

PASSION LED US HERE!?

Projektbericht 2020



Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
Institut für Kulturmanagement

Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
Institut für Kulturmanagement
Prof. Dr. Andrea Hausmann

Studierende im Master Kulturwissenschaft und Kulturmanagement:

Hannah Becker
Kai Böstler
Anna Büschges
Lena Feldwieser
Lena Kurz
Zora Luhnau
Carl Postelmann
Anna-Lena Reulein
Caroline Trotot
Lena Zischler

Inhalt

1. EINLEITUNG.....	4
2. SUMMARY– Die wichtigsten Ergebnisse aus den drei Interviews.....	5
3. POTENZIELLE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.	6
4. INTERVIEWPARTNERINNEN.....	8
4.1 GOETHE-INSTITUT	8
4.2 DIE STAATSTHEATER STUTTGART	9
4.3 TECHNOSEUM	10
5. METHODISCHES VORGEHEN.....	11
6. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....	12
7. ANHANG.....	12
7.1 BILDERNACHWEIS	12
7.2 KATEGORISIERUNGSSYSTEM.....	13

1. EINLEITUNG

Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus? Der Arbeitsmarkt, wie wir ihn kennen, wandelt sich. Megatrends wie Globalisierung, demografischer Wandel und Digitalisierung haben erhebliche Auswirkungen darauf, wie wir in Zukunft arbeiten wollen und werden. Aber welche Chancen und Herausforderungen kommen auf ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen zu? Welche Anpassungen sind aufgrund dieser Veränderungen erforderlich?

Über die gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen liegen für Kulturbetriebe bisher wenige Informationen vor. Um an der Schließung dieser Lücke mitzuwirken, haben sich zehn Studierende unter der Leitung von Prof. Dr. Andrea Hausmann im Sommersemester 2019 im ersten, forschungsorientierten Teil des Projektseminars intensiv mit dem Personalwesen und den prognostizierten Veränderungen im Arbeitsmarkt von Kulturschaffenden und Kreativen auseinandergesetzt. Der Kurs erfasste die Themenschwerpunkte Digitalisierung und Personalgewinnung, Arbeitsverhältnisse und Work-Life-Balance sowie Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftemangel.

Im Wintersemester 2019/20 haben die Studierenden anschließend ExpertInnen interviewt, um aus erster Hand zu erfahren, welche Veränderungen in der Praxis tatsächlich eine Rolle spielen. Hierfür waren **Dr. Gabriele Jahn** (Leiterin der Personalabteilung Goethe-Institut Deutschland) und ihre Kollegin **Claudia Schmitz** (Bereichsleiterin Personal) am Institut zu Gast. In der Kantine der Staatstheater Stuttgart sprach der Kurs mit **Marc-Oliver Hendriks** (Geschäftsführender Intendant) und **Lucill Simak** (Leiterin der Personalentwicklung) und traf anschließend **Dr. Jens Bortloff** (stellvertretender Direktor und kaufmännischer Leiter Technoseum) in Mannheim. Die einzelnen GesprächspartnerInnen werden im Kapitel „InterviewpartnerInnen“ näher vorgestellt.

2. SUMMARY– Die wichtigsten Ergebnisse aus den drei Interviews

Übereinstimmende Erkenntnisse aus den geführten Interviews konnten zu den Themen Fachkräftemangel und Digitalisierung gewonnen werden. Die Digitalisierung findet vor allem in den Bereichen der Kommunikation, flexiblen Arbeitsgestaltung und im Home Office Anwendung. Aber auch in den künstlerischen Arbeitsfeldern und der Vermittlung gewinnen Innovationen wie 3D-Druck oder Tools zur Digitalisierung von Beständen immer mehr an Relevanz. Der Fachkräftemangel schlägt sich aktuell hauptsächlich in den technischen, handwerklichen und administrativen Bereichen und weniger in den künstlerischen nieder. Ein häufig genanntes Problem der InterviewpartnerInnen ist dabei der fehlende finanzielle Anreiz aufgrund der Bezahlung nach Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Auch betonten alle befragten Personen ausdrücklich die Relevanz von Employer Branding, wobei sie hierbei nach eigenen Angaben noch Verbesserungspotenzial sehen. Zuletzt ist auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterhin ein wichtiges Anliegen vieler ArbeitnehmerInnen, allerdings spielt auch die Reduzierung der Arbeitszeit für die Pflege von Angehörigen eine zunehmend wichtige Rolle.

3. POTENZIELLE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Work-Life-Balance und Home-Office

Jede der drei befragten Institutionen beschäftigt sich derzeit mit individuellen Arbeitszeitformaten und Arbeitsortmöglichkeiten. Dabei wurde auch auf die Umsetzungsschwierigkeiten hingewiesen. Vor allem im künstlerischen Bereich und in Führungspositionen sind Teilzeitmodelle nach wie vor schwierig umzusetzen. Auch wurde betont, dass speziell in Kulturbetrieben ein Großteil der Arbeit vor Ort anfällt und nicht mobil bewältigt werden kann. Neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnt nach Ansicht der InterviewpartnerInnen auch die Pflege von Angehörigen an Bedeutung. Dies stellt einen der häufigsten Gründe für den Wunsch die Arbeitszeit zu reduzieren dar. Diese Entwicklung wird aufgrund des zunehmenden demografischen Wandels höchstwahrscheinlich noch verstärkt.

Fachkräfteengpass

Alle InterviewpartnerInnen gaben an, den aktuell auf dem Arbeitsmarkt vorherrschenden Fachkräfteengpass zu bemerken. Zwar seien die Auswirkungen im wissenschaftlichen und künstlerischen Bereich zu bewältigen, im technischen und administrativen Bereich jedoch herausfordernd. Hierbei wurde auch das System des öffentlichen Dienstes kontrovers betrachtet. So erschwert die niedrige Vergütung des Tarifvertrags des öffentlichen Dienstes Mitarbeitenden finanzielle Wertschätzung zu bieten. Auf der anderen Seite bietet der öffentliche Dienst auch große Sicherheit und Vorteile in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und flexiblen Arbeitszeiten. Alle befragten Personen vermuteten, dass sinnstiftende Tätigkeiten für Arbeitnehmer im Beruf zunehmend wichtiger werden, als beispielsweise hohe monetäre Vergütungen.

Digitalisierung

Auch die zunehmende Digitalisierung des Arbeitslebens wurde von den InterviewpartnerInnen als eine Herausforderung genannt, die zukünftig noch an Relevanz gewinnen wird. So laufen beispielsweise Arbeitsaufgaben immer mehr über digitale Kanäle, international agierende Teams müssen miteinander vernetzt werden und neue technische Entwicklungen wie KI und Recruiting Bots stellen auch für Kulturbetriebe interessante Entwicklungen dar. Herausfordernd ist hier die Vermittlung und Aneignung eines produktiven Umgangs mit neuen Technologien und Arbeitsweisen sowie eine

sinnvolle Aus- oder Nichtauswahl der neuen digitalen Tools.

Handlungsempfehlungen

Aufgrund der geringen Anzahl an Interviews sind keine allgemeingültigen Aussagen möglich, es wird jedoch ein Stimmungsbild aufgezeigt. Jedoch ist abzusehen, dass dem Personal auch in Zukunft eine zentrale Bedeutung zugeschrieben werden wird. Das Personalmanagement, das in Kulturbetrieben aktuell noch eher traditionell und operativ aufgefasst wird (vgl. Hausmann 2019: 16) könnte eine tragende, möglicherweise für den jeweiligen Kulturbetrieb auch zukunftsentscheidende Rolle einnehmen.

Um auf die bereits beschriebenen, sich potenziell noch verstärkenden Herausforderungen zu reagieren, wird empfohlen, in das betriebliche Fortbildungswesen zu investieren. Das bedeutet für Arbeitgeber Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, gegebenenfalls private Weiterbildungen finanziell zu unterstützen und Qualifizierungsstrategien zu entwickeln.

Darüber hinaus sollten Kulturbetriebe aktiv Employer Branding betreiben, um auch in Zukunft als attraktive ArbeitgeberInnen auftreten zu können und statt (ausschließlich) monetäre Vergütungen das Identifikationspotenzial mit Produkt, Dienstleistung und Institution anzusprechen.

Abschließend soll nicht unerwähnt bleiben, dass die befragten Institutionen bereits sehr aktiv mit Strategien und Maßnahmen auf die angesprochenen aktuellen und zukünftigen Entwicklungen reagieren. So werden beispielsweise Qualifizierungsmöglichkeiten sowie physische (Fitnesskurse und gesundes Kantinenessen) und psychische Gesundheitsförderung (psychologische Beratung und Coachings) angeboten. Auch werden teilweise Laptops und Tablets für mobiles Home Office ausgegeben und es wird in die Entwicklung von Imagefilmen und Websiteauftritte investiert.

4. INTERVIEWPARTNERINNEN

4.1 GOETHE-INSTITUT

Sabine Härtel (Leitung der Personalabteilung) und Claudia Schmitz (Bereichsleitung Personal)

PH Ludwigsburg, 06. November 2019, 09:15-10:15 Uhr

Sabine Härtel ist die Leiterin der Personalabteilung in der Zentrale des Goethe-Instituts e.V. in München. Sie studierte Politik, Geschichte, Romanistik sowie öffentliches und internationales Recht in Bonn und Madrid. Sie war unter anderem als Personalleitung bei Hilti Deutschland GmbH, Helmholtz Zentrum München, Carl Zeiss Vision International GmbH, KUKA AG sowie als Personalleiterin Europa für Knorr-Bremse AG tätig. Frau Härtel hat bereits zu einem früheren Zeitpunkt in der Personalleitung des Goethe-Instituts gearbeitet. Zuletzt absolvierte sie eine Ausbildung zum Business Coach und Change Management Consultant.

Claudia Schmitz ist die Leiterin des Bereichs Personalplanung und -gewinnung in der Zentrale des Goethe-Instituts e.V. in München.



4.2 DIE STAATSTHEATER STUTTGART

Marc-Oliver Hendriks und Lucill Simak

Theaterkantine, Stuttgart, 19. November 2019, 10:00-12:00 Uhr

Marc-Oliver Hendriks studierte von 1991 bis 1995 Rechtswissenschaften an der Universität Konstanz. Seinen juristischen Vorbereitungsdienst leistete er unter anderem als Referent des Geschäftsführenden Direktors der Deutschen Oper Berlin. Nach Abschluss des Zweiten Staatsexamens wurde Hendriks 1999 Verwaltungsdirektor und stellvertretender Intendant des Theaters Nordhausen/Loh-Orchester Sondershausen und 2003 Geschäftsführender Direktor der Bayerischen Theaterakademie August Everding im Münchener Prinzregententheater. Seit 2009 ist Marc-Oliver Hendriks Geschäftsführender Intendant der Staatstheater Stuttgart und für circa 1000 Mitarbeitende verantwortlich (MitarbeiterInnenzahl gesamt: 1400, davon künstlerisch tätig: ca. 400). Die drei künstlerischen Intendanten (Schauspiel, Ballett, Oper) und Marc-Oliver Hendriks bilden das Leitungsgremium des auf die Anzahl der Mitarbeitenden bezogenen weltweit größten Mehrspartentheaters.

Lucill Simak kam im Jahr 2016 an die Staatstheater Stuttgart um die Stelle „Personalentwicklung“ (PE) zu leiten, die Hendriks neu geschaffen hatte. Die PE der Staatstheater stellt zu jeder Spielzeit ein umfangreiches Angebot an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zusammen. Auch Themen wie das Employer Branding, Rekrutierungskanäle, Onboarding etc. fallen in den Aufgabenbereich der PE.



4.3 TECHNOSEUM

Dr. Jens Bortloff

Technoseum, Mannheim, 03. Dezember 2019, 09:30-10:45 Uhr

Dr. Jens Bortloff ist kaufmännischer Leiter und stellvertretender Museumsdirektor des Technoseums in Mannheim sowie Vorstandsmitglied des Deutschen Museumsbundes und dort Sprecher des Arbeitskreises Verwaltungsleitung. Nach seinem Abschluss als Dr. jur an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster im Jahr 1992 arbeitete Herr Bortloff acht Jahre lang als Rechtsanwalt in verschiedenen deutschen Kanzleien, zuletzt bei der Münchner Kanzlei Rödl & Partner Advocats. Anschließend begann er 2000 seine Laufbahn im Kultursektor mit einer Position als Justitiar stellvertretender Generalsekretär in Verwaltungsangelegenheiten an der Villa Vigoni in Menaggio. Nach der über sechsjährigen Tätigkeit im deutsch-italienischen Zentrum kam Dr. Jens Bortloff 2007 an das Mannheimer Technoseum, wo er mittlerweile seit beinahe 13 Jahren in seiner jetzigen Funktion tätig ist.



5. METHODISCHES VORGEHEN

Die Daten wurden qualitativ in persönlich durchgeführten ExpertInnen- bzw. Leitfadeninterviews erhoben (vgl. Bogner / Littig / Menz 2014). ExpertIn ist dabei nicht im klassischen Sinn eine Person, die über ein überdurchschnittliches Wissen auf einem bestimmten Gebiet verfügt, sondern kann "(...) jeder Mensch sein, dessen spezifisches Wissen für die Untersuchung relevant ist" (Gläser / Laudel 2010: 43). Die Interviews basieren auf einem vorab erstellten Leitfaden, welcher auf den im ersten Teil des Projektseminars gewonnenen Erkenntnissen aufbaut.

Die Verschriftlichung der Interviews orientiert sich an den zusammenfassenden Regel der Transkription nach Glogner-Pilz (2019: 111). Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgt entsprechend dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse, die im deutschsprachigen Raum meist mit Philipp Mayring verbunden wird. Sie unterscheidet sich von anderen Auswertungsverfahren, indem sie Informationen aus dem Text entnimmt und getrennt weiterverarbeitet (vgl. Gläser / Laudel 2010: 46). Hierbei wird also nicht der Text an sich, sondern dessen Inhalt ausgewertet. Durch die Bildung unterschiedlicher Kategorien, denen einzelne Passagen und Aussagen zugeordnet sind, werden die Inhalte systematisch geordnet und strukturiert. Ein Vorteil ist hierbei, dass mehrere Interviews miteinander verglichen werden können. Im Rahmen der Analyse wurden induktiv neun Kategorien gebildet, die sich an dem zuvor im Seminar erarbeiteten Interviewleitfaden orientieren. Erst bei Sichtung der Transkription wurden die inhaltlichen Kategorien, auch „Codes“ genannt, gebildet (vollständiges Kategorisierungssystem: siehe Anhang). Ein detaillierter Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse findet sich bei Mayring (2015).

6. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Bogner, Alexander / Beate Littig / Wolfgang Menz (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden.

Gläser, Jochen / Grit Laudel (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden.

Glogner-Pilz, Patrick (2019): Kulturpublikumsforschung. Grundlagen und Methoden, 2. Aufl., Wiesbaden

Hausmann, Andrea (2019): Cultural Leadership I: Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben, Wiesbaden.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim.

7. ANHANG

7.1 BILDERNACHWEIS

Titelbild: Collage / Pexels, Creative Commons

Bild 1, 2 und 3: Lena Zischler

Alle verwendeten Bilder sind gemeinfrei (Public Domain), entsprechend der Verzichtserklärung Creative Commons CC0.

7.2 KATEGORISIERUNGSSYSTEM

NUMMER	KATEGORIE
1	Bedeutung von Personal im Kulturbetrieb
2	Arbeitsverhältnisse a. Veränderungen b. Maßnahmen
3	Work-Life-Balance a. Home-Office b. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
4	Fachkräfteengpass
5	Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden
6	Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung
7	Employer Branding
8	zukünftige Entwicklungen
9	Besonderheiten des öffentlichen Dienstes