

Forschungsprojekt:

Strategien im „War for Talents“ –

Wie Kulturbetriebe ihr Personal beschaffen

Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung

-Kurzfassung-

Institut für Kulturmanagement

PH Ludwigsburg

Projektleitung: Prof. Dr. Andrea Hausmann, Anna Stegmann

Projektbearbeitung: Sinje Barteldres

2020

Wir danken unseren Kooperationspartnern KULTURPERSONAL GmbH, KM Kulturmanagement Network GmbH, Deutscher Bühnenverein e.V., Deutscher Museumsbund e.V., Deutsche Orchestervereinigung e.V. und Fachverband Kulturmanagement e.V. für ihre Unterstützung, insbesondere bei der Verbreitung der Online-Befragung.

Kulturbetriebe brauchen systematische, professionelle Personalbeschaffungsprozesse, um sich auf dem immer stärker umkämpften Arbeitsmarkt im „War for Talents“ durchsetzen zu können. Um einen Überblick zum Status quo in diesem wichtigen kulturmanagerialen Aufgabenfeld gewinnen und praxisorientierte Handlungsempfehlungen ableiten zu können, erhebt die vorliegende Studie im Rahmen eines Mixed-Methods-Ansatzes erstmals umfassende empirisch gesicherte Informationen zum Ablauf der Personalbeschaffung von hauptamtlichem, administrativem Personal in Kulturbetrieben.

Forschungsdesign

Zunächst wurden in neun teilstandardisierten ExpertInneninterviews Themenschwerpunkte und Fragestellungen zur Personalbeschaffung in Kulturbetrieben erhoben. Auf dieser Basis wurde in einem zweiten Schritt eine Online-Befragung konzipiert. Der Link zu dieser Befragung wurde auf der instituteigenen Website geschaltet sowie unterstützend durch die Kooperationspartner der Studie (KULTURPERSONAL GmbH, KM Kultur Management Network GmbH, Deutscher Bühnenverein e.V., Deutscher Museumsbund e.V., Deutsche Orchestervereinigung e.V. und Fachverband Kulturmanagement e.V.) verbreitet.

Das Sample der Befragung besteht aus insgesamt 135, hauptsächlich kleinen und mittleren Kulturbetrieben der Hochkultur in öffentlicher Trägerschaft; drei Viertel der untersuchten Kulturbetriebe sind Theater- und Museumsbetriebe. Über die Hälfte der Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, ist in ihrem Kulturbetrieb in einer Position der ersten Leitungsebene tätig. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse skizziert. Eine ausführliche Diskussion dieser Ergebnisse, vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes und unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den qualitativen ExpertInneninterviews, ist dem Kapitel 6 der Langfassung dieser Studie zu entnehmen.

Ergebnisse der Studie

Vorbereitung des Beschaffungsprozesses und Stellenausschreibung

- Etwa die Hälfte der befragten Kulturbetriebe hat keine eigenständige Personalabteilung.
- Für etwa zwei Drittel der Kulturbetriebe liegen Stellenbeschreibungen nicht bzw. nicht flächendeckend vor. Zusätzlich werden nur 30% der vorhandenen Stellenbeschreibungen regelmäßig aktualisiert. Dabei werden aktuelle Stellenbeschreibungen z.B. für eine zielorientierte Stellenausschreibung benötigt.
- Zur Stellenausschreibung nutzen die befragten Kulturbetriebe durchschnittlich sechs Kanäle. In erster Linie werden die eigene Homepage (85%), branchenspezifische Portale (81%) und das Intranet (64%) eingesetzt. Insgesamt benutzen die Kulturbetriebe fast alle mindestens einen Online-Kanal. Social Media Plattformen werden dabei von weniger als jedem zweiten Kulturbetrieb für Stellenausschreibungen genutzt. Active Sourcing (z.B. gezieltes Ansprechen auf Karrieremessen oder an Hochschulen etc.) spielt in vorliegendem Sample derzeit noch fast keine Rolle.
- Der Ausschreibungszeitraum beträgt bei rund zwei Drittel der einbezogenen Kulturbetriebe drei bis vier Wochen.
- Die große Mehrheit der Kulturbetriebe akzeptiert Bewerbungen per E-Mail; immerhin 11 Prozent der Kulturbetriebe aus dem Sample tut dies allerdings noch (immer) nicht.

Personalauswahlprozess

- Durchschnittlich sind vier Instanzen am Auswahlverfahren in den befragten Kulturbetrieben beteiligt. Regelmäßig sind dies die personalsuchende Fachabteilung sowie die kaufmännische Leitung (je 70%), häufig der Personalrat (57%), die künstlerische Leitung (54%) oder die Personalabteilung (46%).
- Über die Hälfte der Befragten gibt an, dass es lediglich eine Auswahlrunde gibt. Bei knapp 40% sind zwei Auswahlrunden die Regel.
- Alle Kulturbetriebe im Sample führen Vorstellungsgespräche; knapp 40% der Kulturbetriebe lassen zudem Aufgaben (Fallbeispiele etc.) bearbeiten.
- Obwohl in allen Kulturbetrieben persönliche Vorstellungsgespräche geführt werden, gab eine deutliche Mehrheit (75%) der Befragten an, dass kein oder nur teilweise ein festgelegter Fragenkatalog für die Vorstellungsgespräche vorliegt.
- Im Hinblick auf die Auswahlkriterien werden von den befragten Kulturbetrieben insbesondere kompetentes Verhalten (69%), der Lebenslauf (59%) und die Praxiserfahrung (57%) des/r KandidatIn als sehr wichtig eingeschätzt.

Abschluss des Beschaffungsprozesses und Gesamtbewertung Prozessablauf

- Insgesamt dauert der Beschaffungsprozess bei 42% der in die Studie einbezogenen Kulturbetriebe 1-2 Monate, bei 40% 3-4 Monate. Gleichzeitig schreiben 88% der Kulturbetriebe eine Stelle mindestens 3 Wochen lang aus.
- Bei der überwiegenden Mehrheit (76%) der Kulturbetriebe kommt es im Beschaffungsprozess zu Verzögerungen, so v.a. bei der Vorbereitung der Stellenausschreibung, Auswahl zwischen den BewerberInnen, Abstimmung zwischen den Beteiligten (Abteilungen, Träger etc.). Als Hauptgründe hierfür werden die Involvierung zu vieler Personen in den Prozess, die Unstrukturiertheit des Prozesses sowie die Kurzfristigkeit beim Erkennen von Personalbedarfen angeführt.
- In der Gesamtbewertung zu Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozesses zeigen sich etwas uneinheitliche Ergebnisse: Zwar geben 79% der Befragten an, dass der Prozess in der eigenen Institution (eher) strukturiert abläuft, gleichzeitig ist sich eine Mehrheit der Befragten nicht sicher, ob der Prozess auch effizient ist.
- Über zwei Drittel der Kulturbetriebe aus vorliegendem Sample geben an, bislang keine externe Personalberatungen in den Beschaffungsprozess einzubeziehen. Am häufigsten begründet wurde dies mit dem Preis für eine solche Dienstleistung. Diejenigen, die bereits auf externe BeraterInnen zurückgreifen, tun dies v.a. bei der Besetzung von Führungs- bzw. Schlüsselpositionen und erhoffen sich Unterstützung z.B. für das Treffen der Vorauswahl, die Platzierung der Stellenanzeige und die Kommunikation mit den BewerberInnen.

Tendenzen in der Personalbeschaffung von Kulturbetrieben

Die Tatsache, dass die vorliegende Befragung überwiegend von Personen mit Führungsverantwortung beantwortet wurde zeigt, dass dem Thema Personalbeschaffung in der Praxis eine steigende Bedeutung zugesprochen wird. Dies wird in den der onlinebefragung vorgeschalteten ExpertInneninterviews ebenfalls bestätigt. Gleichzeitig belegt ein Vergleich der vorliegenden Studienergebnisse mit den Erkenntnissen vorangegangener Studien, dass die Professionalisierung der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben nur langsam voranschreitet. So wurden die Erkenntnisse aus der explorativen Studie von Frohne / Reinke (2013), dass häufig keine Personalabteilungen existieren und Stellenbeschreibungen nicht flächendeckend vorliegen, bestätigt. Hinsichtlich der Digitalisierung von Recruitingprozessen lässt sich hingegen ein Aufwärtstrend feststellen: Während soziale Netzwerke 2013 noch kaum zur Ausschreibung von Stellen verwendet wurden (vgl. Frohne / Reinke 2013), geben in der aktuellen Studie bereits 47% der Befragten an, Social Media zur Stellenausschreibung zu nutzen. Insgesamt nutzen 96% der Befragten mindestens einen Online-Kanal zur Ausschreibung von Stellen.

Dagegen spielt Active Sourcing in Kulturbetrieben, im Vergleich zur freien Wirtschaft, eine untergeordnete Rolle: 30% der Befragten gaben in der vorliegenden Studie an, dass ihr Kulturbetrieb Active Sourcing als Recruiting Instrument nutze. Laut einer Studie von Staufenbiel / Kienbaum (2017) nutzen hingegen ca. 70% der untersuchten Unternehmen Active Sourcing. Auch eigene Karrierewebsites sind in den untersuchten Kulturbetrieben eine Seltenheit (ca. 2%), während sie in der freien Wirtschaft zu den am meisten genutzten Recruiting-Kanälen gehören (vgl. Staufenbiel / Kienbaum 2017).

Limitationen der Studie

Der Fokus vorliegender Studie ist angesichts des aktuellen Forschungsstands bewusst breit gewählt worden: Es wurde z.B. keine Eingrenzung auf eine bestimmte Sparte vorgenommen (z.B. Museen), auf bestimmte Arten von Kulturbetrieben (z.B. öffentlich-rechtliche) oder auf die Beschaffung bestimmter Positionen (z.B. Führungskräfte). Diese Entscheidung führt naturgemäß zu Limitationen der Studie (vgl. ausführlich Kapitel 7.1 der Langfassung). Die explorativ gewonnenen Erkenntnisse erheben insgesamt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern dienen der praxisbezogenen (Weiter-) Entwicklung von Handlungsempfehlungen für den Kulturbetriebsalltag und die Forschung in diesem Themenfeld (siehe Kapitel 7.2 in der Langfassung). So sollte sich, in einem nächsten Schritt, die Forschung mit spartenspezifischen Untersuchungen befassen. Diese Studie bietet mit ihrem Forschungsdesign und ihren Ergebnissen hierzu vielfältige Ansatzpunkte sowie eine solide Grundlage.

Die vorliegende Studie ist Teil eines größer angelegten Forschungsschwerpunkts „Leadership im Kulturmanagement“ am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg. Aktuelle Forschungsergebnisse und wissenschaftliche Beiträge zu diesem Themenfeld werden regelmäßig auf der [Institutswebsite](#) bereitgestellt. Bereits abgeschlossene Studien beschäftigen sich u.a. mit der Repräsentation weiblicher Führungskräfte in Museen oder der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Recruiting von Führungskräften in Kulturbetrieben.

Literaturempfehlung

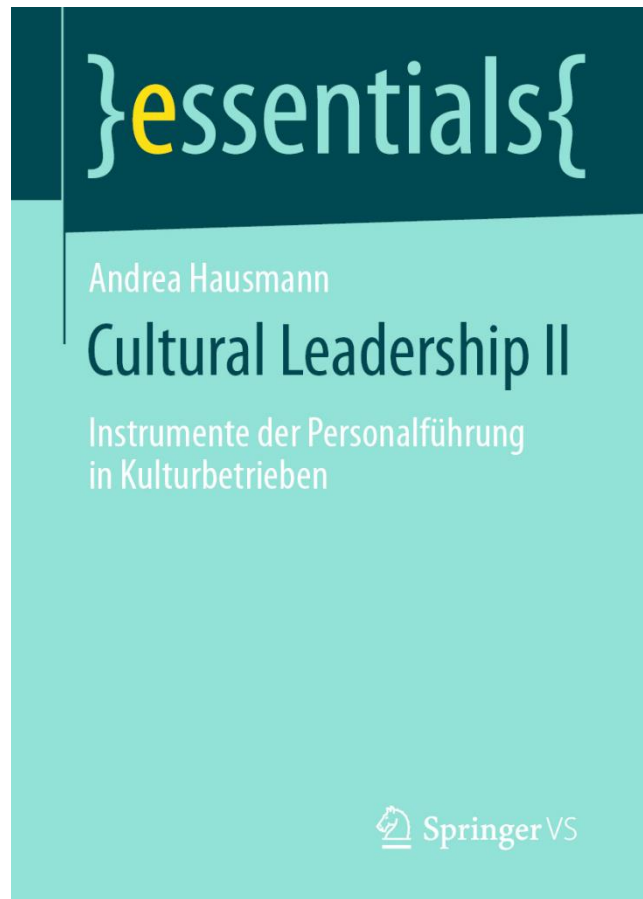
Sie wollen mehr zum Thema Personalführung in Kulturbetrieben erfahren? Weiterführende Lektüre finden Sie in den Bänden „Cultural Leadership I“ sowie „Cultural Leadership II“ von Prof. Dr. Andrea Hausmann, erschienen in der Springer *essentials*-Reihe. Die Bücher liefern fundiertes Wissen zur Personalführung in Kulturbetrieben in kompakter Form und praxisnah.



Hausmann, A. (2019), 1. Auflage, 40 S.

Jetzt bestellen unter:

[springer.com/book/9783658266738](https://www.springer.com/book/9783658266738)



Hausmann, A. (2020), 1. Auflage, 49 S.

Jetzt bestellen unter:

[springer.com/book/9783658286767](https://www.springer.com/book/9783658286767)