel.
- > Bei den Teilnehmenden aus dem Bereich Museum/ Kulturelles Erbe sind es über 80 Prozent,
- > während es bei den Teilnehmer*innen aus den Sparten Musik und Kreativwirtschaft „nur“ jeweils 60 Prozent sind.

45 Prozent unserer Umfrageteilnehmer*innen geben darüber hinaus an, dass im Kulturarbeitsmarkt Personen fehlen, die gesuchte Kompetenzen mitbringen, etwa in Bezug auf Digitalisierung, aber auch im Personalmanagement allgemein. Weitere 19 Prozent sehen außerdem Mängel in der

¹⁵ dbb beamtenbund und tarifunion 2021.

Ausbildung von Fachkräften. Bei den Ursachen für den Personalmangel jeweils einmal ergänzt wurden zudem die intransparenten und langsamen Bewerbungsprozesse, die viele Bewerber*innen abschrecken, fehlendes Budget für Weiterbildungen, mangelnde Aufstiegschancen, Standortfaktoren sowie die falsche Prioritätensetzung bei der Bewerber*innenauswahl. Damit verbunden scheinen viele Probleme in der Verwaltungslogik zu liegen. Da auch die öffentliche Verwaltung große Probleme mit Personalmangel hat, bleibt die Hoffnung, dass hier ein Umdenken einsetzt, das sich auch positiv auf den Kulturbereich auswirkt.¹⁵

Unterbesetzte Arbeitsbereiche und deren Folgen

Wir wollten von den Teilnehmer*innen an unserer Umfrage außerdem wissen, in welchen Tätigkeitsbereichen sich der Personalmangel am stärksten auswirkt – dabei wurden fast alle genannt: von Technik und Verwaltung/Leitung, was wenig überraschend ist, über Marketing bis hin zu Vermittlung. Kaum genannt wurden hingegen Positionen aus der Inhaltserstellung (z.B. Kuration). Insgesamt sind scheinbar fast alle befristeten Positionen betroffen sowie fast alle Erfahrungsstufen, von der Führungsposition bis zu Praktika. Die damit verbundenen Folgen sind laut den Umfrageergebnissen breit gefächert: Spartenübergreifend bleiben durch den Personalmangel Aufgaben liegen und Überstunden häufen sich an, wodurch die Überarbeitung steigt und das Arbeitsklima sich verschlechtert. Großflächiger haben die unbesetzten Stellen zudem zur Folge, dass die jeweiligen Häuser ihre Angebote reduzieren müssen, Vorstellungen abgesagt werden, aber auch, dass die Organisation ihre Ziele nicht (mehr) erreichen und sich nicht entwickeln kann (s. Abb. 3).



Abb. 3: Ergebnisse zur Frage „Welche Folgen hat der Personalmangel auf die Arbeit in Ihrer Einrichtung?“ (mehrere Antworten möglich); n=133

Dabei ist der institutionelle Stillstand für alle Teilnehmenden aus den Bereichen Musik und Museum/ Kulturelles Erbe die schwerwiegendste Folge. Dies erachten von den Teilnehmenden der Kreativwirtschaft immerhin zwei Drittel, während es bei den Teilnehmer*innen aus den Darstellenden Künsten knapp 55 Prozent sind. Spartenübergreifend vermeldeten 63 Prozent der Teilnehmenden, dass die Personalsuche aktuell mehr Zeit und Ressourcen bindet (als geplant). Zudem gaben knapp zwei Drittel an, dass Ausschreibungsverfahren wiederholt werden müssen.



Abb. 4: Ergebnisse zur Frage „Wie gehen Sie in Ihrer Einrichtung mit diesen Problemen um?“ (mehrere Antworten möglich); n=133

Wie Abb. 4 zeigt, scheinen allerdings nur wenige Häuser das Recruiting-Problem durch eine effizientere Suche anzugehen. So antworteten auf die Frage nach dem Umgang mit diesem Problem nur 9 Prozent der Befragten, nun häufiger mit Personaldienstleistern zusammen zu arbeiten. Nur 15

¹⁶ Eine umfassende Auswertung zu unseren Stellenmarktdaten mit Fokus auf Werbebudgets finden Sie im nachfolgenden Beitrag meiner Kollegin Kristin Oswald ab S. 39:

¹⁷ Weiteren Input zu diversitätsorientierten Recruitingmaßnahmen finden Sie in den Interviews mit Šejla Ključanin (ab S. 57) und Idil Efe (ab S. 64) sowie zur Relevanz von Diversity-Strategien im Beitrag von Felicitas Birckenback (ab S. 52).

¹⁸ Um neue Anforderungen an das Kulturmanagement geht es in dieser Ausgabe im Beitrag von Tobias Hochscherf und Martin Lätzel (ab S. 79) sowie damit verbundene Veränderungen für die Aus- und Weiterbildung in den Beiträgen von Anca Unertl (ab S. 99) sowie im Interview von Lena Becker mit Jan Hochscherf und Jérôme Lenzen (ab S. 89).

¹⁹ Eine weitere Möglichkeit, für eine frühzeitige und langfristige Bindung von neuem Personal stellt das Thema Onboarding dar, worüber Sie im Beitrag von Andrea Hausmann, Antonia Schwingen und Antonia Bussemer (ab S. 72) mehr erfahren. In unserer Umfrage wurde diese Maßnahme jedoch nicht genannt.

Prozent erhöhen das Werbebudget für die Stellensuche¹⁶ und nur 20 Prozent gaben an, Personalsuche und Personalmanagement stärker zu digitalisieren. Spannend ist, dass 54 Prozent der Teilnehmenden angaben, offener gegenüber Bewerber*innen mit geringeren/ abweichenden Qualifikationen zu sein. Jedoch nutzen nur 15 Prozent Diversity-Strategien, um neue Bewerber*innen anzusprechen.¹⁷ Stattdessen scheinen neben dem Outsourcing entsprechender Arbeitsbereiche (34 Prozent) die verstärkte Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitenden (44 Prozent), mit studentischen Mitarbeitenden (knapp 30 Prozent) sowie mit Ehrenamtlichen (15 Prozent) praktikable Lösungsstrategien für den Personalmangel zu sein. Knapp 11 Prozent gaben an, mit Jobsharing auf das Problem zu reagieren, weitere 12 Prozent teilen Ressourcen/ Personal mit anderen Einrichtungen. Bei 11 Prozent unserer Befragten wurden die betroffenen Stellen gestrichen – offen bleibt hier, ob wichtige Aufgabenbereiche dadurch nun wegfallen.

Personalmanagement in den Strukturen verankern

Dass der Kultur- und Medienbetrieb den Fachkräftemangel immer stärker zu spüren bekommt, ist nach den Ergebnissen unserer Umfrage wenig verwunderlich. Ein Umdenken ist daher dringend nötig, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren. Personalentwicklung bestehender Mitarbeitender scheint daher im Kulturbetrieb endlich (wenn auch zwangsläufig) ein Thema zu werden: So werden bereits bei einem Viertel der Befragten gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten¹⁸ angeboten, um das bestehende Personal zu halten und in Richtung derjenigen weiterzuentwickeln, die das Haus sonst anderweitig suchen müsste. Interne Aufstiegsmöglichkeiten sind jedoch nur bei 15 Prozent der Befragten möglich. Ebenso wird versucht, die Arbeitsbedingungen durch flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Angebote (je 30 Prozent) sowie durch verstärkte Familienfreundlichkeit (19 Prozent) zu verbessern.¹⁹

Personalentwicklung bestehender Mitarbeitender scheint im Kulturbetrieb endlich (wenn auch zwangsläufig) ein Thema zu werden.

20 Prozent unserer Befragten gaben jedoch auch an, dass bisher in ihren Einrichtungen noch keine Maßnahmen gegen den Personalmangel ergriffen wurden (s. Abb. 4). Professionelleres Recruiting sowie damit verbundene Diversity-Strategien könnten dabei weitere Ansätze sein, um dem

²⁰ vgl. Fitzenberger 2023.

²¹ Mehr zum Thema Fluktuation erfahren Sie in meinem Beitrag ab S. 106 in dieser Ausgabe.

Personalmangel entgegen zu wirken. Allerdings zeigt sich bei den Gründen und Lösungsmöglichkeiten in der gesamten Umfrage, dass neben zu wenig Know-how für Recruitingprozesse der Fokus vieler Teilnehmer*innen vor allem auf den Geld liegt: Dieses scheint in zwei Drittel der Fälle für die Personalsuche zu fehlen sowie nach knapp 70 Prozent der Befragten auch für angemessene Bezahlungen. Die Arbeitsmarktforschung zeigt, dass eine Lohnerhöhung allein langfristig nicht ausreicht, um dem Personalmangel entgegenzuwirken, wenn weitere Beschäftigungshemmnisse bestehen bleiben.²⁰ Wenn „Geld“ also das wirksamste Mittel gegen den Personalmangel sein soll, darf dieses nicht nur für höhere Gehälter eingesetzt werden, sondern muss für andere Bereiche gleichermaßen vorhanden sein.

Fachlich versierte Kulturleute gibt es natürlich noch, doch sie kehren dem Kulturbereich immer öfter den Rücken – insbesondere, wenn weiterhin am Status quo festgehalten wird.

Nicht alles davon können Entscheider*innen in Kulturpolitik und Führungspositionen selbst lösen. Aber sie können und müssen dazu beitragen, indem sie neue Strukturen schaffen – und den Personalmangel sowie dessen Ursachen ernst nehmen. Denn die fachlich versierten Kulturleute gibt es natürlich noch, doch sie kehren dem Kulturbereich immer öfter den Rücken – insbesondere, wenn weiterhin am Status quo festgehalten wird und/ oder die damit verbundenen Missstände sich verschlimmern.²¹ Umso erfreulicher sind daher die verschiedenen Lösungsansätze und Ideen, die in den nachfolgenden Beiträgen dargelegt werden.

LITERATUR

Bauer, Anja, Hermann Gartner, Timon Hellwagner, Markus Hummel, Christian Hutter, Susanne Wanger, Enzo Weber & Gerd Zika (2023): IAB-Prognose 2023: Rekord-Arbeitskräftebedarf in schwierigen Zeiten. (IAB-Kurzbericht 5/2023), Nürnberg, 12 S. DOI:10.48720/IAB.KB.2305.

Bensch, Matthias J. (2022): „Umfrage unter Museumsvolontär:innen. Museum und/ oder Familie?“, <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Umfrage-unter-Museumsvolontaerinnen-Museum-und-oder-Familie,4479>, Abrufdatum: 17.05.2023.

Bonin, Holger (2014): Der Beitrag von Ausländern und künftiger Zuwanderung zum deutschen Staatshaushalt, hrsg. v. Bertelsmann Stiftung, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/der-beitrag-von-auslaendern-und-kuenftiger-zuwanderung-zum-deutschen-staatshaushalt>, Abrufdatum: 12.05.2023.

Fitzenberger, Bernd (2023): Fach- und Arbeitskräftemangel ... und es gibt ihn doch!, In: IAB-Forum 28. März 2023, <https://www.iab-forum.de/fach-und-arbeitskraeftemangel-und-es-gibt-ihn-doch/>, Abrufdatum: 12.05.2023.

dbb beamtenbund und tarifunion (2021): „Personalmangel im öffentlichen Dienst“, https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/210329_dbb_Personalbedarfe_oeD.pdf, Abrufdatum: 17.05.2023.

Hellwagner, Timon; Söhnlein, Doris; Wanger, Susanne; Weber, Enzo (2022): Wie sich eine demografisch bedingte Schrumpfung des Arbeitsmarkts noch abwenden lässt. IABForum, <https://www.iab-forum.de/wie-sich-eine-demografisch-bedingte-schrumpfung-des-arbeitsmarkts-noch-abwenden-laesst/>, Abrufdatum: 11.05.2023.

Köhler, Michael (2019): „Es könnte sein, dass der Vorhang zu-bleibt“ – Gespräch mit Marc Grandmontagne auf Deutschlandfunk, <https://www.deutschlandfunk.de/fachkraeftemangel-am-theater-es-koennte-sein-dass-der-100.html>, Abrufdatum: 13.05.2023.

Maier, Tobias; Kalinowski, Michael; Zika, Gerd; Schneemann, Christian; Mönnig, Anke; Wolter, Marc Ingo (2022): Es wird knapp. Ergebnisse der siebten Welle der BIBB/IABQualifikations und Berufsprjektionen bis zum Jahr 2040. BIBBReport 2022,03, Bielefeld: Budrich.

Mayer, Matthias M. (2021): Fachkräfteengpässe und Zuwanderung aus Unternehmenssicht in Deutschland 2021: Stärkerer Anstieg als im Vorjahr angenommen, hrsg. v. Bertelsmann Stiftung, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fachkraefteengpaesse-und-zuwanderung-aus-unternehmenssicht-in-deutschland-2021-staerkerer-anstieg-als-im-vorjahr-angenommen-all>, Abrufdatum: 12.05.2023.

Ott-Despoix, Dominique (2023): „Von wegen Traumjob“, veröffentlicht bei: fluter am 16.02.2023, <https://www.fluter.de/filmbranche-fachkraeftemangel-gruende>, Abrufdatum: 12.05.2023.



Julia Jakob (29) studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement in Weimar. Praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb sammelte sie bei unterschiedlichen Festivals und in verschiedenen Veranstaltungsbüros sowie als Künstler*innen-Agentin. Seit 2016 gehört sie zum Team der KM Kulturmanagement Network GmbH und ist seit 2021 die Chefredakteurin des Kultur Management Network Magazins.

Keine Kultur- manager*innen in Sicht

Stellenmarktdaten zeigen größte Engpässe¹

Ein Beitrag von Kristin Oswald

Die goldenen Jahre sind vorbei. Jobs im Kulturbetrieb sind längst nicht mehr so begehrt wie noch vor einigen Jahren und immer mehr Kultureinrichtungen haben Probleme, Stellen zu besetzen. Doch betrifft das alle Kultursparten und Tätigkeitsbereiche gleichermaßen? Dieser Frage sind wir anhand von Daten der Ausschreibungen im Stellenmarkt Kulturmanagement von Kultur Management Network nachgegangen.

Im Frühjahr dieses Jahres haben wir unter unseren Nutzer*innen eine Umfrage zum Personalmangel im Kulturbereich durchgeführt (eine ausführliche Auswertung finden Sie im Beitrag von Julia Jakob ab Seite 29). 82 Prozent der 162 Teilnehmer*innen haben angegeben, Probleme damit zu haben, neue Mitarbeiter*innen für offene Stellen zu finden. Nach den Antworten gilt das für fast alle Karrierestufen und für kulturmanageriale Tätigkeitsbereiche – vor allem Technik, Verwaltung und Marketing, aber auch Vermittlung –, jedoch weniger für Positionen in der Inhaltserstellung, wie zum Beispiel Kuration. Das Problem hat sich zudem seit dem Beginn der Coronapandemie im Frühjahr 2020 deutlich verschärft.

82 Prozent der 162 Teilnehmer*innen haben angegeben, Probleme damit zu haben, neue Mitarbeiter*innen für offene Stellen zu finden.

Da 162 Antworten nicht repräsentativ sind, haben wir diese mit dem deutlich größeren Datenpool aus unserem Stellenmarkt Kulturmanagement verglichen. Die Daten zu den Ausschreibungen allein sagen aber noch nichts

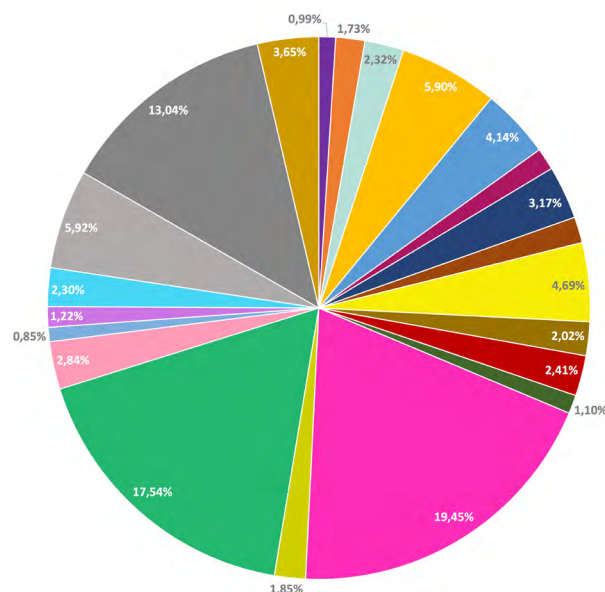
¹ Ich möchte mich bei meinen Kolleginnen Anja Schwarzer und insbesondere Susanne Eger für ihre Unterstützung bei der Zusammenstellung und Auswertung der Daten bedanken.

über Dringlichkeit oder Probleme bei der Besetzung aus. Aus diesem Grund haben wir uns vor allem die Werbebuchungen angeschaut. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Kultureinrichtungen nur dann Geld in die Hand nehmen, um ihren Ausschreibungen eine größere Reichweite zu verschaffen, wenn sie für diese vermutlich oder tatsächlich nur wenige (geeignete) Bewerber*innen finden. Diese absoluten Daten der Werbebuchungen haben wir den Gesamtdaten zum Stellenmarkt gegenübergestellt, um Verschiebungen ausmachen und feststellen zu können, ob der Personalmangel in einzelnen Sparten oder Tätigkeitsbereichen besonders ausgeprägt ist.

Datengrundlage und Vorbemerkungen

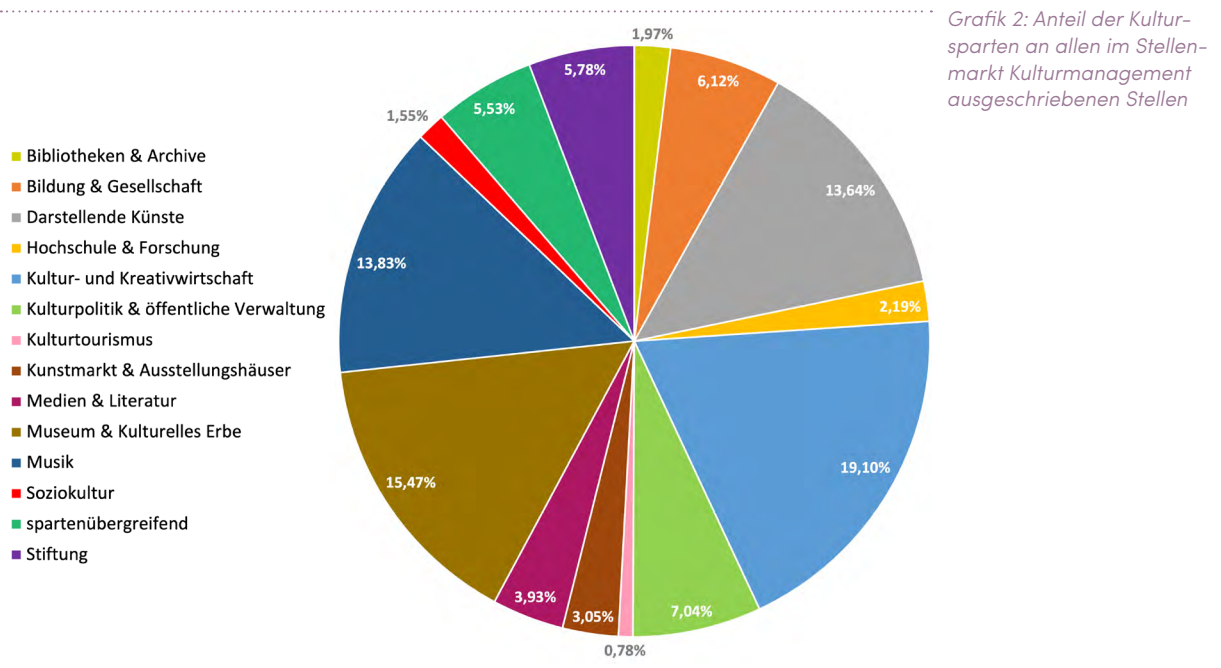
Der Fokus lag auf Stellenausschreibungen und Werbebuchungen aus dem Zeitraum Frühjahr 2020 bis Ende 2022, also knapp drei Jahre. In dieser Zeit wurden in unserem Stellenmarkt insgesamt über 14.000 Stellen veröffentlicht. Hier ist anzumerken, dass die Anteile der Sparten und Tätigkeitsbereiche an den Ausschreibungen im Stellenmarkt Kulturmanagement nicht die tatsächlichen Anteile am Arbeitsmarkt widerspiegeln. Vielmehr zeigen sie, für welche Arten von Stellen unser Stellenmarkt primär genutzt und als passend für Werbebuchungen betrachtet wird – nämlich, wenig überraschend, für Stellen im Managementbereich. Zudem veröffentlichen wir im Stellenmarkt für gewöhnlich keine IT- und Technikstellen. Diese wurden in unserer Umfrage und in unserem Netzwerk immer wieder als besonders schwierig zu besetzen genannt, können aber mangels Daten in der folgenden Auswertung nicht berücksichtigt werden.

- Beratung/ Consulting
- Dramaturgie
- Ensemble-/ Orchestermanagement
- Eventmanagement
- Finanzen / Controlling
- Fundraising / Sponsoring
- Geschäftsführung / Kaufm. Leitung
- Intendanz / Künstlerische Leitung
- Künstlerische Produktion
- Künstlermanagement
- Kuration
- Lehre/ Forschung
- Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit
- Personalmanagement
- Projektmanagement
- Redaktion
- Regie
- Verkauf / Besucherservice
- Vermittlung/ Pädagogik
- Verwaltung/ Administration
- wissenschaftliche Mitarbeit



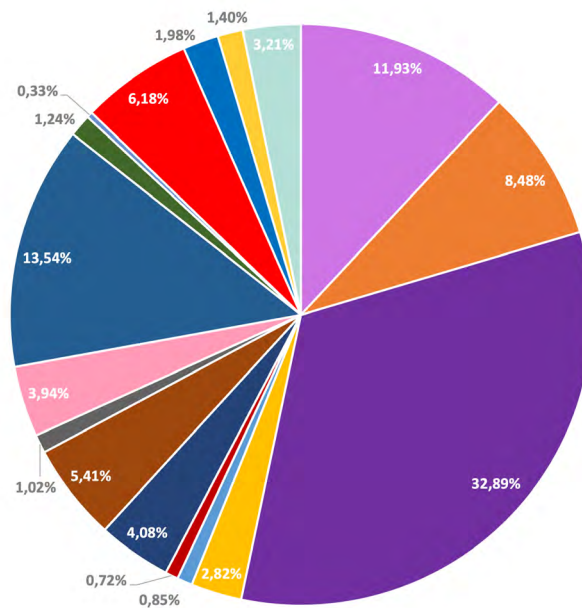
Grafik 1: Anteil der Tätigkeitsbereiche an allen im Stellenmarkt Kulturmanagement ausgeschrieben Stellen

So erklärt sich beispielsweise, warum Stellenausschreibungen aus den Bereichen Bibliotheken und Archive sowie Hochschulen hier einen eher geringen Anteil ausmachen.



Die Auswertung der Werbebuchungen zeigt zudem nicht nur, welche Stellen am schwierigsten zu besetzen sind, sondern spiegelt auch die Bedeutung der ausgeschriebenen Positionen wider. So verwundert es kaum, dass Leitungspositionen überdurchschnittlich häufig beworben werden. Dennoch sind diese zugleich auch schwieriger zu besetzen. Es gibt also eine Korrelation zwischen der Positionsbedeutung und der Schwierigkeit der Besetzung, die wir anhand der Daten aber nicht genau bemessen können.

Auch verglichen haben wir die Angaben zu den Regionen, in denen die suchenden Kulturinstitutionen ansässig sind, um zu schauen, ob Einrichtungen aus manchen Regionen proportional weniger oder mehr Geld für die Bewerbung ausgeben. Entsprechende Verschiebungen sagen aber nicht nur etwas über die Dringlichkeit der Stellenbesetzungen aus, sondern beispielsweise auch über die Dichte an Kulturinstitutionen, die Werbung buchen könnten, sowie über deren Budgets. Da wir keine Daten über die Größe der Institutionen erheben, können wir hierzu keine Aussagen treffen.



Grafik 3: Anteil der Regionen an allen im Stellenmarkt Kulturmanagement ausgeschriebenen Stellen

Werbebuchungen im Stellenmarkt

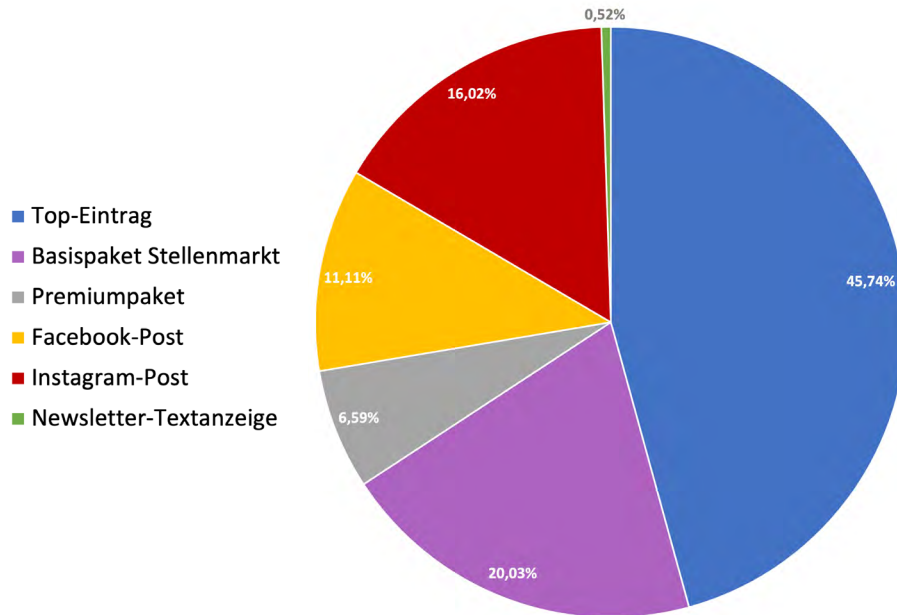
Von den 14.000 in den letzten drei Jahren im Stellenmarkt Kulturmanagement ausgeschriebenen Stellen wurde für knapp 700 Stellen Werbung gebucht. Das entspricht einem Anteil von 0,5 Prozent. Obwohl dieser gering erscheint, waren es vor 2020 noch deutlich weniger. Dass nur für 700 Stellen Werbung gebucht wurde, bedeutet zudem nicht zwingend, dass der Personalmangel doch nicht so ein großes Problem ist. Es kann auch bedeuten, dass nur wenige Institutionen Budgets für die Bewerbung ihrer Ausschreibungen aufbringen können oder wollen. So stellen die Mitarbeiter*innen unseres Stellenmarktes fest, dass inzwischen mehrmals pro Woche bereits ausgelaufene Stellenausschreibungen noch einmal veröffentlicht oder die Bewerbungsfristen verlängert werden, weil zu wenig Bewerbungen eingingen und/ oder die Stellen nicht besetzt werden konnten.

Dass der geringe Anteil an Werbebuchungen also nicht unbedingt etwas über den Personalmangel aussagt, untermauern auch einige Ergebnisse aus unserer Umfrage. Hier haben wir abgefragt, welche Maßnahmen aus einer vorgegebenen Antwortliste die Institutionen bereits nutzen oder noch nicht nutzen, aber als sinnvoll erachten, um gegen den Personalmangel vorzugehen. Überraschenderweise spielen Maßnahmen zur Verbesserung des Recruitings weder praktisch noch strategisch bisher

eine Rolle, obwohl der demografische Wandel und die sinkende Anzahl an Arbeitnehmer*innen im gesamten Arbeitsmarkt daraufhin deuten, dass eine verbesserte Ansprache potenzieller Bewerber*innen notwendig ist. Employer Branding, also die eigene Präsentation als Arbeitgeber, wurde mit 23 Prozent noch am häufigsten genannt. 16 Prozent erhöhen ihr Werbebudget für Stellenanzeigen und ebenso viele setzen verstärkt auf digitale Personalsuche. Lediglich ca. 10 Prozent der Teilnehmer*innen arbeiten mit Personaldienstleister*innen zusammen oder halten dies für sinnvoll. Laut den Umfrageergebnissen fehlen vielen Einrichtungen die Ressourcen für diese Maßnahmen, da sie zu wenig Budget (63 Prozent), zu wenig Personal (54 Prozent) oder zu wenig Kompetenzen (25 Prozent) für professionelles Recruiting haben. Ein weiteres Ergebnis der Umfrage zeigt, dass 22 Prozent derjenigen, die einen Personalmangel in ihrem Haus verzeichnen, bisher keine Maßnahmen gegen diesen ergriffen haben. Dem entspricht, dass nur ca. 20 Prozent für die Zukunft eine Erhöhung des Werbebudgets für Stellenausschreibungen oder eine Digitalisierung der Personalsuche als hilfreich erachten, Employer Branding sogar nur 15 Prozent.

Der demografische Wandel und die sinkende Anzahl an Arbeitnehmer*innen im gesamten Arbeitsmarkt deuten daraufhin, dass eine verbesserte Ansprache potenzieller Bewerber*innen notwendig ist.

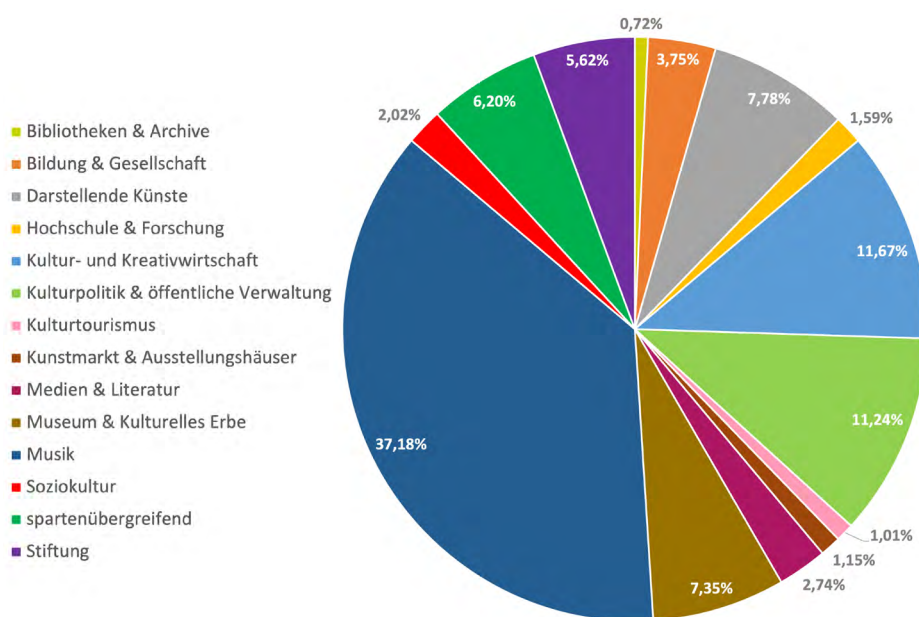
Institutionen können ihre Stellenausschreibungen in unserem Stellenmarkt kostenfrei veröffentlichen und zusätzlich mit verschiedenen kostenpflichtigen Formaten bewerben. Das Basis-Werbeformat ist ein Top-Eintrag, mit dem der Stelle das Logo der Einrichtung hinzugefügt sowie diese auf der ersten Seite des Stellenmarktes fixiert wird und den Suchenden auch ohne Abonnement zugänglich ist. Diesen Top-Eintrag gibt es für die Zeiträume 14 Tage und 30 Tage. Ergänzt werden kann er durch Social-Media-Posts und Textanzeigen in unserem Newsletter, wobei sowohl die Posts als auch die Textanzeigen auch einzeln gebucht werden können. Die verschiedenen Formate kosten zwischen 83€ und 1130€, sodass für jedes Budget und jede Position ein passendes Format gewählt werden kann. Die große Spannweite der Preise erlaubt es, Aussagen darüber zu treffen, ob eine Stelle mit einem vergleichsweise großen oder kleinen Budget beworben wurde.



Grafik 4: Anteil der einzelnen Werbeformate innerhalb der Werbebuchungen im Stellenmarkt Kulturmanagement

Auswertung

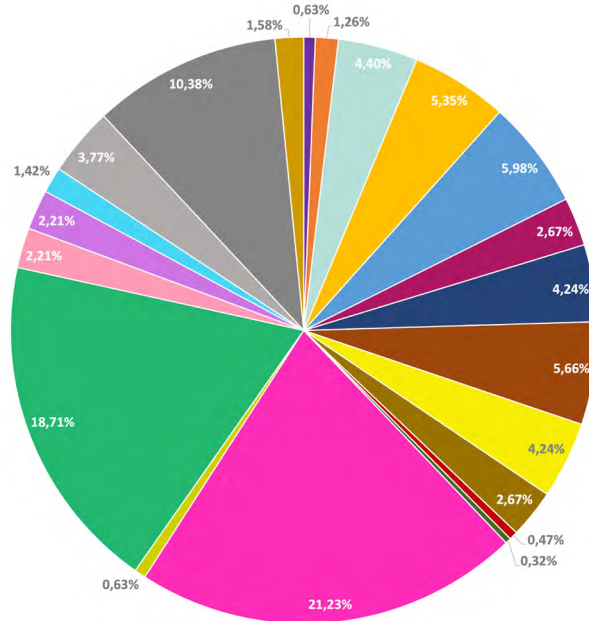
Aus allen Kultursparten hatte in den vergangenen drei Jahren die Sparte Musik mit über einem Drittel den deutlich größten Anteil an den Werbebuchungen, gefolgt von Kultur- und Kreativwirtschaft sowie Kulturpolitik & öffentliche Verwaltung mit je knapp über 10 Prozent. Die wenigsten Buchungen mit ca. einem Prozent verzeichneten die Sparten Bibliotheken und Archive, Kulturtourismus, Kunstmarkt und Ausstellungshäuser sowie Hochschule und Forschung.



Grafik 5: Anteil der Kultursparten an allen Werbebuchungen im Stellenmarkt Kulturmanagement

Unter den beworbenen Tätigkeitsbereichen sticht Marketing/Öffentlichkeitsarbeit mit 20 Prozent deutlich heraus, gefolgt von Projektmanagement mit knapp 18 Prozent und Verwaltung/Administration mit 10 Prozent. Am wenigsten beworben mit jeweils unter einem Prozent wurden Tätigkeiten aus den Bereichen Beratung/Consulting, Kuration, Lehre/Forschung und Personalmanagement.

■ Beratung/ Consulting
■ Dramaturgie
■ Ensemble-/ Orchestermanagement
■ Eventmanagement
■ Finanzen / Controlling
■ Fundraising / Sponsoring
■ Geschäftsführung / Kaufm. Leitung
■ Intendanz / Künstlerische Leitung
■ Künstlerische Produktion
■ Künstlermanagement
■ Kuration
■ Lehre/ Forschung
■ Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit
■ Personalmanagement
■ Projektmanagement
■ Redaktion
■ Verkauf / Besucherservice
■ Vermittlung/ Pädagogik
■ Verwaltung/ Administration
■ wissenschaftliche Mitarbeit



Grafik 6: Anteil der Tätigkeitsbereiche an allen Werbebuchungen im Stellenmarkt Kulturmanagement

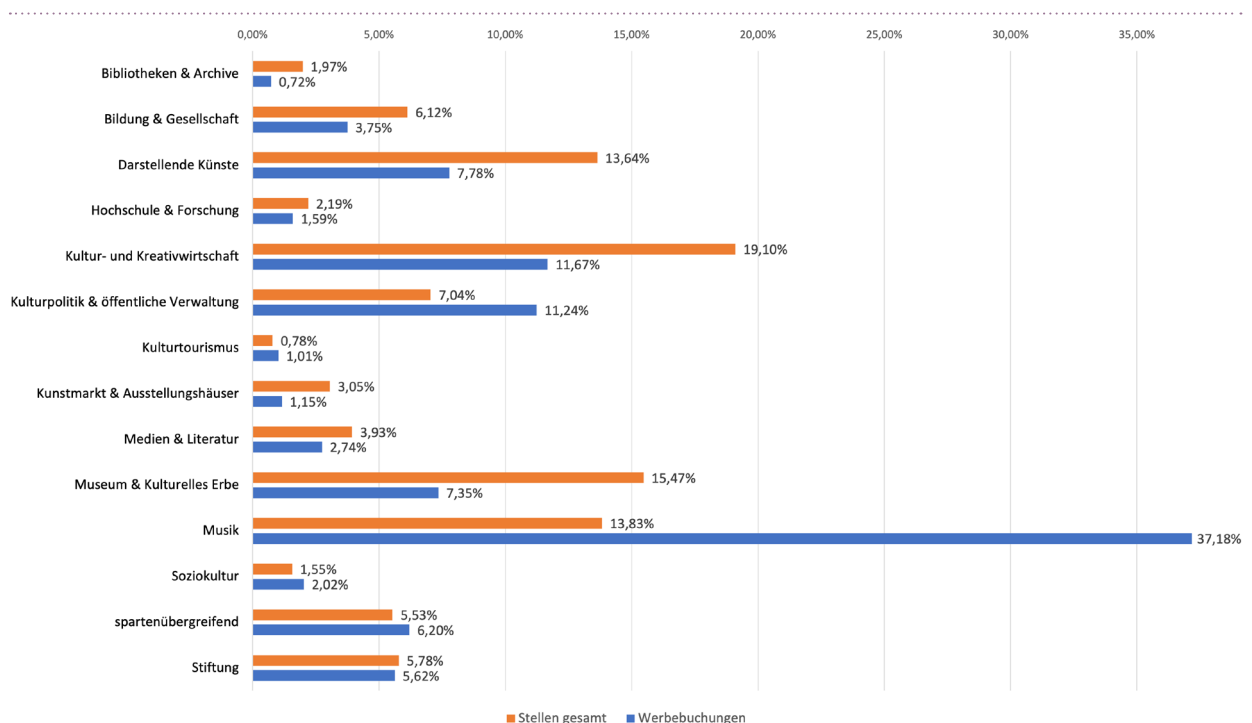
Die Werbebuchungen im Stellenmarkt Kulturmanagement weichen dabei in einigen Kultursparten und Tätigkeitsbereichen deutlich von deren Anteil am Gesamtstellenmarkt ab. Als Abweichungen haben wir alle Differenzen von mehr als 0,5 Prozent deklariert.

So ist der Anteil folgender Kultursparten unter den Werbebuchungen geringer als ihr Anteil am gesamten Stellenaufkommen:

- > Bibliotheken und Archive,
- > Bildung und Gesellschaft,
- > Darstellenden Künste,
- > Hochschule und Forschung,
- > Kultur- und Kreativwirtschaft,
- > Kunstmarkt und Ausstellungshäuser,
- > Medien und Literatur sowie
- > Museum und kulturelles Erbe.

Ausschreibungen aus den Sparten Kulturpolitik und öffentliche Verwaltung sowie Musik haben hingegen einen deutlich größeren Anteil an den Werbebuchungen als am gesamten Stellenaufkommen, bei Musik ist er mehr als doppelt so hoch. Einen ungefähren gleichen Anteil am Gesamtaufkommen und den Werbebuchungen weisen die Sparten Kulturtourismus, Soziokultur und Stiftung auf.

Diejenigen Sparten, die weniger oder entsprechend ihres Anteils an allen Stellen Werbung buchen, wählen meist eher günstige oder mittelklassige Werbeformate aus, diejenigen mit überproportional vielen Werbebuchungen entsprechend teurere Formate.



Grafik 7: prozentualer Anteil der Kultursparten am gesamten Stellenaufkommen und an den Werbebuchungen

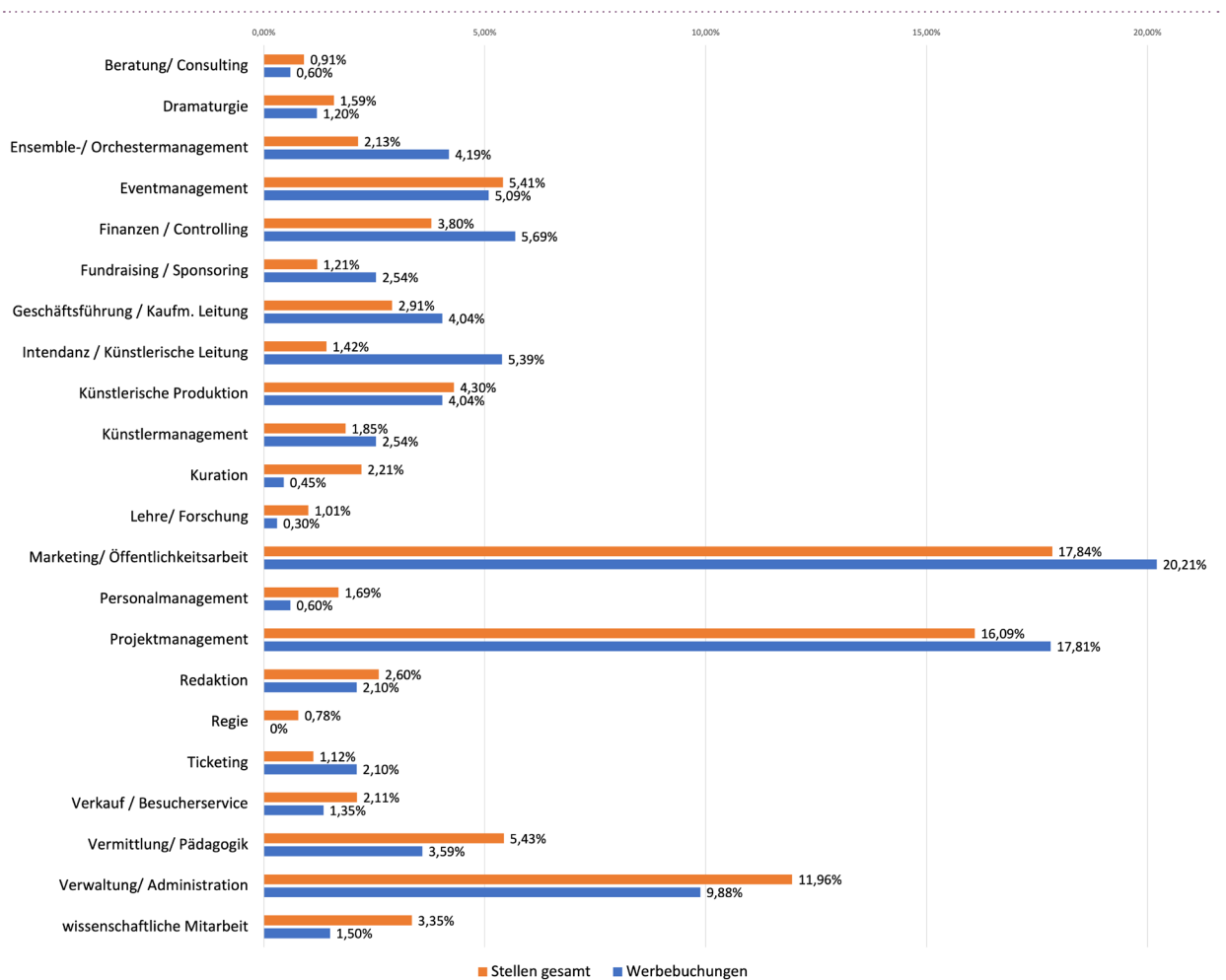
Bei den Tätigkeitsbereichen weisen folgende einen geringeren Anteil an Werbebuchungen im Vergleich zu ihrem Anteil am Gesamtstellenmarkt auf:

- > Beratung/Consulting,
- > Kuration,
- > Lehre/Forschung,
- > Personalmanagement,
- > Verkauf/Besucherservice,
- > Vermittlung/Pädagogik,
- > wissenschaftliche Mitarbeit und
- > Verwaltung/Administration.

Die Buchungsbudgets fallen dabei gemischt oder eher niedrig aus.

Einen im Vergleich deutlich höheren Anteil an den Werbebuchungen als am gesamten Stellenmarkt haben hingegen die Tätigkeitsbereiche:

- > Ensemble-/Orchestermanagement,
- > Finanzen/Controlling,
- > Fundraising/Sponsoring,
- > Geschäftsführung/Kaufmännische Leitung,
- > Intendanz/Künstlerische Leitung,
- > Künstlermanagement,
- > Marketing/Öffentlichkeitsarbeit,
- > Projektmanagement und
- > Ticketing.



Grafik 8: prozentualer Anteil der Tätigkeitsbereiche am gesamten Stellenaufkommen und an den Werbebuchungen im Vergleich

Insbesondere der Bereich Intendanz/Künstlerische Leitung fällt dabei durch erheblich häufigere Werbebuchungen auf. Für diesen und den Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit werden zudem auffallend hohe Werbebudgets aufgewendet.

Bei den Tätigkeitsbereichen Dramaturgie, Eventmanagement, Künstlerische Produktion und Redaktion entspricht der Anteil am gesamten Stellenaufkommen auch dem an den Werbebuchungen. Für Dramaturgie und Eventmanagement wird allerdings deutlich mehr Geld aufgewendet als für Künstlerische Produktion und Redaktion.

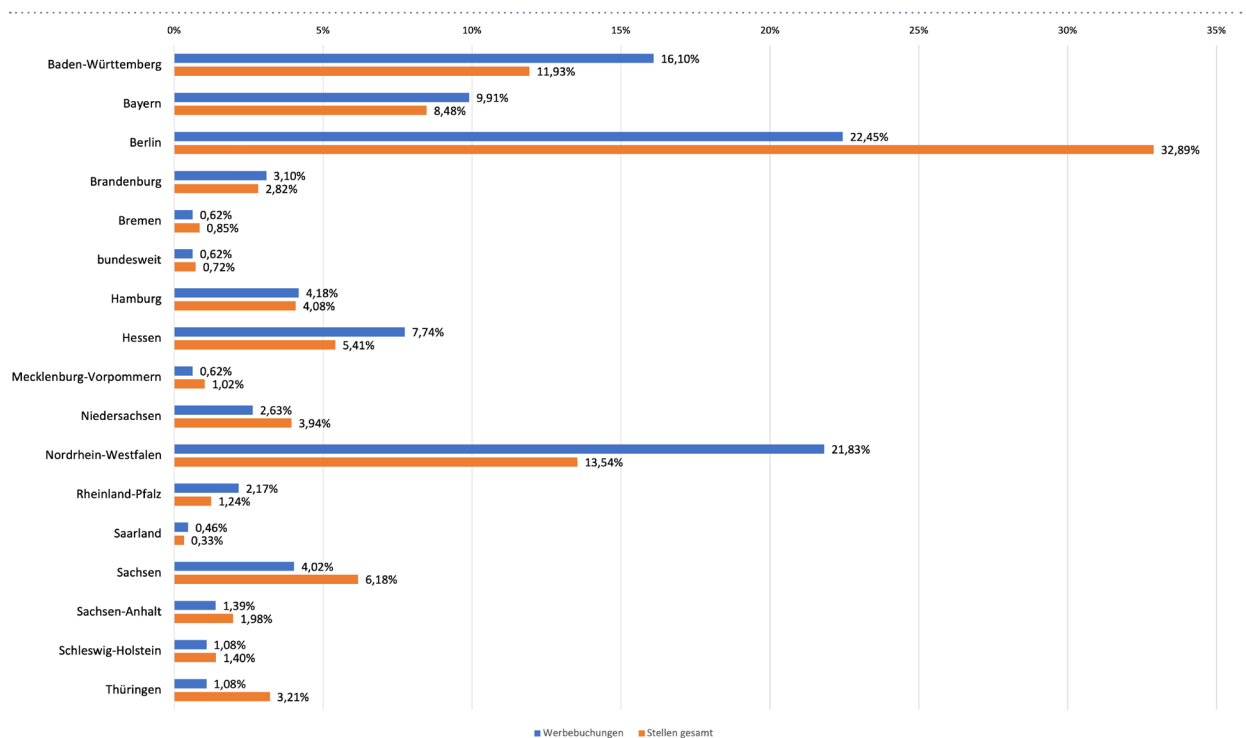
Vergleicht man die Ergebnisse der Auswertung der Stellenmarktdaten nun mit denen der Umfrage unter unseren Nutzer*innen, zeigen sich gewisse Übereinstimmungen. So verwundert es kaum, dass Leitungspositionen sowie der Bereich Marketing am häufigsten und teuersten, Bereiche wie Kuration hingegen kaum und nur günstig beworben werden. Überraschend ist der geringe Anteil der Tätigkeiten im Bereich Verkauf/Besucherservice an den Werbebuchungen, da dieser in der Umfrage als „schwierig zu besetzen“ genannt wurde. Womöglich ist hier aber die Bereitschaft, Werbebudgets für die Stellenausschreibungen aufzubringen, eher gering.

Leitungspositionen sowie der Bereich Marketing werden am häufigsten und teuersten, Bereiche wie Kuration hingegen kaum und nur günstig beworben.

Ebenso wurde der Bereich Vermittlung/Pädagogik in der Umfrage als „schwierig zu besetzen“ aufgeführt, wird bisher aber nur selten beworben. Dies überrascht umso mehr, da während der diesjährigen gemeinsamen Frühjahrstagung der Arbeitskreise Bildung und Vermittlung sowie Verwaltungsleitung des Deutschen Museumsbundes spezifisch darauf hingewiesen wurde, dass (freie) Vermittler*innen vielerorts immer schwieriger zu finden sind.

Auffällig ist zudem der Bereich der Personalmanagement: Trotz dessen Relevanz angesichts des Personalmangels werden entsprechende Stellen nicht nur selten ausgeschrieben, sondern im Vergleich noch deutlich seltener und auffallend günstig beworben. Der Bereich Verwaltung/ Administration hingegen wird im Vergleich zwar etwas seltener beworben, aber mit deutlich höheren Budgets.

Ein interessanter letzter Punkt ist die Auswertung nach deutschen Bundesländern. Im Gesamtstellenmarkt sind Kulturinstitutionen aus Berlin, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg am häufigsten vertreten, solche aus den ostdeutschen Bundesländern, Bremen, dem Saarland und Schleswig-Holstein am wenigsten. Diese Zahlen entsprechen ungefähr der Reihenfolge der Bundesländer nach ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung. Vergleicht man dies mit den Werbebuchungen, zeigt sich, dass die am häufigsten vertretenen Bundesländer (außer Berlin) nicht nur den größten Anteil an der Werbung haben, sondern einen überproportional hohen Anteil. Dies gilt zudem für Bayern und Hessen. Einen überproportional geringen Anteil an den Werbebuchungen haben hingegen Berlin, Niedersachsen, Sachsen und Thüringen. Ob diese Verschiebungen mit unterschiedlichen Kulturbudgets oder dem Vorhandensein von mehr bzw. größeren Kulturinstitutionen zu erklären sind, lässt sich nicht sagen. Jedoch gibt es in weniger städtisch geprägten Regionen sowie in den ostdeutschen Bundesländern nach der Umfrage und nach den Erfahrungen unseres Netzwerks häufig größere Probleme, ländliche Kulturstellen zu besetzen. Dies spiegeln die Werbebuchungen jedoch nicht wider, im Gegenteil. Das muss aber nicht bedeuten, dass diese Probleme nicht existieren, sondern nur, dass bisher keine besonderen Recruitingmaßnahmen dagegen ergriffen wurden.



Grafik 9: prozentualer Anteil der Regionen am gesamten Stellenaufkommen und an den Werbebuchungen

Fazit

Unsere Nutzer*innenumfrage zum Personalmangel im Kulturbereich und die Auswertung der Daten des Stellenmarkt Kulturmanagement zeigen, dass es für Kultureinrichtungen immer schwieriger wird, Stellen in Verwaltungs- und Leitungspositionen sowie im Marketing zu besetzen, und dass hier bereits jetzt immer mehr Anstrengungen unternommen werden (müssen). Doch auch in vielen anderen Tätigkeitsbereichen und über alle Sparten hinweg wird das Recruiting aufwendiger. Das betrifft inzwischen einen großen Teil der befristeten Positionen und vergleichsweise schlecht bezahlte Stellen sowie neben denen für erfahrene Kulturmanager*innen auch Stellen für Berufseinsteiger*innen.

Über alle Sparten hinweg wird das Recruiting aufwendiger.
Das betrifft inzwischen einen großen Teil der befristeten
Positionen und vergleichsweise schlecht bezahlte Stellen.

Inwieweit Ansätze wie Werbebuchungen oder die Zusammenarbeit mit Personaldienstleister*innen Besetzungsverfahren verbessern und welche weiteren detaillierten Informationen sich aus den Stellendaten ableiten lassen, konnten wir für diesen Beitrag nicht ermitteln. Diese Informationen werden aber für die weitere Entwicklung des Kulturbetriebs im Allgemeinen sowie für die Arbeit der Kultureinrichtungen und der Kulturpolitik immer wichtiger. Deshalb möchten wir unsere Daten und unsere Unterstützung für eine studentische Abschlussarbeit zu diesem Thema zur Verfügung stellen. Alle Informationen dazu finden Sie in unserer [Abschlussarbeitenbörse](#).

Nicht nur finden Studierende und Betreuer*innen an Hochschulen in unserer Abschlussarbeitenbörse mögliche Themen. Auch Kultureinrichtungen können Themen für Abschlussarbeiten bei uns ausschreiben. Dies ist eine gute Möglichkeit, um frühzeitig mit dem Kulturmanagement-Nachwuchs in Kontakt zu bekommen. Nach den Ergebnissen der Umfrage arbeiten bisher nur 10 Prozent der Befragten mit Ausbildungsinstitutionen zusammen, um solche Kontakte aufzubauen – obwohl sich der Personalmangel in Kultureinrichtungen aufgrund des demografischen Wandels voraussichtlich noch verschärfen wird, da in den nächsten Jahren mehr ältere Kulturschaffende in Rente gehen als junge Menschen nachkommen. Beziehungen zum Nachwuchs sind also ebenso entscheidend wie

gute Rahmenbedingungen. Schon in absehbarer Zeit werden die heute jungen Kulturmanager*innen den kompletten Bestand an Arbeitskräften im Kulturbereich ausmachen und sich gut überlegen, ob sie befristet und schlecht bezahlt in Marketing, Administration oder vielen anderen kulturellen Arbeitsfeldern tätig werden möchten. Die goldenen Jahre kommen also nicht wieder.



Kristin Oswald leitet die Online-Redaktion von Kultur Management Network. Sie studierte Geschichte und Archäologie in Jena und Rom sowie Social Media-Marketing in Berlin. Sie ist freiberuflich in der Wissenschaftskommunikation und im Museumsmarketing mit Schwerpunkt online tätig.

Anzeige

kultur
weiter
denken

Überzeugen Sie mehr als 20.000 Kulturschaffende...

... von sich und Ihren Jobangeboten mit zielgerichteten Ausschreibungen im Stellenmarkt Kulturmanagement, der größten Jobplattform im deutschsprachigen Kulturbereich.

>KMN<

Kultur Management Network

Aufbruch-Signal

Diversität als Erfolgsfaktor auch bei der Personal-Rekrutierung und -Bindung

Ein Beitrag von Felicitas Birckenbach

Handlungserfordernis und Benefit

Fachkräftemangel, fortschreitender demografischer Wandel und spürbar veränderte Anforderungen jüngerer Generationen an ihr Berufsleben erfordern Lösungen auch im Kulturbereich und dessen Personalpolitik. Nachweislich kann das Entwickeln und Leben einer vielfältigen Belegschaft und Organisationskultur im Rahmen einer DEI-Strategie (Diversity, Equality, Inclusion; oft auch kurz D&I) hier wertvolle Beiträge leisten, da sie eine schnellere Stellenbesetzung aus einem erweiterten Talent-Pool ermöglicht. Dies erfordert eine entsprechende Führungs- und Organisationskultur. Maßgeblich ist hier die Entscheidungsqualität infolge der Vielfalt an Kompetenzen, Perspektiven und Erfahrungen.

Positive Wirkungen von Diversität nachdrücklich bestätigt

Die Benefits von DEI reichen über Vorteile bei der Personal-Rekrutierung und -Bindung weit hinaus. So bestätigen verschiedene Studien, dass Organisationen, die eine hohe Vielfalt in allen Arbeits- und Management-Ebenen bzw. -Rollen fördern bzw. aufweisen und systematisch eine DEI-Strategie implementieren, in zentralen strategischen Erfolgs-Dimensionen führend sind (die Studien verwenden zum Nachweis der Korrelation unterschiedliche Kennzahlen, vgl. Quellen¹). Genannt werden hier:

- > Organisationskultur (menschliche Bereicherung, erweiterter Horizont),
- > Kompetenzen in der Belegschaft (umfassenderes Wissen und Expertise),
- > Kreativität und Innovationsstärke,
- > erhöhtes Wissen über und Verständnis für Kunden- sowie weitere Stakeholdergruppen,
- > Resilienz und Risikobalance,
- > Nachhaltigkeit
- > Reputation,
- > und nicht zuletzt Gesamt-Performance.

¹ Ausführliche Auswertung mit Angabe sämtlicher Quellen, Indikatoren und Links, vgl. F. Birckenbach (2023): Gender Equality und Diversity als Wert und Wertbeitrag (Working Paper, April 2023), <https://www.researchgate.net/publication/370472348>

Gender Equality und Diversity als Wert und Wertbeitrag Positive Impacts kontinuierlich nachgewiesen.

² Weitere Erläuterungen zum Verständnis und Hintergrund der Begriffe Equality (Begriff der SDG / UN-Sustainable Development Goals für Gleichstellung der Geschlechter), Diversity und Inclusion und kulturelle Identität mit anschaulichen Beispielen u.a. durch den Ökonomie-Nobelpreisträger Amartya Sen in der o.g. Studienauswertung.

All das wirkt positiv auf die Attraktivität als Employer-Brand und erhöht wiederum die Chancen bei der Personalgewinnung und -bindung.

Kulturorganisationen profitieren auch mit Blick auf Diversität des Publikums

Menschen und Organisationen können von DEI also nur profitieren. Für Kulturorganisationen sind die Ergebnisse besonders vor dem Hintergrund der notwendigen verstärkten Ausrichtung auf ein diverses Publikum sowie verändertes Besucherverhalten („Kulturflaneur“) relevant. Dies gilt ebenso für die Erwartungen von Kulturpolitik und Stakeholdern mit Blick auf die Legitimation der Finanzierung. Diversität ist insofern weit mehr als nützliches Mittel zur Personalgewinnung, Image-Politik oder Luxus für bessere Zeiten, sondern grundsätzlich und gerade jetzt eine Chance.

Diversity und Inclusion

Der Diversity-Begriff spricht Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Belegschaft nicht nur aufgrund von Merkmalen wie Herkunft, Hautfarbe, Religion, Alter oder Behinderung an. Er umfasst auch individuelle Persönlichkeitsmerkmale, Erfahrungen, Verhaltensweisen, Kompetenzen sowie Lebensstile und kulturelle bzw. durch Sozialisation bedingte Hintergründe. Die Merkmale sind jedoch unterschiedlich gut „manageable“, u.a. beim Recruiting (weil sie unsichtbar sind wie etwa Lebensstile oder weil sie zum Schutz vor Diskriminierung gar nicht abgefragt werden dürfen). Der in der Fachliteratur verwendete Begriff „Inclusion“ ist umfassender als der deutsche Inklusionsbegriff, der auf Behinderung ausgerichtet ist. Inclusion zielt darauf, dass Menschen bisher unterrepräsentierter oder ausgeschlossener soziokultureller Gruppen in alle Entscheidungen aktiv eingebunden sind, so dass die Vielfalt von Sichtweisen, Erfahrungen und Wissen tatsächlich zur Wirkung kommt. Und hierauf richten sich auch die DEI-Strategien im Sinne „gelebter Vielfalt“².

Studienergebnisse

Die folgenden, zusammengefassten Studienergebnisse zeigen, wie der Wertbeitrag von D&I zu maßgeblichen Organisationszielen entsteht. Dazu untersuchen verschiedene Forschungsinstitute von Universitäten, Research-Abteilungen von Banken und Consulting-Gesellschaften inzwischen (teils kontinuierlich) auf Basis von jeweils selbst entwickelten Indices und Frameworks, inwieweit sich die o.g. Wirkungen auch im Zeitverlauf

³ I. Bohnet, Harvard (2017): *What Works*, Harvard University Press 2016, dt. Übersetzung C.H. Beck, München 2017.
 ifo HR-Befragung (2023) – J. Freuding, J. Garnitz: Vielfalt verschafft Unternehmen Vorteile im Rennen um Personal. ifo Schnelldienst 3 / 2023 76, Jg. 15, S. 48–51, März 2023.
 Boston Consulting Group (BCG) & TU München (2017): *The Mix That Matters*. BCG & TU München Gender Diversity Index (2021).
 BCG Henderson Institute (2019) – Tsusaka et al.: *The Business Imperative of Diversity*. BCG (2018) – Lorenzo et al.: *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*.
 McKinsey (2020): *Diversity wins – How inclusion matters*.
 McKinsey (2018): *Delivering through Diversity*.
 McKinsey (2020a): *Diversity still matters*.
 S. Keuchel (2016): *Zur Diskussion der Begriffe Diversität und Inklusion – mit einem Fokus der Verwendung und Entwicklung beider Begriffe in Kultur und Kultureller Bildung*, in: *Kulturelle Bildung Online*, publ. 2016.
 Chen et al. (2019): *When women are on boards, male CEOs are less overconfident*, <https://hbr.org/2019/09/research-when-women-are-on-boards-male-ceos-are-less-overconfident>.

⁴ Hier wird bewusst der englische Begriff verwendet.

bestätigen. Die Studien unterscheiden sich in Untersuchungsfeld (teils Fokus auf Gender, teils Betrachtung mehrerer Diversitäts-Dimensionen) und in Forschungsfrage bzw. -perspektive. Überwiegend werden Effekte auf Unternehmen aus Investorensicht betrachtet, so dass der Fokus (v.a. des Banken-Research) auf Investment-Chancen und -Risiken liegt. Jedoch lassen sich die Ergebnisse auf Kulturorganisationen in allen für sie relevanten Dimensionen übertragen, d.h. konkret: alle, bis auf das Gewinnziel. Relevant im Kulturbereich sind angesichts der bekannten Herausforderungen besonders: Kreativität, Innovationsstärke, Resilienz und Employer Brand.

Für die Auswertung wurden aus Gründen der Aktualität und dauerhaften Aussagekraft Studien u.a. von McKinsey, Boston Consulting Group und TU München herangezogen und mittels zusätzlicher Literatur plausibilisiert und ergänzt. Dazu gehören insbesondere die Meta-Studie „What Works“ (auch mit Hinweisen für verhaltensökonomisches Design bei der Umsetzung), eine aktuelle Studie des Ifo-Instituts sowie Erhebungen von Banken und weiteren Consultants.³

Zentraler Faktor: Qualität der Entscheidungsprozesse

Zentral für die dokumentierte Korrelation ist, dass die Entscheidungsqualität in Organisationen mit auf allen Ebenen divers zusammengesetzten und inclusive⁴ agierenden Teams nachweislich steigt. Dies erfordert, dass vielfältige Perspektiven, Erfahrungen, Kompetenzen tatsächlich in allen Rollen und auf allen Ebenen aktiv, gleichberechtigt einbezogen und strategisch genutzt werden. Denn solche Teams entwickeln bessere Ideen für Herausforderungen und Probleme, erkennen schneller Chancen, schätzen Risiken realistischer ein und ermöglichen, Bedürfnisse von Kunden und Stakeholdern besser zu befriedigen. Ausschlaggebend ist somit nicht die Fähigkeit Einzelner, egal wie herausragend diese auch sein mag, sondern vielmehr die durch Vielfalt erhöhte kollektive Gruppen-Intelligenz. Dabei spielt wiederum auch eine Rolle, dass es gelingt, aus dem dann größeren Pool die bestgeeigneten Talente für die jeweiligen Positionen zu besetzen, ungeachtet Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Herkunft, Soziokultur etc. Dies muss flankiert werden von einer Kultur der Führung und Zusammenarbeit, die Vielfalt als Stärke ansieht und eine „Monokultur“ ablöst, in der sich (vermeintliche) Minoritäten an die bisherigen Spielregeln anpassen.

Kreativität, Kunden, Innovationsstärke und-tempo

Die Impacts auf Kundenorientierung und Innovationen erklären sich dadurch, dass Menschen mit vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen

⁵ VUCA Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

⁶ McKinsey 2020.

Probleme und Kundenbedürfnisse aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Das erhöht die Chancen auf kreativere Lösungen und die Wahrscheinlichkeit, dass eine dieser Lösungen ein Erfolg wird. Die Studien zeigen u.a., dass Organisationen, die von soziokulturell diversen Führungsteams geleitet werden, eher neue Produkte entwickeln als solche mit homogener Führung. Vielfalt wirkt sich den Studien zufolge auch auf die wirksame Nutzung von Investitionen in Digitalisierung aus.

Resilienz und Risikobalance

Vielfalt hat zudem positive Impacts auf die Resilienz. Dahinter steht Diversität als ein zentrales Merkmal aller langlebigen natürlichen und sozialen Systeme, das schnellere evolutionäre Anpassungen ermöglicht und so das Risiko eines Systemzusammenbruchs mindert. Diversität von Organisationen ermöglicht ständige Variationen, Experimente mit Produkten und Strategien, das Lernen aus Fehlern und Misserfolgen. Dies gilt für nachhaltigen Erfolg in einem sich dynamisch verändernden Umfeld als unerlässlich (Stichwort VUCA⁵). Solche strategische Fähigkeit, die Wettbewerbsdynamik und das externe Umfeld zu bewerten und „Game Changer“ zu erkennen bzw. zu ergreifen, sowie unvorhergesehene Veränderungen durch schnelle Reaktionsfähigkeit zu überstehen, ist stärker in Organisationen ausgeprägt, die in DEI investieren. Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass sich diverse Teams stärker auf Fakten konzentrieren und diese sorgfältiger verarbeiten, bei strategischen Entscheidungen ein breiteres Spektrum an Optionen würdigen und Risiken realistischer bewerten. Somit werden Risiken reduziert und die Resilienz weiter gestärkt.

Reputation und Talente in Interdependenz mit Erfolg

Die angesprochenen Faktoren wirken interdependent und gegenseitig positiv verstärkend mit positiven Folge-Effekten. Dazu gehört die Verbesserung der (globalen) Reputation und mit ihr die erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber für Talente aus verschiedenen soziokulturellen Gruppen (die wiederum zur Qualität der Entscheidungen und o.g. Impacts beitragen). Eine inclusive Kultur stärkt zudem die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, was wiederum die genannten Erfolgs-Effekte stärkt und die Attraktivität für Talente, Besuchergruppen und Stakeholder bestätigt. Hinzu kommt, dass eine inclusive Kultur solche Aspekte des Führungsverhaltens erfordert und bewirkt, die die Teamleistung verbessern: So gelten intellektuelle Stimulation, Inspiration und partizipative Entscheidungsfindung als Ansätze, die für das Angehen der globalen Herausforderungen als besonders wirksam eingestuft werden.⁶

Performance Premium für Diversität

Im Ergebnis folgt aus all diesen Faktoren ein „Performance Premium für Diversität“: Die Ergebnisse der Studien zeigen auch in der Zeitreihe eine stabile und sogar steigende Korrelation von Diversität in wichtigen Positionen und Rollen mit Erfolgs-Indikatoren (erfasst wurde Gender, Ethnie und Soziokultur). Eine „Performance-Penalty“ bei fehlender Diversität ist ebenfalls nachgewiesen. Diese wird darauf zurückgeführt, dass die Entscheidungsqualität bei Monokulturen sinkt, da männlich dominierte und soziokulturell einseitig ausgerichtete Teams die Kundenbedürfnisse schlechter verstehen, zu hohe Risiken eingehen und weniger nachhaltig agieren.

Fazit: Aufbruch-Signal

Die vorliegenden Fakten senden ein klares Aufbruch-Signal für mehr Diversität, flankiert durch eine inklusive Kultur der Führung und Zusammenarbeit. Sie sind eine Ermutigung, die Chancen zu nutzen und diesen Weg mit mehr Dynamik einzuschlagen bzw. weiterzugehen.



Foto: KfW/ Sinaitis

Felicitas Birckenbach, Master of Arts Kultur- und NPO-Management und Diplom-Volkswirtin, widmet sich seit Jahren in verantwortlichen Positionen als Expertin für Kulturkommunikation in gemeinnützigen Institutionen und renommierten Unternehmen den Themenfeldern Kultur und Nachhaltigkeit/ESG sowie DEI-Management. Sie forscht außerdem zu Kommunikation, klassischer Musik (Concert Studies) und Cultural Value.



*Das neue Trendwort in Unternehmen heißt „Diversity“, womit auch dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden soll. Um Vielfalt in der eigenen Unternehmensstruktur nachhaltig zu verankern, bedarf es u.a. faire Bewerbungsprozesse. Die Plattform DIVE Jobmatch erreicht dies durch die Anonymisierung aller Daten, wie z. B. Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit oder sexuelle Orientierung. So können sich Arbeitgeber*innen ausschließlich auf die Fähigkeiten und die Erfahrung der Arbeitssuchenden konzentrieren und nicht auf persönliche Vorurteile oder Vorbehalte. Inwieweit dadurch vielfältigere und integrativere Arbeitsplätze geschaffen werden können, darüber sprach unsere Werkstudentin Sofia Unger mit Šejla Ključanin, eine der Gründerinnen von DIVE und Verantwortliche für HR & Projekte.*

Der Wert fairer Bewerbungsprozesse

Warum Unternehmen von Vielfalt und Offenheit profitieren

Das Gespräch führte Sofia Unger

Liebe Frau Ključanin, warum haben Sie gemeinsam mit ihren Kolleginnen die Job-Plattform DIVE gegründet? Und worin unterscheidet sich DIVE von anderen Recruiting-Plattformen?

Tatsächlich kam die Gründungsidee zu DIVE während privater Gespräche innerhalb unserer Freundschaft: Denn, obwohl wir beruflich in ganz unterschiedlichen Branchen und Funktionen unterwegs sind, erzählten wir uns häufig von Diskriminierungserfahrungen, die uns im Job widerfahren sind. Wir haben uns darüber insbesondere gewundert, weil wir den Großteil unseres Lebens in Deutschland verbracht haben und uns eigentlich nicht wie Migrantinnen fühlen – teilweise sind wir auch hier geboren. Aus diesem privaten Umstand heraus haben wir DIVE als Sidepreneurship gestartet. Das heißt, wir haben alle vier parallel zu unseren Festanstellungen nebenberuflich gegründet. Wir berieten andere Unternehmen dahingehend, wie man die DEI-Struktur oder -Strategie innerhalb eines

¹ DEI ist die englische Kurzversion für Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (Diversity, Equity and Inclusion).

² „Unconscious Bias“ sind übersetzt „unbewusste Vorurteile“, durch die Diskriminierung entstehen kann. Diese gelten als kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, die im Zusammenhang mit Stereotypen und gesellschaftlichen Diskriminierungsprozessen entstehen.

Unternehmens gut umsetzen kann. Zusätzlich haben wir Workshops und Trainings vor allem zum Thema Unconscious Bias² gegeben. Dabei haben wir bemerkt, dass Diversity bereits damals sehr trendig und in vielen Personalbereichen angekommen war. Die größte Hürde bestand jedoch beim Recruiting, weil dort der Unconscious Bias am meisten anschlägt. Deshalb haben wir dort angesetzt, wo es am essenziellsten ist und es in Zeiten des Fachkräftemangels tatsächlich schwierig ist, neue Talente zu bekommen. Und so haben wir dann unsere Plattform DIVE Jobmatch gegründet, mit der wir Talenten unabhängig von ihren demografischen Daten einen Zugang in die Arbeitsmärkte geben.

Beim fairen und diskriminierungsfreien Recruiting wird allein auf der Basis der leistungsbezogenen Kriterien entschieden.

Was macht faires und diskriminierungsfreies Recruiting aus? Und wie gewährleisten Sie solche fairen und diskriminierungsfreien Recruiting-Prozesse bei DIVE? Auf was müssen Jobsuchende und Unternehmen bei ihrer Profilerstellung achten, damit auch wirklich ein anonymes Recruiting gewährleistet wird und dieser Erfolg haben kann?

Im Kern ist es genau das, was Sie angesprochen haben, die Anonymisierung, die uns maßgeblich von anderen Job-Plattformen unterscheidet. Auf unserer Plattform sind keine demografischen Daten angegeben, die Rückschlüsse auf eine Person geben könnten. Auf unserer Plattform geht es nur darum, Skills und Berufserfahrung zu matchen. Bei einer Bewerbung wird allein auf der Basis der leistungsbezogenen Kriterien entschieden. Unternehmen schalten Inserate auf unserer Plattform, indem sie bestimmte Kompetenzen angeben, die eine Position erfordert. Auf der anderen Seite legen Jobsuchende ein Profil mit ihren Kompetenzen und Berufserfahrungen an. Mithilfe eines Algorithmus werden dann die Inserate mit den Profilen gemacht. So ermöglichen wir im Vergleich zu anderen Job-Plattformen tatsächlich ein komplett anonymisiertes externes Verfahren.

Solche anonymisierten Aus- und Wahlverfahren kennt man beispielsweise aus den USA. In Deutschland nutzen Unternehmen ein solches Verfahren nicht oder gehen auf dieses nur zögerlich zu. Wo sehen Sie hierfür die Ursachen und was müsste sich in Zukunft ändern, damit ein solches Recruiting Standard wird?

In den USA sehen wir beispielsweise bei den großen Tech-Unternehmen in den Recruiting-Prozessen sowie in den Strategien und Strukturen ein

viel fortschrittlicheres Bild als hier in Deutschland. Ein klassisches Beispiel ist die Bewerbung ohne ein Foto. Da haben wir in Deutschland sehr lange gebraucht und es hat sich auch noch nicht ganz durchgesetzt. Durch den Fachkräftemangel in Deutschland sind immer mehr Unternehmen überfordert, an neue Talente zu kommen, weil sie neue Wege gehen müssen, für die sie sich mehr Zeit gelassen hätten. Ihnen gehen die Ideen aus. DIVE Jobmatch kann dadurch Unternehmen als neue Kund*innen gewinnen und ihnen bei der Akquirierung von neuen Talenten helfen. Für uns ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis sich anonymisiertes Recruiting komplett durchsetzt. Dabei ist es aber auch wichtig, Diversity und anonymisierte Bewerbungsverfahren als klassische Change-Management-Aufgaben zu sehen. Und diese brauchen wie jede Veränderung Zeit und eine gewisse Einsicht, damit man sie auch ernsthaft verfolgt.

Wir haben mehr Möglichkeiten und einen vielfältigeren und größeren Talentmarkt, wenn wir uns fairen Bewerbungsprozessen gegenüber öffnen.

Mit Blick auf den Fachkräftemangel: Welche Rolle spielen faire Recruitingprozesse im Zuge des Personalmangels? Inwieweit können solche Prozesse Unternehmen und Institutionen helfen, Personal (besser) zu finden und auch (langfristig) zu halten?

Unternehmen haben häufig Schwierigkeiten damit, eine Vielzahl an Talenten glaubwürdig anzusprechen. Das heißt, meistens sind die Strukturen innerhalb von Unternehmen sehr starr, wobei es mit dem Unconscious Bias häufig das Problem gibt, dass bestimmte Talente durchs Raster fallen, die eigentlich ganz gut passen könnten. Durch faire Bewerbungsprozesse bekommen jedoch genau diese Talente eine aktive Chance, wenn man sich zuerst auf leistungsbezogene Kriterien konzentriert. Und das sollte auch der Kern von Stellenbesetzungen sein: Es ist egal, wie alt eine Person ist, welches Geschlecht sie hat, welche sexuelle Orientierung oder welcher Religion sie angehört. Es geht nur darum, welchen Need habe ich auf Unternehmensseite? Das heißt, welches Skillset und wie viel Erfahrung brauche ich auf dieser Position? Natürlich muss es auch einen gewissen kulturellen Fit geben, einen Teamfit. Aber den kann es auch geben, wenn man bestimmte Personen in Positionen setzt, die vielleicht erst mal aufgrund von Unconscious Bias durchs Raster gefallen wären. Dadurch haben wir mehr Möglichkeiten und einen vielfältigeren und größeren Talentmarkt, wenn wir uns fairen Bewerbungsprozessen gegenüber öffnen.

Gleichzeitig sagen wir als Unternehmen etwas aus, wenn wir uns fairen Bewerbungsprozessen verschreiben: Unsere Kultur ist offen! Wir öffnen sie für vielfältige Talente, wir öffnen sie für alle Menschen und rekrutieren nicht immer in den gleichen Strukturen. Wenn man sich als Unternehmen fairen Bewerbungsprozessen verschreibt, dann ist es also auch ein sehr großes Employer Branding und Reputations-Thema. Aber es ist auch eine kulturelle Sache. Ich hatte vor kurzem eine Masterclass zum Thema Unternehmenskultur, in der ich sagte: „Kulturen kann man am besten bewahren, wenn man sie öffnet.“ Damit meine ich: Kulturen macht man für vielfältige Talente verständlich, wenn man diese für Personen öffnet, die vielleicht zuvor nie die Chance bekommen hätten. Dadurch wird die Unternehmenskultur vielfältiger, denn es kommen neue Impulse rein, die es vorher aufgrund von bestimmten Strukturen nicht gegeben hätte. Ich glaube, das ist tatsächlich der größte Gewinn, den man, während Bewerbungsprozessen hat.

Laut einer Umfrage unter Filmschaffenden zu Vielfalt und Diskriminierung vor und hinter der Kamera aus 2021 gab die Hälfte (51 Prozent) an, in den letzten zwei Jahren Diskriminierung im Arbeitskontext erfahren zu haben.

Bleiben wir noch ein wenig bei der Bedeutung von Diversity für Unternehmen: Mit welchen Branchen arbeiten Sie bisher verstärkt zusammen? Und in welchen Bereichen sehen Sie noch Nachholbedarf in der Auseinandersetzung mit fairem Recruiting? Wie ist es um dieses Bewusstsein – aus Ihrer Sicht – bisher im Kultur- und Medienbereich bestellt?

Ursprünglich hatten wir auf den großen Tech-Sektor gesetzt und dachten, dass sich dort unsere Plattform durchsetzen wird. Aber mit der Zeit haben wir gemerkt, dass es die Kulturwirtschaft ist, in der wir die meisten Kund*innen haben – vor allem in der Filmbranche. Das war für uns tatsächlich die interessanteste Feststellung und auch das Tempo dieser Branche: Diese ist im Vergleich zu anderen Bereichen mittlerweile sehr fortschrittlich unterwegs und hat gleichzeitig einen unmittelbaren Bedarf. Denn laut einer Umfrage unter Filmschaffenden zu Vielfalt und Diskriminierung vor und hinter der Kamera aus 2021 gab die Hälfte (51 Prozent) an, in den letzten zwei Jahren Diskriminierung im Arbeitskontext erfahren zu haben, jede 20. Person (5 Prozent) sogar ‘oft’ bis ‘fast immer’. Diskriminiert wurde überwiegend aufgrund des Geschlechts, des Lebensalters oder aufgrund rassistischer Zuschreibungen. Das verdeutlicht den Handlungsbedarf sehr deutlich

in dieser Branche. Gelöst werden kann dies beispielsweise durch Aufklärung im Rahmen von Unconscious-Bias-Trainings und/oder anonymisierten Bewerbungsprozessen. Da kommt es bisher nach einem gemeinsamen Kennenlernen mit uns sehr schnell zu einer Inseratsschaltung auf unserer Plattform. Das hat uns ehrlicherweise überrascht. Prinzipiell haben wir aber keine branchenbezogene Ausrichtung. Wir sind aber auch davon überzeugt, dass unsere Plattform auch anderen Industrien sehr weiterhelfen könnte, um auch im internationalen Wettbewerb zu profitieren.

Trotz der Bestrebungen scheitern viele Unternehmen an einem erfolgreichen Diversity Management – auch wir bei Kultur Management Network haben hier noch Nachholbedarf. Wo müssen Kultur- und Medienbetriebe konkret ansetzen, wenn sie Vielfalt in ihren Strukturen nachhaltig verankern wollen? Welche ersten Schritte braucht es, um Hürden abzubauen?

Im ersten Schritt muss man Minderheiten mehr Repräsentation, mehr Mitsprache und auch mehr Förderung geben. Also das heißt, dass man nicht nur zu Beginn des Bewerbungsprozesses Chancen gibt, sondern zum Beispiel auch Chancen im Hinblick auf die Beförderungsstrukturen. Es sollten auch mehr Aufträge zur Aufklärung hinsichtlich Diskriminierung, Unconscious Bias und fairen Bewerbungsprozessen an Unternehmen vergeben werden, die wirklich von Menschen mit Migrations- und Diskriminierungserfahrungen gegründet worden sind. Die wirklich wissen, worum es bei der diskriminierungssensiblen Arbeit geht. Wir von DIVE sind deshalb auch so erfolgreich, weil wir mit vier Frauen mit Migrationshintergrund richtige, echte Diskriminierungserfahrungen erlebt haben.

Wenn es um das Systemische geht, dann braucht es technische Lösungen, um direkt zu Beginn das Thema Unconscious Bias systemisch auszublenden und zu umgehen sowie Chancengleichheit zu schaffen.

Wenn es um das Systemische geht, dann braucht es technische Lösungen, um direkt zu Beginn das Thema Unconscious Bias systemisch auszublenden und zu umgehen sowie Chancengleichheit zu schaffen – so wie unsere Plattform DIVE. Wir glauben auch, dass es schlichtweg mehr Aufklärung bei dem Thema DEI braucht. Unternehmen sollten wissen, wovon sie sprechen. Unternehmen sollten sich das nicht nur auf die Fahne schreiben und Diversity Circles gründen, sondern es sollte tatsächlich mehr Aufklärung geben – auch von Betroffenen. So kann man es gut im Arbeitsalltag, aber auch in der Unternehmenskommunikation extern sowie intern integrieren.

Faire Recruitingprozesse reichen – wie Sie bereits angedeutet haben – nicht aus. Was können also Unternehmen zusätzlich unternehmen?

Wir merken in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, dass auch ein Training, ein Workshop oder eine Diversity Kampagne mit schönen Bildern und Postings dazu auf Social Media nicht ausreichen. Nachhaltiger ist es, sich nach solchen Terminen weiter zu treffen. Denn es bedarf viel Ausdauer, wenn man das Thema wirklich ernsthaft angeht. Man sollte dabei klein anfangen. Wir empfehlen beispielsweise, mit einer Umfrage zu starten, damit man die Problembereiche identifiziert. Mögliche Problembereiche von Diversity sind die Beförderungsstrukturen, der Bewerbungsprozess oder auch die Zusammensetzung des Teams. Mittels einer Umfrage an Mitarbeitende kann man diese Problembereiche offen formuliert ermitteln. Daraus ergeben sich bestimmte Handlungsfelder, also bestimmte Pain Points. Priorisiert man diese, zeigt sich, was man zuerst angehen sollte. Und anschließend muss man sich mit diesen Problemfeldern einfach befassen. Ob sich Mitarbeitende durch ein Workshop-Format, einen Diversity Circle oder Employee Resource Groups selbst mit dem Thema befassen, ist den Unternehmen selbst überlassen. Nachdem man diese Problembereiche ermittelt hat, daraus Handlungsmaßnahmen ableitet und wirklich daran arbeitet, kann Diversity als langfristige Strategie in der Unternehmenskultur verankert werden.

Es sind die großen und kleinen Feinheiten, mit denen es anfängt und mit denen man Diversity langfristig in der Unternehmenskultur verankern kann.

Und dann gibt es auch noch den Punkt „Kommunikation“: Internationale Unternehmen kommunizieren beispielsweise entweder auf Deutsch oder auf Englisch. Um wirklich alle abzuholen, ist ein einfacher Trick, in beiden Sprachen zu kommunizieren. Auch kulturelle Feiertage, wie beispielsweise Karneval, können Unternehmen für ihre Mitarbeitende öffnen, die vorher noch nicht in Deutschland gelebt haben. Es sind die großen und kleinen Feinheiten, mit denen es anfängt und mit denen man Diversity langfristig in der Unternehmenskultur verankern kann.

Durch Ihre Plattform DIVE haben Sie täglich mit Unternehmen zu tun, die faire Recruitingprozesse anstreben. Was sind hierbei die häufigsten Herausforderungen für die Unternehmen? Welche falschen Motivatoren gibt es beispielsweise auf Unternehmerseite, um Vielfalt voranzubringen?

Die größte Herausforderung für Unternehmen ist, das Thema so weit oben in der Strategie zu verankern, sodass man die Rückendeckung und den Support von der Geschäftsführung hat. Denn Diversity-Themen kosten Geld. Um eine Diversity-Strategie umzusetzen, muss man in die Entwicklung der Mitarbeitenden investieren, indem man diese ordentlich schult und aufklärt. Man braucht den Support, was die kulturellen Systeme anbetrifft. Diversity ist nicht nur ein nice-to-have, sondern verhindert auch, dass sich Unternehmen rechtlich und PR-technisch in Schwierigkeiten bringen. Aber das ist nicht zwangsläufig ein falscher Motivator, sondern einfach ein pragmatischer Beweggrund für Unternehmen. Wir sehen außerdem oft, dass falsche Erwartungshaltungen an diese sehr komplexen Themen gestellt werden. Mit einem Workshop oder einer Stellenanzeige ist nicht von heute auf morgen ein inklusiver Arbeitsplatz geschaffen, es erfordert schon mehr Input und Ausdauer, um DEI wirklich in der Unternehmenskultur zu verankern.



Šejla Ključanin ist als Sidepreneurin Co-Founder von *DIVE*, dem Diversity Accelerator, und leitet zusätzlich den HR-Bereich bei *parfumdreams* und *Niche Beauty*. Sie verfügt über mehr als 10 Jahre Erfahrung als HR-Expertin in diversen Positionen und verfolgt mit ihren Co-Foundern bei *DIVE* das Ziel, eine faire und inklusive Arbeitswelt zu schaffen.



Sofia Unger absolvierte ein Studium der europäischen Kunstgeschichte und studiert aktuell in Düsseldorf den Master Kunstvermittlung und Kulturmanagement, in welchem sie auch wissenschaftliche Hilfskraft war. Bis 2023 unterstützte sie den Landschaftsverband Rheinland in der Öffentlichkeitsarbeit für Kultur und sammelte praktische Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturinstitutionen. Seit 2023 ist sie Werkstudentin bei Kultur Management Network.

*Menschen mit Migrationshintergrund sind im Hochkulturbetrieb sind bis heute Außen-seiter*innen. Zu elitär und exklusiv sind die Institutionen, um als Arbeitgeber für BPOCs oder visible migrants interessant zu sein. Zugleich brauchen Museen, Theater und Orchester diese Menschen, um ihren Personalmangel zu lösen. Was sich dafür verändern muss und welche Schritte zu gehen sind, erklärt uns Idil Efe, Diversitätsagentin am Stadtmuseum Berlin im Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes.*

Mehr als nur Lückenfüller!

Erfahrungen des Stadtmuseums Berlin mit diversitätsorientierter Personalgewinnung

Das Gespräch führte Kristin Oswald

Liebe Frau Efe, warum haben Sie sich des Themas Personalmangel und Personalentwicklung angenommen?

Grundsätzlich ist diversitätsorientierte Personalgewinnung einer der Schwerpunkte des Programms 360°. Deshalb habe ich mich am Stadtmuseum Berlin im Rahmen dieses Programms damit beschäftigt und von Anfang an wahrgenommen, dass von den drei Bereichen Publikum, Programm und Personal die Personalgewinnung der Elefant im Raum und das schwierigste Feld ist. Das betrifft vor allem die strukturellen Veränderungen und die Konsequenzen, die mit einem diverseren Personal einhergehen.

Grundsätzlich teilt sich das Stadtmuseum Berlin in Stiftung und GmbH, wobei die Stiftung den wissenschaftlich-inhaltlichen Teil und das Museumsmanagement umfasst, während die GmbH vor allem das Servicepersonal akquiriert und begleitet. Die Situation hier am Haus kann ich nicht mit Zahlen erklären, weil wir diese bis vor einem Jahr nicht erheben durften. Aber ich kann sagen, dass es in der GmbH relativ schnell gelungen ist, einen diversen Personalstamm aufzubauen. Das ist aber eben auch der Bereich, der dem Niedriglohnsektor angehört. Der Stiftungsteil hingegen ist

eine sehr *weiße* Institution, wobei die Diversifizierung schwieriger ist, da wir dort mit dem Tarifrecht und komplexen strukturellen Fragen arbeiten.

Ist denn Personalmangel grundsätzlich ein Problem für das Stadtmuseum Berlin?

In einem so großen Museum sind nahezu alle Berufe vertreten, sodass wir nicht auf allen Ebenen einen Personalmangel haben und dieser fluktuiert. Aber wir haben Phasen, in denen wir gerade im Verwaltungsbereich wenig geeignete Bewerbungen bekommen. In den kreativen Bereichen Programm- kuration, Veranstaltungen, Outreach und Vermittlung ist es eher nicht so.

Die Babyboomer-Jahrgänge, die maßgeblich im öffentlichen Dienst tätig waren, gehen in Rente. Jetzt brauchen wir neues Personal.

Grundsätzlich kann man aber folgendes sagen und nicht nur für das Stadtmuseum: Die Babyboomer-Jahrgänge, die maßgeblich im öffentlichen Dienst tätig waren, gehen in Rente. Jetzt brauchen wir neues Personal. Das stellt sich vor allem dann als schwierig heraus, wenn man den Anspruch hat, diversitätsorientiert zu sein oder wenn man den Personalstamm und damit auch den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an den Anteil an der Bevölkerung anpassen muss, wie die öffentlichen Institutionen in Berlin. Das heißt, jede Institution sollte sich so aufstellen, dass sie sagt: Wir müssen attraktiv werden für bestimmte Personengruppen.

Wie sind Sie diesbezüglich bisher vorgegangen?

Die erste Herausforderung ist: Wir müssen erst einmal messen, wer überhaupt einen Migrationshintergrund hat. Und dann braucht man eine Strategie und muss sich fragen: Warum und auf welchen Feldern wollen wir uns diversifizieren und welche Konsequenzen hat das? Diversifizierung ist gut, weil unterschiedliche Menschen zu unterschiedlichen Ergebnissen und neuen Produkten und Denkweisen kommen. Das ist fruchtbar, aber in der Regel nicht konfliktfrei. Darauf muss man vorbereitet sein. Wir müssen uns also klarmachen: Wenn unser Personalstand sich diversifiziert, werden wir andere Herausforderungen haben. Das heißt, die Institution muss eine Kommunikationskultur, eine Organisationskultur aufbauen, in der Differenz gefördert wird und klar die Erwartungen formuliert werden, wie in der Organisation miteinander umzugehen ist.

Dazu braucht es Sensibilisierungsmaßnahmen und eine Beschwerdestelle. Beides hat es im Stadtmuseum zuvor nicht gegeben, denn auf einem Marker sind solche Institutionen sich sehr ähnlich: Sie sind sehr *weiß* – auch wenn es Menschen mit Migrationshintergrund gibt, aber diese aus einem zentral-europäischen Land kommen, wie etwa unser Direktor aus den Niederlanden. Dann sind Differenzen zwar auch da, aber wenn wir über Diversität sprechen, geht es eigentlich um Menschen, die sich als BPOC bezeichnen, um die postmigrantische Gesellschaft.

Was ist denn der Grund dafür, dass diese Institutionen so weiß sind?

Wir haben in vielerlei Hinsicht nicht beizeiten die Zeichen richtig gedeutet oder der politische Wille war nicht da, das proaktiv anzugehen. Bis vor wenigen Jahren herrschte die Ansicht, Deutschland sei kein Einwanderungsland. Das hat zu Bildungsbenachteiligung geführt, sodass der Weg zu universitären Abschlüssen bis heute für Menschen mit Migrationshintergrund viel schwieriger ist. Und dass sie sich für Bereiche wie Kultur vielleicht nicht prioritär interessieren. Zugleich ist es für diejenigen, die dennoch in diesen Bereich gehen, nicht einfach, in bürgerlich geprägte Arbeitsmilieus hineinzukommen. In der freien Szene ist das weniger ein Problem, weil da die Erfahrung zählt, während bei einer Anstellung im öffentlichen Dienst die formalen Qualifikationen da sein müssen und Erfahrungswissen ist kein formelles Qualifikationskriterium, auch wenn man als Institution versuchen kann, das zu ändern. Das sind strukturelle Probleme, die sich dann in bestimmten Berufssparten wie dem Kulturbereich zeigen. Eine Quote würde das deutlich vereinfachen.

Warum sollte ich Digitales in einem Museum machen, oder Personalmanagement, Leitungsfunktion usw., wenn ich in einem Unternehmen sehr viel mehr Geld verdiene, Sicherheit und ganz andere Karrierechancen habe?

Zugleich wurde verpasst, sehr viel früher zu avisieren, wie sich der demografische Wandel auf den Arbeitsmarkt auswirken wird. Und aus Mangel an Maßnahmen in Bezug auf Einwanderung ist der Fachkräftemangel heute so eine Herausforderung. Zugleich steht der Markt nicht still, öffentliche Einrichtungen konkurrieren mittlerweile mit der freien Wirtschaft. Warum sollte ich Digitales in einem Museum machen, oder Personalmanagement, Leitungsfunktion usw., wenn ich in einem Unternehmen sehr viel mehr Geld verdiene, Sicherheit und ganz andere Karrierechancen habe? Deshalb

überlegen sich viele junge professionelle Leute, ob sie in den öffentlichen Dienst möchten. Zugleich sind die Anforderungen an und innerhalb solcher Institutionen wie Museen dynamischer geworden. Das heißt, man braucht eine andere Arbeitsweise, ein anderes Mindset und da wurde auch viel verpasst.

Es gibt also viele Gründe, warum Menschen mit einem BPOC-Hintergrund eher schwieriger im Kulturbetrieb arbeiten können. Aber gibt es auch Gründe, warum sie das nicht möchten?

Ja, die gibt es auch. Es geht um Institutionen, die Kultur und Identitäten schaffen. Und wenn man bedenkt, dass 30, 40 Jahre lang bestimmte Menschen nicht als Teil der deutschen Identität wahrgenommen wurden, dann können BPOC-Personen in diesen nahezu *weißen* Institutionen nur als Außenstehende erscheinen und sehr exponiert dastehen, vor allem in höheren Positionen. Und dann haben sie das Gefühl, da herrscht eine Organisationskultur oder eine Haltung vor, in der ich Fremdheitsgefühle habe, Diskriminierung erfahre, und wenn nur latent und subtil. Menschen, die Rassismus erfahren haben, überlegen sich das und müssen sich das auch überlegen, weil es eine enorme Herausforderung ist, in Kontexten zu arbeiten, wo sich das immer wiederholt.

Geistes- und Kulturwissenschaften sind kein klarer Beruf und wenn das Elternhaus keine Ressourcen oder Erfahrungen hat, was man damit machen kann, ist das schwierig.

Zugleich hat es einen Einfluss auf die Berufswahl, wenn Menschen aus Familien kommen, in denen finanzielle Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit eine wichtige Rolle spielen. Geistes- und Kulturwissenschaften sind kein klarer Beruf und wenn das Elternhaus keine Ressourcen oder Erfahrungen hat, was man damit machen kann, ist das schwierig. Und selbst wenn man erstmal in die Kultur geht, switcht man vielleicht um, weil es anderswo genügend andere Optionen mit mehr finanzieller Sicherheit gibt.

Wie hat sich die Personalbesetzung im Stadtmuseum Berlin entwickelt in den letzten Jahren in Hinblick darauf, Mitarbeitende zu finden, die einen Migrationshintergrund haben?

Wir dürfen nicht speziell nach Menschen suchen, die einen Migrationshintergrund haben. Wenn wir das dennoch tun, müssen wir das sehr gut inhaltlich begründen, weil wir ein rechtssicheres Bewerbungsverfahren

brauchen. Das heißt, ich kann nicht spezifisch rekrutieren. Was wir aber gemacht haben, ist zu sagen, wir wollen Mitarbeitende haben, die Diversitätskompetenzen mitbringen. Dafür schafft man innerhalb der Organisation das Anforderungsprofil, diversitätssensibel und diskriminierungskritisch zu sein. Man erstellt also ein Leistungsmerkmal, eine Sozialkompetenz, die an jede Person als Anforderung gestellt wird. Sowohl Menschen in der Finanzabteilung wie auch im kuratorischen Team, in Leitungs- und in ausführenden Positionen sind aufgefordert, Diversitätskompetenzen zu entwickeln und in der gesamten Organisation zu situieren, also daraus Verhaltensnormen abzuleiten und kompetent im Umgang mit Diversität zu agieren. Diese Ebene konnten wir gut implementieren. Es gibt nahezu niemanden mehr, der infrage stellt, dass Diversitätskompetenzen wichtig sind.

Sowohl Menschen in der Finanzabteilung wie auch im kuratorischen Team, in Leitungs- und in ausführenden Positionen sind aufgefordert, Diversitätskompetenzen zu entwickeln und in der gesamten Organisation zu situieren.

Was wir noch nicht gut genug haben ausbilden können, ist gezielt in den Arbeitsplatzbeschreibungen zu definieren, warum wir Menschen mit Migrationserfahrung haben wollen. Welche Leistung oder welche Fähigkeiten vermuten wir dort? Was erhoffen wir uns? Was ist der Mehrwert? Zum Beispiel Mehrsprachigkeit oder gute Code-Switching-Fähigkeiten aufgrund von Multikulturalität usw. Das sind Kompetenzen, die wir aktuell nicht als solche abbilden, honorieren und vergüten können, weil es in den Tätigkeitsprofilen darum nicht geht. Man kann aber beispielsweise Kompetenzen, die mit beruflichen Erfahrungen einhergehen, honorieren als Ausgleich für andere, die bestimmte Menschen vielleicht weniger mitbringen, wie etwa formelle Abschlüsse. Von Institution zu Institution muss man sich angucken: Was sind die Hürden, die in diesem konkreten Arbeitskontext gegeben sind? Wie kann man das ausgleichen und wie beschreibt man die Leistung, die man sich erhofft aufgrund eines bestimmten Backgrounds? Es braucht den Mut, sich das anzuschauen und eine Strategie zu entwickeln, um festzustellen, was wir wollen und wie wir dahinkommen.

Wie hat es funktioniert, für das Museum ein weltoffeneres Bild nach außen zu tragen, um potenziell attraktiver für andere Bewerber*innengruppen zu sein?

Als wir besonders viele Mitarbeitende für den neuen Standort gesucht haben – vor allem inhaltliche Stellen, weniger in der Verwaltung –, haben sich viele Menschen mit Migrationshintergrund beworben, weil in den Medien das Image des Museums als diversitätsorientierter und offener Ort betont wurde. Menschen suchen sich solche Orte aus. In diesem Sinne waren wir erfolgreich damit, dieses Bild von uns formuliert zu haben. Aber wir konnten diese Menschen häufig nicht einstellen, weil die formellen Qualifikationen gefehlt haben bzw. weil wir die mit Diversität einhergehenden Kompetenzen noch nicht formalisiert in die Anforderungen übernommen hatten. Bis wir so weit sind, schreiben wir „Diversitätssensibilität und Diversitätskompetenzen“ in die Ausschreibungen, um Menschen anzusprechen, die vielleicht *weiß* sind, aber ein gewisses Mindset mitbringen.

Da Diversität in den meisten Institutionen bisher kein Thema war, sind viele unserer Bewerbenden überrascht, obwohl es in der Ausschreibung steht.

Wie können wir uns das in der Praxis vorstellen? Wie fragen Sie das ab?

Da Diversität in den meisten Institutionen bisher kein Thema war, sind viele unserer Bewerbenden überrascht, obwohl es in der Ausschreibung steht. Wirklich abgefragt wird Diversitätskompetenz im Bewerbungsgespräch. Dabei ist die Gewichtung unterschiedlich je nach Tätigkeitsbereich. Und dann sehen die Fragen entsprechend aus. Einige beziehen sich darauf, wie die Person Diversitätssensibilität fördern und unterstützen möchte bzw. welche Ideen oder Konzepte zur strukturellen Implementierung von diversitätsorientierten Maßnahmen sie hat. Man hört dann schon raus, in welche Richtung es geht und wie viel Kompetenz da ist. Interessant ist es, wenn wir BPOCs diese Fragen stellen, denn da müssen wir einen anderen Antworthorizont erwarten. Ich kann aus einem Verfahren berichten, dass die Person sehr betroffen war. Es ist also etwas anderes, eine *weiße* Person zum Thema Rassismus und Diskriminierung zu befragen, als jemanden, der davon betroffen sein könnte.

Wir müssen also erstmal die Sensibilität in die Organisation bekommen, um dann zahlen- und faktenbasiert einen Plan aufzustellen. Wenn ich nicht sagen kann, wie viele Menschen einen Migrationshintergrund haben oder sich als BPOC identifizieren, kann ich schwer gezielte Maßnahmen

ergreifen und nur über Bauchgefühle sprechen. Zugleich tickt jede Organisation anders und braucht andere Dinge. Es macht deshalb viel mehr Sinn, auf Basis von Fakten zu agieren. Das gilt umso mehr, weil das Thema Personalmangel und Diversitätsorientierung sich immer weiterentwickelt. Es verändert sich auf unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichen Herausforderungen: Die Generationen ändern sich, der Arbeitsmarkt ändert sich, die Ansprüche ändern sich usw.

Im Prinzip haben Sie also das Bewerber*innenfeld trotz Fachkräftemangel erst einmal eingeschränkt auf Menschen, die diversitätssensibel sind, um in Zukunft mit diesen Mitarbeiter*innen die Organisation so zu entwickeln, dass sie dann attraktiv wird für das größere Bewerberfeld der BPOC. Braucht es diese langfristigen Maßnahmen, diese langwierigen Prozesse und Vorarbeiten, um dem Personalmangel aufgrund des demografischen Wandels langfristig entgegenzutreten?

Ja. Es braucht dauerhaft Personen, die sich explizit mit Diversität aus der jeweiligen Fachrichtung (Programm, Publikum, Personal) heraus beschäftigen, und nicht nur eine Person, die sich in der gesamten Organisation quer um all das kümmert. Das bringt nicht dieselben Effekte, denn man muss für den jeweiligen Bereich schauen, wie alle drei Felder miteinander in Verbindung stehen und wie sich das eine auf die anderen auswirkt. Das ist eine komplexe und langwierige Tätigkeit, die Zusammenhänge aufzumachen, zu gucken, wie tickt die Organisation, wo sind ihre Hürden. Es gibt bisher in den wenigsten Museen Diversitätsmanager*innen, die ein umfassendes Konzept haben und langwierig planen, schon gar nicht für die Personalebene. Das Thema ist strukturell noch nicht etabliert.

Es braucht dauerhaft Personen, die sich explizit mit Diversität aus der jeweiligen Fachrichtung heraus beschäftigen, und nicht nur eine Person, die sich in der gesamten Organisation quer um all das kümmert.

Das heißt, die Entwicklung in den Häusern muss zunächst dahin gehen, Kompetenzen zu formalisieren, Stellenbeschreibungen und -ausrichtungen zu überarbeiten und zu konkretisieren, warum Diversität? Denn wenn wir jetzt einige Jahre intensiv BPOCs rekrutieren, ist das Problem damit nicht dauerhaft gelöst?

Nein, ist es nicht. Und die aktuelle Situation fördert auch wieder Ungleichheiten. Während einige auf festen Stellen relativ sicher arbeiten und agieren können, sind andere und vor allem die BPOCs eher durch Projekte

in Institutionen. Und wer hat mehr Macht in Prozessen? Die Leute, die langfristig da sind. Die wenigen BPOCs sind also in der Regel kein fester Bestandteil des Selbstverständnisses der Organisation. Und das ist noch jahrelange Arbeit, bis das zu einer Selbstverständlichkeit wird. Es besteht zwar auch politisch mittlerweile ein Verständnis dafür, dass das ein Problem ist, weswegen es inzwischen zumindest einige Projektförderungen und Ansätze gibt. Aber was passiert, wenn die Leute dann in Arbeitsumfelder kommen, in denen es all diese Probleme gibt? Dann gehen sie im Zweifelsfall auch schnell wieder und die Institutionen müssen neu suchen. Man muss also nicht nur in Arbeitsverhältnissen denken, sondern in einem soziokulturellen Kontext innerhalb der Organisationen und das ist eigentlich die größte Herausforderung. Wer oder was sind wir in diesen Institutionen, ob es jetzt die Theater sind oder die Bibliotheken oder Museen? Wen repräsentieren wir? Wessen Geschichten sind bedeutsam? Wer ist unser Klientel? Wie gehen wir mit diesen Menschen um? Wie können sie Teil dieses „Wir“ werden? Deshalb sind Maßnahmen zur Entwicklung einer inklusiven diversitätsorientierten Organisationskultur so wichtig in einer sich pluralisierenden Gesellschaft mit unterschiedlichen Menschen und Bedürfnissen. Und das erste Bedürfnis ist natürlich, dass man nicht diskriminiert, ausgegrenzt, gemobbt werden möchte. Das muss gewährleistet werden. Und das ist keine Selbstverständlichkeit.



Idil Efe hat Anglistik/Amerikanistik, Gender Studies und Kulturwissenschaften studiert, anschließend bei der Bürgerstiftung Neukölln gearbeitet und die Galerie Leuchtturm in Neukölln geleitet, bevor sie an verschiedenen partizipativen Ausstellungen und Projekten des Stadtmuseums Berlin für die Migrationsgesellschaft mitgearbeitet hat. Seit 2019 beschäftigt sie sich dort mit Diversität auf den Ebenen Publikum, Personal und Programm.



Kristin Oswald leitet die Online-Redaktion von Kultur Management Network. Sie studierte Geschichte und Archäologie in Jena und Rom sowie Social Media-Marketing in Berlin. Sie ist freiberuflich in der Wissenschaftskommunikation und im Museumsmarketing mit Schwerpunkt online tätig.

Den Nachwuchs „an Bord holen“

Impulse für das Handlungsfeld Onboarding in Kulturbetrieben

Ein Beitrag von Andrea Hausmann, Antonia Schwingen und Antonia Bussemer

Der Auswahlprozess ist beendet, die ausgeschriebene Position wurde vergeben. Das Stellenbesetzungsverfahren ist damit erfolgreich abgeschlossen. Oder nicht...? Eher nicht! Denn nicht nur das Finden, sondern gerade das Binden von neuen Mitarbeitenden spielt in Zeiten des akuten Fachkräftemangels im Kulturbereich eine entscheidende Rolle. Kulturbetriebe finden sich mittlerweile mit einem Arbeitnehmermarkt konfrontiert, auf dem Arbeitgeberleistungen von Bewerber*innen sehr genau auf den Prüfstand gestellt werden.

Nicht nur das Finden, sondern gerade das Binden von neuen Mitarbeitenden spielt in Zeiten des akuten Fachkräftemangels im Kulturbereich eine entscheidende Rolle.

Dieser Beitrag widmet sich einem bisher unterbeleuchteten Bereich des Personalmanagements in Kulturbetrieben: dem sogenannten Onboarding. Einen Einstieg in die Thematik und Anknüpfungspunkte für empirische Forschung möchte das Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg ermöglichen. Dazu hat es sich mit der Frage befasst, inwiefern die systematische Integration neuer Mitarbeitender in Kulturinstitutionen bisher überhaupt eine Rolle spielt. Dabei haben wir das Augenmerk vorerst auf die Perspektive und Erwartungshaltung junger Menschen am Beginn ihrer Karriere im Kulturbereich gelegt.

Für ein erstes Stimmungsbild haben wir uns mit 30 fortgeschrittenen Studierenden und Berufseinsteiger*innen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren aus dem Umfeld des Instituts ausgetauscht. Die Bezugsgröße der offenen Befragung waren eigene Arbeitserfahrungen der Teilnehmenden

in Kultureinrichtungen, überwiegend in Form von Praktika oder Nebenjobs. In einigen Fällen wurden auch Eindrücke aus einem Volontariat oder der ersten Festanstellung nach dem Studium eingebracht.

Über das Stimmungsbild hinaus wurden online über *Kununu* Arbeitgeberbewertungen für rund 60 Kulturinstitutionen im deutschsprachigen Raum ermittelt, aus denen sich weitere Rückschlüsse über den Status Quo des Onboardings im Kulturbereich ziehen lassen. Zuletzt wurden auch Recherchen über den deutschsprachigen Weiterbildungsmarkt in dem Themenfeld vorgenommen.

Warum Onboarding?

Während Onboarding im Kulturbereich bisher noch wenig aktiv thematisiert wird, handelt es sich dabei in vielen Wirtschaftsbetrieben längst nicht mehr nur um ein Buzzword. Hier durchlaufen neue Mitarbeitende im Rahmen ihres Stellenantritts teilweise komplexe, eigens für die Unternehmenszwecke konzipierte Programme, die bereits in den Stellenausschreibungen explizit angekündigt werden.

Ziel des Onboardings ist es, dass sich die neuen Mitarbeitenden schnell mit den jeweiligen Aufgaben, Informations- und Entscheidungswegen sowie Organisationskultur und -gesetzen vertraut machen.

Das Onboarding lässt sich als Handlungsfeld innerhalb der Personalbeschaffung verorten. Es umfasst die systematische Einführung von neuem Personal in die Institution sowohl in fachlicher als auch sozialer Hinsicht mithilfe unterschiedlicher Maßnahmen. Ziel ist es, dass sich die neuen Mitarbeitenden schnell mit den jeweiligen Aufgaben, Informations- und Entscheidungswegen sowie Organisationskultur und -gesetzen vertraut machen. Dabei wird das Onboarding eigentlich nicht erst bei der finalen Besetzung der Stelle relevant: Bereits in der Zeit zwischen Bewerbung und Eintritt neuer Mitarbeitender in den Betrieb bauen sich sowohl aufseiten der Arbeitnehmer*innen als auch der Arbeitgeber*innen Erwartungen und Ansprüche auf. Schon in dieser Phase sollte also eine grundlegende Informationssymmetrie hergestellt werden, damit die spätere Arbeitsbeziehung nicht unter einer Diskrepanz der jeweiligen Vorstellungen leidet.

Positive Effekte beiderseits

Die Möglichkeiten, sich Informationen über Arbeitgeber*innen zu beschaffen, sind heute größer denn je – ob online auf Bewertungsplattformen oder im direkten Erfahrungsaustausch untereinander. Aufgrund der Überschaubarkeit des Kultursektors sind die darin Agierenden oftmals gut vernetzt, was sich insbesondere junge Berufseinsteiger*innen zunehmend zunutze machen. Vor diesem Hintergrund müssen sich Kulturinstitutionen darüber bewusst sein, dass sich die Qualität des Onboardings auf ihre Außenwahrnehmung, das Empfehlungsmanagement und damit auf die Arbeitgebermarke auswirken kann. Daher sollten Arbeitgeber*innen sich nicht ausschließlich der Integration ihrer neuen Führungskräfte widmen, sondern auch allen anderen angehenden Mitarbeitenden bis hin zu Praktikant*innen in angemessenem Umfang einen guten Einstieg ermöglichen.

Kulturinstitutionen müssen sich darüber bewusst sein, dass sich die Qualität des Onboardings auf ihre Außenwahrnehmung, das Empfehlungsmanagement und damit auf die Arbeitgebermarke auswirken kann.

Ist nun also das systematische „An-Bord-Nehmen“ neuer Mitarbeitender fest in der Organisationskultur eines Kulturbetriebs verankert, kann sich dies sowohl nach innen in Form von Bindung und Identifikation positiv auswirken als auch nach außen – sofern die Institution sich dieses Instrument zunutze macht. Dies scheint bisher aber noch eher selten der Fall zu sein: Nur einige wenige der von uns betrachteten Kulturbetriebe legen auf ihrer Website Einarbeitungsprozesse offen, indem sie konkrete Maßnahmen benennen (z. B. Betriebsführung, Einarbeitungsplan, Hospitanz oder auch Sicherheitsschulungen). In Stellenanzeigen für verwaltungsbezogene Positionen lässt sich vereinzelt das Onboarding neuer Mitarbeitender als Teil der Aufgabenbeschreibung finden, jedoch wird dort nicht näher darauf eingegangen, was dieses konkret beinhaltet. Auch bei einem Blick auf die Arbeitgeberbewertungsplattform *Kununu* konnten wir nur wenige Rezensionen finden, die Auskunft über Formen der Einarbeitung in Kulturbetrieben geben. Die besagten Bewertungen fallen zudem primär nicht gut aus, was vor allem damit begründet wird, dass sich Arbeitgeber*innen zu wenig Zeit für die Einführung in das neue Arbeitsumfeld genommen oder neue Mitarbeitende gänzlich sich selbst überlassen hätten.

Die Situation auf dem Weiterbildungsmarkt lässt ebenfalls Rückschlüsse darauf zu, dass systematisches Onboarding in Kulturbetrieben derzeit noch keine allzu große Rolle spielt. Grundsätzlich existiert zwar durchaus ein großes Informationsangebot zum Thema Personaleinführung in Unternehmen – sowohl schriftlich und online abrufbar in Form von Checklisten und teils sehr ausführlichen Schritt-für-Schritt-Anleitungen als auch in Gestalt von Webinaren, Seminaren und Coachings für Arbeitgeber*innen oder Personalleitungen. Speziell auf Kulturbetriebe und ihre besonderen Rahmenbedingungen zugeschnittene Angebote konnten dagegen auf Anhieb nicht ermittelt werden.

Bedeutung der sozialen Einführung

Aus den Erfahrungsberichten unserer Befragten lässt sich eine Grundtendenz in Bezug darauf ableiten, welche konkreten Onboarding-Maßnahmen als positiv für die Identifikation mit einem Kulturbetrieb wahrgenommen werden: Eine Rundführung und das Kennenlernen des Kollegiums finden fast die Hälfte wünschenswert. Für ein Drittel ist die Zuweisung einer festen Ansprechperson wichtig. Ebenfalls mehrfach genannt wurden die Bereitstellung einer Willkommensmappe, regelmäßige Feedbackgespräche, soziale Events sowie das „Erleben des Produkts“ der jeweiligen Einrichtungen – beispielsweise in Form einer Freikarte für die Sonderausstellung oder das laufende Theaterstück.

Onboarding ist nicht lediglich Arbeitgeberaufgabe, sondern Arbeitnehmer*innen müssen sich grundsätzlich ebenso bemühen, im Betrieb „anzukommen“ und sich auf das neue Umfeld einzulassen.

Grundlegend fällt der hohe Stellenwert einer sozialen Einführung am neuen Arbeitsplatz durch Kolleg*innen oder Vorgesetzte bei jungen Berufseinsteiger*innen im Kulturbereich auf. In diesem Kontext wird auch deutlich, dass das Onboarding nicht lediglich Arbeitgeberaufgabe ist, sondern Arbeitnehmer*innen sich grundsätzlich ebenso bemühen müssen, im Betrieb „anzukommen“ und sich auf das neue Umfeld einzulassen. Zu Beginn des Arbeitseintritts wird die Initiative etwa für ein gemeinsames Willkommensmittagessen oder den Besuch einer kulturellen Veranstaltung mit dem Team unserer Befragung zufolge eher von der Arbeitgeberseite

erwartet, zumal das neue Teammitglied die bestehenden internen Strukturen und Routinen noch nicht einschätzen kann. Gerade durch soziale Maßnahmen können neue Kolleg*innen das innerbetriebliche zwischenmenschliche Gefüge in einem ungezwungenen Rahmen kennenlernen und sich nach und nach auch eigenständig einbringen.

Gerade für die aktuell einsteigende Arbeitnehmergeneration spielt die Zugehörigkeit zu einer übergeordneten Organisationskultur offenbar eine zunehmend große Rolle.

Sowohl die ganze Institution als auch das unmittelbare Arbeitsumfeld müssen ihren Teil zur Bindung von Mitarbeitenden beitragen. Im Zuge unserer Befragung fällt auf, dass gerade für die aktuell einsteigende Arbeitnehmergeneration die Zugehörigkeit zu einer übergeordneten Organisationskultur eine zunehmend große Rolle spielt: Wiederholt wurden durch Befragte das Erleben und die Vermittlung von Werten und Zielen der Institution als wünschenswerte Bestandteile einer Einführung benannt. Dementsprechend kann es einen guten ersten Eindruck hinterlassen, wenn sich eine Rundführung vor Ort nicht nur auf den eigentlichen Arbeitsplatz beschränkt, sondern das ganze Haus gezeigt wird. Ebenso sollten sich nicht nur die direkten Kolleg*innen, sondern auch jene aus anderen Abteilungen vorstellen.

Ein klarer Prozessrahmen als Voraussetzung

Allein das Vorhandensein von Maßnahmen zur Integration neuer Mitarbeitender am Arbeitsplatz bedeutet nicht automatisch, dass die hinzustoßenden Teammitglieder dies als bewusst eingesetztes Verfahren identifizieren können. Unsere Befragung ergab, dass die Einführung in einen Kulturbetrieb dann als unsystematisch oder gar chaotisch wahrgenommen wurde, wenn die jeweilige Funktion von Maßnahmen zuvor nicht deutlich gemacht und diese nicht als Bestandteil eines übergeordneten Onboarding-Prozesses gekennzeichnet wurden.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, stets einen nachvollziehbaren Rahmen für die Einarbeitung anzusetzen und vor allem auch zu kommunizieren. Wichtig sind die klare Terminierung von Prozessbeginn und -ende, ein Überblick vorab über die Inhalte sowie der Austausch über die

gegenseitige Erwartungshaltung von Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*in. Innerhalb einer solchen Struktur können dann natürlich auch punktuell nicht-standardisierte, von der Arbeitgeberseite bzw. deren Onboarding-Beauftragten bedarfsorientiert an Persönlichkeit und Situation angepasste Maßnahmen eingesetzt werden (etwa ein informeller Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischendurch oder auch spontane Gelegenheiten für praktische Einblicke an Schnittstellen mit anderen Bereichen des Hauses).

Fazit und Ausblick

Engagiertes Personal ist für den Kulturbetrieb eine der wichtigsten Ressourcen, da es unmittelbar an der Leistungserstellung beteiligt ist und somit die Zukunftsfähigkeit der Institution maßgeblich mitsteuert. Insbesondere angesichts des Fachkräftemangels in vielen Berufsgruppen des Kulturbereichs muss es im Interesse der Institutionen liegen, nicht nur adäquate neue Mitarbeitende zu finden, sondern diese auch so im Haus zu verankern, dass gute Teams entstehen können und die Organisationsziele gemeinsam verfolgt werden.

Im Rahmen unserer explorativen Vorstudie lässt sich festhalten, dass die Etablierung eines guten Onboardings von Berufseinsteiger*innen im Kulturbereich weniger eine Frage vorhandener Mittel als der Haltung ist: Es muss das Bestreben da sein, dass die neue Arbeitskraft bewusst an den Betrieb gebunden wird, und zwar vor allem auf einer emotional-identitären Ebene. Die Ansprüche, die die 30 von uns befragten Studierenden und jungen Berufseinsteiger*innen hinsichtlich ihrer Einführung in ein neues Arbeitsumfeld stellen, sind verhältnismäßig bescheiden und lassen sich mit überschaubaren finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen bewerkstelligen. Eine systematische, persönliche Betreuung, Wertschätzung von Beginn an und Austausch stehen für sie deutlich im Vordergrund.

Die Denk- und Gestaltungsimpulse in diesem Artikel sollen dazu anregen, sich dem Themenkomplex Onboarding künftig verstärkt mittels empirischer Methoden zu nähern. Das hiesige Stimmungsbild ist in seiner

ONBOARDING ALS THEMENFELD AM INSTITUT FÜR KULTURMANAGEMENT

Das Institut für Kulturmanagement widmet sich dem Themenfeld Onboarding zunehmend, unter anderem im Rahmen des **Kontaktstudiums** sowie in **Fachpublikationen**.

Repräsentativität insofern limitiert, als das Sample zum einen recht heterogen und gezielt ausgewählt war und zum anderen offen befragt wurde. Jedoch regen die Ergebnisse beispielsweise zu Überlegungen darüber an, welche Anforderungen an das Onboarding einer Führungskraft im Vergleich zu jenem von Praktikant*innen gestellt werden müssen und welche Ressourcen dafür erforderlich sind. Was kann und muss getan werden, um die Entstehung nachhaltiger Arbeitsbeziehungen zu fördern? Lassen sich Onboarding-Programme oder -module konzipieren, die spartenübergreifend funktionieren? Und woran lässt sich der Grad der Gebundenheit an den Betrieb messen? Dies sind nur einige Auftaktfragen, die zur Beleuchtung der komplexen Thematik beitragen können.



Andrea Hausmann ist Professorin für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg. Zuvor war sie Professorin und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement und Kulturtourismus an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personal und Organisation in Kulturbetrieben. Darüber hinaus coacht sie Führungskräfte.



Antonia Schwingen ist akademische Mitarbeiterin am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg. Ihr Arbeits- und Forschungsschwerpunkt ist die Personalbeschaffung in Kulturbetrieben. Zuvor war sie Beraterin bei einer Strategieberatungsfirma für Institutionen aus Kultur und Bildung. Unter anderem hat sie dort in Organisationsentwicklungsprojekten mitgewirkt.



Antonia Bussemer ist Diplom-Juristin und absolviert derzeit den Masterstudiengang Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg. Darüber hinaus ist sie als wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Kulturmanagement tätig. Berufspraktische Erfahrungen sammelte sie sowohl in Orchesterbüros als auch bei verschiedenen Festivals.

KI statt Personal?

Fachkräftemangel und Innovationsdruck als Herausforderung für Kulturbetriebe

Ein Beitrag von Tobias Hochscherf und Martin Lätzel

Fachkräftemangel und Innovationsdruck stellen das Kulturmanagement vor große Aufgaben. Nur wenn es gelingt, eigene Potenziale und technische Möglichkeiten – etwa im Bereich der KI – zu nutzen, eröffnen sich für Kulturbetriebe Möglichkeiten, die aktuellen Herausforderungen als Chance zur Veränderung zu begreifen.

Das Kulturmanagement steht vor einer doppelten Herausforderung: Während der digitale Wandel stete Transformation und Innovation verlangt, lässt sich dies nur mit dem entsprechenden Personal umsetzen. Und genau hier liegt die Krux, da der Fachkräftemangel nunmehr in den Kulturbetrieben angekommen ist. Diese Entwicklung liegt zwar insbesondere an externen Faktoren wie dem demografischen Wandel, die Kulturbetriebe haben sich die aktuelle Situation aber teilweise auch selbst zuzuschreiben, weil sie etwa sehr spät auf die Veränderungen der Arbeitswelt und die neuen Erwartungshaltungen jüngerer Generationen reagiert haben. Die häufig mangelnde Attraktivität gerade öffentlicher Arbeitgeber wird nun erst recht zum Problem, da das früher meist zündende Argument der Arbeitsplatzsicherheit insbesondere für junge Arbeitssuchende nicht mehr unbedingt eine entscheidende Rolle zu spielen scheint.

Die Kulturbetriebe haben sich die aktuelle Situation teilweise selbst zuzuschreiben, weil sie etwa sehr spät auf die Veränderungen der Arbeitswelt und die neuen Erwartungshaltungen jüngerer Generationen reagiert haben.

Hinzu kommt – auch durch die digitale Transformation bedingt – der zunehmende Bedarf an sehr spezialisierten Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen für das notwendige Innovationsmanagement, um zukünftig mit den sich rasch wandelnden Rahmenbedingungen Schritt zu halten. So stellen Henning Mohr und Jasmin Vogel in einem aktuellen Beitrag über neue Arbeitsweisen beispielsweise folgerichtig fest:

¹ Henning Mohr und Jasmin Vogel, „Innovationen durch Intrapreneure. Neue Arbeitsweisen für das Museum der Zukunft“, *Kulturpolitische Mitteilungen* 180 (1/2023), 58–60 (S. 58).

„Gerade dieses althergebrachte Verständnis von Expertentum und die damit verbundene statische Machtverteilung blockiert in vielen Fällen den dringend notwendigen Wandel. Denn die wohl wichtigste Ressource der Museen, die Gesamtheit der Beschäftigten und ihre kreativen Potentiale zur Erneuerung, bleibt nicht selten unbeachtet. Dabei sind gerade die Mitarbeiter*innen als mögliche Intrapreneure die Kraftquellen aller Innovationsprozesse. Ihr Wissen – und damit ihre Fähigkeiten bzw. Expertisen – gehören in den Fokus des Diskurses über das Museum der Zukunft.“¹

Attraktivität durch innovationsfördernde Strukturen

Auch wenn öffentliche Einrichtungen nicht mit den Gehältern vieler Wirtschaftsunternehmen mithalten können, haben sie dennoch grundsätzlich sehr gute Chancen, Menschen für ihre Arbeit zu gewinnen. Das ist die gute Nachricht. Hierzu benötigen sie jedoch ein klares Bekenntnis zum Wandel und auch zur Bereitschaft, sich ihrer eigenen Vorzüge gewahr zu werden. Was bedeutet das konkret? Damit Kulturbetriebe für neue und bereits vorhandene Mitarbeitende attraktiv sind, müssen sie sich von alten Strukturen und Handlungsmustern verabschieden. Personalentwicklung, neue Arbeitsformen und Innovationsmanagement statt starrer Hierarchien und Technikskepsis bieten viele Möglichkeiten, die aktuellen Herausforderungen als Chance zur Veränderung zu begreifen. Kulturinstitutionen müssen sich beispielsweise den Arbeitsformen anpassen, die zu digitalen und iterativen Arbeitsweisen passen – dies bedeutet ein hohes Maß an Transparenz, Egalität, Problemorientierung und Flexibilität. Ein gewisser Kontrollverlust ist dabei der Preis, den die Führungsetagen von Einrichtungen zahlen müssen, um Arbeitszufriedenheit und Innovation zu ermöglichen und damit für Arbeitnehmer*innen interessant zu sein.

Kulturinstitutionen müssen sich beispielsweise den Arbeitsformen anpassen, die zu digitalen und iterativen Arbeitsweisen passen – dies bedeutet ein hohes Maß an Transparenz, Egalität, Problemorientierung und Flexibilität.

In diesem Umfeld kann das Personalmanagement zusehends als Partner auftreten denn als Exekutive der Hausleitung und so für Mitarbeitende deren

² Christine Engel, „The Role of Human Resources in Museums“, American Alliance of Museums, 2. Januar 2016, <https://www.aam-us.org/2016/01/02/the-role-of-human-resources-in-museums/>.

³ Vgl. <https://die-luebecker-museen.de/jobs> [21.05.2023].

⁴ Dieser Begriff stand bereits in der Vergangenheit wegen der Versachlichung von Menschen als Ressourcen immer wieder in der Kritik.

⁵ Vgl. Dominik Becker, „Mehr als überfällig: People and Culture löst das Human Resources Management ab“, 9. März 2023, <https://mana-hr.de/blog/mehr-als-ueberfaellig-people-and-culture-loest-das-human-resources-management-ab#anchor-2> [21.05.2023].

Entwicklung aktiv begleiten. Wie die Personalchefin des Wadsworth Athenaeum Museum of Art in Connecticut bereits 2016 argumentiert, sind regelmäßiges Feedback und Gespräche hierbei die Voraussetzung für die Bindung zu und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden.² Viele Kultureinrichtungen nutzen zudem kaum den sehr guten Ruf, den sie meist als Ort des Erlebens und der Bildung in ihrer Stadt oder der Region haben, um bestehendes Personal zu binden und neue Mitarbeitende zu finden. Das bedeutet, dass Mitarbeitende sich oftmals sehr mit dem eigenen Haus und den Zielen identifizieren. Sie sind meist selbst häufig kulturrain und wollen Teil der „Mission“ sein. Ermuntert man Beschäftigte durch großzügige Freikartenkontingente, dass sie die Kulturangebote ihrer Arbeitsstätte Familien und Freund*innen zeigen und so in die Rolle als Botschafter*innen und Multiplikatoren schlüpfen können? Die Lübecker Museen beispielsweise werben mit einem „attraktiven Arbeitsumfeld mit sympathischen Teams“, dem freien Eintritt in alle Häuser der Lübecker Museen in der Freizeit und exklusive Preview-Führungen bei Sonderschauen.³

Viele Kultureinrichtungen nutzen kaum den sehr guten Ruf, den sie meist als Ort des Erlebens und der Bildung in ihrer Stadt oder der Region haben, um bestehendes Personal zu binden und neue Mitarbeitende zu finden.

Im Bereich des Personalmanagements wird der Anglizismus „Human Resources“⁴ durch den auch aus dem Englischen entlehnten Begriff „People and Culture Management“ ersetzt. Dies soll ausdrücken, dass ein erfolgreiches Personalmanagement die eignen Mitarbeitenden nicht verwaltet oder einseitig lenkt, sondern mit ihnen auf vielfältige Art und Weise interagiert, sie fordert und fördert. Neben der Einstellung von neuen Mitarbeitenden setzt ein „People and Culture Management“ auch darauf, Fachkräfte weiterzuentwickeln, eine positive Unternehmens- bzw. Arbeitskultur zu bieten, und den Zusammenhalt zu stärken. Zudem geht es darum, flexible Arbeitsmodelle zu erproben und private und berufliche Ziele zu ermöglichen – was häufig als New Work oder Hybrid Work bezeichnet wird.⁵ Gerade in Bezug auf den letzten Punkt können viele Kulturinstitutionen auch die Möglichkeiten im Öffentlichen Dienst nutzen. Hierfür gibt es viele erfolgreiche Beispiele.

⁶ Vgl. https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/II/startseite/Artikel2023/II/230509_cds_ki_diwo.html [21.05.2023].

Automatisierung und Innovation: KI als Zukunftschance

Neben analogen Maßnahmen, mit denen man dem Fachkräftemangel in Kulturbetrieben begegnen kann, bieten parallel auch digitale Lösungen viel Potenzial. KI kann beispielsweise vielversprechende Ansätze liefern, indem sie bestimmte Aufgaben automatisiert und so den vorhandenen Fachkräften Zeit für anspruchsvollere Tätigkeiten gibt. Die Politik hat genau den Punkt der Erleichterung durch Automation in vielen Bereichen erkannt und verfolgt ihn schon deswegen, um dem heraufziehenden Fachkräftemangel zu begegnen. „Diese KI-basierten Modelle steigern die Effizienz und die Qualität von Prozessen in der Verwaltung. [...] Perspektivisch sollten wir digital souveräne Sprachmodelle für den Einsatz in der öffentlichen Verwaltung entwickeln, die auf geprüfte und sichere Daten in entsprechenden Datenräumen der Verwaltung zugreifen und die Arbeit der Verwaltung unterstützen“, so äußerte sich beispielsweise Schleswig-Holsteins Digitalminister Dirk Schrödter auf einer öffentlichen Veranstaltung in Kiel. Er verwies darauf, dass KI den Beschäftigten dadurch Freiräume für ihre eigentlichen Fachaufgaben schaffen könne.⁶

KI kann vielversprechende Ansätze liefern, indem sie bestimmte Aufgaben automatisiert und so den vorhandenen Fachkräften Zeit für anspruchsvollere Tätigkeiten gibt.

Der Kulturbereich stellt zunächst – verglichen mit anderen Unternehmen, Behörden und Organisationen – auf dem Arbeitsmarkt keine Ausnahme dar. Zwar sind viele, die dort arbeiten, eng mit dem „Produkt“, der Aufführung, der Ausstellung, dem Angebot, emotional verbunden und zeigen dadurch einen hohen Grad an Identifikation – zum Teil zu einem geringeren Lohnniveau als in anderen Unternehmen. Andererseits sind insbesondere im Management und in unterstützenden Tätigkeiten (etwa die Bedienung und Wartung technischer Geräte oder die Bewachung von Kunstgegenständen) viele Tätigkeiten vergleichbar und sogar austauschbar. Die Diskussion, inwieweit KI künstlerische Tätigkeiten ersetzbar oder zumindest ergänzbar sind, steht freilich noch am Anfang. Anders sieht es bei administrativen Aufgaben aus: Hier gibt es schon heute viele konkrete Beispiele, die im Kulturbereich eingesetzt werden, um datenbasierte Prozesse zu automatisieren. Schauen wir uns einige davon zunächst an.

⁷ Vgl. Albrecht, S. 66–67.

Ein erstes und einleuchtendes Beispiel für den Einsatz von KI in Kulturinstitutionen ist die Digitalisierung von Archivbeständen. In vielen Archiven und Bibliotheken gibt es noch immer große Mengen an Papierdokumenten, die mühsam von Hand digitalisiert werden müssen. Hier kann KI eingesetzt werden, um den Prozess zu automatisieren und zu beschleunigen. Grundlegend dafür ist die richtige Technik und die Kuratierungskompetenz der (noch) beteiligten Mitarbeiter*innen. Mithilfe von Texterkennungsalgorithmen kann eine KI die Texte auf den Dokumenten erkennen und automatisch in digitale Formate umwandeln. Auf diese Weise können Archive und Bibliotheken ihre Bestände schneller digitalisieren und für Forscher*innen besser zugänglich machen. Nicht zuletzt können automatisierte Systeme bei der Kategorisierung, Katalogisierung und Aufbewahrung unterstützen.

KI kann eingesetzt werden, um den Digitalisierungsprozess zu automatisieren und zu beschleunigen. Grundlegend dafür ist die richtige Technik und die Kuratierungskompetenz der (noch) beteiligten Mitarbeiter*innen.

Auch bei der Restaurierung von Kunstwerken kann KI helfen. Hier kann sie zum Beispiel bei der Identifizierung von Beschädigungen oder bei der Bestimmung der optimalen Restaurierungstechnik unterstützen. Mithilfe von Machine-Learning-Methoden kann die KI lernen, Beschädigungen oder allgemeine Veränderungen im Zustand von Kunstwerken zu erkennen und automatisch Vorschläge für die beste Restaurierungstechnik zu machen.

Grundsätzlich spielt gerade in Kulturinstitutionen, die eine intensive Kommunikation mit Nutzer*innen pflegen und pflegen wollen, die Information eine wesentliche Rolle, zum Beispiel bei der Vermittlung ihrer Angebote und deren Rahmenbedingungen wie Öffnungszeiten etc. Das bindet Kräfte, die anders genutzt werden können. So wären Chatbots zumindest für die basalen Auskünfte eine Lösung und können die Qualität zielgruppenadäquater Dienstleistungen bei geringem Zeitaufwand sogar erhöhen.⁷ Seit der diversen Verbesserungen erzielt das generative KI-Programm ChatGPT beispielsweise sehr gute Vorlagen für Grußworte, Glückwünsche oder gar Stellenausschreibungen (s. dazu Abb. 1), die zwar meist sehr unpersönlich wirken, jedoch häufig als erster Entwurf zu verwenden sind.

An der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek ist ab sofort die Stelle aus

Kulturmanager*in (w/m/d) mit dem Schwerpunkt Innovationsprozesse und Künstliche Intelligenz
- Entgeltgruppe 13 TV-L

mit 100 % der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (zzt. 38 Stunden/Woche) unbefristet zu besetzen.

Unser Unternehmen ist auf der Suche nach einem engagierten und erfahrenen Kulturmanager, der sich auf den Bereich Innovationsmanagement und künstliche Intelligenz (KI) spezialisiert hat. Als Kulturmanager sind Sie dafür verantwortlich, innovative Ansätze und Technologien mit kulturellen Initiativen und Projekten zu verbinden. Diese spannende Position bietet Ihnen die Möglichkeit, die Schnittstelle zwischen Kultur, Technologie und Gesellschaft zu gestalten.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Integration von KI und innovativen Technologien in kulturelle Projekte und Initiativen
- Identifizierung von Möglichkeiten zur Förderung von Innovationen im Kultursektor unter Verwendung von KI und anderen Technologien
- Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern, um neue Projekte und Partnerschaften im Bereich Kultur und Technologie zu initiieren und zu entwickeln
- Überwachung und Bewertung von KI- und Technologieprojekten im Kulturbereich, um deren Effektivität und Nachhaltigkeit sicherzustellen
- Durchführung von Marktanalysen und Trends im Bereich KI und Innovation, um das Unternehmen stets auf dem neuesten Stand zu halten
- Organisation von Veranstaltungen, Konferenzen und Workshops, um den Austausch zwischen Kultur- und Technologieexperten zu fördern

Anforderungen:

- Abgeschlossenes Studium in Kulturmanagement, Kulturwissenschaften, Innovationsmanagement, KI oder einem ähnlichen Fachbereich
- Nachweisliche Berufserfahrung im Kultursektor und im Bereich Innovationsmanagement, vorzugsweise mit Schwerpunkt auf KI und Technologie
- Verständnis für die Auswirkungen von KI und Technologie auf die Kulturbranche und die Gesellschaft im Allgemeinen
- Exzellente Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten, um Ideen überzeugend zu vermitteln und Stakeholder zu überzeugen
- Starke analytische Fähigkeiten zur Bewertung von KI- und Technologieprojekten im Kultursektor
- Fähigkeit, sowohl eigenständig als auch im Team zu arbeiten und komplexe Projekte effizient zu koordinieren
- Fließende Kenntnisse in Deutsch und Englisch, sowohl in Wort als auch Schrift

Wenn Sie leidenschaftlich daran interessiert sind, die Kulturbranche durch Innovationsmanagement und KI voranzubringen, dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung. Bitte reichen Sie Ihren Lebenslauf, ein Motivationsschreiben und relevante Arbeitsproben ein. Zeigen Sie uns, wie Ihre Erfahrungen und Fähigkeiten zum Erfolg dieses spannenden Projekts beitragen können.

Hinweis: Die Stellenausschreibung richtet sich an Bewerber aller Geschlechter. Bei gleicher Eignung werden Bewerberinnen bevorzugt berücksichtigt, da wir bestrebt sind, den Frauenanteil in technologiebezogenen Bereichen zu erhöhen.

Abb. 1: Diese Stellenanzeige gibt es nicht. Oder gibt es sie doch? Wir haben sie im Rahmen unseres Artikels durch ChatGPT erstellen lassen. Zugegeben, einiges müsste noch nachgearbeitet werden, damit es rechtlich und inhaltlich korrekt ist. Für die Zusammenstellung haben wir weniger als eine Minute benötigt. Für die Überarbeitung und eine rechtliche Prüfung bräuhete es vielleicht noch einmal 60 Minuten. Das Ergebnis fanden wir aber frapierend. Es zeigt, wie KI eingesetzt werden kann, um bei standardisierten Aufgaben zu unterstützen.

Ein weiteres Einsatzgebiet von KI in Kulturinstitutionen ist die Ausstellungs-gestaltung im Rahmen der Organisation, also differenziert des Audience Developments und des Kulturmanagements. Hier kann KI zum Beispiel bei der Planung und Konzeption von Ausstellungen helfen. Kultureinrichtungen sammeln in der Regel große Mengen an Daten, z. B. zu Besucherströmen, Vorlieben und Interessen. KI-Systeme können dazu beitragen, diese Daten schnell und effektiv zu analysieren, um wertvolle Erkenntnisse und Trends zu gewinnen, die für die Entwicklung von neuen Ausstellungen oder Programmen genutzt werden können. Mithilfe von Machine-Learning-Methoden etwa können dynamische datenbasierte Analysen regelbasierte Handlungsempfehlungen ergänzen bzw. auch ersetzen und somit ein mehr an Flexibilität erreichen.

Bei der Erstellung von Begleitmaterialien wie Audio-Guides oder interaktive Displays kann KI helfen, indem sie automatisch Texte oder Bilder generiert oder Anschreiben vorformuliert.

⁸ Harald Staun, „Filme aus dem Automaten“, Feuilleton, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 21. Mai 2023, Nr. 20, S. 39.

⁹ Hierzu gibt es eine Reihe von hilfreichen Handreichungen für das Kulturmanagement unter: <https://www.kultursphaere.sh/publikationen/>.

Kritischer Umgang erwünscht: Fachpersonal und Innovationsnetzwerke als Grundvoraussetzung

Damit KI dazu beitragen kann, dem Fachkräftemangel angemessen zu begegnen, müssen zunächst umfangreiche Voraussetzungen geschaffen werden, um KI-Systeme in Kulturinstitutionen einzusetzen. Hierzu gehört vor allem die Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit KI-Systemen und die Schaffung von Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen. Fundamental wird die Schärfung der richtigen Einstellung, die ebenso geprägt ist von Offenheit und Experimentierfreude als auch von einem gesunden Misstrauen gegenüber neuen Anwendungen. KI ist ein Instrument, und sie wird von Vorteil für diejenigen sein, die sie anzuwenden wissen. Angesichts der aktuellen Proteste von Drehbuchautor*innen in den USA gegen den Einsatz von KI, hat der Regisseur Joe Russo daher auch angemahnt, die Möglichkeiten von KI als Chance zu begreifen: „Wenn sich die Kreativen an die Spitze des Einsatzes der Technologie stellen [...], steht die Technologie am Ende im Dienste der Künstler und nicht umgekehrt.“⁸

KI ist ein Instrument, und sie wird von Vorteil für diejenigen sein, die sie anzuwenden wissen.

Die Einstellung gegenüber der neuen Technik ändert sich mit dem Maß an Wissen und Erkenntnis, welches über KI gewonnen wird. Das bedeutet, KI als Anwendung zu verstehen, die nur insoweit genutzt werden kann, wie die Datenbasis gestaltet ist. Im Vordergrund steht also nicht eine allein und unabhängig agierende Technologie, sondern eine Anwendung. Das letztendlich von Menschen programmiert, gefüttert und angewendet wird. Das unter Umständen mit einem Bias gerechnet werden muss, ist mittlerweile Allgemeingut. Deswegen stellt natürlich die ethische Dimension des Einsatzes von KI in Kulturinstitutionen einen wichtigen Aspekt da. Hier müssen klare Regeln und Leitlinien entwickelt werden, um sicherzustellen, dass die Verwendung von KI-Systemen im Einklang mit den Grundsätzen der Kulturinstitutionen steht. Dies betrifft zum Beispiel den Datenschutz und die Transparenz bei der Verwendung von Daten.⁹

Um mit der immer schneller werdenden technischen Entwicklung Schritt zu halten, kommt der kontinuierlichen Weiterentwicklung durch flexible, inklusive Lernangebote eine wichtige Rolle zu. Kulturbetriebe müssen daher

¹⁰ Europäische Kommission, „Ein europäischer Ansatz für Microcredentials“, <https://education.ec.europa.eu/de/education-levels/higher-education/micro-credentials> [21.05.2023].

¹¹ Italo Calvino, *Kybernetik und Gespenster. Überlegungen zu Literatur und Gesellschaft*, München – Wien 1984; S. 17f.

viel stärker als bisher die Möglichkeit von sogenannten Microcredentials nutzen, wie sie von der Europäischen Union nachdrücklich empfohlen werden. Hierbei handelt es sich um kurzfristige Lernerfahrungen, die geeignet sind, um Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lebens- und Arbeitswelt der Zukunft zu erwerben.¹⁰

1967 hat der italienische Schriftsteller Italo Calvino die Automatisierung in Kunst und Kultur vorausgesagt und sich darüber einigermaßen gelassen gezeigt: Es verschwinden also die Schreibenden „[...]“, um Platz zu machen für einen bewußteren Menschen, der weiß, daß der Autor eine Maschine ist und wie diese Maschine funktioniert. [...] Damit glaube ich, Ihnen hinlänglich erklärt zu haben, warum ich guten Mutes und ohne Reue feststelle, daß ich sehr wohl durch eine mechanische Vorrichtung ersetzt werden kann.“¹¹ Warum kann Calvino so argumentieren? Weil für ihn das Ergebnis zählt, die Rezeption, schlicht: die Lektüre.

Wenn KI eingesetzt wird, um den Fachkräftemangel in ausgewählten Bereichen zu kompensieren, muss dies reflektiert sein und vor allem kompetent erfolgen.

Wenn KI eingesetzt wird, um den Fachkräftemangel in ausgewählten Bereichen zu kompensieren, muss dies reflektiert sein und vor allem kompetent erfolgen. Da ist einerseits im Blick zu behalten, ob und wie KI kontrolliert bzw. deren Einsatz nachweisbar und transparent gestaltet werden kann. Momentan gibt es auf nationalstaatlicher und europäischer Ebene einige Initiativen, hier verantwortungsvoll voranzukommen. Sofern eine KI in ihrer Funktion transparent und in ihrer Anwendung nachvollziehbar ist, kann ihr Einsatz durchaus einen fundierten Nutzen für Kulturinstitutionen schaffen. Die Abhilfe, die die technische Unterstützung schafft, geht einher mit geänderten Kompetenzanforderungen bei den Nutzenden. So können und müssen die verbleibenden Fachkräfte auf Aufgaben umgeschult werden, die die KI sinnvoll ergänzen und unterstützen. Dies kann kaum ein Kulturbetrieb aus eigener Kraft. Da sich die Fachleute für KI zu meist außerhalb der kulturellen Bildung und der kulturellen Institutionen finden lassen, kommt dem regen Austausch über Institutionengrenzen hinweg eine herausgehobene Bedeutung zu. Um Ideen und Wissenstransfer zu genießen, benötigen Kulturbetriebe lebendige Kontakte zu kreativen Milieus, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, kulturaffinen Netzwerken sowie kulturpolitischen Entscheidungsträger*innen.

¹² Vgl. dazu <https://www.landesmuseum.de/digital/projekte-museum-der-zukunft>.

Nur durch solche Netzwerke wird es möglich sein, den Betrieb laufender KI-Systeme mit der hierfür notwendigen Überwachung und Wartung sicherzustellen. Grundsätzlich werden hierfür Strategien für Unternehmen und Organisationen vonnöten sein. Teil der Strategien sind die Entscheidungsprozesse, um (auch vorhandene) KI zu entwickeln und anzuwenden. Vor allem ist dabei sicherzustellen, dass diese Strategien auf die Bedürfnisse des Unternehmens bzw. der Institution zugeschnitten sind. Die Vielfältigkeit von Kultur ist ein Qualitätsmerkmal – es schließt die in der Wirtschaft so beliebten „one-size-fits-all“-Lösungen in bestimmten Bereichen aus. Daher ist es sinnvoll, den Einsatz von KI immer mit grundsätzlichen Veränderungs- und Strategieprozessen zu koppeln. Erst wenn man weiß, wohin man will, lässt sich entscheiden, ob KI hierfür sinnvolle Lösungsansätze bietet. Oder anders ausgedrückt: Erst wenn Kulturinstitutionen einen klaren gesellschaftlichen Auftrag formuliert haben, kann entschieden werden, inwiefern sie KI nutzen können, um einerseits effizienter zu arbeiten und andererseits notwendige gesellschaftliche Räume für Experimente und die kritische Auseinandersetzung mit KI zu schaffen. Hier ist das Kulturmanagement gefordert, um Orientierung zu bieten.

Erst wenn Kulturinstitutionen einen klaren gesellschaftlichen Auftrag formuliert haben, kann entschieden werden, inwiefern sie KI nutzen können.

Neben dem schleswig-holsteinischen Projekt „KI und Kultur“ oder dem LINK Netzwerk in Niedersachsen verfolgen dies etwa die Badischen verfolgen dies etwa die Badische Landesmuseen als eine Art „Vortasten“ in das Thema im Gesamt der Umsetzung digitaler Strategien. An den bisherigen Projekten, Veröffentlichungen und Konferenzen ist abzulesen, wie es den Kolleg*innen in Karlsruhe gelingt, sorgfältig technische Entwicklungen auf die Bedarfe eines Museums abzustimmen.¹² Ein Controlling und ggf. die Anpassung der generierten Ergebnisse an die Strategie erfordert zudem Kompetenzen, um die Ergebnisse von KI-Analysen oder KI-Vorhersagen interpretieren und in Entscheidungen integrieren. Essentiell ist die Datenbasis, auf der die Ergebnisse generiert werden können. Mitarbeitenden werden aufgrund ihrer Erfahrungen bei der Auswahl und Vorbereitung von Trainingsdaten für KI-Systeme helfen. Sie unterstützen bei der Validierung, um sicherzustellen, dass die KI jene Ergebnisse liefert, die für die Kultureinrichtungen nützlich sind. Wenn allgemeine Anfragen

¹³ Künstliche Intelligenz und Museen – Ein Toolkit. Hrsg. Badisches Landesmuseum, Karlsruhe 2022, 6. Online: Künstliche Intelligenz und Museen: Ein Toolkit (landesmuseum.de).

automatisch bearbeitet und klassifiziert werden, sind vorhandene Mitarbeitende diejenigen, die die komplexeren Anfragen und Beratungen übernehmen. Regelmäßige Suchanfragen sind beispielsweise in Bibliotheken automatisiert möglich; wenn es um inhaltliche Details geht, sind Kompetenzen im komplexeren Informationsmanagement weiterhin notwendig.

Ganz wichtig wird es sein, die Datenkompetenz zu schulen, denn eine Künstliche Intelligenz ist eben nicht selbstreferentiell, sondern nur so gut, wie die Impulse und die Datenbasis, mit der sie arbeitet. Letztlich handelt es sich also bei den Anwendungen um eine sinnvolle Ergänzung zu Verfahren, Methoden und Erkenntnisprozessen der analogen Kultur. „Während KI einen wertvollen Ausgangspunkt bietet, wenn es um die Auseinandersetzung mit großen Mengen qualitativer Daten geht, bleiben die Kontextualisierung und Interpretation weiter Aufgabe von Menschen. Die Mitarbeitenden von Kultureinrichtungen und der direkte Kontakt mit den Besucher*innen können eine wertvolle Analyseebene zur Validität und praktischen Einordnung der kommerziellen Services beitragen.“¹³



Prof. Dr. Tobias Hochscherf studierte Kultur-, Literatur und Medienwissenschaften. Er ist Professor für audiovisuelle Medien an der Fachhochschule Kiel und der Europa-Universität Flensburg sowie Leiter des interdisziplinären Projekts „Künstliche Intelligenz in Einrichtungen der Kulturellen Infrastruktur“. Seit 2020 ist er Vizepräsident der Fachhochschule Kiel.



Prof. Dr. Martin Lätzel ist Direktor der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek und dort beauftragt mit dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für Digitalisierung und Kultur. Zuvor war er u.a. in der Kulturabteilung im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Schleswig-Holstein und in der Kulturentwicklung tätig. Er ist Honorarprofessor im Fachbereich Medien der Fachhochschule Kiel.

*Wie eine Branche, die sich ihre Bewerber*innen bislang aussuchen konnte, auf den Fachkräftemangel reagiert, und welche Schlüsselrolle Weiterbildungen einnehmen werden, darüber sprechen Jan Hochkamer und Jérôme Lenzen, Co-Geschäftsführer des Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung mit Lena Becker – leitende Redakteurin des Kulturarbeitsreports 2023.*

Fachkräftemangel?

Fachkräfte zum Selberbacken!

Das Gespräch führte Lena Becker

Die unterschiedlichsten Branchen klagen seit einigen Jahren immer lauter über einen Fachkräftemangel. Egal ob Ingenieur*in oder Kellner*in – die Ausgangslage für Arbeitnehmer*innen dieser Branchen wird zunehmend attraktiver, während Kulturarbeitende von verbesserten Arbeitsbedingungen lange nur träumen konnten. Doch nun macht sich der Fachkräftemangel auch in der Kulturbranche bemerkbar. Ihr leitet seit 2019 einen Betrieb, in dem Fachkräfte weitergebildet werden. Welche Veränderungen nehmt ihr seitdem wahr?

Jan Hochkamer: Wir bekommen sehr stark gespiegelt, dass sich die Anzahl qualifizierter Bewerbungen erheblich reduziert hat. Bei spezielleren Stellen – beispielsweise im Marketing-Bereich – wurde uns sogar von Null-Runden oder einstelligen Bewerber*innen-Zahlen berichtet. Das war vor einigen Jahren noch undenkbar.

Jérôme Jussef Lenzen: Ich bemerke den gleichen Effekt an einer anderen Stelle: Die Teilnehmenden unserer Weiterbildungskurse im Bereich Kulturmanagement sind auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt. Zum Teil noch vor ihrem offiziellen Abschluss. Kultureinrichtungen sprechen uns zum Teil aktiv an, damit wir ihre Stellengesuche unter den Teilnehmenden und im Alumni-Netzwerk verbreiten. Der Markt lechzt geradezu nach neuen Fachkräften, da kommen wir mit unseren begrenzten Ausbildungskapazitäten kaum noch hinterher, was mich für die Teilnehmenden natürlich

sehr freut. Aber ich bin auch Arbeitgeber und habe daher grundsätzlich beide Seiten im Blick. Deswegen versuchen wir mit neuen Weiterbildungs-Formaten und höheren Kapazitäten künftig mehr Menschen das Angebot einer Qualifizierung anbieten zu können – und das nicht nur in Köln.

Die Arbeitgeber*innen müssen ihren Angestellten entgegenkommen und die ersten Kulturbetriebe reagieren darauf bereits. Denn aus unterschiedlichen Gründen möchten die Arbeitnehmer*innen nicht mehr unbedingt in Vollzeit arbeiten.

Jan Hochkamer

Gibt es weitere Entwicklungen und Trends, die sich aktuell bemerkbar machen?

JH: In unserem Kulturarbeitsreport 2023 haben wir über 600 Stellenausschreibungen in der Kulturbranche analysiert, da zeichnen sich unterschiedliche interessante Entwicklungen ab. Beispielsweise werden 12 Prozent der von uns untersuchten Stellen flexibel für Vollzeit und Teilzeit ausgeschrieben. Weitere 3 Prozent sind sogar als teilbar gekennzeichnet – d.h., diese Stellen und die damit verbundenen Aufgaben können sich zwei Personen einteilen. 22 Prozent der Stellen sind grundsätzlich für Teilzeit ausgeschrieben. Das mag sich jetzt erstmal nach wenig anhören, aber es deutet auf einen Trend hin: Die Arbeitgeber*innen müssen ihren Angestellten entgegenkommen und die ersten Kulturbetriebe reagieren darauf bereits. Denn aus unterschiedlichen Gründen möchten die Arbeitnehmer*innen nicht mehr unbedingt in Vollzeit arbeiten, beispielsweise hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und gerade für höhere Positionen suchen die Betriebe nach Bewerber*innen, die in einer Altersspanne liegen, in der die Betreuung von Kindern eine große Rolle spielt. Das wird sich in den kommenden Jahren vermutlich noch stärker bemerkbar machen.

DER KULTURARBEITSREPORT 2023

In Kooperation mit der Kultur-Personal-Agentur *szenekultur management* ist der Kulturarbeitsreport 2023 entstanden: Eine Auswertung von über 600 Stellenausschreibungen mit Fokus auf Nordrhein-Westfalen sowie Interviews und Fachbeiträge mit Arbeitgebenden und Arbeitnehmer*innen. Der Report kann digital oder als Print bestellt werden.

Weitere Infos: <https://www.kik-wb.de/kik/forschungsprojekte/>

JL: Eine andere Entwicklung zeigt sich bei der Relevanz von Promotionen. War diese in der Vergangenheit ein wichtiger Faktor, um ein wissenschaftliches Volontariat in einem Museum zu ergattern, so wird dies mittlerweile nur noch selten vorausgesetzt. Stattdessen verlangen ca. zwei Drittel der Ausschreibungen ein Masterstudium und ein Drittel sogar nur einen Bachelor-Abschluss. Von beruflichem Vorteil kann die Promotion natürlich dennoch sein, insbesondere bei der Besetzung von Leitungspositionen sehen wir überproportional viele Dokortitel. Das hängt aktuell überwiegend mit dem damit verbundenen Prestige zusammen. Inwiefern eine Promotion per se für die Leitung einer Einrichtung qualifiziert, müsste an anderer Stelle hinterfragt werden.

Wir erleben immer mehr Arbeitgeber*innen, die der Personalsuche eine größere Aufmerksamkeit widmen, als es noch in der Vergangenheit der Fall war.

Jérôme Jussef Lenzen

Wie reagieren Arbeitgeber*innen auf diese Entwicklungen?

JL: Wir erleben immer mehr Arbeitgeber*innen, die der Personalsuche eine größere Aufmerksamkeit widmen, als es noch in der Vergangenheit der Fall war. Dazu gehört auch, die eigenen Stellenausschreibungen kritisch zu hinterfragen: Suchen wir da gerade eine Eier legende Wollmilchsau und bieten trotzdem nur ein Gehalt in der Stufe E10 an? Müssen wir 15 Pflicht-Kriterien auflisten, während wir den Bewerber*innen wenig bis gar nichts darüber verraten, was wir im Gegenzug zu bieten haben? In unserem Kulturarbeitsreport beschreibt Sarah Youssef, künstlerische Leiterin



© Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung



Release(-Party) des Kultur-arbeitsreports 2023 im „&wieder. Ein Raum für Kunst“ am 12. April 2023.

des Orangerie Theaters in Köln, ganz konkret, was eine gute Stellenausschreibung ausmacht – nämlich u.a. die Trennung von erforderlichen und wünschenswerten Fähigkeiten.

JH: Und das ist ein sehr wichtiger Aspekt, denn bei einer Ausschreibung geht es immer auch um Empowerment. Es gibt so viele qualifizierte Bewerber*innen, die sich den Job möglicherweise nicht zutrauen, weil die Ausschreibung schlecht formuliert ist.

Inwiefern können (berufsbegleitende) Weiterbildungen ein Baustein sein, um dem Fachkräftemangel in der Kultur entgegenzuwirken?

JH: Wenn es nicht genügend Fachkräfte gibt, dann müssen wir stärker in die Weiterbildung investieren; das klingt eigentlich logisch. Durch Weiterbildung können betriebsinterne Karrieren möglich gemacht werden. Das sehen wir insbesondere im eigenen Team. Da sind viele mit einem Praktikum eingestiegen, wurden dann gezielt weitergebildet und landen schließlich auf einer Stelle, für die es sonst schwierig gewesen wäre, eine passende Fachkraft zu rekrutieren. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen und kostet auch Geld, aber für mich ist die wichtigste Investition immer die in das eigene Team.

Ich habe immer wieder mit Geisteswissenschaftler*innen zu tun, die wahnsinnig viel draufhaben, aber ihre konkreten Qualitäten nicht richtig benennen können. Die blühen nach einer Weiterbildung richtig auf.

Jérôme Jussef Lenzen

JL: Eine Weiterbildung kann oftmals auch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken. Ich bin der Überzeugung, dass es nicht zu wenige qualifizierte Menschen da draußen gibt, sondern dass wir uns stärker damit beschäftigen müssen, wie wir diese Personen auf die spezifischen Herausforderungen unserer Branche vorbereiten. Ich habe immer wieder mit Geisteswissenschaftler*innen zu tun, die wahnsinnig viel draufhaben, aber ihre konkreten Qualitäten nicht richtig benennen können. Die blühen nach einer Weiterbildung richtig auf, weil sie dann schwarz auf weiß auf dem Zertifikat lesen, was sie alles können.

Mit welchem Ziel und welchen Bedürfnissen kommen die Teilnehmenden in eure Weiterbildungen?

JL: Wir können im Bereich Kulturmanagement grob drei unterschiedliche Zielgruppen unterscheiden: Ich habe eben schon die Geisteswissenschaftler*innen erwähnt. Dazu kommen Kreative, die sich künftig eher hinter den Kulissen engagieren möchten – beispielsweise Schauspieler*innen oder Tänzer*innen. Die dritte Gruppe bilden Seiten- und Quereinsteigende aus anderen Branchen, denen das spezifische Wissen über die Mechanismen der Kulturbranche fehlt, die dafür aber andere wichtige Kenntnisse mitbringen.

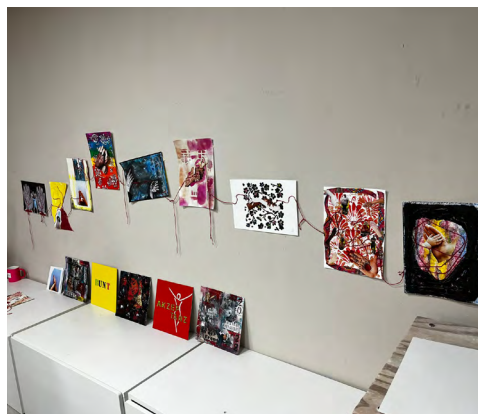
Die Teilnehmer*innen wollen (neue) Methoden und Werkzeuge erlernen, um kultur- und kunstpädagogische Projekte zu initiieren und umzusetzen. Dabei spielt der Umfang der Vorerfahrung weniger eine Rolle.

Jan Hochkamer

JH: Im Bereich der Kunst- und Kulturpädagogik muss ich ein wenig ausholen, obgleich wir auch von drei Hauptzielgruppen sprechen: pädagogische Kräfte, Kulturarbeiter*innen sowie Quereinsteiger*innen. Bei pädagogischen Kräften sprechen wir von klassischen Erzieher*innenberufen, pädagogischen Studiengängen und in letzter Zeit von deutlich mehr Lehrer*innen. Diese pädagogische Fachkräfte machen ungefähr 50 Prozent unserer Teilnehmenden aus. Die andere Hälfte ergibt sich aus Kulturschaffenden und Künstler*innen sowie Quereinsteiger*innen aus unterschiedlichsten Berufen, die sich an einer Stelle im Leben gegen eine Ausbildung oder Studium in Kunst und Kultur entschieden haben. Letztendlich wollen die Teilnehmer*innen (neue) Methoden und Werkzeuge erlernen, um kultur- und kunstpädagogische Projekte zu initiieren und umzusetzen. Dabei



© Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung



Einblicke in das kunstpädagogische Weiterbildungsprogramm und dessen Ergebnisse.

spielt der Umfang der Vorerfahrung weniger eine Rolle. Im Gegenteil – Erfahrene sowie Unerfahrene profitieren von unserem Angebot und der jeweiligen Gegenperspektive.

Eine berufsbegleitende Weiterbildung muss in erster Linie mit Beruf, Familie und Freizeit vereinbar sein.

Jérôme Jussef Lenzen

Welche Weiterbildungsformate und -themen sind besonders gefragt?

JL: Eine berufsbegleitende Weiterbildung muss in erster Linie mit Beruf, Familie und Freizeit vereinbar sein. Viele unserer Teilnehmenden kommen nicht aus Köln, sondern reisen für die Kurse an. Deswegen hat es sich etabliert, dass wir Blockseminare am Wochenende und die Möglichkeit anbieten, den Anspruch auf Bildungsurlaub wahrzunehmen. Eine neue Weiterbildung im Bereich der Produktion in den freien darstellenden Künsten planen wir aktuell ausschließlich in einwöchigen Blöcken, sodass die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, sich kompakt zu qualifizieren, auch wenn sie weiter weg wohnen. Darüber hinaus bieten wir zahlreiche Onlinekurse an. Ab Herbst legen wir darauf sogar einen neuen Schwerpunkt, um lebenslanges Lernen noch besser in der Kulturarbeit zu verankern.

JH: Besonders nachgefragt sind aktuell auch die kunstpädagogischen Weiterbildungen. Hier zeigt sich, dass insbesondere im Bereich der Erzieher*innen ein Fachkräftemangel vorherrscht und sich Arbeitgeber*innen beispielsweise durch die Finanzierung einer solchen Weiterbildung attraktiv machen



© Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung



*Einblicke in die (letzte) Bildungswoche der Weiterbildungsgruppe 'Museumpädagogik! In dieser hatte jede*r Teilnehmer*in die Aufgabe, eine Führung durch ein zufällig zugewiesenes Museum bzw. eine Führung im öffentlichen Raum zu konzipieren und diese anschließend mit dem Rest der Gruppe durchzuführen.*

können. Viele verfügen über Kreativräume oder befinden sich in der Planung – solche wollen natürlich von qualifiziertem Personal bespielt werden. Für die Personen mit umfangreichen Vorkenntnisse eignen sich vor allem vertiefende Schulungen und kurze Schwerpunktfortbildungen. Der Bereich der Kulturellen Bildung ist aber insgesamt sehr stark nachgefragt. Das sehen wir auch im Feld der Museumspädagogik. Dort waren in der Vergangenheit oftmals Kunsthistoriker*innen eingesetzt, die im Studium allerdings keine pädagogischen und didaktischen Fähigkeiten erlernen. Bei uns lässt sich das nachholen.

Der Bereich der Kulturellen Bildung ist insgesamt sehr stark nachgefragt. Das sehen wir auch im Feld der Museumspädagogik.

Jan Hochkamer

Wie findet Ihr denn heraus, dass ein Bedarf besteht?

JL: Das kann ich am aktuellsten Beispiel, der Weiterbildung ‚Produktionsleitung‘, erklären. Hier kam der Hinweis aus der Branche selbst. Eine Produktionsleiterin sprach uns darauf an, dass es immer schwieriger werde, Fachkräfte für ihr Arbeitsfeld zu gewinnen, u.a. weil das Aufgabenspektrum sehr breit und dazu sehr anspruchsvoll ist. Das hat uns interessiert und deswegen wollten wir mehr über die Arbeitsbedingungen und Aufgaben erfahren. Wir haben das Gespräch zu erfahrenen Vertreter*innen der Branche gesucht, eine Umfrage durchgeführt und Stellenausschreibungen gezielt gesammelt und ausgewertet. Auf diese Weise entsteht dann Schritt für Schritt ein neues Format. Ähnlich war es bereits bei der Museumspädagogik. Die Nachfrage war da, aber das Angebot fehlte.



Einblicke in die (letzte) Bildungswoche der Weiterbildungsgruppe 'Museumspädagogik'. In dieser hatte jede*r Teilnehmer*in die Aufgabe, eine Führung durch ein zufällig zugewiesenes Museum bzw. eine Führung im öffentlichen Raum zu konzipieren und diese anschließend mit dem Rest der Gruppe durchzuführen.

© Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung

Bekommt ihr mit, wie es für eure Teilnehmenden nach Absolvierung der Weiterbildungen weiter geht? Welche Chancen bieten sich ihnen und welche Herausforderungen haben sie weiterhin zu meistern?

JL: Wir stehen mit vielen Alumni in regelmäßigem Kontakt und verfolgen ihre Werdegänge. Ich hatte ja bereits angedeutet, dass Absolvent*innen der Weiterbildungen auf dem Arbeitsmarkt gut Fuß fassen. Was mich besonders freut: In letzter Zeit sind sogar einige in Leitungsfunktionen untergekommen. Wenn wir von einem Fachkräftemangel sprechen, dann insbesondere bei Stellen mit hoher Verantwortung. Hier ist es besonders in der Freien Szene schwierig, den Fachkräften ein auch finanziell attraktives Angebot zu machen. Die geeigneten Kandidat*innen überlegen es sich dann zweimal, ob das Verhältnis zwischen Verantwortung und Entlohnung stimmt.

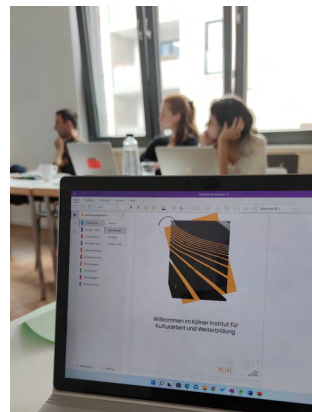
Wenn wir von einem Fachkräftemangel sprechen, dann insbesondere bei Stellen mit hoher Verantwortung. Hier ist es insbesondere in der Freien Szene schwierig, den Fachkräften ein auch finanziell attraktives Angebot zu machen.

Jérôme Jussef Lenzen

JH: Wir möchten aber nicht den Eindruck vermitteln, dass es plötzlich ganz einfach ist, eine tolle Stelle zu ergattern. Denn am Ende reden wir hier immer noch über die Kulturbranche. Der Traumberuf ist möglicherweise nicht in der Stadt, in der du aktuell wohnst, die Bezahlung ist niedriger als in anderen Branchen und es dauert oftmals auch länger, bis eine Bewerbungsphase mit dem Erfolgserlebnis endet.



© Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung



Ein Einblick in die Weiterbildung „Kultur- und Non-Profit-Management“, bei der Teilnehmende mit verschiedensten Hintergründen der Kulturarbeit zusammenkommen.

JL: Daher sage ich allen, die sich aktuell auf Stellensuche befinden, dass es in fünf Jahren einfacher sein wird als jetzt und sie die Zeit bis dahin immer für die Stellen nutzen sollten, in der sie am meisten lernen können. Denn es gehen immer mehr Fachkräfte in den Ruhestand und die nachrückende Generation ist zahlenmäßig kleiner.

Und welchen Herausforderungen stehen Weiterbildungseinrichtungen gegenüber? Was ist für die Zukunft wichtig?

JH: Wenn Weiterbildungseinrichtungen die großen Bedarfe des Arbeitsmarkts decken sollen, dann müssen sie finanziell anders aufgestellt werden als bisher. Auch wenn in zig Interviews auf die Relevanz des Themas verwiesen wird, kommt mir da politisch noch zu wenig. Beispielsweise könnte der Zugang zu Bildungsschecks ausgeweitet und der Betrag an die gestiegenen Kosten angepasst werden. Aktuell erhalten Arbeitnehmer*innen in NRW gerade einmal 500 Euro Anteilsfinanzierung an einer selbstfinanzierten Weiterbildung.

Wenn Weiterbildungseinrichtungen die großen Bedarfe des Arbeitsmarkts decken sollen, dann müssen sie finanziell anders aufgestellt werden als bisher.

Jan Hochkamer

JL: Wichtig wäre auch ein höher Personalschlüssel und mehr Budget für Innovation. Als Weiterbildungseinrichtung müssen wir bei neuen Entwicklungen immer ganz vorne mit dabei sein. Das Curriculum unserer Kurse ist im stetigen Wandel, weil neue Themen für die Arbeitspraxis relevant werden und wir diese ständig auf dem Schirm haben müssen. Wer unsere Weiterbildung heute abschließt, der hat vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Nachhaltigkeit und diversitätsorientierte Kulturarbeit, weil die

KÖLNER INSTITUT FÜR KULTURARBEIT UND WEITERBILDUNG

Seit 1994 widmet sich das Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Kulturschaffenden in den Bereichen Kulturmanagement, Kunstpädagogik, Kulturvermittlung und Museumspädagogik. Darüber hinaus bietet das Institut Summerschools, Retreats und Online-Kurse an.

Weitere Informationen: www.kik-wb.de

Kulturinstitutionen genau dieser Felder nachfragen und die spezifischen Kenntnisse im Haus haben wollen. Das war vor fünf Jahren noch nicht so. Doch was ist das nächste große Thema, das wir in der Kulturarbeit mitdenken müssen?



Lena Becker ist studierte Medienkulturwissenschaftlerin. Seit 2022 ist sie am Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung für die Koordination des Fachbereichs Kulturmanagement zuständig. Darüber hinaus arbeitet sie für den Creative Europe Desk KULTUR; dort berät sie zum EU-Förderprogramm Kreatives Europa und unterstützt Kulturinstitutionen bei Antragsvorhaben.



Jan Hochkamer ist Erziehungswissenschaftler und systemischer Berater. Als Leiter des Instituts für Kulturarbeit und Weiterbildung verknüpft er die Pädagogik und die Kultur in Praxis und Lehre. Mit seinen Erkenntnissen möchte er als Berater einen dynamischen Wandel in der Unternehmensführung vorantreiben.

Foto: Sebastian Miller



Jérôme J. Lenzen mag Überraschungen. Als Kulturvermittler und Kurator versucht er folgerichtig klassische Erwartungen an Kunst mit seinen Formaten in Museen, Offspaces und dem öffentlichen Raum zu enttäuschen. Als Leiter des Kölner Instituts für Kulturarbeit und Weiterbildung unterrichtet er die Fachbereiche Kulturmanagement und Kunstvermittlung.

Foto: Philipp Treudt



Erweiterte (Denk-)Räume

... durch diversifizierte Formate in der Aus- und Weiterbildung

Ein Beitrag von Anca Unertl

Um sich dem Wandel im Beruf anpassen zu können, um zu erschaffen und zu gestalten, brauchen Kulturschaffende Beweglichkeit und Freiräume. Weiterbildungen eröffnen hierfür neue Denkräume, denn sie ermöglichen die Weitung bestehender Kenntnisse oder die Ausbildung neuer Qualifikationen. Mit dem Blick über etablierte Fachgrenzen hinaus entsteht so die notwendige Wendigkeit, um aktuellen Fragestellungen zu begegnen.

Gesellschaftliche Transformation: Einfluss und Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung

Nicht erst seit der Pandemie experimentieren Arbeitgeber*innen mit agilen Arbeitsmodellen. Flache Hierarchien, ein kollegialer Führungsstil, wechselnde analoge und digitale Räume und eine gute Work-Life-Balance wirken als Magneten für Arbeitnehmer*innen und sind oftmals entscheidend für die Wahl des Arbeitsstandorts. Dem gegenüber stehen oft tradierte Strukturen in Kultureinrichtungen wie beispielsweise Theatern oder Orchestern, die von Produktionsabläufen bestimmt sind und zumeist wenig Spielraum für flexible Arbeitsformen zulassen. Die Attraktivität dieser Arbeitsplätze rührt aus der Faszination, am künstlerischen Prozess mitzuwirken. Dennoch haben gesellschaftliche Entwicklungen auch Auswirkungen auf diese Betriebe, sodass die Ausgestaltung der Arbeitsstätten neuen Dynamiken und Herausforderungen gegenüberstehen. Wechselnde Anforderungen und der Drang nach Weiterentwicklung partikulärer Fertigkeiten verlangen zudem nach Freiräumen und angepassten Weiterbildungsformaten für Mitarbeitende zur Stärkung der eigenen Kreativität.

¹ siehe dazu: <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/foerderung/bildungsturbo/>, letzter Zugriff: 23.5.2023.

Professionalisierung von freiwilligem Engagement: Weiterbildung für Ehrenamtliche in Kultureinrichtungen

Die Rolle des Ehrenamtes in der Kultur gewinnt immer mehr an Bedeutung nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels in vielen Teilbereichen der Institutionen. Ehrenamtliches Engagement ist nicht nur von personellem sondern auch ideellem Mehrwert vor allem in kleinen Gemeinden: Hier wirken sie als eine tragende Säule entscheidend zur Verankerung kultureller Angebote im gesellschaftlichen Umfeld bei. Grundsätzlich wird die Identifikation mit der jeweiligen Einrichtung durch Partizipation an Organisationsprozessen oder auch ideenstiftend im künstlerischen Bereich besonders gestärkt. Da ehrenamtlich Mitarbeitende mitgestalten wollen, fühlen sie sich einem gemeinsamen Wertekanon verbunden. So werden aus Zuhörer*innen Brückenbauer*innen und Multiplikator*innen, die einen Perspektivwechsel schaffen und authentische Einblicke ermöglichen. Die Einbindung in Arbeitsabläufe ist jedoch herausfordernd: Um einen Mehrwert für die jeweilige Einrichtung zu schaffen, bedarf es passgenauer Weiterbildungsformate, sodass ehrenamtliche Mitarbeiter*innen für hauptamtliche Verantwortliche unterstützend wirken können.

Um einen Mehrwert für die jeweilige Einrichtung zu schaffen, bedarf es passgenauer Weiterbildungsformate, sodass ehrenamtliche Mitarbeiter*innen für hauptamtliche Verantwortliche unterstützend wirken können.

Kompakte Angebote in Präsenz, aber auch digitale oder hybride Formate können hier im begrenzten Zeitrahmen die Möglichkeit zur Wissenserweiterung in den gewünschten Themenbereichen bieten. Beispielhaft hierfür ist das Förderprogramm „Bildungsturbo“ der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt zur Ausrichtung passgenauer Weiterbildungsprogramme für Ehrenamtliche. Neben Projekten zur Digitalisierung von Lerneinheiten oder der Konzeption von digitalen Angeboten wurden 2021/22 auch Weiterbildungsworkshops für ehrenamtlich Tätige in kulturellen Festivals zu zentralen Themen wie Projektmanagement, Finanzierungen oder Nachhaltigkeit angeboten. Ergänzend fanden hier auch Coachings zur Anwendung des Gelernten auf die eigenen Projekte statt.¹

Weiterbildungen haben das Potential zur Schnittstelle zwischen Studierenden, berufstätig und ehrenamtlich Kulturschaffenden

Wenn sich Kulturmanagement ändert, neue Organisationsformen anspricht, in Unternehmen oder Sozialräume hineinwirken kann – was bedeutet das dann für die Aus- und Weiterbildung? Welche Formen für Studienangebote, aber auch für Weiterbildungen sind hilfreich? Welche Rolle können hier digitale Angebote spielen? Und wie kann agil auf aktuelle Herausforderungen reagiert werden?

Mögliche Antworten hierfür können Weiterbildungsformate geben, die etablierte Studiengänge ergänzen und Raum für einen vertieften Austausch mit Expert*innen im akademischen Umfeld schaffen. In solchen Fortbildungsreihen steht neben dem Wissenstransfer zu aktuell relevanten Themenfeldern auch die Erweiterung von Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Option zum Sichtwechsel im Mittelpunkt. Als einzelne Anknüpfungspunkte angelegt, können Fragestellungen aus übergeordneten Handlungsfeldern wie Diversität, Nachhaltigkeit oder Kreativität in ihrer Relevanz für Kulturbetriebe diskutiert und im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse betrachtet werden. In Folge entsteht so ein fächerübergreifender Diskurs, aus dem sich im Austausch zwischen Studierenden, Berufstätigen und Ehrenamtlichen neben Lösungsansätzen auch Netzwerke entwickeln können. Themen wie beispielsweise Cultural Leadership, Change-Management, Audience Development, die Einbindung von Corporate Influencer im Marketing oder die Auswirkungen von New Work auf die Kulturbetriebe treten somit in den Fokus der Debatte.

Der Austausch zwischen Theoretiker*innen und Praktiker*innen braucht immer auch den Blick von außen, um im Ansatz zu klären, inwiefern:

- > neue Organisationsformen und Führungsstrukturen auch in Kulturbetrieben zur Anwendung kommen,
- > Sozialräume mit einbezogen werden und
- > Unternehmen von den Konzepten des Kulturmanagements lernen können.

Wie gelingt ein erweitertes Verständnis von Kulturmanagement, das auch die Gestaltung der sozialen Kontexte in die Arbeit einfließen lässt? Wie funktionieren Techniken, die im Kulturmanagement zur Anwendung

² Unertl, Anca: *Das Berufsbild „Orchestermusiker_in“ im musikhistorischen Kontext – Kulturpolitische Betrachtungen der Entwicklung künstlerischer Ausbildung in Deutschland von 1930 bis heute*, Oldenburg, 2020.

kommen, auch außerhalb der „Kulturblase“? Diese sind nur einige der Fragestellungen, die im offenen Diskurs betrachtet werden müssen. Gleichzeitig sollten sie auch als Möglichkeit zur Weiterentwicklung bestehender Erkenntnisse beispielsweise aus dem Bereich der Aus- und Weiterbildung genutzt werden. Um den Betrachtungswinkel zu weiten, können hierbei auch Kooperationen mit Entscheider*innen aus angrenzenden Disziplinen aufschlussreich sein.

Aus- und Weiterbildung für Orchestermusiker*innen: Ein Beispiel

Betrachtet man die Ausbildung an Kunst- und Musikhochschulen, so ist zu erkennen, dass diese zumeist darum bemüht sind, Bedürfnisse des Berufsalltags zu erkennen und durch die Weiterentwicklung von Studiengängen in den Ausbildungsfächern abzubilden. Diese Beobachtung ist Ergebnis einer Forschung zur Frage, inwiefern kulturpolitische Entscheidungen im Bildungsbereich neben fachspezifischen und gesellschaftlichen Anforderungen an den Beruf die Entwicklung künstlerischer Ausbildung für Orchesterinstrumente in Deutschland von 1930 bis heute beeinflusst haben.² Exemplarisch hierfür wurde die Entwicklung an der Hochschule für Musik und Theater München vor dem Hintergrund der Wechselwirkungen zwischen Ausbildung, Probespiel und Berufstätigkeit betrachtet. Dabei entstanden über Jahrzehnte hinweg neben curricularen Pflicht-Lehrinhalten auch begleitende Angebote, die eine umfangreiche Ausbildung in den Segmenten abrunden und auf die Anforderungen an den Orchesternachwuchs reagieren. Neben der künstlerischen Expertise werden auch pädagogische, musikwissenschaftliche oder musikdramaturgische Kenntnisse eingefordert, um beispielsweise Konzertprogramme zu konzipieren, Programmtexte zu verfassen, Veranstaltungen zu organisieren oder diese zu moderieren. Immer mehr Ensembles und Orchester nutzen außerdem die Möglichkeit der Selbstverwaltung, sei es in geschäftsführenden Positionen oder auch nur in Teilbereichen.

Das Verständnis für die künstlerische Tätigkeit im Orchester ist auch ein entscheidender Faktor in der externen Kommunikation, sowohl in Richtung Publikum als auch in Gesprächen mit Entscheidungsträger*innen im politischen Umfeld. Hier wirken Orchestermitglieder nicht nur als Botschafter*innen musikalischen Schaffens, sondern sie verhelfen immer wieder der Marke „Berufsorchester“ zu gesellschaftlicher Relevanz. Damit fällt den Weiterbildungsangeboten ein besonderer Stellenwert zu,

³ Mehr dazu siehe: www.dyment.art.

auch im Hinblick auf die Existenz der Klangkörper. Sie ermöglichen unter anderem die Auseinandersetzung mit aktuellen Erkenntnissen und deren Einbindung in den Ablauf der jeweiligen Kulturbetriebe. Denn die Vielfältigkeit des Berufsbilds „Orchestermusiker*in“ macht es unmöglich, am Anspruch auf Vollständigkeit hinsichtlich der zu vermittelnden Elemente im Rahmen einer regulären Hochschulausbildung festzuhalten.

Das Start-up DYMENT – The Dynamic Movement of the Arts: Weiterbildung – Inspiration – Netzwerk

Um es professionellen Musiker*innen und Amateur*innen gleichermaßen zu ermöglichen, sich zu unterschiedlichen Themen weiterzubilden, sich vielfältig inspirieren zu lassen und spartenübergreifend zu vernetzen, wurde 2021 mit DYMENT® ein digitaler Raum geöffnet. Dabei spiegelt das Angebot den Kanon wider, dem Kulturschaffende in der künstlerischen Tätigkeit, im pädagogischen Umfeld oder auch im Managementbereich begegnen. Antrieb zur Weiterentwicklung der Plattform ist der kreative Input von Macher*innen, die u.a. in Orchestern, Theatern und anderen Kulturinstitutionen im Anstellungsverhältnis oder freischaffend wirken. Der Zugang ist niederschwellig, der Austausch steht hier im Mittelpunkt.³

Die Weiterbildungen bieten die Möglichkeit des (Quer-) Einstiegs und können damit ein Schlüssel im Hinblick auf die Verbesserung des Fachkräftemangels jenseits des künstlerischen Sektors sein.

Gleichzeitig bieten die Weiterbildungen auch die Möglichkeit des (Quer-) Einstiegs und können damit ein Schlüssel im Hinblick auf die Verbesserung des Fachkräftemangels jenseits des künstlerischen Sektors sein. Wissen, das in den jeweiligen Bereichen schon vorhanden ist, sollte in den Kreislauf zurückgeführt werden und andere Nutzer*innen erreichen – auch institutionsübergreifend. Eine konsequente Rückführung ist im besten Fall zeit- und ressourcenschonend, denn sie ermöglicht die Anknüpfung an bereits Erprobtem und Bekanntem. Interessierte mit verschiedenen beruflichen Schwerpunkten erhalten in solchen Formaten Einblick in andere Berufssparten, diese wirken motivierend und öffnen

⁴ Mehr dazu: <http://live.musikvermittlung-detmold.de/>.

⁵ Mehr dazu: <https://www.ph-karlsruhe.de/studieren/master/kulturvermittlung>.

⁶

Perspektiven hin zu möglichen Vertiefungen im Rahmen von spezifischen, zum Teil berufsbegleitenden Masterstudiengängen. Als Beispiel seien hier die Ausbildungen in den Masterstudiengängen Musik- oder Kulturvermittlung an den Hochschulen in Detmold⁴ und Karlsruhe⁵ genannt, die auf künstlerisch- pädagogische Studien aufbauen und für ein breit aufgestelltes Berufsfeld vorbereiten.⁶

Fazit

Weiterbildungen können bei Fachkräften punktuelle Bedarfslücken schließen, zudem auch inspirieren und bestenfalls fundierte Ausbildungen ergänzen. Durch den Fachkräftemangel werden Ehrenamtliche jedoch gerne in Prozesse eingebunden, die eine professionelle Umsetzung verlangen. Ihnen bieten sie gleichzeitig die Möglichkeit, die Komplexität der Aufgaben zu durchdringen, daran zu wachsen und damit die Verantwortlichen zielführend zu unterstützen. Dennoch ist der dauerhafte Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter*inne keine Lösung für das grundsätzliche Problem des Fachkräftemangels in nicht-künstlerischen Berufen.

DYMENT – THE DYNAMIC MOVEMENT OF THE ARTS

Kreative Berufe basieren auf Output. Demgegenüber stehen konkrete Fragen, die sich zumeist im professionellen Umfeld ergeben. Unter den Kulturschaffenden gibt es viele Expert*innen, die bereit sind, Wissen zu teilen und weiterzugeben. So inspirierten bisher beispielsweise Beat Fehlmann (Intendant der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz), Gerald Mertens (Leitender Redakteur der Fachzeitschrift "das Orchester", Schott Music), Peter Gartiser (Gründer der METRUM Managementberatung GmbH), Christian Holst (Mitgründer der stART-conference) oder Lydia Grün (Präsidentin der Hochschule für Musik und Theater München) Interessierte mit ihren Beiträgen auf DYMENT®. Das Themenspektrum ist weit gefasst und reicht von Leadership, Change-management, Nachhaltigkeit, Teamarbeit und Audience Development über Wirkungsmessung und Kreativitätsschulung bis hin zu praktischen Fragen in Bezug auf digitale Kommunikation, Grafik- und Webdesign, Bühnenpräsenz oder Tools für den digitalen Musikunterricht.

Im Bereich „Inspiration“ ergänzen Empfehlungen zu Podcasts, Büchern und Zeitschriften, Videos, On Demand-Angebote wie z.B. Mitschnitte der Gesprächsreihe zum Buch „The (fr)agile Orchestra“, Apps, innovative Technologien oder progressive Plattformen. Dritte Säule ist die Netzwerkbildung und die virtuellen Stammtische zu verschiedenen Themen, die in entspannter Atmosphäre zum kollegialen Austausch einladen. Mittel- und langfristig will das Start-up DYMENT® eine spartenübergreifende Inspirationsquelle für Kreativschaffende sein und Mut zum Perspektivwechsel machen.)

Der Kulturbereich und dessen Einrichtungen sind ständiger Bewegung ausgesetzt. Voraussetzung für ein bedarfsorientiertes Kulturmanagement ist die Öffnung hin zur Dynamik ohne den Anspruch auf eine allgemeingültige Matrix und das Interesse an passgenauen Ansätzen. Entscheidend für den Bildungssektor ist hierbei die Vermittlung einer Expertise im dynamischen Begriffsverständnis, die unterschiedliche Aktionsfelder berücksichtigt und zukünftige Entscheidungsträger*innen mit einer hohen Problemlösungskompetenz ausstattet. Analoge oder digitale Weiterbildungen bieten während eines Studiums, aber auch berufsbegleitend die ideale Möglichkeit zur Vertiefung und Erweiterung von Kenntnissen. Sie sind damit ein entscheidender Faktor im Hinblick auf ein zeitgemäßes Kulturmanagement, das im Erfolgsfall stetige Anpassung fordert.



Dr. Anca Unertl ist Inhaberin der Agentur ArtisLogistics Kulturmanagement und Leiterin der Pressestelle an der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Mannheim. Neben ihrer Lehrtätigkeit an verschiedenen Hochschulen ist sie Mitglied im Fachverband Kulturmanagement, in der Kulturpolitischen Gesellschaft und im Netzwerk Woman in Arts and Media e.V.

Systemfehler

Warum der Kulturbetrieb Fluktuation ernst(er) nehmen muss

Ein Beitrag von Julia Jakob

Alle Beiträge dieses Magazins machen deutlich: Um den Personalmangel im Kulturbetrieb entgegenzuwirken, muss ein zeitgemäßes Personalmanagement in den Häusern (endlich!) relevanter werden. Damit verbunden muss aber auch ein weiterer Punkt ernst genommen werden: die Fluktuation bestehender Mitarbeiter*innen. Denn selbst wenn die Einrichtungen des Kultur- und Medienbetriebs neue (jüngere, diversere, anspruchsvollere) Arbeitnehmer*innen finden, können sie deren gestiegene Erwartungen kaum erfüllen und diese somit nicht an sich binden, wenn ihnen das beim bestehenden Personal schon nicht gelingt. Vor diesem Problem stehen allein laut unserer Nutzer*innenumfrage 59 Prozent der Teilnehmenden. Weitere 23 Prozent gaben zudem an, dass der Fachkräftemangel in ihren Einrichtungen eine steigende Fluktuation zur Folge hat.¹

Selbst wenn die Einrichtungen des Kultur- und Medienbetriebs neue Arbeitnehmer*innen finden, können sie deren Erwartungen kaum erfüllen, wenn ihnen das beim bestehenden Personal schon nicht gelingt.

Zum anderen müssen aufgrund der Fluktuation Stellen häufiger besetzt werden, was viele Ressourcen bindet, wie ein Whitepaper zum Thema Mitarbeiter*innen-Bindung von teamecho u.a. zeigt:

- > So kostet es im Schnitt ein Jahresgehalt, eine Schlüsselkraft nachzubersetzen (inkl. Recruiting- und Bewerbungsprozess sowie Onboarding).
- > Zudem dauert es im Schnitt 8 Monate, bis ein*e Mitarbeiter*in produktiv arbeiten kann.

¹ Mehr zu den Umfrageergebnissen erfahren Sie in meinem Beitrag ab Seite 29 in dieser Ausgabe.

² mehr dazu siehe bspw. auf: <https://www.gdba.de/nv-bu-ehne-reform/>.

³ vgl. Schmidt 2019.

⁴ vgl. Schmidt 2021 sowie Hein 2022.

Befristete Kettenverträge

Ständige Stellen(-neu-)besetzungen sind in bestimmten Bereichen des Kulturbetriebs jedoch ein hausgemachtes Problem: etwa für Angehörige des NV (Normalvertrag) Bühne. Wer in diesem beschäftigt ist, ist das immer nur für ein Jahr, wobei die jeweiligen Leitungen jährlich entscheiden können, wer weiter verlängert wird und wer nicht.² Der Hauptgrund: Flexibilität fürs künstlerische Programm der jeweiligen Intendanz. Neben all dem Nährboden für ein Klima der Angst, des Machtmissbrauchs und andere strukturelle Asymmetrien³ steht er steht auch einem nachhaltigen Personalmanagement entgegen⁴: „Diese befristeten Verträge von NV-Bühne-Angehörigen führen zu einem sehr problematischen Braindrain, insbesondere in administrativen Arbeitsbereichen wie etwa in den Künstlerischen Betriebsbüros oder dem Marketing“, so Felix K. (Name von der Redaktion geändert) in einem Telefonat mit mir, der knappe 10 Jahre in verschiedenen Bereichen des klassischen Musikbetriebs tätig war – zuletzt als Abteilungsleiter an einem Mehrspartenhaus.

„Die befristeten Verträge von NV-Bühne-Angehörigen führen zu einem sehr problematischen Braindrain.“

Felix K. (Name von der Redaktion geändert)

Einen solchen hausgemachten Verlust von Wissen und Kompetenzen gibt es auch über die Darstellende Künste hinaus, denn insgesamt vergeben Institutionen des öffentlichen Dienstes nur noch selten längere Arbeitsverträge. Das nennt mir gegenüber beispielsweise Hanna S. (Name von der Redaktion geändert) als einen der Gründe, weshalb sie den Kulturbetrieb verlassen hat, wobei maßgeblich für ihren Ausstieg auch „der unempathische und hierarchische Umgang vonseiten künstlerischer Leiter*innen, extremer Zeitdruck/Stress in der Orga durch zähe Entscheidungen sowie die schlechte Bezahlung“ gewesen sind.

Sie und Felix K. sind zwei von fünf (ehemaligen) Kulturarbeiter*innen, mit denen wir darüber gesprochen haben, dass sie sich gegen eine weitere (festangestellte) Beschäftigung in Kultureinrichtungen entschieden haben – um etwa als besser bezahlte Selbstständige oder für Agenturen nur noch beratend mit Kultur- und Medienbetrieben zusammenzuarbeiten. Oder es sind Menschen, die sich nach zu vielen Grenzüberschreitungen von

⁵ Mehr dazu im Beitrag ab Seite 29.

Arbeitgeberseite gegen eine weitere Karriere in ihrem eigentlich Traumarbeitsmarkt Kultur entschieden haben. Vier von diesen fünf Menschen möchten lieber anonym bleiben. Zu groß ist die Angst, sich doch noch Karriereoptionen zu verbauen. Allein das sagt viel über das Arbeitsklima in vielen Bereichen des Kulturbetriebs aus – das sich u.a. durch die Folgen des Personalmangels wie Überarbeitung und Überlastung weiter verschlechtern könnte, wie auch unsere Umfrageergebnisse zeigen.⁵

Mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten

Alle fünf Interviewten eint, dass sie zunächst höchst motiviert im Kulturbetrieb arbeiten wollten. Die Kommunikationsdesignerin und Medienwissenschaftlerin Ceren Topçu-Weigand – die einzige Interviewpartnerin, die wir namentlich inkl. Institution nennen dürfen – hat sogar ihren damaligen Job bei einem Online-Commerce-Unternehmen gekündigt und sich im Museumsbereich beworben: „Meine damalige Stelle beim museum4punkto war ein Traumjob für mich und ich habe mich damals mit großer Hoffnung darum beworben. Glücklicherweise bekam ich die Stelle und habe über drei Jahre in dem Projekt gearbeitet. Ich war immer glücklich und stolz auf meine Arbeit.“ Dass sie dennoch einen anderen Karriereweg eingeschlagen hat, lag an den mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten: „Obwohl ich meine Arbeit bei museum4punkto sehr gemocht habe, haben mich die Unsicherheiten hinsichtlich meiner Entwicklungsmöglichkeiten in der Institution dazu bewegt, eine neue Aufgabe zu suchen. Zum Zeitpunkt meines Ausstiegs war das genaue Ende des Projekts museum4punkto noch nicht bekannt und ich hatte keine klare Vorstellung davon, wie es nach dem Ende des Projekts für mich weitergehen würde. Ich habe mich daher entschlossen, nach anderen Möglichkeiten zu suchen, um meine Karriere anderswo fortzusetzen.“

„Meine damalige Stelle beim museum4punkt0 war ein Traumjob für mich und ich habe mich damals mit großer Hoffnung darum beworben. Glücklicherweise bekam ich die Stelle und habe über drei Jahre in dem Projekt gearbeitet. Ich war immer glücklich und stolz auf meine Arbeit.“

Ceren Topçu-Weigand

Das hat Ceren Topçu-Weigand schließlich gemacht und zunächst als Referentin für digitale Medien bei der Museumsstiftung Post und Telekommunikation gearbeitet. Mittlerweile ist sie beim NEEU Spaces tätig und arbeitet dort mit Kulturinstitutionen aus verschiedenen Ländern zusammen: „Mir fehlte in den Kultureinrichtungen der kreative Prozess und das damit verbundene "Can do"-Mindset, die Neugier und Experimentierfreude, die ich derzeit für meine Arbeit brauche. Dennoch bin ich weiterhin offen für eine Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen in der Zukunft und kann mir gut vorstellen, in einer anderen Position in der Branche zu arbeiten.“

Auch Clara S. (Name von der Redaktion geändert) hätte sich vom Kulturbereich gewünscht, was sie nach einem Branchenwechsel zu einer Hilfsorganisation als Selbstverständlichkeit erlebt: „Es gibt ein Interesse an mir und meinen Potentialen, ich kann mich weiterbilden und schulen. Mein Arbeitgeber investiert in mich, was mich nicht nur in meinem Job besser und qualifizierter macht, sondern zugleich mein Vertrauen und meine Bindung gegenüber dem Unternehmen massiv stärkt. Diese Art von Denken ist mir nie begegnet in der Kulturbranche. Stattdessen haperte es an klassischen Management-Skills wie gut strukturierten Organisationsprozessen, langfristiger Personalplanung, einer offenen Fehlerkultur vor allem in den Führungsebenen, aber auch an Wissen zu arbeitsrechtlichen Themen“, erzählt sie mir.

„Mein Arbeitgeber investiert in mich, was auch mein Vertrauen und meine Bindung gegenüber dem Unternehmen massiv stärkt. Diese Art von Denken ist mir nie begegnet in der Kulturbranche.“

Clara S. (Name von der Redaktion geändert)

Wie Felix K. war auch sie in unterschiedlichen Bereichen des klassischen Musikbetriebs tätig. Dort erfuhr sie neben Bedrohung durch das Führungspersonal auch massive Verstöße gegen die Arbeitnehmer*innenrechte, z.B. gegen Mutterschutzrichtlinien. Aus Angst, sich weitere Karriereoptionen zu verbauen, weil sie branchenintern als „schwierig“ gelten könnte, hat sie sich gegen juristische Schritte entschieden – aber sich zumindest vorerst vom Kulturbetrieb als Arbeitnehmerin verabschiedet: „Nach meiner Elternzeit habe ich für mich festgestellt, dass ich einen Job brauche, der auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

zulässt. Ich möchte eine größere finanzielle Sicherheit, um meine Familie ernähren zu können, will z.B. unbefristet angestellt sein, angemessen vergütet werden und mittelfristig Entwicklungspotential haben. Es war für mich extrem ermüdend, immer wieder für meine Rechte zu kämpfen. Die Diskrepanz zwischen dem Inhalt, der das Schöne, Wahre, Gute verspricht, und der Arbeitsbedingungen derer, die hinter der Bühne nachts und wochenends herumrödeln, ist aus meiner Sicht die größte Lüge des Kulturbetriebs. Und leider schaut sich das Problem kaum jemand an. Tatsächlich sehe ich nun, dass die Dinge, für die ich immer einstehen musste, in anderen Branchen als vollkommen selbstverständlich erachtet werden und ich mich nun einfach auf meine tägliche Arbeit konzentrieren kann.“

Zu wenig Wertschätzung des Faktors „Mensch“

Für familienfreundlichere Arbeitsbedingungen hat sich auch Felix K. aktiv gegen die weitere Arbeit in einer Kultureinrichtung entschieden – insbesondere um positivere Erfahrungen im Kulturbetrieb zu sammeln. Bevor er dort einen Aufhebungsvertrag bei seinem letzten Arbeitgeber unterschrieb, sollte er ohne plausible Begründung von seinem Leitungsposten wieder zurück auf seine vorherige Stelle gestuft werden – oder eben nicht verlängert, wenn er damit nicht einverstanden sei. Ein weiteres Mal wurde er während seiner Elternzeit zum Nichtverlängerungsgespräch gebeten. Der Grund: „Von einer Führungskraft erwarte man, dass diese krank und/oder in Elternzeit erreichbar ist oder sogar arbeitet“, erzählt er mir.

„Sonst funktioniert das Ganze nicht!“ darf niemals eine Begründung dafür sein, Menschen regelmäßig 14 Stunden oder mehr arbeiten und sehenden Auges ausbrennen zu lassen.“

Felix K. (Name von der Redaktion geändert)

Felix K. berichtet mir aber auch von weiteren Vorfällen in Form von Machtmissbrauch, mangelnder Führung sowie einem „aktiven Wegschauen“ der Personal-Verantwortlichen: „Dass Mitarbeitende ausgebeutet wurden, haben Intendanz und Personalabteilungen aufgrund der künstlerischen Arbeit ignoriert und toleriert und à la: 'Sonst funktioniert das Ganze nicht!' gerechtfertigt. Das darf aber niemals eine Begründung dafür sein, Menschen regelmäßig 14 Stunden oder mehr arbeiten und sehenden Auges ausbrennen

zu lassen.“ Mehrarbeit, die übrigens im NV Bühne nirgends erfasst wird, da dort keine Stunden dokumentiert werden (müssen). Ebenfalls hielten sich laut K. Personal- und Betriebsräte wegen der eingeschränkten Mitwirkungsrechte bei „künstlerischem“ Personal meist zurück oder seien machtlos gewesen. Um die Arbeitsbedingungen für das gesamte Haus zu verbessern, hätten laut Felix K. die Verantwortlichen auf Leitungsebene mehr Fürsorgepflicht für Mitarbeitende übernehmen müssen.

Eine interne Beschwerdestelle – die wirklich im Sinne der Arbeitnehmer*innen handelt – hätte sich auch Lena A. (Name von der Redaktion geändert) gewünscht, die eineinhalb Jahre als Kulturreferentin in einer Seniorenresidenz gearbeitet hat. Dort war der Workload wie in vielen Arbeitsbereichen des Kulturbetriebs weit über dem, was eine Person allein auf Dauer hätte leisten können: „Es war 'selbstverständlich', dass ich diverse fachfremde Tätigkeitsfelder wie Service, Beschwerdemanagement, Veranstaltungstechnik, Ausschank, Reisebegleitung übernahm“ – und das ohne Einarbeitung oder Vorkenntnisse, berichtet sie mir. Eine Assistenz hätte sie zudem sehr entlastet, eine solche Stelle wurde aber erst geschaffen, nachdem sie krankheitsbedingt länger ausfiel. Für Lena A. kam das jedoch zu spät, denn: „Aufgrund einer schweren chronisch neurologischen Erkrankung kann ich leider nur ein gewisses Stresslevel erreichen. Deshalb war eine solch dauerhafte Überbelastung ausschlaggebend für meine Entscheidung, diesen Beruf nicht weiter zu verfolgen.“

„Es war 'selbstverständlich', dass ich diverse fachfremde Tätigkeitsfelder wie Service, Beschwerdemanagement, Veranstaltungstechnik, Ausschank, Reisebegleitung übernahm.“

Lena A. (Name von der Redaktion geändert)

Solche vertrauenswürdigen Beschwerdestellen, die im Sinne der Arbeitnehmer*innen handeln, wären ebenso notwendig, um beispielsweise gegen strukturelle Diskriminierung vorzugehen. Mit der Themis-Vertrauensstelle hat man zwar eine unabhängige und spartenübergreifende Beschwerdestelle geschaffen, diese richtet sich aber ausschließlich gegen sexuelle Belästigung und Gewalt, den wohl heftigsten und schwerwiegendsten Formen von struktureller Diskriminierung – keine Frage. Allerdings gibt es auch andere Benachteiligungsformen, die ebenfalls gegen das Allgemeine

⁵ Das AGG ist ein deutsches Bundesgesetz, das für alle Arbeitgeber*innen verbindlich ist. Es soll „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern und beseitigen“ (§ 1 AGG).

Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verstoßen⁶ – und die leider vielerorts zum Arbeitsalltag des Kulturbetriebs gehören, wie Hanna S. insbesondere in ihrer letzten Woche in der Kulturbranche erleben musste: „Mir wurde aus Versehen der Arbeitsvertrag meines Nachfolgers (männlich) zugeschickt, als ich gerade in einer Besprechung für eine Podiumsdiskussion saß, in der es um Diskriminierung von Frauen im Kulturbetrieb gehen sollte. Dieser sollte trotz weniger Aufgabengebiete mehr Bezahlung bekommen.“

„Mir wurde aus Versehen der Arbeitsvertrag meines Nachfolgers (männlich) zugeschickt. Dieser sollte trotz weniger Aufgabengebiete mehr Bezahlung bekommen.“

Hanna S. (Name von der Redaktion geändert)

Systemfehler endlich beheben

In den Gesprächen und Mailwechseln mit diesen 5 Menschen fiel in der Regel ein Satz, der mich insbesondere wegen seiner Redundanz entsetzt: „Wenn du noch weitere O-Töne brauchst, ich kenne da noch jemanden mit ähnlichen Erfahrungen.“ Und wenngleich es zum Thema „Fluktuation im Kulturbetrieb“ bisher keine valide Datenlage gibt, weist all das auf einen enormen Systemfehler hin, den sich der Kultur- und Medienbetrieb im Zuge des Fachkräftemangels eigentlich nicht mehr leisten kann, denn: „Als früher jemand aus diesem System rausgefallen ist, standen 10 neue Leute vor der Tür, die den Job machen wollten. Aber spätestens seit Corona scheint dieses unerschöpfliche Reservoir an neuen, motivierten Leuten erschöpft“, wie Felix K es zusammenfasst.

Umso wichtiger ist es daher, entsprechende Missstände zu erkennen und sichtbar zu machen – ich danke an dieser Stelle ganz besonders meinen 5 Gesprächspartner*innen für ihre Schilderungen, die sie zum Teil einiges an Kraft und Mut gekostet haben, und das damit verbundene Vertrauen. Für einen umfassenden Transformationsprozess reicht das Sichtbarmachen allein aber nicht aus, sondern es gilt ebenso, diese Systemfehler ernst zu nehmen und zu beheben. Hier sind – ich weiß, ich wiederhole mich – Entscheider*innen in Kulturpolitik und Führungspositionen gefordert. Wie schwer kann es sein, Arbeitnehmerrechte und ähnliche gesetzlich geregelte Vorgaben einzuhalten, die in anderen Bereichen Gang und Gäbe sind? Ja, Kulturarbeit hat einige Besonderheiten – aber nichts kann so

besonders sein, dass Arbeitgeber*innen ihre Pflichten als solche ignorieren können und stattdessen einfach ungestraft gegen Gesetze verstoßen dürfen – auf Kosten ihrer Mitarbeitenden. Denn wenn dem Arbeitsmarkt Kultur in Zukunft immer weniger Menschen als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und das vorhandene Personal zusätzlich abwandert – wer soll dann noch im Kultur- und Medienbetrieb arbeiten? Wenn es Kunst und Kultur also weiterhin geben soll, dann müssen wir endlich anfangen, Kulturarbeiter*innen als das zu behandeln, was sie sind: das kostbarste Gut des Kultur- und Medienbetriebs.

LITERATUR

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz-node.html>.

Hein, Sophie (2022): „Arbeiten im Ausnahmezustand“, in: Kultur Management Network Magazin Nr. 168: „Under Pressure“, <https://www.kulturmanagement.net/dlf/44eca73ea6db9cdd20f93ecb84eba11b,6.pdf>.

Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht, Springer VS.

Ders. (2021): „Mit der Logik von gestern“, in: Kultur Management Network Magazin Nr. 161: „Personalentwicklung“, <https://www.kulturmanagement.net/dlf/f455acf47f41e3e797aa7caf92cfbed8,2.pdf>.



Julia Jakob (29) studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement in Weimar. Praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb sammelte sie bei unterschiedlichen Festivals und in verschiedenen Veranstaltungsbüros sowie als Künstler*innen-Agentin. Seit 2016 gehört sie zum Team der KM Kulturmanagement Network GmbH und ist seit 2021 die Chefredakteurin des Kultur Management Network Magazins.

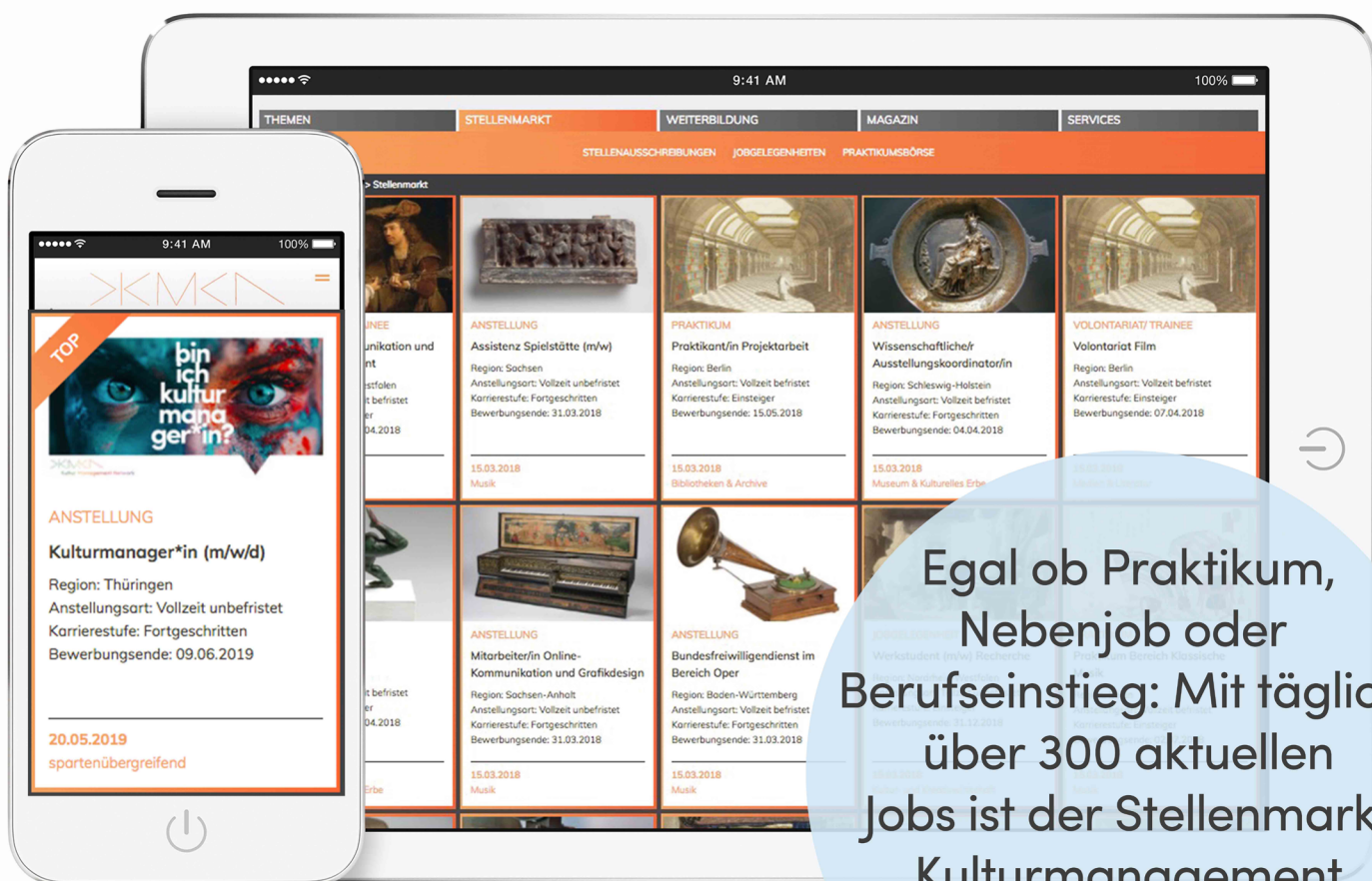
Anzeige

Personalmangel gemeinsam weiter denken
 KMN Communitytreff mit Julia Jakob und Kristin Oswald

KM REDAKTIONSTREFF
 13. JUNI 2023, 14.30 UHR



Job finden und für die Zukunft vorsorgen



Egal ob Praktikum,
Nebenjob oder
Berufseinstieg: Mit täglich
über 300 aktuellen
Jobs ist der Stellenmarkt
Kulturmanagement
dein idealer
Karrierebegleiter.



Kein Eintritt = anderes Museumspublikum?

Ergebnisse repräsentativer Besucher*innen-
befragungen in 15 landesgeförderten Museen beim
eintrittsfreien Museumssonntag in Berlin

Ein Beitrag von Vera Allmanritter, Tibor Kliment, Britta Nörenberg

Seit Sommer 2021 gibt es in Berlin an jedem ersten Sonntag im Monat den eintrittsfreien Museumssonntag. In über 60 Museen kosten Besuche an diesen Tagen keinen Eintritt und viele der Häuser bieten ein vielfältiges Veranstaltungsprogramm. Stichwörter sind hierbei eventorientiert, partizipativ und unterhaltsam. Dabei geht es natürlich um Wissensvermittlung, aber ein Besuch soll auch Spaß machen und ein schönes Erlebnis mit Freund*innen und Familie versprechen. Hinter dem eintrittsfreien Museumssonntag liegen klare kulturpolitische Ziele des Landes Berlins:

- > das Image der Museen in der Bevölkerung positiv verändern,
- > finanzielle Hürden für den Museumsbesuch senken,
- > nicht primär Tourist*innen, sondern insbesondere Berliner*innen und so genannte „unterrepräsentierte Ziel- und Anspruchsgruppen“ erreichen.

Eben nicht das klassische Publikum der Museen, sondern Menschen, die derzeit im Publikum vieler Museen selten oder gar nicht anzutreffen sind.¹

Um herauszufinden, ob dies alles auch gelingt, hat das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung die eintrittsfreien Museumssontage wissenschaftlich begleitet. So fanden in den ersten 12 Monaten in 15 landesgeförderten Museen parallel Besucher*innenbefragungen mit dem gleichen Fragebogen statt.² Je nach Größe der Einrichtungen waren vor Ort ein oder mehrere Interviewer*innen stationiert. Nach Zufallsprinzip sprachen sie die Besucher*innen nach ihrem Besuch an. Bei Teilnahmebereitschaft konnte der Fragebogen entweder eigenständig auf Deutsch oder

¹ Vgl. Der Regierende Bürgermeister von Berlin 2016: 125.

² Die 15 an der Befragung teilnehmenden landesgeförderten Museen waren: Berlinische Galerie, Bröhan-Museum, Brücke-Museum, Domäne Dahlem Museum, Georg Kolbe Museum, Humboldt Forum (NUR Ausstellung Berlin Global, ab Januar 2022), Käthe-Kollwitz-Museum, Kunsthaus Dahlem, Kunst-Werke Berlin/KW Institute for Contemporary Art, Märkisches Museum, Museum der Dinge/ Werkbundarchiv, Museumsdorf Düppel, Nikolaikirche, Schwules Museum und Stiftung Deutsches Technikmuseum

³ Zum Besucherforschungssystem KulMon siehe <https://www.iktf.berlin/kulmon/> (20.04.2023).

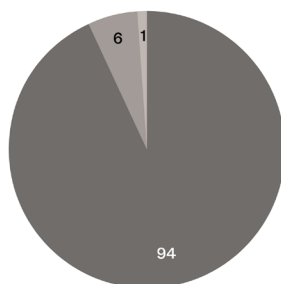
⁴ Vgl. Allmanritter, Kliment, Nörenberg 2022: S. 25–26.

Englisch auf einem Tablet ausgefüllt werden oder am selben Tag noch über einen QR-Code. Insgesamt konnten über die zwölfmonatige Laufzeit auf diesem Wege 7.576 vollständige Befragungen gesammelt werden. Bei der Befragungsauswertung wurden diese Daten neben die Ergebnisse aus 5.331 Besucher*innenbefragungen des KulturMonitoring-Systems (KulMon®)³ gelegt, die in diesen Museen an den anderen Wochenenden im gleichen Zeitraum liefen. So konnte beispielsweise gut nachvollzogen werden, wie sich das Publikum am eintrittsfreien Sonntag vom sonstigen Publikum der Häuser strukturell unterscheidet.

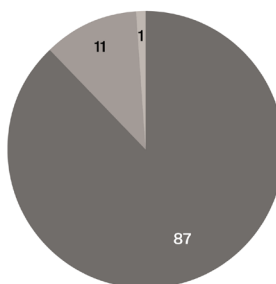
Der eintrittsfreie Museumssonntag bewirkt eine positive Imageänderung für die Berliner Museen

Es ist keine Neuigkeit: Museen sind nicht für alle Menschen gleichermaßen attraktiv. Gleichzeitig gilt: Das Image der Museen positiv zu verändern und sie hierüber für mehr Menschen attraktiv zu machen, ist – wie jede Imageveränderung – nur sehr langfristig zu erreichen. In den Befragungsergebnissen des IKTf ist gut zu sehen, dass der eintrittsfreie Museumssonntag aber tatsächlich schon nach einem Jahr Laufzeit zu einem positiveren Image der Museen beiträgt: Fast alle Besucher*innen finden ihn gut, sagen, er mache das Kulturangebot in Berlin attraktiver und geben an, dass er das besuchte Museum für sie sympathischer machen würde. Der eintrittsfreie Museumssonntag steigert ganz offensichtlich auch das Interesse am Ausstellungsangebot der Museen und bewirkt eine stärkere Bindung an die Museen (siehe Abbildungen 1 und 2). All diese positiven Bewertungen im Zusammenspiel lassen die Chancen bei den Befragten für weitere Museumsbesuche in der Zukunft wachsen, wie auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie anderen einen Besuch empfehlen.⁴

„Die Idee des eintrittsfreien Sonntags finde ich generell gut.“



„Eintrittsfreie Tage in Museen machen das Kulturangebot in Berlin generell attraktiver.“



● stimme voll und ganz zu
● stimme eher zu
● stimme eher/überhaupt nicht zu

Abb. 1: Ergebnisse zur Wahrnehmung des eintrittsfreien Museumssonntags
Quelle: Museumssonntag (IKTf 2022)

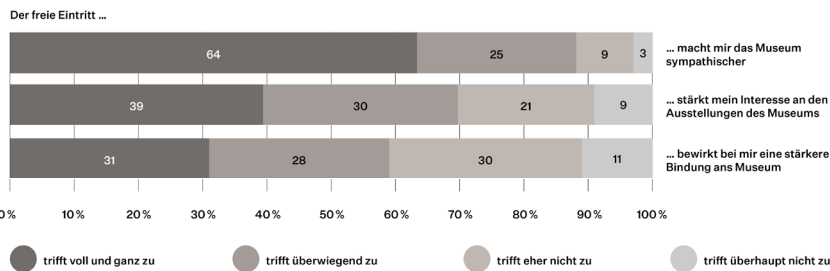


Abb. 2: Ergebnisse zur Wahrnehmung des eintrittsfreien Museumssonntags
Quelle: Museumssonntag (IKTf 2022), n=6.818 – 7.218

⁵ Siehe hierzu überblicksartig bspw. Allmanritter 2021 und Wegner 2016; siehe hierzu auch die vergangenen KulMon-Jahresberichte: <https://about.visit-berlin.de/materialien/toolkit/kulturmonitoring> (20.04.2023).

⁶ Vgl. Allmanritter, Kliment, Nörenberg 2022: S. 30–33.

Das Publikum des eintrittsfreien Museumssonntags ist vor allem jung und aus Berlin

Klassisches Museumspublikum ist oftmals älter, formal höher gebildet und wenig divers, in populären Museen auch oft stark touristisch.⁵ Beim eintrittsfreien Sonntag ist das anders, denn die zentrale Besucher*innen-gruppe sind die 25- bis 34-jährigen und 35- bis 44-jährigen Berliner*innen (siehe Abbildung 3). Auch Menschen mit Einwanderungsgeschichte werden stärker erreicht, als es den Museen sonst gelingt. Deutlicher Schwerpunkt liegt hier bei Nicht-EU-Ländern. Auch bei diesen Besucher*innen handelt es sich oftmals um jüngere Besucher*innen, beziehungsweise Schüler*innen, Studierende oder Auszubildende.⁶

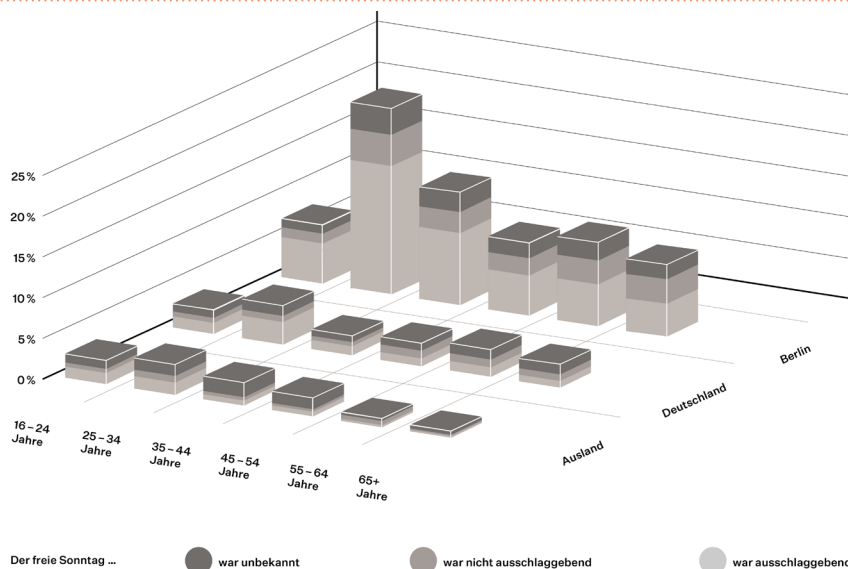


Abb. 3: Ergebnisse zum Publikum des eintrittsfreien Museumssonntags
Quelle: Museumssonntag (IKTf 2022), n=7.502

Es kommen dabei zwar an den speziellen Sonntagen wie auch sonst vor allem Besucher*innen mit einem hohen formalen Bildungsabschluss in die Museen – laut weiterer Ergebnisse der Befragung sind es oftmals aber

⁷ Vgl. Allmanritter, Klimment, Nörenberg 2022: S. 33–35.

⁸ Gemeint sind hiermit laut Definition des Statistischen Bundesamts „Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzen oder die mindestens ein Elternteil haben, auf das dies zutrifft“ (Statistisches Bundesamt 2021a). Im Textverlauf wird synonym verwendet „Mensch mit Einwanderungsgeschichte“, da die Bezeichnung „Mensch mit Migrationshintergrund“ im deutschen Diskurs oft als stigmatisierend empfunden wird (vgl. NdM 2022). Bei der Bevölkerungsgruppe „Menschen mit Einwanderungsgeschichte“ handelt es sich um keine homogene Gruppe, sondern um Menschen mit Wurzeln aus Ländern der ganzen Welt.

⁹ Vgl. bspw. Allmanritter 2017; Renz 2016.

¹⁰ Vgl. Allmanritter, Klimment, Nörenberg 2022: S. 8–9; im Original vgl. Otte 2019, 2008.

dennoch Menschen, die bislang selten oder noch gar nicht in den Museen waren. Finanziell vulnerablere Gruppen werden hingegen bislang nicht gesteigert erreicht. In Bezug auf die Gründe lässt sich auf Basis der vorliegenden Befragungsergebnisse nur spekulieren. Sie sind möglicherweise aufgrund von Eintrittsermäßigungen an anderen Wochentagen gar nicht explizit auf den eintrittsfreien Sonntag angewiesen. Vielleicht wollen sie aber auch gerade NICHT an eintrittsfreien Sonntagen kommen, um nicht als „bedürftig“ identifizierbar zu sein. Wenn explizit Menschen mit niedrigem formalem Bildungsgrad erreicht werden sollten oder finanziell vulnerablere Gruppen, so ist das zumindest bislang nicht erkennbar gelungen.⁷ Insgesamt aber zeigen die Studienergebnisse an den Sonntagen soziodemografisch eine Verschiebung im Publikum genau in die erwünschte Richtung. Erreicht wurden stärker als sonst von den Museen die Berliner*innen, jüngere Menschen und auch im Publikum bislang unterrepräsentierte Gruppen wie Menschen mit Einwanderungsgeschichte⁸.

Es werden verstärkt auch Menschen erreicht, die normalerweise eher nicht ins Museum gehen

Andere Menschen als das klassische Kulturpublikum für regelmäßige Museumsbesuche zu begeistern, ist aber ohnehin keine leichte Aufgabe und kann den Museen nur langfristig gelingen. Größere Anstrengungen braucht es in der Regel vor allem, wenn Gelegenheits- oder bisherige Nichtbesucher*innen erreicht werden sollen.⁹ Ob entsprechende Anstrengung von Erfolg gekrönt sind, kann über die soziodemografische Zusammensetzung der Besucher*innen allein wie bspw. über deren Alter oder formalem Bildungsgrad nur sehr begrenzt beantwortet werden. In IKTf-Studien werden vor diesem Hintergrund auch Lebensstile angeschaut. Der Lebensstil einer Person oder Personengruppe beschreibt, grob gesagt, wie jemand „tickt“. Sprich: deren Geschmack, Vorlieben typische Einstellungen und Verhaltensweisen. Hierzu gehört auch, welche Produkte gekauft werden, wie Freizeit verbracht wird und damit natürlich auch, welche Kultur- und Freizeitangebote bevorzugt werden. In den Studien des IKTf findet eine Typologie des Soziologen Gunnar Otte Anwendung, der einen Arbeitsschwerpunkt auf der Erforschung sozialer Ungleichheit hat. Er fand neun Lebensstile, die sich in einem zweidimensionalen Modell darstellen lassen: dem Ausstattungsniveau von niedrig bis hoch (links in der Abbildung 4) und dem Modernitätsgrad (von links nach rechts in der Abbildung 4). In der Mitte der Abbildung sieht man die neun Lebensstile.¹⁰

Ein Blick in die Befragungsergebnisse nach Lebensstilen zeigt an den eintrittsfreien Sonntagen einen sehr spannenden Unterschied zur Zusammensetzung des Publikums an anderen Wochenenden. An den eintrittsfreien Tagen finden sich vielfach Menschen ein, die Museen bislang nicht sehr wahrscheinlich besuchen. In Abbildung 4 sind die Ergebnisse der KulMon®-Befragungen an regulären Wochenenden (schwarze Schrift) neben die Befragungsergebnisse der eintrittsfreien Tagen gelegt (rote Schrift = im Vergleich anteilig weniger; grüne Schrift = im Vergleich anteilig mehr). Ganz deutlich ist dabei zu sehen, die „klassischen“ Besucher*innen der Museen finden sich normalerweise vor allem bei Personen mit dem Lebensstil Innovativ Gehobene (35 Prozent) und Liberal Gehobene (19 Prozent). Besonders wenig im regulären Publikum vertreten sind bspw. Bodenständig Traditionelle (2 Prozent). Auf den ersten Blick ändert an dieser Verteilung auch der eintrittsfreie Museumssonntag nichts: Bei Bodenständig Traditionellen zeigen sich keine erhöhten Anteile und Innovativ Gehobene und Liberal Gehobene bilden auch an den speziellen Sonntagen weiterhin das größte Besucher*innensegment.

		← Modernitätsgrad →		
		Traditional/ biografi- sche Schließung	Teilmodern/ biografi- sche Konsolidierung	Modern/ biografi- sche Offenheit
Ausstattungs- niveau ↑ ↓	Gehoben	Konservativ Gehobene KulMon®4 % EFS 2 %	Liberal Gehobene KulMon®19 % EFS 14 %	Innovativ Gehobene KulMon®35 % EFS 32 %
	Mittel	Konventionalisten KulMon 3 % EFS 2 %	Mittelständische KulMon®11 % EFS 11 %	Hedonisten KulMon®16 % EFS 21 %
	Niedrig	Bodenständig Traditionelle KulMon®2 % EFS 2 %	Heimzentrierte KulMon®5 % EFS 6 %	Unterhaltungs- suchende KulMon®6 % EFS 9 %

Abb. 4: Zweidimensionales Modell zu den Befragungsergebnissen nach Lebensstilen

Aber ein vertiefender Blick zeigt: Zusammengerechnet ist der Anteil der Innovativ Gehobenen und Liberal Gehobenen mit 46 Prozent deutlich kleiner als in den KulMon®-Daten mit 53 Prozent. „Klassische“ Besucher*innen sind also an den speziellen Sonntagen weniger stark vertreten als im regulären Publikum. Gleichzeitig zeigt sich an den Sonntagen eine anteilige Erhöhung bei Lebensstilen, die sonst eher nicht so wahrscheinlich in Museen anzutreffen sind: bei Hedonisten (21 Prozent versus 16 Prozent), bei Unter-

¹¹ Vgl. Allmanritter, Kliment, Nörenberg 2022: S. 35–36.

¹² Siehe hierzu ausführlich bspw. Kliment 2019a, 2019b, 2020a und 2020b.

¹³ Vgl. Allmanritter, Kliment, Nörenberg 2022: S. 38.

haltungssuchenden (9 Prozent versus 6 Prozent) sowie minimal auch bei Heimzentrierten (6 Prozent versus 5 Prozent). Zusammengerechnet sind sie auch weiterhin kein sehr großes Besucher*innensegment – mit insgesamt 36 Prozent aber ein deutlich größeres als in den KulMon®-Daten mit 27 Prozent). Dafür, dass es sich hierbei um für die Museen eher schwer erreichbare Menschen handelt, kann das für ein erstes Jahr Laufzeit des eintrittsfreien Museumssonntags als großer Erfolg bezeichnet werden.¹¹

Der freie Eintritt allein reicht nicht aus, um Menschen jenseits des Stammpublikums zu erreichen

Aber was hat dafür gesorgt, dass auch andere Menschen an den eintrittsfreien Sonntagen in die Museen gegangen sind als sonst? War es der freie Eintritt? Vergleichsstudien zu Eintrittsfreiheit andernorts kommen in der Regel zu dem Ergebnis, dass der freie Eintritt generell nicht viel Besuchsanreiz bietet.¹² In Berlin ist es jedoch anders: Für acht von zehn Besucher*innen, die vor ihrem Museumsbesuch vom eintrittsfreien Museumssonntag wussten, war der freie Eintritt ausschlaggebend für ihr Kommen. Bezogen auf alle Besucher*innen kam jede*r zweite Erstbesucher*in speziell wegen des freien Eintritts. Aber auch die Wiederholungsbesucher*innen sagen zu über zwei Dritteln, dass der freie Eintritt für sie besuchsentscheidend gewesen ist.¹³

Aber ein kleines Achtung: Der Eintrittspreis ist für die meisten Befragten – so lässt es sich aus vertiefenden Auswertungen herauslesen – weniger eine Kostenbarriere. Stattdessen verbessert die Eintrittsfreiheit für viele Menschen vor allem das wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis des Museumsbesuchs entscheidend. Das heißt zugespitzt: Den regulären Ticketpreise wollen sie für das Angebot der Museen nicht zahlen, denn das ist es ihnen nicht wert. Aber, auch wenn bei Vielen Zugänge nicht unbedingt dadurch geschaffen wurden, weil Kostenbarrieren weggefallen sind – der freie Eintritt hat gewirkt. Es sind hierüber (auch) andere Menschen als sonst in den Museen.

Ein zweites kleines Achtung: Der freie Eintritt allein hätte das allerdings sehr wahrscheinlich nicht bewirkt. Wenn Menschen jenseits der Kernbesucher*innen erreicht werden sollen, sind es weitere zentrale Erfolgsfaktoren, die eine große Rolle spielen können und hier zum Teil auch gespielt haben. Um dies besser nachvollziehen zu können, hilft es, den eintrittsfreien Sonntag einmal aus Sicht der potentiellen Besucher*innen zu betrachten. Dann hat er viel von einem Tag der offenen Tür.

¹⁴ Vgl. Land Berlin 2019; Sen-KultEuropa 2022.

¹⁵ Vgl. Allmanritter, Kliment, Nörenberg 2022: S. 19–21 und 48.

¹⁶ Vgl. Allmanritter/Tewes-Schünzel 2022: 58–59.

Damit ist natürlich erstens wichtig, dass potentielle Besucher*innen davon überhaupt erst einmal mitbekommen. Elementar zum Erfolg des eintrittsfreien Sonntags in Berlin trägt daher eine begleitende Kommunikationskampagne bei. Sie sorgt für eine große Bekanntheit des Museumssonntags auch jenseits des Stammpublikums.¹⁴ Und das mit Erfolg: Ganze 78 Prozent der Befragten wussten vor ihrem Besuch, dass es sich um einen eintrittsfreien Sonntag handelt, 54 Prozent sagen, sie haben die Kampagne wahrgenommen. Und von diesen Befragten fanden wiederum 92 Prozent die Kampagne sympathisch und knapp über ein Drittel fühlte sich davon auch in jedem Fall zu einem Besuch angeregt. Ein wie ein Tag der offenen Tür gestaltetes Event gelagerten Event lockt aber auch ganz oft ein besonderes Angebot vor Ort Besucher*innen an. So sind auch die vor diesem Hintergrund angebotenen eventorientierten Zusatzangebote der Museen ein zentraler Erfolgsfaktor. Wer sie genutzt hat, dessen Zufriedenheitswerte sind hoch. Das Potenzial dieser Angebote als Besuchsanreiz wird allerdings bisher noch nicht voll ausgeschöpft. Das lag in den ersten Monaten des eintrittsfreien Sonntags coronabedingt daran, dass nicht sehr viel angeboten werden konnte. Aber das, was angeboten wurde, war sehr vielen vor ihrem Besuch auch nicht bekannt. Das gilt auch über den gesamten Zeitraum der 12-monatigen Befragungen bis in den Sommer 2022. Somit liegt ein großes Potenzial darin, diese besonderen Angebote noch mehr als bislang in die Kommunikation zum eintrittsfreien Sonntag zu bringen.¹⁵

Und ein drittes kleines Achtung: Dass viele Menschen auch trotz Eintrittsfreiheit nicht deutlich vermehrt ins Museum gehen, ist recht wahrscheinlich auch auf noch weitere Einflussfaktoren zurückzuführen. In der Forschung tauchen sie vor allem in qualitativen Studien auf. In Berlin lassen sie sich auch gut in den Ergebnissen der Bevölkerungsbefragung „Kulturelle Teilhabe 2019“ ablesen: Die Kulturangebote werden von vielen Menschen nicht als für sie selbst empfunden oder sie fühlen sich dort nicht zugehörig.¹⁶ Es wäre eine große Überraschung gewesen, hätte der eintrittsfreie Sonntag speziell bei Menschen, die die Häuser so wahrnehmen, schon nach einem Jahr Laufzeit maßgeblich Bekanntheit, Imagewandel, Vertrauensstiftung und ein größeres Interesse an Museumsangeboten wecken können. Auch Besuchsempfehlungen durch erreichte Menschen brauchen Zeit, bis sie bei bislang eher museumsfernen Gruppen ihre Wirkung entfalten können. Es wird sich somit erst im Verlauf der nächsten Jahre zeigen, ob es langfristig gelingt, auch bei ihnen (häufigere) Besuche zu generieren.

LITERATUR

Allmanritter, Vera (2021): Zielgruppenarbeit durch Nicht-Besucher*innenforschung. In: Modarressi-Tehrani, Diana/Mohr, Henning (Hrsg.): Museum der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Bielefeld: transcript, 401–428.

Dies. (2017): Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. Bielefeld: transcript.

Allmanritter, Vera/Tewes-Schünzel, Oliver (2022): Kulturelle Teilhabe in Berlin 2021: Kulturbesuche, Freizeitaktivitäten und digitale Angebote in Zeiten von COVID-19. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Europa (Schriftenreihe Kulturosoziologie des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung, Nr. 2), Berlin.

Allmanritter, Vera; Kliment, Tibor; Nörenberg, Britta (2022): Eintrittsfreier Museumssonntag in Berlin 2021/2022. Image, Besucher*innenstruktur und Besuchsanreize. Ergebnisse repräsentativer Besucher*innenbefragungen in 15 landesgeförderten Museen im Zeitraum Juli 2021 bis Juni 2022, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Europa (Schriftenreihe Besucher*innenforschung des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung, Nr. 1).

Kliment, Tibor (2020a): Die moralische Überschätzung des freien Eintritts. Museumskunde, 85, 64–69.

Kliment, Tibor (2020b): Wenn der Museumseintritt gratis wird. Nationale und internationale Erfahrungen mit dem freien Eintritt in das Museum. In: Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik (2019/2020): Kultur. Macht. Heimaten. Heimat als kulturpolitische Herausforderung. Bielefeld: transcript, 381–391.

Kliment, Tibor (2019a): Der freie Eintritt gewinnt? Der freie Eintritt auf der kulturpolitischen Agenda. Kultur Management Network Magazin, 149, 44–49. <https://www.kulturmanagement.net/Magazin/Nr-149-Populaere-Kulturen,208> (26.02.2022).

Kliment, Tibor (2019b): Der freie Eintritt im Museum: Auswirkungen auf die Publikumsgegewinnung, Einnahmen und umgebenden Museen im Kontext des Humboldt Forum Berlin. Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung, 55. https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Mitteilungen/MIT055.pdf (26.02.2022).

Land Berlin (2019): Berlin bekommt eintrittsfreien Sonntag für Museen. <https://www.berlin.de/sen/kulteu/aktuelles/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.875410.php> (29.11.2022).

NdM (Neue deutsche Medienmacher*innen) (2022): Menschen mit Migrationshintergrund. <https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/menschen-mit-migrationshintergrund-mh/> (29.11.2022).

Otte, Gunnar (2019): Weiterentwicklung der Lebensführungstypologie, Version 2019. Arbeitspapier, <https://sozialstruktur.soziologie.uni-mainz.de/files/2019/12/Otte2019-Weiterentwicklung-der-Lebensf%C3%BChrungstypologie-Version-2019.pdf> (26.02.2022).

Otte, Gunnar (2008): Sozialstrukturanalysen mit Lebensstilen. Wiesbaden: Springer VS.

Renz, Thomas (2016): Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development. Bielefeld: transcript.

SenKultEuropa (2022): Museumssonntag Berlin. Berliner Senat setzt Modellprojekt fort. Pressemitteilung vom 11.01.2022. <https://www.berlin.de/aktuelles/7241155-958090-eintrittsfreie-sonntage-in-berliner-muse.html> (26.02.2022).

Statistisches Bundesamt (2021a): Personen mit Migrationshintergrund. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Methoden/Erlauterungen/migrationshintergrund.html> (29.11.2022).

Wegner, Nora (2016): Museumsbesucher im Fokus. Befunde und Perspektiven zu Besucherforschung und Evaluation in Museen. In: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick (Hrsg.): Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde. Wiesbaden: Springer VS, 255–283.



Foto: Colya Kärcher

Dr. Vera Allmanritter ist Politikwissenschaftlerin und promovierte Kulturmanagerin. Sie leitet das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung Berlin. Zuvor war sie Lehrbeauftragte, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin an verschiedenen Hochschulen, Stiftungen und Kultureinrichtungen und hat als selbstständige Kulturmanagerin gearbeitet. Sie ist Vorstandsmitglied im Fachverband Kulturmanagement.



Dr. Tibor Kliment, geb. 1960, seit 2003 Professor für Medien- und Kulturmarketing an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Fachliche Schwerpunkte sind das Medien- und Kulturmarketing, Kommunikationsplanung sowie die empirische Publikumsforschung. Er berät Museen, Theater und Filmwirtschaft im Marketing und Audience Development.



Foto: Colya Kärcher

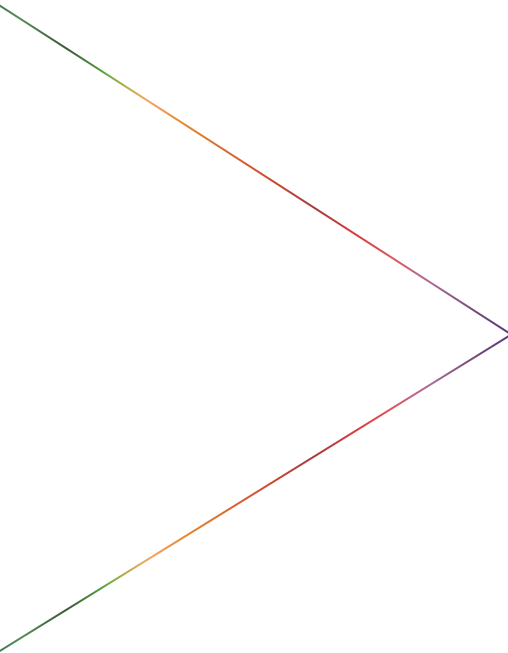
Dr. Britta Nörenberger ist Filmwissenschaftlerin. Seit 2020 forscht sie am Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) zu (Nicht-)Besucher*innen von und zur strategischen Publikumsentwicklung in Kultureinrichtungen. Zuvor war sie u. a. Leiterin des Bereichs Marktforschung und Statistik in der Filmförderungsanstalt (FFA) sowie beim Cornelsen Verlag in Berlin und an der York University in Toronto/Kanada tätig.



Gemeinsames Singen baut Brücken zwischen Kulturen

Forschung zur integrativen Leistung von Chören

Ein Beitrag von Nicole Schwarz und Katharina Hary



Die hohe Anzahl an geflüchteten Menschen, die Deutschland in den letzten Jahren erreicht hat und aktuell immer noch erreicht, bedingt maßgebliche Veränderungen auf politischer und auf gesellschaftlicher Ebene. Zunehmende Ängste oder eine abnehmende Willkommenskultur in der Bevölkerung stellen nur zwei Beispiele dieser benannten Veränderungen dar. Die integrationspolitischen Herausforderungen bei der Integration der Geflüchteten sind sehr vielfältig und beziehen sich vor allem darauf, den ankommenden Geflüchteten Zugang zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt bzw. dem Schul- und Bildungssystem zu gewähren. Ebenso geht es darum, sie auch im Rahmen der Sozialen Integration in die hiesige Gesellschaft einzuführen und mit deren Werten und Normen vertraut zu machen. Oft geschieht Ablehnung aus Angst vor dem zunächst „Fremden“ und „Unbekannten“, weshalb integrative künstlerisch-kulturelle Teilhabeprojekte¹ (kkTH-Projekte), im Rahmen derer die Teilnehmenden unterschiedlicher Kulturen die Chance erhalten, einander kennenzulernen und Berührungsängste abzubauen, der Ablehnung entgegenwirken können.

Ein Forscherteam im Bereich Kulturmanagement der htw saar untersuchte daher die Integration Geflüchteter in die hiesige Gesellschaft und die Rolle, die Kunst und Kultur hierbei spielen können. Der gesellschaftliche Zusammenhalt als Ausdruck eines intakten und solidarischen Gemeinwesens lässt eine Gemeinschaft lebenswert und zukunftsfähig erscheinen. Projekte, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern, stellen daher wichtige Instrumente dar und kulturelle Teilhabe trägt maßgeblich dazu bei, als heterogene Gesellschaft zusammenzufinden, Hemmschwellen/Vorurteile abzubauen, Verständnis, Offenheit, Akzeptanz und Toleranz zu fördern.

¹ Als künstlerisch-kulturelle (Teilhabe-)Projekte definieren die Autorinnen zum Beispiel Musikdarbietungen, Theateraufführungen, Filme, Lesungen, Kunstprojekte, Museumsausstellungen an/in denen:

> Geflüchtete oder Geflüchtete und Einheimische gemeinsam aktiv oder passiv beteiligt sind.
> Themen Geflüchteter (etwa Vertreibung, Flucht, Ängste) behandelt werden.
> die deutsche bzw. fremde Kultur dargestellt werden.

² vgl. Weitz 1996, S.19; vgl. Stern/Seifert 2002, S. 27.

³ vgl. Matarasso 1997, S. 26; vgl. Stolle/Rochon 1998, S. 56, S. 58, S. 61.

⁴ vgl. Matarasso 1997, S. 26; vgl. Chew 2009, S. 7-8.

⁵ vgl. Romanowska et al. 2014, S. 101-102.

⁶ vgl. Lenette et al. 2015, S. 129.

⁷ Clift/Hancox 2001, S. 249.

Ein Baustein der umfassenden Forschung war die Untersuchung der integrativen Wirkung von künstlerisch-kulturellen Teilhabeprojekten (kkTh-Projekte) speziell im Bereich Chor, die zur Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Konzeption integrativer, nachhaltiger Chorprojekte dienen soll. Solche Projekte werden seit 2015 in einer großen Anzahl in Deutschland angeboten. Namhafte Beispiele sind der von Angela Merkel ausgezeichnete Syrische Friedenschor aus München oder das verfilmte Chor-Experiment zur Bildung eines interkulturellen Chores in Sasbachwalden unter der Leitung von Patrick Bach. Diese namhaften Projekte und viele andere kkTh-Projekte sind in der Regel innerhalb kürzester Zeit entstanden. Im Vorfeld erfolgte weder eine Analyse der Zielgruppe, der Nachfrage oder der Wirkungsweisen, noch wurden nachhaltige Strategien erdacht. Ziel dieses Forschungsprojektes ist daher die Untersuchung der Wirkungsweisen solcher Projekte und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für diese, hier speziell mit Fokus auf den Chorbereich. Dazu wurden sowohl 44 Kultur- und Chorexpert*innen hinsichtlich der Wirkungsweisen und Erfahrungen von/mit kkTh-Projekten qualitativ befragt als auch 86 Geflüchtete (darunter auch Geflüchtete, die aktiv an einem interkulturellen Chorprojekt teilnahmen).

Forschungsstand künstlerisch-kultureller Teilhabe – Projekte im Allgemeinen

Die generellen Wirkungsweisen künstlerisch-kultureller (Teilhabe-)Projekte sind hinreichend erforscht. Auf sozialer Ebene können gemeinsame kreative Aktivitäten grundsätzlich Grenzen zwischen unterschiedlichen kulturellen Gruppen überbrücken² sowie die Toleranz und Empathie³, die interkulturelle Kommunikation, das gegenseitiges Verständnis und das Knüpfen sozialer Kontakte fördern⁴. Auf individueller Ebene können diese kreativen Aktivitäten u.a. zur Verbesserung der mentalen Gesundheit, der Stressresilienz und des pro-sozialen Verhaltens beitragen⁵. Musikalischen Aktivitäten wie dem (Chor-)Singen werden hierbei besonders gute Möglichkeiten der Partizipation⁶ und besonders viele positive Auswirkungen auf die Teilnehmenden zugeschrieben.

„Of all the arts, music may justly claim to have the greatest significance in relation to health and healing.“⁷

⁸ vgl. Lally 2009, S. 32–33; vgl.

Batt–Rawden 2010, S. 14–15;

vgl. Clift/Hancox 2010, S. 88, S.

90; vgl. Clift et al. 2010, S. 24.

⁹ vgl. auch Clift/Hancox 2010, S. 88, S. 90; vgl. Clift et al. 2010, S. 29; vgl. Sanal/Gorsev 2014, S. 425.

¹⁰ vgl. Tonneijek/Kinébanian/

Josephsson 2008, S. 176–177;

vgl. Clift/Hancox 2010, S. 90–91;

vgl. Clift et al. 2010, S. 29–30.

¹¹ vgl. Tonneijek/Kinébanian/

Josephsson 2008, S. 176; vgl.

Lally 2009, S. 33; vgl. Clift et al.

2010, S. 27.

¹² vgl. De Quadros/Vu 2017, S.

1122–1123; Vougioukalou et al.

2019, S. 541–545.

¹³ vgl. Balsnes 2016, S. 181; vgl.

Marsh 2016, S. 11; vgl. Playsted

2018, S. 11–13

¹⁴ vgl. Marsh 2016, S. 11.

So haben musikalische Aktivitäten nachweislich positive Auswirkungen auf die Stimmung⁸, Affekte, Ängste und depressive Zustände⁹ und fördern gleichzeitig auch die kognitiven Leistungen¹⁰ sowie das Selbstbewusstsein¹¹. Gleichzeitig können musikalische Aktivitäten Toleranz und den interkulturellen Dialog fördern.¹²

Forschungsstand zu integrativen Chorprojekten und Abgleich mit den Ergebnissen der Interviews (Expert*innen und Geflüchtete)

Laut der in der Literatur dargestellten Forschungsergebnisse wird der Integrationsprozess von Migrant*innen im Rahmen von Chorprojekten in besonderem Maße durch die Verbesserung der Sprachkenntnisse¹³ gefördert. Das wird von den interviewten Geflüchteten und den Chorexpert*innen im Rahmen dieser Studie gleichermaßen bestätigt. Die Sprachförderung erfolgt zum einen durch die meist textbasierte Chorliteratur, zum anderen durch die sich im Rahmen der Chorproben ergebenden vielfältigen Möglichkeiten, die Landessprache mit einheimischen Chormitgliedern oder der Chorleitung zu sprechen. In der Literatur wird auch der Beitrag des Chorsingens zur sozialen Integration, durch das Kennenlernen der „neuen“ kulturellen Umgebung sowie die Anpassung hieran¹⁴ herausgestellt. Das konnte ebenfalls durch die im Rahmen dieser Studie geführten Interviews bestätigt werden: So kann laut der Geflüchteten mit Chorerfahrung das Medium „Chor“ bspw. über die Auswahl bisher unbekannter Chorliteratur dazu beitragen, fremde Kulturen einander vorzustellen und näher zu bringen.

„Wir waren (...) deutsche Leute und syrische Leute und auch chinesische, türkische, russische. Viele Kulturen. (...) Jedes Land muss ein Lied singen auf seiner Sprache zum Beispiel und wir haben alle das gelernt.“

Darüber hinaus können laut der Interviewpartner*innen auch weitere kulturspezifische Aspekte im Rahmen von Chorproben oder – auftreten, wie bspw. Speisen oder Bräuche, übermittelt werden: „Deutsches Essen habe ich dort kennengelernt und ich koche afrikanisch für meine Freunde“, so ein*e Interviewpartner*in.

¹⁵ vgl. Marsh 2016, S. 11; vgl. Lewis 2017, S. 70; vgl. Raanaas/Aase/Huot 2019, S. 68.

¹⁶ vgl. Sæther 2008, S. 37, S. 40–41; vgl. Tonneijck/Kinébanian/Josephsson 2008, S. 176–177; vgl. Lally 2009, S. 33; vgl. Clift/Hancox 2010, S. 90; vgl. Clift et al. 2010, S. 28, S. 30; vgl. Pearce/Lunay/Dunbar 2015, S. 3–4.

¹⁷ vgl. Marsh 2016, S. 70; vgl. Raanaas/Aase/Huot 2019, S. 68.

Das in der Literatur benannte Knüpfen von Kontakten im Rahmen interkultureller Chöre^{15,16} kommt auch in den geführten Interviews zum Ausdruck: Laut der Chorexpert*innen wird dem Hinarbeiten auf einen Auftritt oder auf ein Konzert ein besonders stark verbindungs-schaffender Charakter zugeschrieben.

Die bei einem Chorprojekt entstandenen Sozialkontakte können des Weiteren auch über das eigentliche Chorprojekt hinaus als Ansprechpartner*innen für Alltagsfragen und Hilfestellungen im Alltag dienen und damit auch wiederum die Sozialintegration der Geflüchteten fördern. Das musikalische Resultat der Proben in Form von Auftritten oder Konzerten der Öffentlichkeit zu präsentieren, sei ein ebenfalls sehr wichtiger Aspekt, um mit Einheimischen in Kontakt zu kommen. Welche Bedeutung die vielfältigen Möglichkeiten der Kontakte für einen geflüchteten Interviewpartner auch im Alltag haben, belegt das nachfolgende Zitat: „Wir haben immer Kontakt mit den alten Leuten, die mir auch immer helfen.“

„Menschen, die miteinander musizieren, fühlen sich oft nachher enger verbunden als bevor sie miteinander musiziert haben.“

Der Forschungsstand legt auch dar, dass das Chorsingen das Selbstwertgefühl und die Schärfung der eigenen Identität¹⁷ fördert, was in den dieser Studie zugrunde liegenden Interviews ebenfalls zum Tragen kommt: Im Rahmen der Interviews wird dargelegt, dass die Geflüchteten sich interaktiv in die einzelnen Projekte oder Proben einbringen können, beispielsweise über die Mitbestimmung der Literatúrauswahl sowie über die Variation von Melodien oder Tempi. Oft erhalten sie so auch Lob und Anerkennung für die erbrachte Leistung, auch im Rahmen von Auftritten und Konzerten.

Wegen der vielzähligen zuvor benannten Aspekte liegt die Bedeutung des interkulturellen Chores weit über dessen musikalischer Darbietung, wie auch das nachfolgende Zitat einer Chorexpertin (Vorstand eines interkulturellen Chores) eindrücklich impliziert: „D.h., der Chor ist nicht nur der Chor.“

Die Aussagen der Geflüchteten und Kulturexpert*innen lassen darauf schließen, dass das Chorsingen durch folgende Aspekte wichtige Beiträge zum Integrationsprozess liefern kann:

- > die Möglichkeit, sich interaktiv in die Projekte oder Proben einzubringen,
- > das Knüpfen von sozialen Kontakten und Freundschaften, die über das Chorprojekt hinaus Bestand haben,
- > den Erhalt von Lob und Anerkennung; auch bei öffentlichen Auftritten,
- > den Ausbau der Sprachkenntnisse,
- > das Kennenlernen von fremdem Kulturgut wie bspw. der Chorliteratur oder Speisen.

Dass das Chorsingen zwischen den unterschiedlichen Kulturen Brücken baut, wird sowohl von den Chorexpert*innen als auch von den Geflüchteten im Rahmen dieser Studie gleichermaßen bestätigt:

- > Der Chor bietet Möglichkeiten der kulturellen Teilhabe,
- > führt Menschen aus unterschiedlichen Kulturen unabhängig von sozialer und ethnischer Herkunft, Alter, Geschlecht oder Beruf zusammen,
- > dient als Begegnungs- und Austauschplattformen zum Kennenlernen von kulturspezifischen Werten, unbekanntem Kulturgut (z.B. neuer Chorliteratur) und somit zu kulturellem Austausch.

Im Vergleich der Möglichkeiten des Einbezugs von Geflüchteten in andere Bereiche, wie bspw. in die Bereiche Orchester oder Theater, stellen die Chorexpert*innen fest, dass im Chorbereich der Einbezug von Geflüchteten ohne größere Hürden möglich ist: Im Gegensatz zum Theaterspiel ist hier das Verstehen und Sprechen der (Landes-)Sprache aufgrund der universellen Musiksprache nicht so zwingend erforderlich; im Gegensatz zur Teilnahme im Orchesterbereich muss kein Instrument beherrscht werden.

Um die Effektivität derartiger Chorprojekte, die nachweislich zum Fortschritt der Integration Geflüchteter beitragen können, zukünftig sicherzustellen und somit einen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten zu können, werden nachfolgend noch die aus den Interviews abgeleiteten Handlungsempfehlungen skizziert. Diese lauten:

- > Geflüchtete interaktiv in die Projekte und Proben miteinbeziehen, bspw. über das Vorstellen eigener Chorliteratur, Melodien und Tempi,
- > regelmäßige Proben, um Routine und Struktur im Alltag der Geflüchteten zu bieten,

- > interkulturellen Austausch auch abseits der Proben bieten, bspw. durch gemeinsame Aktivitäten wie Chorfreizeiten oder Sommerfeste,
- > Fokus auf die Freude an der Musik legen, nicht auf den sprachlichen Inhalt der ausgewählten Literatur, sodass nicht der Eindruck eines „Sprachkurses“ vermittelt wird,
- > keine zu komplexen sprachlichen Liedtexte auswählen, um Überforderung zu vermeiden,
- > Anerkennung der Leistungen bspw. in Form von Zertifikaten würdigen.

LITERATUR

- Balsnes, A.H. (2016):** Hospitality in multicultural choral singing, in: *International Journal of Community Music*, Vol. 9(2), S. 171-189.
- Batt-Rawden, K.B. (2010):** The benefits of self-selected music on health and well-being, in: *The Arts in Psychotherapy*, Vol. 37, S. 301-310.
- Chew, R. (2009):** Community-Based Arts Organizations: A New Center of Gravity. Washington: Americans for the Arts.
- Clift, S.M. / Hancox, G. (2001):** The perceived benefits of singing: findings from preliminary surveys of a university college choral society, in: *The Journal of The Royal Society for the Promotion of Health*, Vol. 121(4), S. 248-256.
- Clift, S.M. / Hancox, G. (2010):** The significance of choral singing for sustaining psychological wellbeing: findings from a survey of choristers in England, Australia and Germany, in: *Music Performance Research*, Vol. 3(1), Special Issue Music and Health, S. 79-96.
- Clift, S.M. et al. (2010):** Choral singing and psychological wellbeing: Quantitative and qualitative findings from English choirs in a cross-national survey, in: *Journal of Applied Arts and Health*, Vol. 1(1), S. 19-34.
- De Quadros, A. / Vu, K.T. (2017):** At home, song, and fika – portraits of Swedish choral initiatives amidst the refugee crisis, in: *International Journal of Inclusive Education*, Vol. 21(11), S. 1113-1127.
- Lally, E. (2009):** The power to heal us with a smile and a song: Senior Well-being, Music-based Participatory Arts and the Value of Qualitative Evidence, in: *Journal of Arts and Communities*, Vol. 1(1), S. 25-44.
- Lenette, C. et al. (2015):** Where words fail, music speaks the impact of participatory music on the mental health and wellbeing of asylum seekers, in: *Arts & Health: An International Journal for Research, Policy and Practice*, Vol. 8(2), S. 125-139.
- Lewis, M.W. (2017):** Promoting Dignity, Community, and Reconciliation Among Refugees through Diverse Musical Expression, in: *Working Papers Of The American Society Of Missiology*, Vol. 84, S. 60-73.
- Marsh, K. (2016):** Creating bridges: music, play and well-being in the lives of refugee and immigrant children and young people, in: *Music Education Research*, Vol. 19(1), S. 60-73.
- Matarasso, F. (1997):** "Use or ornament?": The social impact of participation in the arts, Stroud: Comedia.
- Pearce, E. / Launay, J. / Dunbar, R.I.M. (2015):** The ice-breaker effect: singing mediates fast social bonding, in: *Royal Society Open Science*, Vol. 2(10), S. 1-9.
- Playsted, S. (2018):** Finding their Voice: Singing and Teaching with Refugees in Australia, in: *Think Tank: Bulletin of the JALT Mind, Brain, and Education SIG*, Vol. 4(12), S. 9-14.

Raanaas, R.K. / Aase, S.Ø. / Huot, S. (2019): Finding meaningful occupation in refugees' resettlement: A study of amateur choir singing in Norway, in: *Journal of Occupational Science*, Vol. 26(1), S. 65–76.

Romanowska, J. / Larsson, G. / Theorell T. (2014): An art-based leadership intervention for enhancement of self-awareness, humility, and leader performance, in: *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 13(2), S. 97–106.

Sæther, E. (2008): When minorities are the majority: voices from a teacher/researcher project in a multicultural school in Sweden, in: *Research Studies in: Music Education*, Vol. 30(1), S. 25–42.

Sanal, A.M. / Gorsev, S. (2014): Psychological and physiological effects of singing in a choir, in: *Psychology of Music 2014*, Vol. 42(3), S. 420–429.

Stern, M.J. & Seifert, S.C. (2002): *Culture Builds Community Evaluation Summary Report*, Philadelphia: University of Pennsylvania School of Social Work.

Stolle, D. / Rochon, T.R. (1998): Are all associations alike?: Member diversity, associational type and the creation of social capital, in: *American Behavioral Scientist*, Vol. 42(1), S. 47–65.

Tonneijck, H.I.M. / Kinébanian, A. / Josephsson, S. (2008): An Exploration of Choir Singing: Achieving Wholeness Through Challenge, in: *Journal of Occupational Science*, Vol. 15(3), S. 173–180.

Vougioukalou, S. et al. (2019): Wellbeing and Integration through Community Music: The Role of Improvisation in a Music Group of Refugees, Asylum Seekers and Local Community Members, in: *Contemporary Music Review*, Vol. 38(5), S. 533–548.

Weitz, J.H. (1996): *Coming up taller: Arts and humanities programs for children and youth at risk*. Washington: Cavanaugh Press.



Prof. Dr. Nicole Schwarz ist Professorin für Marketing und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Kulturmarketing und Audience Development sowie kulturelle Bildung, gesellschaftlicher Einfluss von Kultur auf Themen wie Integration, Digitalisierung und ethische Fragestellungen.



Dr. Katharina Hary studierte zunächst Musikwissenschaft und Kunstgeschichte. Nach Abschluss ihres Master-Studiums war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin im Studiengang „Kulturmanagement“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes tätig. Aktuell arbeitet sie im Bereich Bildung und Kultur der CEval GmbH.

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

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

Abonent*innen: ca. 5.700

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: mit ChatGPT und DALL-E von Julia Jakob
erstellt

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371