



PROF. DR. OLIVER
SCHEYTT

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

Personalsuche für Kulturbetriebe

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

Ein Beitrag von Oliver Scheytt, Essen

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

Arbeitsmarkt Kultur

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



... Personalsuche für Kulturbetriebe

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

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

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

Berufsbilder im Kulturmanagement²

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

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

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



... Personalsuche für Kulturbetriebe

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

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

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

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

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

Prozess der Personalgewinnung

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



... Personalsuche für Kulturbetriebe

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

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

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

Herausforderungen als Bewerber im Arbeitsmarkt Kultur

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



... Personalsuche für Kulturbetriebe

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

Fazit

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



WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturpersonal.de oder www.kulturinvest.de