

Forschungsprojekt:

Strategien im „War for Talents“ –

Wie Kulturbetriebe ihr Personal beschaffen

Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung

-Langfassung-

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.

Inhalt

1	Einführung	3
2	Eingrenzung des Forschungsfeldes	5
3	Forschungsstand: Studien zur Personalbeschaffung	7
4	Forschungsdesign	9
4.1	Qualitative Studie.....	9
4.2	Quantitative Studie.....	11
5	Ergebnisse der Studie	12
5.1	Ergebnisse der qualitativen Studie	12
5.2	Ergebnisse der quantitativen Studie	15
5.2.1	Samplebeschreibung.....	15
5.2.2	Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses	18
5.2.3	Stellenausschreibung	21
5.2.4	Auswahl der BewerberInnen	23
5.2.5	Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses	29
5.2.6	Gesamter Prozessablauf und interne Herausforderungen	29
5.2.7	Personalbeschaffungsstatistik und externe Herausforderungen	37
6	Diskussion der Ergebnisse	42
7	Abschließende Betrachtungen	45
7.1	Limitationen der Studie.....	45
7.2	Implikationen für Praxis und Forschung.....	46
8	Quellenverzeichnis	50
9	Anhang	53
9.1	Abbildungsverzeichnis.....	53
9.2	Kategoriensystem.....	54
9.3	Ankerbeispiele zu den Subcodes.....	56
9.4	Online-Fragebogen.....	62

1 Einführung

Wichtigkeit der Ressource Personal für Kulturbetriebe

Gute MitarbeiterInnen¹ sind essenziell für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Betrieben. Die Gewinnung von geeignetem Personal ist daher von elementarer Bedeutung. Kulturbetriebe können als besonders personalintensiv beschrieben werden und weisen ein breites Spektrum an verschiedenen Berufsgruppen auf. Die Fähigkeiten und Leistungen der MitarbeiterInnen spielen eine zentrale Rolle für den künstlerischen und wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe (siehe hierzu ausführlich: Hausmann / Murzik 2013). Gleichzeitig wird es für Kulturbetriebe jedoch zunehmend schwieriger, das benötigte qualifizierte Personal auf dem Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen (Sichtwort: „War for Talents“). Dieser Kampf um Talente resultiert zunächst aus dem demografischen Wandel: Die Belegschaften werden zunehmend älter, während es weniger junge Nachwuchskräfte gibt (vgl. Scholz / Scholz 2019: 138).

Insbesondere auf dem Kultur-Arbeitsmarkt gab es überdies in den letzten drei Jahrzehnten einen starken Wandel durch die Entwicklung neuer Berufe, wie z.B. in den Bereichen Marketing und Fundraising. Dies führt dazu, dass Kulturinstitutionen vermehrt nach „Allroundern“ und Multitalenten suchen, die neben einschlägiger beruflicher Erfahrung auch diverse Qualifikationen, Spezialisierungen, spartenübergreifendes Wissen und gut ausgeprägte Soft Skills vorweisen können (vgl. Scheytt 2013: 29 f.). Die Beschaffung solcher „eierlegender Wollmilchsäue“ (Scheytt 2016: 18) gestaltet sich – auf einem ohnehin kleiner werdenden und stark umkämpften deutschen Arbeitsmarkt – freilich nicht einfach. Hinzu kommt, dass sich potenzielle KandidatInnen nicht selten vom Kulturbereich abwenden, da befristete Stellen mit beschränkten Karrieremöglichkeiten, einem hohem Arbeitsaufwand an Abenden und Wochenenden und einem vergleichsweise geringen Einkommen naturgemäß nicht mit den attraktiven Arbeitsangeboten in Wirtschaftsunternehmen mithalten können (vgl. Heinze 2011: 70).

Aktuelle Praxis der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben

Aufgrund der aufgezeigten Bedeutung der Ressource Personal und der Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt leuchtet die Notwendigkeit einer professionellen und effizienten Personalbeschaffung in Kulturbetrieben ein. Erfahrungsberichte aus der Praxis zeigen jedoch, dass Kultureinrichtungen häufig noch weit davon entfernt sind. Dies beginnt bereits mit der Ausgangslage vieler Kultureinrichtungen. Eingeschränkte Budgets reduzieren die Möglichkeiten der Personalbeschaffung (vgl. Nr. 1)

¹ Zur Gewährleistung einer geschlechtergerechten Schreibweise wird in dieser Arbeit das Binnen-I verwendet. Nähere Informationen hierzu finden sich unter: www.duden.de/rechtschreibung/Binnen_I (letzter Zugriff: 07.08.2019). Ist dies nicht möglich, wird mittels Schrägstriches gegendert.

und nur wenige Kulturbetriebe verfügen über eine eigenständige und personell hinreichend ausgestattete Personalabteilung (vgl. Hausmann 2019a: 16). Bei Organisationen, die noch als Fachamt geführt werden, kann es sogar dazu kommen, dass MitarbeiterInnen von dem städtischen Personalamt zugeteilt werden (vgl. Schmidt 2013: 190).

Neben diesen strukturellen Umständen wird in Erfahrungsberichten auf zahlreiche interne Unzulänglichkeiten im Bereich der Personalauswahl hingewiesen. Nicht selten liegen für laufende Stellenbesetzungen keine oder unspezifisch formulierte Auswahlkriterien vor oder es werden Stellen nach „irrationalen Kriterien(.) (...) dem Bauchgefühl (...) oder nach den Regeln des berühmten ‚Vitamin B‘“ (Schütz 2010: 20) besetzt. Überdies scheint es auch bei der Kommunikation mit den BewerberInnen immer wieder zu langen Wartezeiten auf Feedback, unpersönlicher Kommunikation oder der Nichterreichbarkeit der Verantwortlichen zu kommen (vgl. Nr. 1; Schütz 2017: 9; Schütz 2016: 24). Letzteres wird dadurch verstärkt, dass die Verantwortlichkeiten im Personalbeschaffungsprozess häufig nicht oder lediglich unklar definiert sind, es an schriftlich fixierten Vorgaben oder Richtlinien fehlt und dass sämtliche Funktionsbereiche eines Betriebes unhinterfragt involviert werden (vgl. Schütz 2016: 24 ff.). Teilweise vertrauen Kulturbetriebe außerdem auf ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und gehen aufgrund dessen bereits von einer ausreichenden Anzahl an Bewerbungen bzw. von Initiativbewerbungen aus (vgl. Schütz 2014: 22).

Die angeführten unprofessionellen und ineffizienten Vorgehensweisen können schwerwiegende Folgen für Kulturbetriebe mit sich bringen. Lange Prozesse und eine unzureichende Kommunikation können dazu führen, dass die Einstiegsmotivation der BewerberInnen getrübt wird, dass sie sich für andere Organisationen entscheiden oder dass potenzielle KandidatInnen, die von negativen Erfahrungen gehört haben, sich gar nicht erst bewerben (vgl. Schütz 2016: 24 ff.; Schütz 2017: 9). Dabei kosten scheiternde Besetzungen, Neuausschreibungen und schnelle Personalwechsel, die nicht nur viel Zeit und Geld, sondern bergen auch ein hohes Frustrationspotential bei allen Beteiligten (vgl. Schütz 2016: 26 f.; Schütz 2014: 22; Scheytt 2013: 31; Schütz 2010: 21). Auch die entstehenden Opportunitätskosten, also die entgangenen Erlöse aufgrund unbesetzter Stellen, sind nicht zu vernachlässigen (vgl. Schütz 2016: 28).

Forschungsziel und -methode

Trotz der bestehenden Relevanz der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben, liegen zu dieser Thematik bislang nur wenig Literatur und Forschungsergebnisse vor (siehe 2.1.2; 3.1). Mithilfe dieser Studie soll ein Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke geleistet werden. Das Ziel der Studie

ist es somit, empirisch gesicherte Informationen zum Ablauf der Personalbeschaffung in deutschsprachigen Kulturbetrieben zu gewinnen, um hieraus erste Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozesses abzuleiten. Konkret wird hierbei die Beschaffung von management- bzw. verwaltungsorientiertem Personal untersucht. Im Fokus stehen folglich Positionen in der Administration, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Personal- und Finanzbereich sowie Management- und Führungspositionen. Die Besetzung von künstlerischen, technischen, (kunst-)handwerklichen oder ähnlichen Stellen wird hingegen nicht behandelt. Zudem geht es um die Beschaffung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Die Besetzung von Praktikums-, Volontariats- oder vergleichbaren Stellen wird demnach nicht untersucht.

Um möglichst präzise und umfassende Aussagen über den Status quo der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben treffen zu können, wurde zur Datenerhebung in dieser Forschungsstudie ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, also eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden (vgl. Kuckartz 2014: 33). In einem ersten Schritt wurden leitfadengestützte Telefoninterviews (qualitativ) geführt, um geeignete Fragen für die im zweiten Schritt folgende Online-Befragung (quantitativ) zu generieren.

Die vorliegende Studie stellt ein Forschungsprojekt des Instituts für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg dar, das von Frau Prof. Dr. Andrea Hausmann und Anna Stegmann (M.A.) konzipiert und von Frau Sinja Barteldres (M.A.) – zunächst im Rahmen einer Projektmitarbeit, später im Rahmen einer Masterarbeit – umgesetzt und weitergeführt wurde. Alle drei Beteiligten haben im Zeitraum von Winter 2018 und Herbst 2019 in intensivem fachlichen Austausch gestanden.

2 Eingrenzung des Forschungsfeldes

Personalbeschaffung stellt neben Personalbedarfsplanung, -einführung, -führung, -entwicklung und -freisetzung ein Handlungsfeld des Personalmanagements dar (vgl. u.a. Scholz / Scholz 2019; Scherm / Süß 2016). Angesichts der bereits thematisierten Bedeutung von MitarbeiterInnen für einen Betrieb, kann Personalbeschaffung mithin als *das* zentrale Instrument im Personalmanagement bezeichnet werden. Entsprechend kann in der einschlägigen Literatur der klassischen Betriebswirtschaftslehre auf eine sehr gute Forschungslage zurückgegriffen werden (vgl. u. a. Scholz / Scholz 2019, Jung 2017, Olfert 2016, Scherm / Süß 2016, Scholz 2014 und Stock-Homburg 2013). Da die AutorInnen jedoch graduelle Unterschiede in den Begriffsverständnissen aufweisen, werden zentrale Begriffe dieser Arbeit nachfolgend definiert.

Die Termini Personalbeschaffung, -gewinnung, -akquisition sowie -rekrutierung bzw. Recruiting² werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Der Prozess der Personalbeschaffung beinhaltet (anders als u.a. bei Scholz / Scholz 2019) neben der Personalsuche auch die Auswahl des Personals. Des Weiteren wird die Festlegung des Anforderungsprofils bereits im Vorfeld an den Beschaffungsprozess im Rahmen der Personalbedarfsplanung verortet (und nicht erst zu Beginn des Auswahlprozesses wie bei Scholz / Scholz 2019), da das Anforderungsprofil Auswirkungen auf die Wahl der Beschaffungsmärkte und -wege sowie auf die Formulierung der Stellenausschreibungen mit sich bringt. Die Einarbeitung des neuen Personals wird hier (anders als etwa bei Jung 2017) nicht mehr dem Personalbeschaffungsprozess zugeordnet, sondern vielmehr der dem Prozess nachgelagerten Personaleinführung.

Der Personalbeschaffungsprozess umfasst demnach im zugrundeliegenden Verständnis dieser Arbeit die folgenden Schritte:

1. Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses:
Sichtung der im Rahmen der Personalbedarfsplanung erstellten Anforderungsprofile und Erstellung einer Stellenbeschreibung
2. Stellenausschreibung:
Auswahl des Beschaffungsmarktes (intern / extern) sowie Auswahl des/der Beschaffungswege/s (klassisch / webbasiert) und anschließende Stellenausschreibung
3. Auswahl der BewerberInnen:
Auswertung der eingegangenen Bewerbungen und Identifizierung potenzieller KandidatInnen, Durchführung von Auswahlverfahren (Auswahlgespräche / Testverfahren), Abstimmung mit dem Betriebsrat und letztliche Auswahl zwischen den BewerberInnen
4. Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses:
Vertragsabschluss und Absagemanagement

Zusätzlich zu den angeführten vier Schritten können auch der Einsatz von externen Personalberatungen oder -vermittlungen sowie der Einsatz von Maßnahmen des Employer Brandings bei einzelnen Schritten oder im gesamten Prozess hinzukommen. Zudem sind in öffentlichen Kulturbetrieben gegebenenfalls die Kommunikation und Abstimmung mit dem/den Träger/n während des gesamten Prozesses zu berücksichtigen.

² Die Begriffe Personalrekrutierung bzw. Recruiting werden etwa in den Studien von Staufenbiel / Kienbaum sowie von Frohne / Reinke verwendet (siehe 3.1).

3 Forschungsstand: Studien zur Personalbeschaffung

Ausgangspunkt für die Konzeption der Studie war die Orientierung am Forschungsstand. Maßgeblich sind hier drei Studien zu nennen. Die Studie von Staufenbiel / Kienbaum untersucht im Rahmen einer Online-Befragung die Personalbeschaffungsprozesse von 297 Unternehmen und gibt somit einen guten Überblick zu den Beschaffungstrends in der freien Wirtschaft (vgl. Nr. 2). Einen ersten Einblick zum Status Quo der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben haben Frohne / Reinke (2013), im Rahmen von 17 teilstandardisierten Telefoninterviews zum Recruiting von nicht-künstlerischem Personal, erhoben. Eine zweite Studie im Kulturbereich widmet sich ausschließlich der Personalgewinnung in 62 Musikfestivalorganisationen, mittels qualitativer Interviews und einer Online-Befragung (vgl. Burghardt / Stegmann / Witte 2017). Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser drei Studien sowie deren Beitrag zur Konzeption der vorliegenden Studie umrissen.

Die Studie von Staufenbiel / Kienbaum zeigt auf, dass sowohl Online-Anzeigen und Karriere-Websites als auch Events und Messen zu den am meisten genutzten Recruiting-Kanälen gehören. Etwa 70% der Befragten gaben an Active Sourcing, also das gezielte und persönliche Ansprechen von potentiellen KandidatInnen auf Messen oder über Social Media Kanäle, zu betreiben. Die Befragten spüren den Fachkräftemangel deutlich und entsprechend spielt Employer Branding für drei Viertel der StudienteilnehmerInnen eine Rolle im Arbeitsalltag (vgl. Nr. 2). Während die Studie von Staufenbiel / Kienbaum die derzeitigen Gegebenheiten und Tendenzen der Personalbeschaffung in der freien Wirtschaft aufzeigt, können die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf den Kulturbereich übertragen werden. Die Studie von Staufenbiel / Kienbaum liefert jedoch erste Themenschwerpunkte für das vorliegende Forschungsprojekt und diente als Orientierung der Formulierung des Online-Fragebogens sowie bei der graphischen Aufbereitung der Forschungsergebnisse.

Die Studie von Frohne / Reinke (2013) zeigt auf, dass die Bedeutung von professionellem Personalmanagement seitens der Befragten als sehr groß eingeschätzt wird. Gleichzeitig gaben einige Kulturbetriebe an, keine Personalabteilung zu haben. Darüber hinaus sind die vorhandenen Personalabteilungen teilweise nicht für das Recruiting zuständig. Dennoch empfinden die Befragten ihre Recruiting-Prozesse als überwiegend effizient und strukturiert. Lediglich hinsichtlich der Prozessdauer, Gesprächsgestaltung und der internen Abstimmung wird Verbesserungspotenzial gesehen. Insgesamt läuft der Rekrutierungsprozess in den befragten Kulturbetrieben sehr ähnlich ab. Die bevorzugten Beschaffungswege sind Online-Stellenanzeigen, aber auch Print-Inserate spielen noch eine große Rolle. Am Beschaffungsprozess sind in der Regel Personalabteilungen (falls vorhanden), Fachabteilungen sowie die Geschäftsführung und Direktion beteiligt. Die Studie von Frohne / Reinke diente

als Leitlinie bei der Konzeption des Grundgerüsts dieser Studie (Die Beschaffung welcher Art von Personal soll in diesem Forschungsprojekt untersucht werden? An wen richtet sich der Online-Fragebogen?). Zudem wurden Themengebiete für die Online-Befragung erschlossen.

Die Ergebnisse der Studie Burghardt / Stegmann / Witte (2017) zeigen, dass digitale Medien – insbesondere Online-Stellenmärkte, Anzeigen auf Homepages sowie soziale Netzwerke – persönliche Netzwerke und der eigene Mitarbeiterpool zu den wichtigsten Recruiting-Kanälen von Musikfestivalorganisationen gehören. Das persönliche Gespräch gilt als wichtigstes Auswahlverfahren. Insgesamt haben jedoch fast drei Viertel der befragten Musikfestivals keinen standardisierten Auswahlprozess und nur jedes fünfte Festival verfügt über eine Personalabteilung. Im Vergleich zu der Studie von Frohne / Reinke (2013) sind weniger Instanzen (in der Regel nur ein bis zwei) am Auswahlprozess beteiligt. Die Besonderheiten von Musikfestivalorganisationen (beispielsweise deren semi-permanente Struktur, Beschränkung der Hauptaktivität auf einen begrenzten Zeitraum und spezifischen Ort) (vgl. Abfalter / Stadler / Müller 2012:6), schränkt die Übertragbarkeit der Studienergebnisse auf Kulturbetriebe im Allgemeinen jedoch stark ein. Die Studie von Burghardt / Stegmann / Witte (2017) wurde bei der Konzeption des Forschungsdesigns dieser Untersuchung herangezogen (Mixed-Methods-Ansatz: qualitative Interviews, quantitativer Online-Fragebogen). Da der verwendete Online-Fragebogen von Burghardt / Stegmann / Witte als Orientierung zur Verfügung stand, spielte die Studie zudem eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des Online-Fragebogens des vorliegenden Forschungsprojekts, sowohl im Hinblick auf die Inhalte wie auch auf die Fragenformulierung.

Insbesondere die letzten zwei Studien ermöglichen wichtige erste Einblick in die Personalbeschaffung von Kulturbetrieben. Aus dem Vergleich mit den Ergebnissen der Studie von Staufenbiel / Kienbaum (Nr. 2) wird ersichtlich, dass die Gegebenheiten der freien Wirtschaft, insbesondere bei der Nutzung von digitalen Recruitingkanälen sowie Active Sourcing, nicht auf Kulturbetriebe übertragen werden können. Die Studie von Frohne / Reinke (2013) basiert jedoch lediglich auf einem Sample von 17 Kulturbetrieben, die zusätzlich aufgrund ihrer Größe und Spartenzugehörigkeit nur bedingt vergleichbar sind. Die Studie von Burghardt / Stegmann / Witte (2017) wiederum bezieht sich ausschließlich auf Musikfestivalorganisationen, die, wie oben dargelegt, einigen Besonderheiten unterliegen. Demnach bedarf es einer umfangreicheren empirische Datenerhebung zum Personalbeschaffungsprozess in Kulturbetrieben in Deutschland.

4 Forschungsdesign

Um die aufgezeigte Forschungslücke so weit wie möglich schließen zu können, wurde für die vorliegende Studie ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt (vgl. Kuckartz 2014: 7). Darunter wird „die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts“ (Kuckartz 2014: 33) verstanden. Ein Mixed-Methods-Ansatz erlaubt eine multiperspektivische Betrachtung der untersuchten Thematik sowie die Vereinigung der jeweiligen Vorteile beider Erhebungsmethoden: Qualitative Forschungsergebnisse können eher generalisiert werden und quantitative Zusammenhänge werden durch den detaillierten Blick auf Einzelfälle verständlicher. Die gewonnenen Erkenntnisse einer derartigen Studie sind somit umfangreicher und vollständiger (vgl. Kuckartz 2014: 54). Konkret wurden in diesem Forschungsprojekt zwei hintereinander gestaffelte Teilstudien durchgeführt: In leitfadengestützten Telefoninterviews wurden zunächst qualitative Daten gesammelt, aus welchen eine Online-Umfrage zur Erhebung quantitativer Daten entwickelt wurde. Auf die beiden Forschungsschritte wird im Folgenden ausführlicher eingegangen.

4.1 Qualitative Studie

Der qualitative Teil der Studie besteht aus telefonischen Experten- bzw. Leitfadeninterviews, welche im Kontext der Personalbeschaffung der offenen Abfrage von bestimmten Abläufen, Zusammenhängen und Herausforderungen dienen (vgl. Helfferich 2019: 682). Insgesamt wurden im Februar und März 2019 neun Telefoninterviews geführt, deren jeweilige Dauer zwischen 10 und 30 Minuten variiert. Sie basieren auf einem vorab erstellten Leitfaden (siehe Anhang), welcher mithilfe des aktuellen literaturbezogenen Forschungsstandes sowie bereits durchgeführter Studien erstellt wurde.

Zum einen wurden fünf Personen befragt, die gewissermaßen auf einer Metaebene mit der Thematik der Personalbeschaffung im Kulturbereich zu tun haben: Zunächst wurde mit Prof. Dr. Oliver Scheytt und Dirk Schütz gesprochen, die bereits an den angeführten Studien von Frohne / Reinke (2013) sowie der Studie von Burghardt / Witte / Stegmann (2017) beteiligt waren. Sie sind die Gründer und Geschäftsführer der KULTURPERSONAL GmbH, einer auf E-Recruiting im Kulturbereich spezialisierten Personalberatung. Scheytt ist außerdem Gründer und Inhaber der KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH, die ebenfalls Personalberatungsdienstleistungen für Kulturinstitutionen anbietet. Mit diesen auf die Kulturbranche spezialisierten Personalberatungen sind Scheytt und Schütz in Deutschland bislang konkurrenzlos. Herr Schütz ist zusätzlich der Geschäftsführer der KM Kultur Management Network GmbH. Prof. Dr. Julia Frohne wurde als Hauptverantwortliche der Studie „Personalmanagement und Rekrutierungsprozesse in Kulturbetrieben“ ebenfalls interviewt. Zudem wurden

Marc Grandmontagne, geschäftsführender Direktor und Vorstand des Deutschen Bühnenvereins sowie Dr. Jens Bortloff, Beisitzer im Vorstand des Deutschen Museumsbundes und Sprecher des dortigen Arbeitskreises Verwaltungsleitung als Experten für die „klassischen Kulturinstitutionen“ Theater bzw. Museen befragt.

Zum anderen wurden vier Mitarbeiterinnen von Personalabteilungen interviewt, die in ihrer Funktion direkt in den Personalbeschaffungsprozess involviert sind. Auch hierbei wurden stellvertretend für Kulturbetriebe Theater und Museen ausgewählt. Im Bereich Theater wurden Kathalina Huynh, Mitarbeiterin der Personalsachbearbeitung der Staatstheater Stuttgart, sowie Jutta König, Personalreferentin am Nationaltheater Mannheim, befragt. Im Bereich Museum wurde mit Susanne Barth, der kaufmännischen Geschäftsführerin des Linden-Museums in Stuttgart, sowie mit Ksenia Eroshkina, Mitarbeiterin in der Personalverwaltung der Staatsgalerie Stuttgart, gesprochen. Die Auswahl dieser Einrichtungen gründet neben deren hohem, internationalen Renommee (Die Staatstheater Stuttgart: mit ca. 1.400 Mitarbeitern größtes Mehrspartenhaus Europas (vgl. Nr. 3); Nationaltheater Mannheim: eines der größten und ältesten kommunalen Repertoiretheater Deutschlands (vgl. Nr. 4); Linden-Museum: eines der größten Völkerkundemuseen Europas (vgl. Nr. 5); Staatsgalerie Stuttgart: eines der bedeutendsten und meistbesuchten Museen in Deutschland und etwa durch das professionelle Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 Vorreiter in Sachen Qualität und Effizienz (vgl. Nr. 6)) auch auf der Tatsache, dass alle gewählten Einrichtungen über eine Personalabteilung verfügen. Ausschlaggebend waren ferner der regionale Bezug sowie der teilweise aus dem eigenen Bewerbungsprozess entstandene persönliche Kontakt einer Autorin dieser Arbeit zu den ausgewählten Personen. Dieser gewährleistet eine gewisse Vertrauensbasis und könnte zu ausführlicheren und ehrlicheren Antworten führen.

Die Telefongespräche wurden mit einem Smartphone aufgenommen und nach den Regeln von Rädiker / Kuckartz (2019: 44 f.) transkribiert. Die verschriftlichen Interviews wurden mithilfe der Analysesoftware MAXQDA ausgewertet. Dabei wurden nach induktiver Vorgehensweise, also erst bei Sichtung der Transkriptionen, inhaltliche Kategorien, auch „Codes“ genannt, gebildet (vgl. Rädiker / Kuckartz 2019: 68 ff.). Dieses Vorgehen wird auch als „offenes Codieren“ (Rädiker / Kuckartz 2019: 70) bezeichnet.

4.2 Quantitative Studie

Im zweiten Teil der Studie soll durch den Einsatz eines standardisierten Forschungsinstruments die Vergleichbarkeit und Objektivität der Daten gewährleistet werden (vgl. Burzan 2015: 22). Konkret wurde die Methode der anonym durchgeführten Online-Befragung eingesetzt. Anders als bei personalisierten Online-Umfragen, führt dabei ein Universal-Link zum Fragebogen. Da dieser simultan und ortsunabhängig bearbeitet werden kann, kann mit geringem Aufwand eine vergleichsweise hohe Anzahl an Personen erreicht werden. Ein weiterer Vorteil dieses Erhebungsinstruments ist, dass aufgrund der Anonymität sowie der Abwesenheit eines/einer Interviewenden eine Beeinflussung durch diese/n oder Effekte sozialer Erwünschtheit größtenteils entfallen. Die Potenziale der Nutzung dieses Forschungsinstruments im Themenfeld der Personalbeschaffung zeigt beispielsweise die Studie von Staufenbiel / Kienbaum (Nr. 2). Schwächen von anonym durchgeführten Online-Befragungen sind allerdings, dass in der Regel keine Rücklaufquote bestimmt werden kann, sich nicht überprüfen lässt, welche Personen den Fragebogen bearbeiten und ob diese Personen den Fragebogen richtig verstehen (vgl. Wagner-Schelewsky / Hering: 788 f.).

Für die Entwicklung der Befragungsinhalte dienten neben den anhand der Telefoninterviews erhobenen Daten auch die Ergebnisse der zuvor beschriebenen Studien und der von Burghardt / Stegmann / Witte entwickelte Fragebogen zur Untersuchung des Personalmanagements von Musikfestivals. Auf Basis dieser Quellen wurde mithilfe der Umfragesoftware UNIPARK ein Online-Fragebogen (siehe Anhang) erstellt, welcher ab Mitte Mai 2019 für einen Zeitraum von vier Wochen zur Bearbeitung zur Verfügung stand. Der Fragebogen umfasst insgesamt 26 Fragen, von welchen fünf, je nach ausgewählter/n Antwortmöglichkeit/en, gegebenenfalls zu Filterfragen führen.

Vor Beginn der Feldphase wurden drei Pretests mit Expertinnen in den Bereichen Personalmanagement und empirischen Forschungsmethoden durchgeführt und der Fragebogen entsprechend überarbeitet und angepasst. Im Pretest betrug die Bearbeitungszeit durchschnittlich 15 Minuten. Der Link zur Befragung wurde mit Unterstützung der KULTURPERSONAL GmbH, der KM Kultur Management Network GmbH, des Deutschen Bühnenvereins e.V., des Deutschen Museumsbundes e.V., der Deutschen Orchestervereinigung e.V., des Fachverbands Kulturmanagement e.V. sowie des Instituts für Kulturmanagement in Ludwigsburg nach dem Schneeballprinzip an Kulturbetriebe im deutschsprachigen Raum gestreut.

Angesprochen wurden hierbei konkret Personen, die mit der Beschaffung von administrativem Personal betraut sind. Wie aus der Studie von Frohne / Reinke hervorgeht, sind sowohl Personalabteilungen (falls vorhanden) als auch Fachabteilungen an solchen Recruiting-Prozessen beteiligt. Darüber hinaus werden oftmals Personen der Geschäftsführung oder Direktion einbezogen (vgl. Frohne / Reinke 2013). Die Online-Umfrage richtete sich folglich an VertreterInnen aller genannten Gruppen, um einen möglichst genauen Eindruck des aktuellen Standes von Personalbeschaffung in Kulturbetrieben zu erhalten. Die Feldphase der Online-Umfrage dauerte vom 20. Mai 2019 (00:00 Uhr) bis zum 17. Juni 2019 (00:00 Uhr). Nach Beendigung der Feldphase wurden die mit UNIPARK erhobenen Daten zur Auswertung mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics exportiert. Zur Veranschaulichung der mit SPSS ausgewerteten Daten, wurden mit Microsoft Excel Diagramme erstellt.

5 Ergebnisse der Studie

Im Folgenden werden die Resultate der Datenerhebung aufgezeigt. Dabei werden zunächst die Ergebnisse der qualitativen Studie beschrieben und erläutert, wie die quantitative Studie auf Basis dieser Daten konzipiert wurde. Darauffolgend werden die Ergebnisse der quantitativen Erhebung vorgestellt.

5.1 Ergebnisse der qualitativen Studie

Das beim offenen Codieren entstandene Kategoriensystem ist folgendermaßen aufgebaut. In einem ersten Schritt wurden drei übergeordnete Codes gebildet. Der Obercode A dient einer ersten Erhebung des aktuellen Standes der Personalbeschaffung in den Bereichen Ausschreibungskanäle, Prozessdauer, Employer Branding, Active Sourcing, externe Personalberatungen sowie der Relevanz dieser Thematik. Die von den Befragten beschriebenen Herausforderungen im Bereich Personalbeschaffung sind Gegenstand des Obercodes B. Um aus den geführten Interviews erste Lösungsansätze zur Optimierung der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben herauszufiltern, wurde der Obercode C gebildet. Diese drei Obercodes wurden jeweils in ein bis zwei weitere Ebenen aufgesplittet. Die Codes der niedrigsten Ebene (Subcodes) wurden schließlich den entsprechenden Interviewpassagen zugeordnet. Eine Übersicht des Kategoriensystems ist der Tabelle 1 zu entnehmen. Zu den Subcodes wurden zudem Ankerbeispiele erstellt (siehe Anhang).

Obercode	Subcode
<p style="text-align: center;">A Status quo der Personalbeschaffung</p>	<p>A.1 Genutzte Ausschreibungskanäle</p> <p>A.2 Dauer des Personalbeschaffungsprozesses</p> <p>A.3 Relevanz des Themas Personalbeschaffung</p> <p>A.4 Betreiben von Employer Branding</p> <p>A.5 Konsultierung externer Personalberatungen</p> <p>A.6 Betreiben von Active Sourcing</p>
<p style="text-align: center;">B Herausforderungen der Personalbeschaffung</p>	<p>B.1 Betriebsinterne Herausforderungen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.1 Keine (aktuellen) Stellenbeschreibungen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.2 Unprofessionelle Personalauswahl</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.3 Falsche Eingruppierung in Entgeltgruppen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.4 Mangelhafte Stellenausschreibung</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.5 Wahl ungeeigneter Ausschreibungskanäle</p> <p>B.2 Betriebsexterne Herausforderungen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.6 Keine terminliche Abstimmung mit dem Personalrat</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.7 Keine aktive Vermarktung als Arbeitgeber</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.8 Mangelhafte Bewerberkommunikation</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.9 Keine Online-Bewerbungen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.10 Hohe Arbeitsbelastung</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.11 Keine Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.12 Involvierung zu vieler Personen in den Prozess</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.13 Unstrukturierte Prozesse</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.14 Fehlerhaftes Absagemanagement</p> <p style="padding-left: 20px;">B.1.15 Kurzsichtige Bedarfsplanung</p> <p>B.2 Betriebsexterne Herausforderungen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.1 Fachkräftemangel, sinkende Zahl an Bewerbungen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.2 Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.3 Geringe Bezahlung aufgrund von Tarifverträgen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.4 Abhängigkeit öffentlicher Kulturbetriebe vom Träger</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.5 Niedrige Qualität der Bewerbungen</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.6 Größe und Lage der Kulturbetriebe</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.7 Wandel des Internetnutzungs- und Kommunikationsverhaltens</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.8 Zunehmende Bedeutung der Work-Life-Balance</p> <p style="padding-left: 20px;">B.2.9 Mangel an Führungskräften</p>

	<ul style="list-style-type: none"> B.2.10 Häufige Arbeitsplatzwechsel B.2.11 Überaltertes Personal in den Kulturbetrieben B.2.12 Gleichberechtigungs-Thematik B.2.13 Neue Aufgabenbereiche B.2.14 Steigende Lebenshaltungskosten B.2.15 Datenschutzverordnung B.2.16 Unzureichende Ausbildung der Nachwuchsgeneration B.2.17 Mangelnde Deutschkenntnisse der BewerberInnen B.2.18 Keine Entlassungen im öffentlichen Dienst
C Lösungsansätze zur Optimierung der Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> C.1 Lösungsansätze für Kulturbetriebe <ul style="list-style-type: none"> C.1.1 Betreiben von Employer Branding C.1.2 Anpassung an Internetnutzungs- und Kommunikationsverhalten C.1.3 Erarbeitung von Stellenbeschreibungen im Voraus C.1.4 Neudefinierung der Prozesse C.1.5 Zielgruppenspezifische Auswahl der Ausschreibungskanäle C.1.6 Offene und transparente Bewerberkommunikation C.1.7 Vorausschauende interne Kommunikation C.1.8 Schaffung flexibler Arbeitsmodelle C.1.9 Nutzung strukturierter Interviewvorlagen C.2 Lösungsbeiträge durch Kulturpolitik und Interessenverbände <ul style="list-style-type: none"> C.2.1 Erhöhung der Entgelte C.2.2 Anbieten von Weiterbildungskursen

Tabelle 1: Übersicht Kategoriensystem zur Auswertung der Interviews

Aufgrund der beschränkten Anzahl der durchgeführten Interviews sowie der Heterogenität der Gesprächspartner, können und sollen auf Basis der codierten Textstellen keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden. Anhand des entwickelten Kategoriensystems zur Auswertung der Interviews konnten viel mehr Themenschwerpunkte für die Entwicklung des Online-Fragebogens gewonnen werden. Zudem dienten die Aussagen der ExpertInnen zur Formulierung von Fragen und Antwortmöglichkeiten für die quantitative Befragung. So wurde beispielsweise in den Interviews eine aktive und kontinuierliche Vermarktung der Arbeitgeber als möglicher Lösungsansatz zur Begegnung externer Herausforderungen genannt. Hieraus wurde für die Online-Befragung ein Themenblock zu den Employer Branding Maßnahmen, die Kulturbetriebe potentiell anwenden, entwickelt. Darüber hinaus fließen Ergebnisse der qualitativen Interviews in die abschließende Diskussion der Ergebnisse ein. Der vollständige Online-Fragebogen ist dem Anhang zu entnehmen.

5.2 Ergebnisse der quantitativen Studie

Der Online-Fragebogen wurde von 135 Befragten vollständig bearbeitet. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die vollständige Bearbeitung eines Fragebogens nicht zwingend die vollständige Beantwortung aller Fragen impliziert. Da es sich bei keiner der Fragen um Pflichtfragen (also Fragen, die zur Fortführung des Fragebogens beantwortet werden müssen) handelte, bestand die Möglichkeit, einzelne Fragen zu überspringen. Diese Tatsache wird freilich bei der graphischen Darstellung der Ergebnisse berücksichtigt, indem das Fehlen einer Antwort durch die Option „keine Angabe“ erkenntlich gemacht wird. Insgesamt wurde der Online-Fragebogen 454-mal geöffnet. Somit lag die Beendigungsquote bei ca. 34 %. Es ist jedoch zu vermuten, dass der Fragebogen zum Teil von Personen geöffnet wurde, die nicht zu den eigentlichen Adressaten der Befragung gehören (z.B. Studierende des Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg). Die tatsächliche Beendigungsquote ist demnach mutmaßlich deutlich höher.

Nachfolgend wird die Zusammensetzung des Samples genauer beschrieben und werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen, gegliedert nach den Themenblöcken des Fragebogens, grafisch dargestellt. Bei der Ergebnisdarstellung wird hauptsächlich auf die Häufigkeitsverteilung der Antworten verwiesen. Sofern inhaltlich relevant, wurden darüber hinaus Mittelwerte und Streuungswerte ermittelt (beispielsweise zur Ermittlung der durchschnittlichen, minimalen und maximalen Anzahl an genutzten Ausschreibungskanälen). Darüber hinaus wurde bei zentralen Fragestellungen geprüft, inwiefern Zusammenhänge zwischen zwei Variablen festzustellen sind. Hierzu wurden Kreuztabellen erstellt. Die Überprüfung, ob bei den hierbei ermittelten Korrelationen statistische Signifikanz vorliegt, wurde mittels Chi-Quadrat-Tests nach Pearson durchgeführt. Dabei wurde ein Signifikanzniveau von 5% festgelegt.

5.2.1 Samplebeschreibung

Art und Standort der Kulturbetriebe

Zu Beginn des Fragebogens wurden Angaben zu den Kulturbetrieben sowie zu den ProbandInnen selbst erfasst. Die Mehrheit der befragten Personen arbeitet in Theatern (34%) oder Museen (29%). 13% sind bei einem Konzerthaus oder Orchester beschäftigt. Es haben folglich in erster Linie ProbandInnen aus traditionellen bzw. hochkulturellen Einrichtungen an der Online-Befragung teilgenommen. Abb. 5 zeigt die genaue Zusammensetzung des Samples nach Art der Kulturbetriebe.

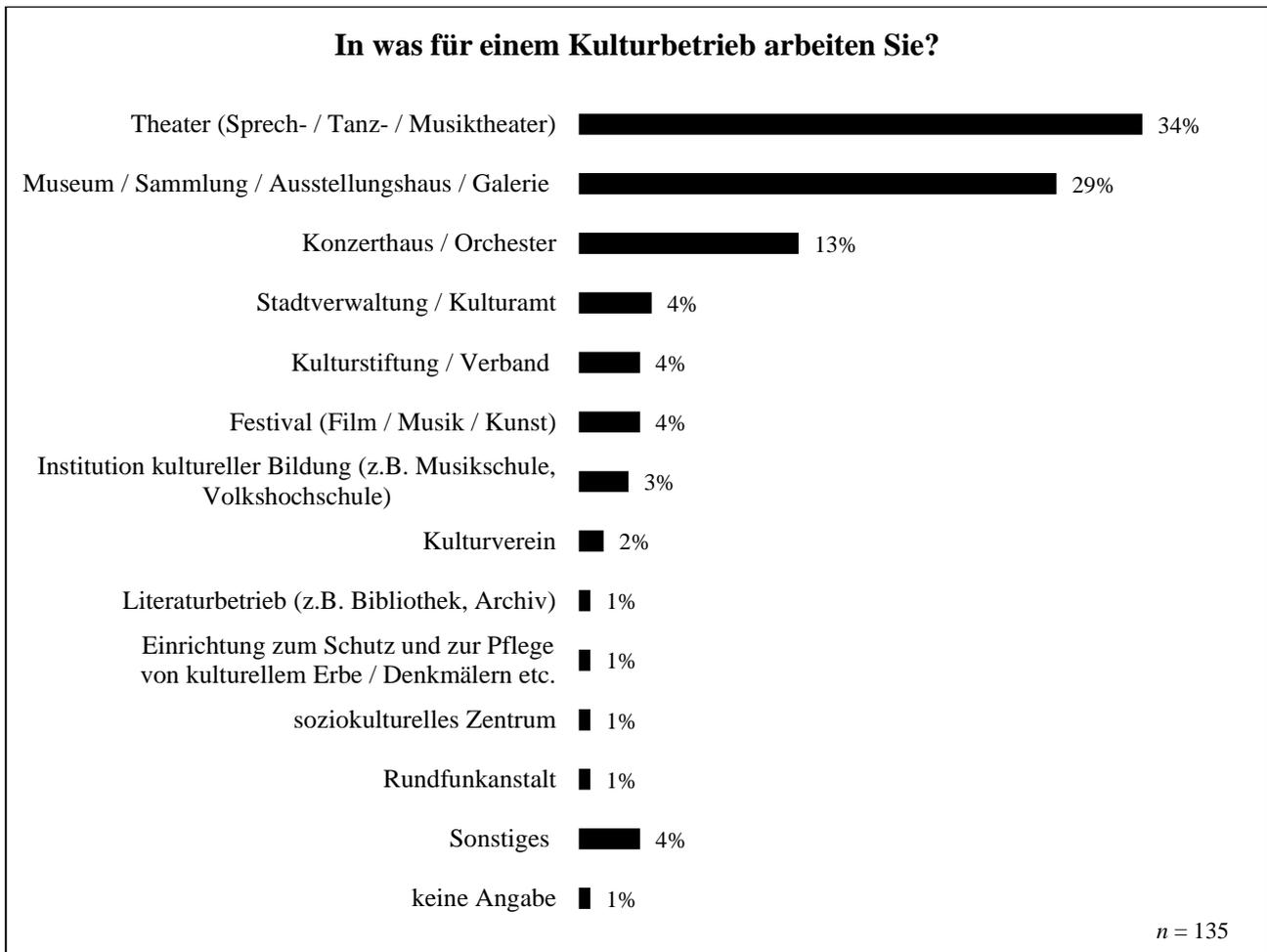


Abb. 1: Frage 1_Art Kulturbetrieb (Einfachauswahl)

Bei der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ wurden folgende Kulturbetriebe genannt: freies Ensemble / Agentur; Kommunikationsagentur; Konzert-, Museums- und Forschungsbereich, Schutz / Pflege kulturelles Erbe; Museumsberatungsstelle; verbandsähnliche Institution mit internationalem Festival, Dokumentationszentrum, Publikationen, Wettbewerben, Residenzen, Internetportal.

Um Aussagen über die Standorte der Betriebe treffen zu können, wurde in der Online-Befragung darum gebeten, den Namen des jeweiligen Kulturbetriebs anzugeben. Dieser Bitte kam über die Hälfte der ProbandInnen (ca. 51%) nach. Anhand der 69 Kulturbetriebe, deren Name bekannt ist, konnte festgestellt werden, dass sich zwei Kulturbetriebe in Österreich, einer in der Schweiz und 66 in Deutschland befinden. Von den 66 Betrieben in Deutschland sind die meisten in Baden-Württemberg (14) und in Nordrhein-Westfalen (12) angesiedelt.

Größe der Kulturbetriebe

Wie Abb. 6 zeigt, arbeiten ca. 37% der StudienteilnehmerInnen in kleinen Betrieben (weniger als 50 Angestellte), ca. 39% in mittleren Betrieben (50 bis 300 Angestellte) und ca. 24% in großen Betrieben (mehr als 300 Angestellte)³.

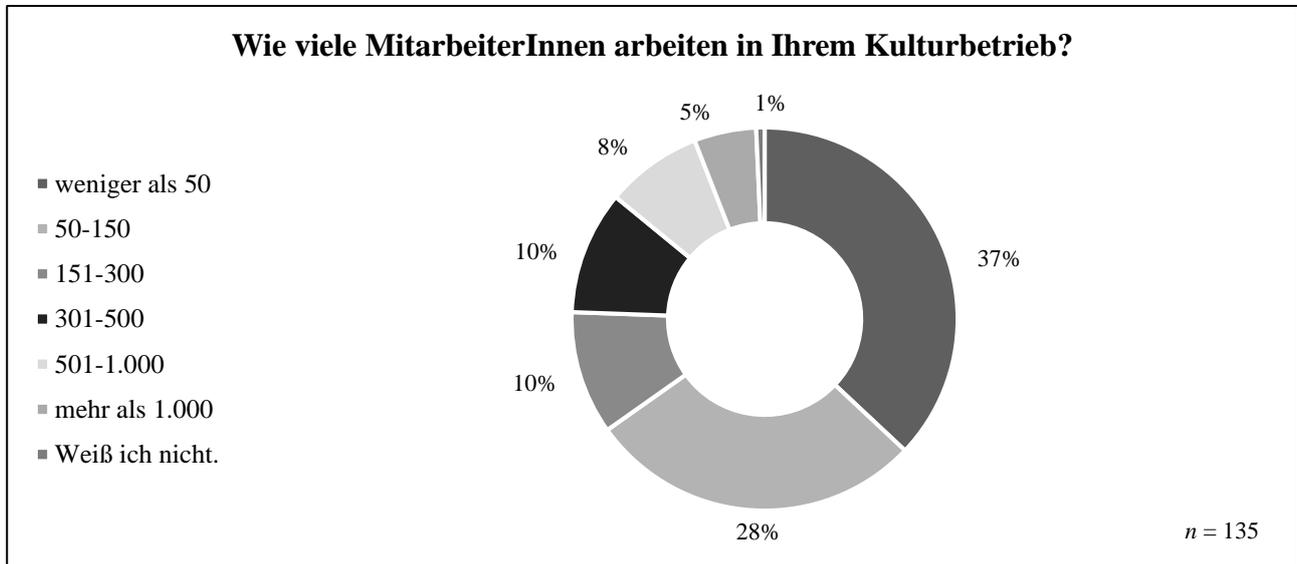


Abb. 2: Frage 3_Anzahl MitarbeiterInnen (Einfachauswahl)

Trägerschaft der Kulturbetriebe

Über zwei Drittel der StudienteilnehmerInnen gaben an, dass sie in einem öffentlichen Kulturbetrieb arbeiten. Knapp 27% der Befragten sind in einem privat-gemeinnützigen und ca. 3% in einem privat-kommerziellen Kulturbetrieb beschäftigt (vgl. Abb. 7).

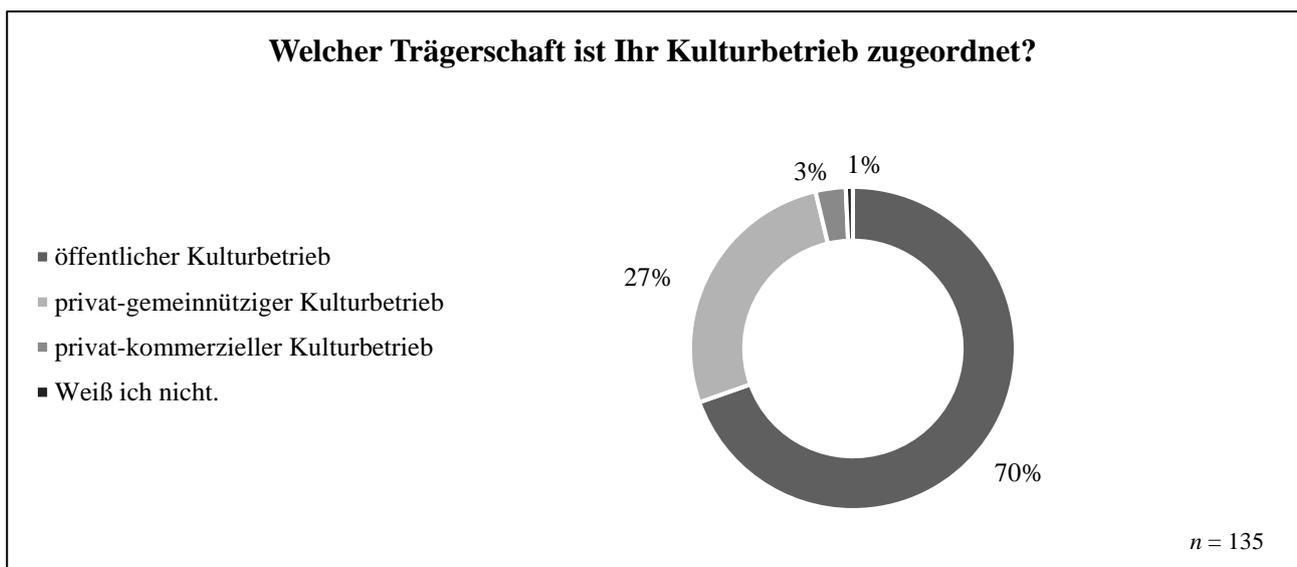


Abb. 3: Frage 4_Rechtsträgerschaft (Einfachauswahl)

³ Die Definitionen von kleinen, mittleren und großen Betrieben orientieren sich an den Größenklassen der Europäischen Kommission (vgl. ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme, letzter Zugriff: 17.04.2019).

Position der Befragten

Die Mehrheit der ProbandInnen ist in einer Position der ersten Leitungsebene tätig (Gesamtleitung / Geschäftsführung / Direktion: ca. 11%, kaufmännische Leitung: ca. 39%, künstlerische Leitung: ca. 9%). Ca. 23% ordnen sich der zweiten Leitungsebene zu (Leitung einer Fachabteilung: ca. 16%, Leitung einer Personalabteilung: ca. 7%). In Abb. 8 werden die Positionen der Befragten in ihrem jeweiligen Kulturbetrieb zusammengefasst.

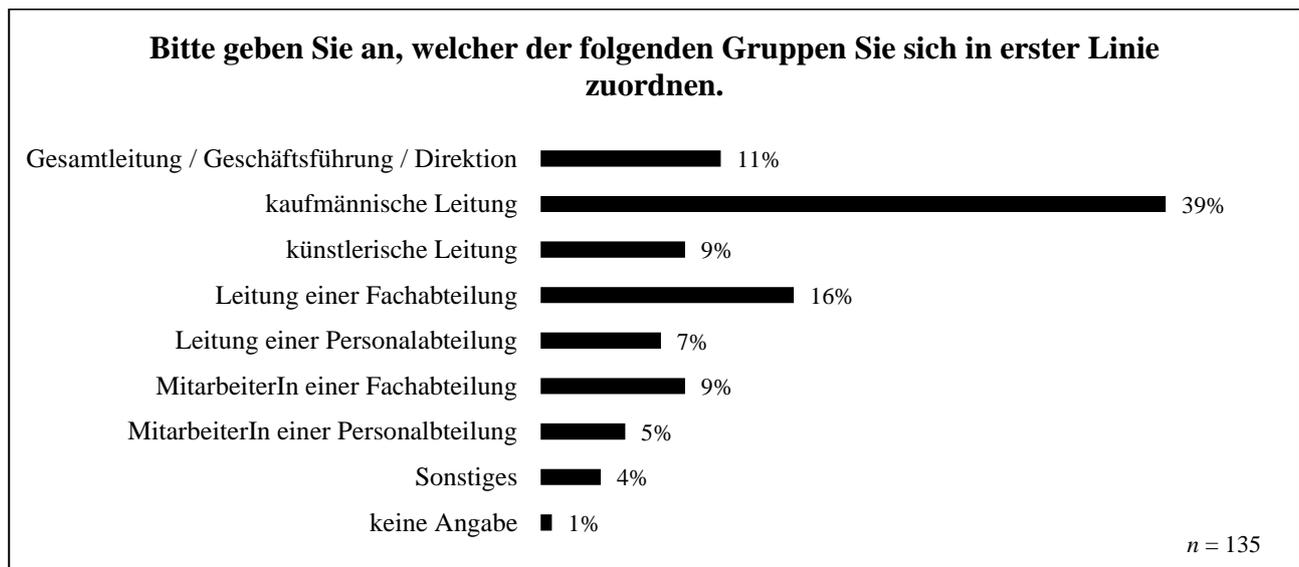


Abb. 4: Frage 6_Position (Einfachauswahl)

Unter „Sonstiges“ wurden folgende Positionen genannt: einzige/r Angestellte/r neben der Geschäftsführung; Personalrat; ReferentIn kaufmännische Leitung; Vorstandsmitglied; wissenschaftliche/r MitarbeiterIn (auch zuständig für Finanzen, Verwaltung, Personal).

5.2.2 Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses

Personalabteilung

Nach den Angaben zu den Kulturbetrieben und den ProbandInnen, wurde die Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses in den Blick genommen. Dabei wurde zunächst erfragt, ob es eine Personalabteilung gibt. Knapp mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass dies in ihrem Kulturbetrieb der Fall ist, etwas weniger als die Hälfte verneinte die Frage (vgl. Abb. 9).

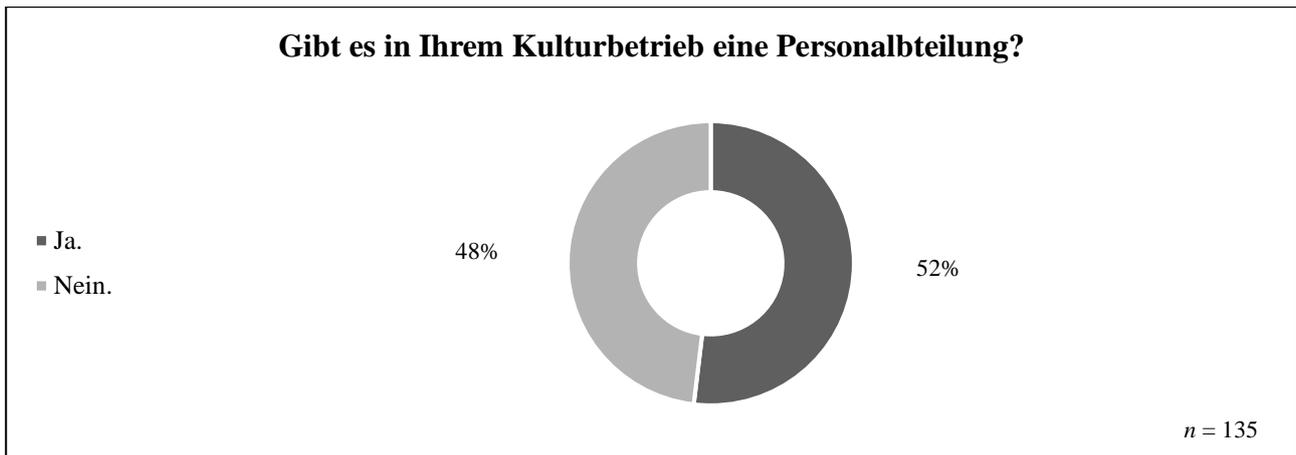


Abb. 5: Frage 5_Personalabteilung (Einfachauswahl)

Die Kreuztabellierung bestätigt die Annahme, dass es in großen Kulturbetrieben tendenziell eher eine Personalabteilung gibt (94%) als in kleinen und mittleren Betrieben (38%). Des Weiteren zeigte sich, dass Kulturbetriebe in öffentlicher Trägerschaft eher über eine Personalabteilung verfügen (68%) als private (15%). Da Theater und Museen die zwei größten Gruppen im Sample repräsentieren, wurde darüber hinaus geprüft, ob es einen spartenbezogenen Unterschied hinsichtlich der Existenz von Personalabteilungen gibt. Die Ergebnisse hierbei zeigen, dass Theaterbetrieben eher eine Personalabteilung haben (76%) als Museumsbetriebe (41%). Dabei zeigte der Chi-Quadrat-Test, dass alle drei beschriebenen Zusammenhänge statistisch signifikant sind.

Stellenbeschreibungen

Zur Vorbereitung und Professionalisierung des Personalbeschaffungsprozesses gehört die Erstellung von Stellenbeschreibungen. Es wurde daher erfragt, ob solche in den Kulturbetrieben vorliegen. Lediglich 37% der ProbandInnen bejahten diese Frage uneingeschränkt. Weitere 49% gaben an, dass nur teilweise Stellenbeschreibungen vorlägen und 14% sagten aus, dass keine Stellenbeschreibungen existieren (vgl. Abb. 10).

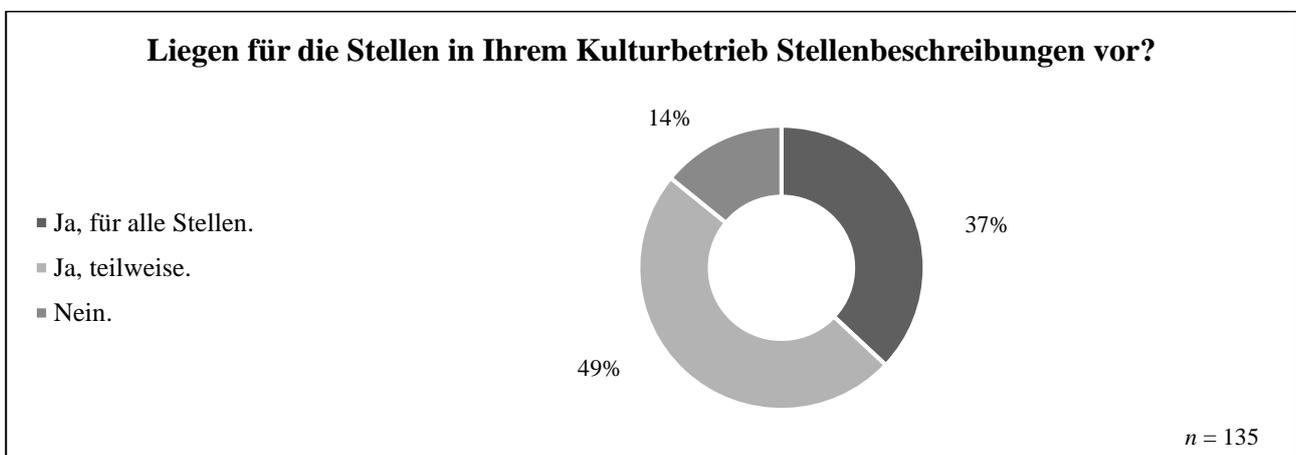


Abb. 6: Frage 7_Stellenbeschreibungen (Einfachauswahl)

Erneut wurde geprüft, ob hierbei Unterschiede je nach Größe, Trägerschaft und Sparte der Kulturbetriebe bestehen. In Bezug auf Größe und Trägerschaft konnten keine signifikanten Unterschiede zum Vorliegen von Stellenbeschreibungen ermittelt werden. Beim Vergleich von Theatern und Museen zeigte sich, dass in Museen häufiger als in Theatern keine Stellenbeschreibungen vorliegen (26% und 9%). Dieser Zusammenhang wurde mittels Chi-Quadrat-Test nach Pearson als signifikant eingestuft.

Von den rund 86% der Befragten, in deren Kulturbetrieben teilweise oder für alle Stellen Beschreibungen vorliegen ($n = 116$), geben knapp 85% an, dass diese regelmäßig oder zumindest zum Teil regelmäßig aktualisiert werden. Bei ca. 13% werden sie nicht regelmäßig aktualisiert (vgl. Abb. 11).

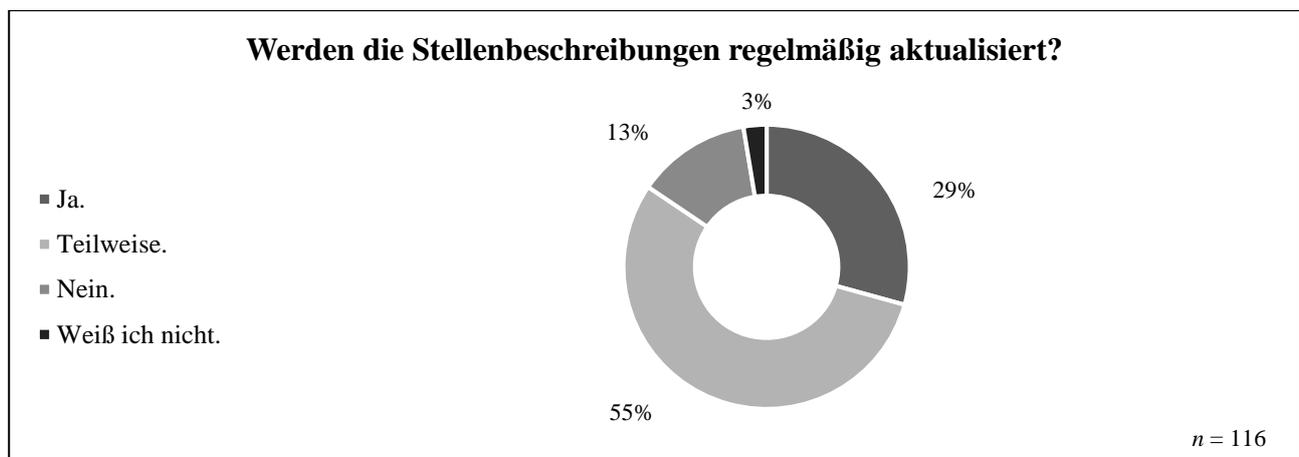


Abb. 7: Frage 7.1_Stellenbeschreibung Aktualisierung (Einfachauswahl)

Außerdem werden die vorliegenden Stellenbeschreibungen bei knapp 95% des Teilsamples ($n = 116$) vollständig oder zumindest teilweise zur Erstellung von Stellenanzeigen genutzt (vgl. Abb. 12).



Abb. 8: Frage 7.2_Stellenbeschreibung Nutzung (Einfachauswahl)

5.2.3 Stellenausschreibung

Ausschreibungskanäle

Zunächst wurde erhoben, welche Ausschreibungskanäle genutzt werden. Zu den am meisten eingesetzten Kanälen zählen die eigene Homepage (ca. 85%), branchenspezifische Portale wie etwa Kultur Management Network (ca. 81%) sowie das Intranet bzw. das Schwarze Brett (ca. 64%). Weniger als die Hälfte der Befragten (ca. 47%) gab an, dass in ihrem Kulturbetrieb Social Media wie z.B. Facebook zur Stellenausschreibung verwendet werden. Nur von sehr wenigen StudienteilnehmerInnen wurde angegeben, dass ihr Kulturbetrieb Business Netzwerke wie etwa LinkedIn (ca. 10%), externe Personalberatungen (ca. 8%), eine eigene Karriereseite (ca. 2%) oder Karrieremessen (ca. 2%) zur Stellenausschreibung nutzt. Abb. 13 zeigt die Nutzung aller Ausschreibungskanäle, die im Fragebogen zur Verfügung standen.

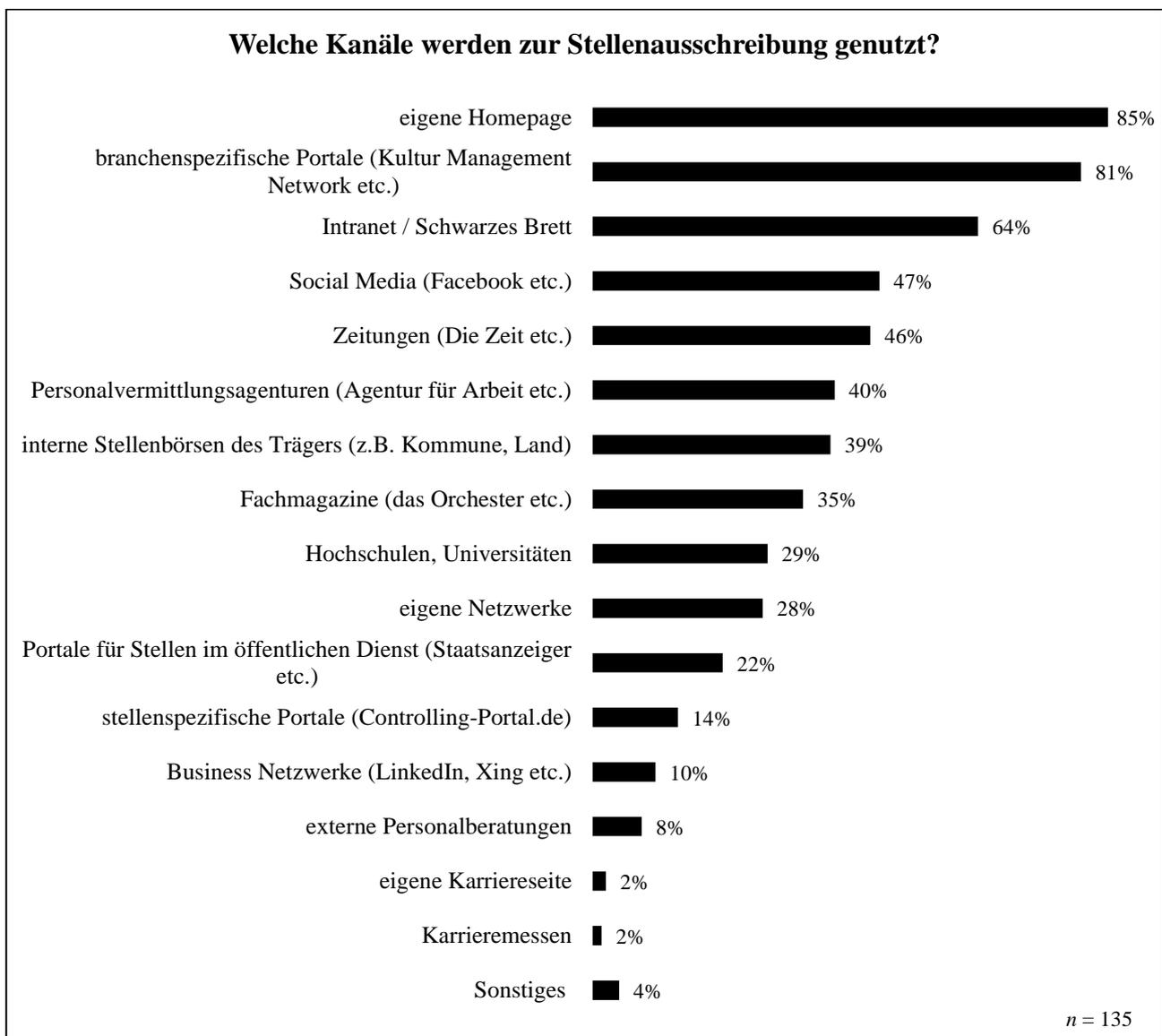


Abb. 9: Frage 8_Ausschreibungskanäle (Mehrfachauswahl)

Insgesamt wurden auf diese Frage 751 Antworten gegeben. Hieraus ergab sich, dass im Durchschnitt sechs Kanäle zur Stellenausschreibung genutzt werden. Die niedrigste angegebene Anzahl an genutzten Ausschreibungskanälen beträgt 1, die höchste 11. Unter „Sonstiges“ wurden darüber hinaus Online-Stellenbörsen wie z. B. meinestadt.de oder StepStone (ca. 4%) angeführt. Um feststellen zu können, inwieweit Online-Kanäle genutzt werden, wurden diese (d.h. eigene Homepage, Social Media, Business Netzwerke, branchenspezifische Portale, stellenspezifische Portale, Portale für Stellen im öffentlichen Dienst, eigene Karriereseite) außerdem separat betrachtet. Hierbei zeigte sich, dass durchschnittlich drei Online-Kanäle zur Stellenausschreibung genutzt werden und dass 96% der Befragten mindestens einen Online-Kanal nutzen.

Ausschreibungsdauer

In Bezug auf die Ausschreibungsdauer nannte die Mehrheit der ProbandInnen einen Zeitraum von drei bis vier Wochen. Bei 23% beträgt die Ausschreibungsdauer länger als acht Wochen, bei ca. 7% eine bis zwei Wochen. Des Weiteren gaben 3% der StudienteilnehmerInnen an, dass ihr Kulturbetrieb ohne Frist ausschreibt und sich am Eingang der Bewerbungen orientiert (vgl. Abb. 14).

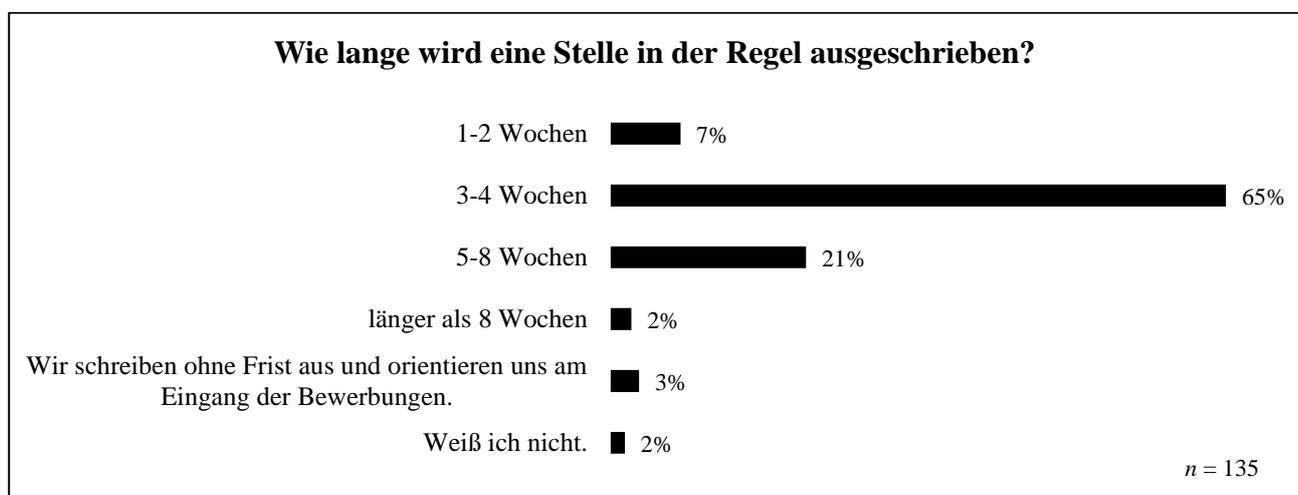


Abb. 10: Frage 9_Ausschreibungsdauer (Einfachauswahl)

Bewerbungskanäle

Bei der Frage, welche Kanäle zur Bewerbung akzeptiert werden, nannten knapp 89% der Befragten die E-Mail und 75% den postalischen Weg. Weitere 20% gaben an, dass Interessenten sich über Online-Formulare bzw. eine Karrierewebseite bewerben können und nur 7% akzeptieren One-Click-Bewerbungen wie beispielsweise über Xing (vgl. Abb. 15).



Abb. 11: Frage 10_Bewerbungskanäle (Mehrfachauswahl)

Durchschnittlich werden zwei Bewerbungskanäle akzeptiert. Knapp ein Viertel der ProbandInnen nannte nur einen akzeptierten Kanal, die restlichen drei Viertel mindestens zwei. Hervorheben lässt sich an dieser Stelle, dass es in der heutigen digitalisierten (Arbeits-)Welt offensichtlich noch Kulturbetriebe gibt (hier 11%), die keine Bewerbungen per Mail akzeptieren.

5.2.4 Auswahl der BewerberInnen

Beteiligte Personen beim Auswahlprozess

Nach dem Prozessschritt der Stellenausschreibung wurde der Auswahlprozess der BewerberInnen untersucht. Zunächst wurde erfragt, welche Personen hieran beteiligt sind. Bei knapp 70% der Befragten ist die kaufmännische Leitung sowie die suchende Fachabteilung in den Auswahlprozess involviert. Die Personalabteilung wurde von ca. 46% genannt. In Abb. 16 sind alle Angaben der StudienteilnehmerInnen auf diese Frage ersichtlich. Durchschnittlich sind vier Instanzen am Auswahlverfahren der BewerberInnen beteiligt. In etwa 30% der Kulturbetriebe sind mehr als vier Beteiligte involviert. Unter „Sonstiges“ wurden folgende Angaben mehrmals gemacht: direkte KollegInnen des/der neuen Mitarbeiters/in (ca. 2%); Abteilungsleitung (ca. 1%). Jeweils einmal angeführt wurden: KollegIn aus einer nicht-suchenden Fachabteilung; Amtsleitung, ggf. OberbürgermeisterIn; Steuerungsunterstützung; wissenschaftliche/r ReferentIn. Zudem wurde an dieser Stelle von ProbandInnen angemerkt, dass es stellenabhängig sei, welche Personen bei der Auswahl der BewerberInnen beteiligt sind.



Abb. 12: Frage 11_Beteiligte Auswahl (Mehrfachauswahl)

Arten von Auswahlverfahren

Das persönliche Vorstellungsgespräch wurde von allen Befragten als genutztes Auswahlverfahren angeführt. Ca. 39% nannten hierbei überdies die Bearbeitung von Fallbeispielen, Fragen etc. Nur wenige StudienteilnehmerInnen gaben an, dass in ihrem Kulturbetrieb Telefoninterviews (ca. 14%), Videointerviews (ca. 9%) und Assessment-Center (ca. 7%) beim Auswahlprozess zum Einsatz kommen (vgl. Abb. 17).

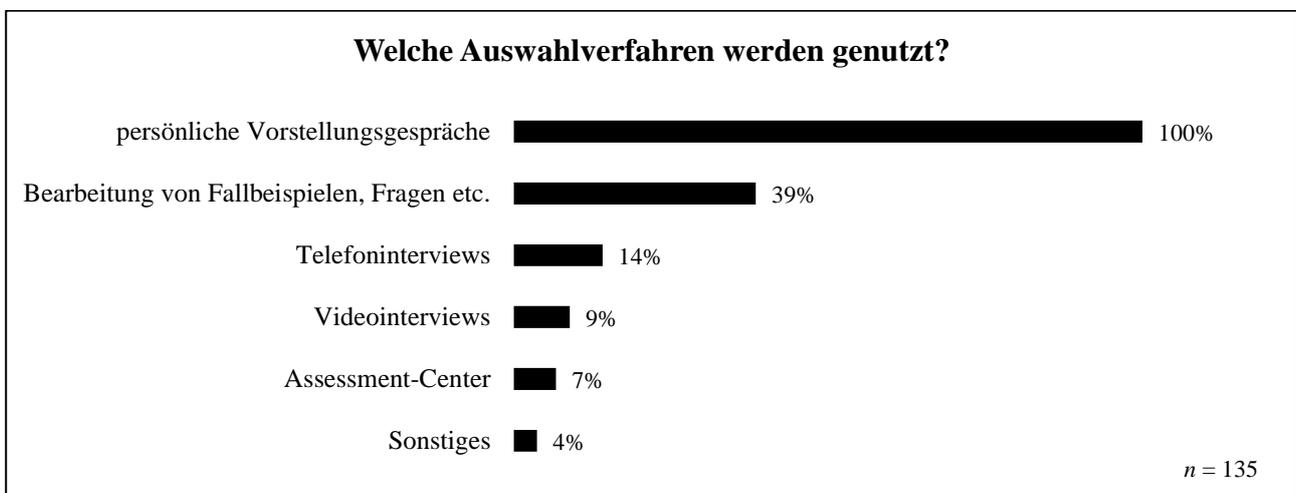


Abb. 13: Frage 12_Auswahlverfahren (Mehrfachauswahl)

Fragenkatalog

Ca. 22% der Befragten gaben an, dass in ihrem Kulturbetrieb ein festgelegter Fragenkatalog für Vorstellungsgespräche bzw. Interviews vorliegt. Bei ca. 42% ist dies teilweise und bei etwa einem Drittel der StudienteilnehmerInnen gar nicht der Fall (vgl. Abb. 18).



Abb. 14: Frage 13_Fragenkatalog (Einfachauswahl)

Mithilfe von Kreuztabellen wurde ermittelt, ob Zusammenhänge zwischen der Tatsache, dass in einem Kulturbetrieb ein Fragenkatalog vorliegt und dessen Größe, Trägerschaft oder Sparte bestehen. Hierbei konnten jedoch keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden.

Auswahlrunden

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass es in ihrem Kulturbetrieb nur eine Auswahlrunde gibt. Bei 39% werden zwei und bei 2% mehr als zwei Runden durchgeführt (vgl. Abb. 19).



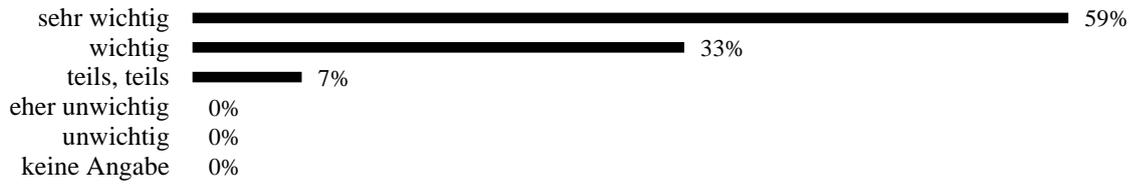
Abb. 15: Frage 14_Auswahlrunden (Einfachauswahl)

Auswahlkriterien

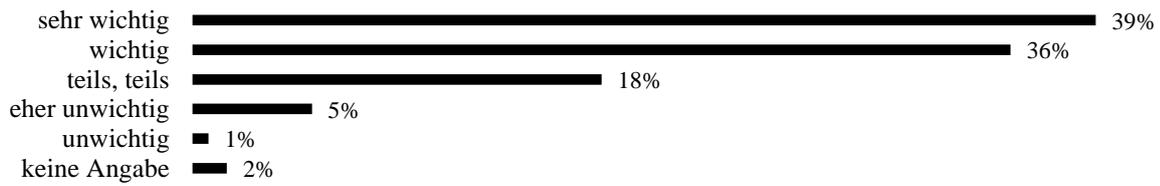
Abb. 20 zeigt, wie wichtig den ProbandInnen zehn bestimmte Aspekte bei KandidatInnen sind. Beim ersten Aspekt, dem Lebenslauf, war bei den Antworten eine klare Tendenz erkennbar. Über 90% der StudienteilnehmerInnen erachten ihn als sehr wichtig oder wichtig. Eine ähnliche Tendenz zeigte sich beim zweiten Aspekt, dem Anschreiben der BewerberInnen. Drei Viertel der Befragten schätzen dieses als sehr wichtig oder wichtig ein. Beim Bewerbungsfoto, dem dritten Aspekt, positioniert sich ein Drittel der Befragten bei der Mittelkategorie „teils, teils“. Weitere 21% werten das Bewerbungsfoto als „wichtig“ und 4% als „sehr wichtig“. 40% der StudienteilnehmerInnen tendieren jedoch zu „eher unwichtig“ bzw. „unwichtig“. Auch bei Zeugnissen (vierter Aspekt) entscheidet sich ein gutes Drittel der befragten Personen für die Mittelkategorie. Die Mehrheit der ProbandInnen erachtet Zeugnisse als wichtig oder sehr wichtig. Bei der Praxiserfahrung als fünftem Aspekt ist erneut eine klare Richtung ersichtlich. Sie wird von über der Hälfte der Befragten als sehr wichtig und von 37% als wichtig eingeschätzt. Auch die Übersichtlichkeit bzw. Struktur der Bewerbungsunterlagen (sechster Aspekt) wird von mehr als 80% der StudienteilnehmerInnen als wichtig oder sehr wichtig angesehen. Beim kreativen Design (siebter Aspekt) positioniert sich die Mehrheit der befragten Personen bei den Kategorien „eher unwichtig“ und „teils, teils“. 13% schätzen dieses Kriterium als (sehr) wichtig, 10% als unwichtig ein. Der achte Aspekt, sympathisches Auftreten, wird von knapp 90% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Hierbei ist somit eine deutliche Tendenz erkennbar. Noch deutlicher ist es bei dem neunten Aspekt, kompetentes Verhalten, welches 97% der befragten Personen als sehr wichtig oder wichtig beurteilen. Zuletzt wurden die ProbandInnen nach der Bedeutung des ersten Eindrucks der BewerberInnen befragt. Hier gaben 76% an, dass der erste Eindruck (sehr) wichtig sei. Auffällig ist, dass keine/r der Befragten den ersten Eindruck als unwichtig einstufte.

Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bei BewerberInnen?

1. Lebenslauf



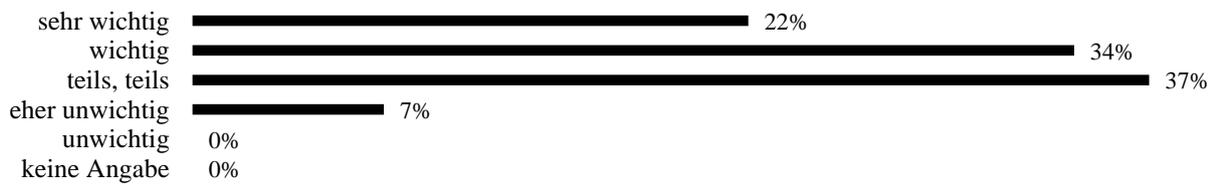
2. Anschreiben



3. Bewerbungsfoto



4. Zeugnisse



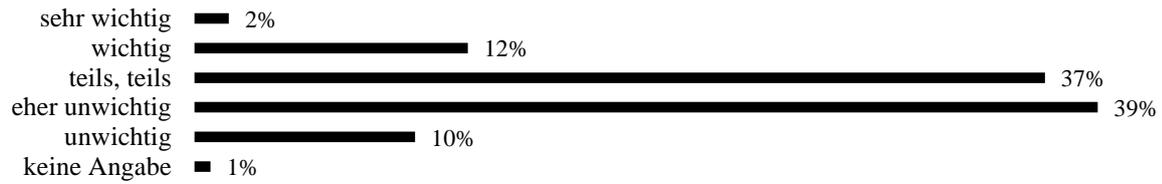
5. Praxiserfahrung



6. Übersichtlichkeit / Struktur der Bewerbungsunterlagen



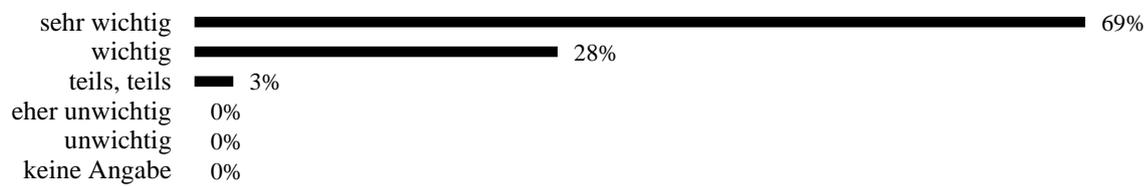
7. kreatives Design der Bewerbung



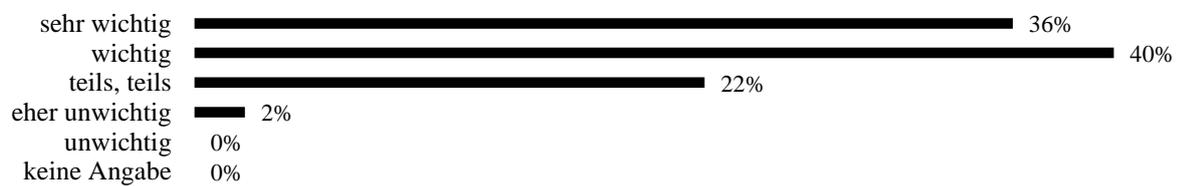
8. sympathisches Auftreten



9. kompetentes Verhalten



10. erster Eindruck



n = 135

Abb. 16: Frage 15_Auswahlkriterien (Einfachauswahl)

5.2.5 Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses

Absagemanagement

Nach dem Auswahlprozess wurde der Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses näher beleuchtet. Konkret wurde dabei nach dem Zeitpunkt gefragt, zu welchem Absagen an KandidatInnen verschickt werden. 60% der Befragten gaben an, dass in ihrem Kulturbetrieb Absagen an BewerberInnen versendet werden, sobald die Entscheidung auf eine/n andere/n Kandidatin/en gefallen ist, 42%, sobald ein/e andere/r KandidatIn den Arbeitsvertrag unterzeichnet hat und 31%, sobald feststeht, dass die betroffenen BewerberInnen nicht geeignet sind (vgl. Abb. 21).



Abb. 17: Frage 16_Absagen (Mehrfachauswahl)

Unter „Sonstiges“ wurde etwa angeführt, dass Absagen nur an solche BewerberInnen verschickt werden, die zu einem Vorstellungsgespräch anwesend waren; sich der Zeitpunkt der Absage nach der ausgeschriebenen Stelle richte; Absagen versendet werden, sobald die Einstellung durch die Zustimmung des Personalrats oder ggf. politischer Gremien verbindlich ist und dass „je nach sicherem Gefühl, ob der/die BewerberIn zusagt“ entschieden werde.

5.2.6 Gesamter Prozessablauf und interne Herausforderungen

Kontaktieren von BewerberInnen

Im Anschluss an die einzelnen Schritte des Personalbeschaffungsprozesses wurden der gesamte Prozessablauf näher betrachtet und interne Herausforderungen der einzelnen Kulturbetriebe untersucht. Zunächst wurde erfragt, zu welchen Anlässen die BewerberInnen kontaktiert werden. 98% der ProbandInnen gaben an, dass BewerberInnen eine Einladung zum persönlichen Gespräch erhalten, bei

jeweils 94% werden Zu- und Absagen versendet und bei 80% eine Eingangsbestätigung der Bewerbung. Etwa die Hälfte der StudienteilnehmerInnen führte an, dass BewerberInnen zur Nachreichung fehlender Unterlagen aufgefordert werden und bei 9% wird über den aktuellen Bewerbungsstand informiert (vgl. Abb. 22). Durchschnittlich werden BewerberInnen viermal kontaktiert.



Abb. 18: Frage 17_Kontaktieren von BewerberInnen (Mehrfachauswahl)

Prozessdauer

Wie Abb. 23 zeigt, beträgt die Dauer des gesamten Personalbeschaffungsprozesses in den meisten Fällen ein bis zwei Monate (42%) oder drei bis vier Monate (40%). Nur bei einem geringen Anteil der Befragten dauert der Prozess weniger als einen Monat (7%) oder länger als fünf Monate (10%).

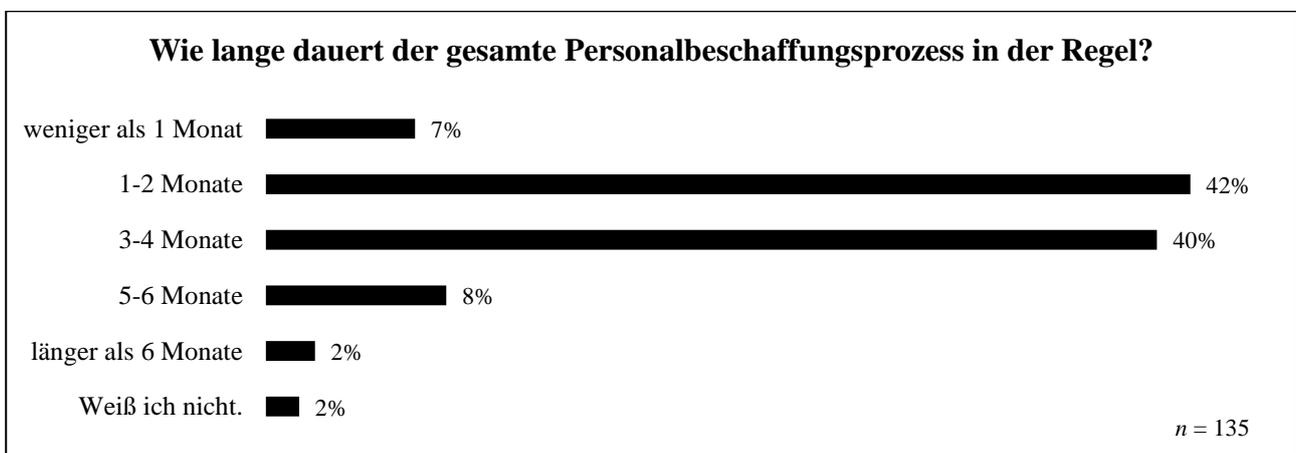


Abb. 19: Frage 18_Prozessdauer (Einfachauswahl)

Bezogen auf das Sample liegt die Schlussfolgerung nahe, dass der Personalbeschaffungsprozess in öffentlichen Kulturbetrieben eher länger als vier Monate dauert (ca. 13%) als in privaten (ca. 3%). Allerdings ergab der Chi-Quadrat-Test keine statistische Relevanz dieser Korrelation. Ebenfalls konnte kein Zusammenhang zwischen der Prozessdauer und Größe bzw. der Prozessdauer und Sparte der Kulturbetriebe ermittelt werden.

Externe Personalberatungen

Die ProbandInnen wurden weiterhin gefragt, ob beim Personalbeschaffungsprozess in ihren Kulturbetrieben externe Personalberatungen konsultiert werden. Die Mehrheit verneinte dies. Etwa ein Viertel der Befragten gab an, dass selten Personalberatungen konsultiert werden und ca. 7% beantworteten die Frage mit „Ja, manchmal.“ Die Antwortmöglichkeit „Ja, sehr oft.“ wurde nicht ausgewählt (vgl. Abb. 24).



Abb. 20: Frage 19_Personalberatungen (Einfachauswahl)

Auch an dieser Stelle wurde anhand von Kreuztabellen untersucht, ob die Tatsache, dass Kulturbetriebe externe Personalberatungen hinzuziehen mit deren Größe, Trägerschaft oder Sparte korreliert. Diese Analyse ergab, dass große Kulturbetriebe eher Personalberatungsdienstleistungen in Anspruch nehmen (ca. 45%) als kleine und mittlere (ca. 29%); öffentliche Kulturbetriebe (38%) beziehen eher externe Personalberatungen hinzu als private (20%); Theater (40%) greifen eher auf externe Personalberatungen zurück als Museen (31%). Der Chi-Quadrat-Test zeigte jedoch, dass hierbei lediglich der Zusammenhang zur Trägerschaft statistisch signifikant ist.

Die 32% der StudienteilnehmerInnen, in deren Kulturbetrieben manchmal oder selten externe Personalberatungen konsultiert werden (*n* = 43), wurden sodann zu den genutzten Dienstleistungen sowie zu den Anlässen für solche Beratung befragt. Dabei ergab sich, dass Leistungen unterschiedlicher Art wahrgenommen werden. Am häufigsten genannt wurde das Treffen der Vorauswahl (40%) und die

Platzierung der Stellenanzeige (37%). Hilfe bei der Durchführung des gesamten Personalbeschaffungsprozesses nehmen nur 7% des Teilsamples ($n = 43$) in Anspruch. Alle genannten Dienstleistungen mit den jeweiligen Häufigkeiten finden sich in Abb. 25. Im Schnitt gaben die Kulturbetriebe an, zwei Personalberatungsdienstleistungen in Anspruch genommen zu haben. Zusätzlich wurde unter „Sonstiges“ die Suche nach Experten (Headhunting / Direct Search) genannt.

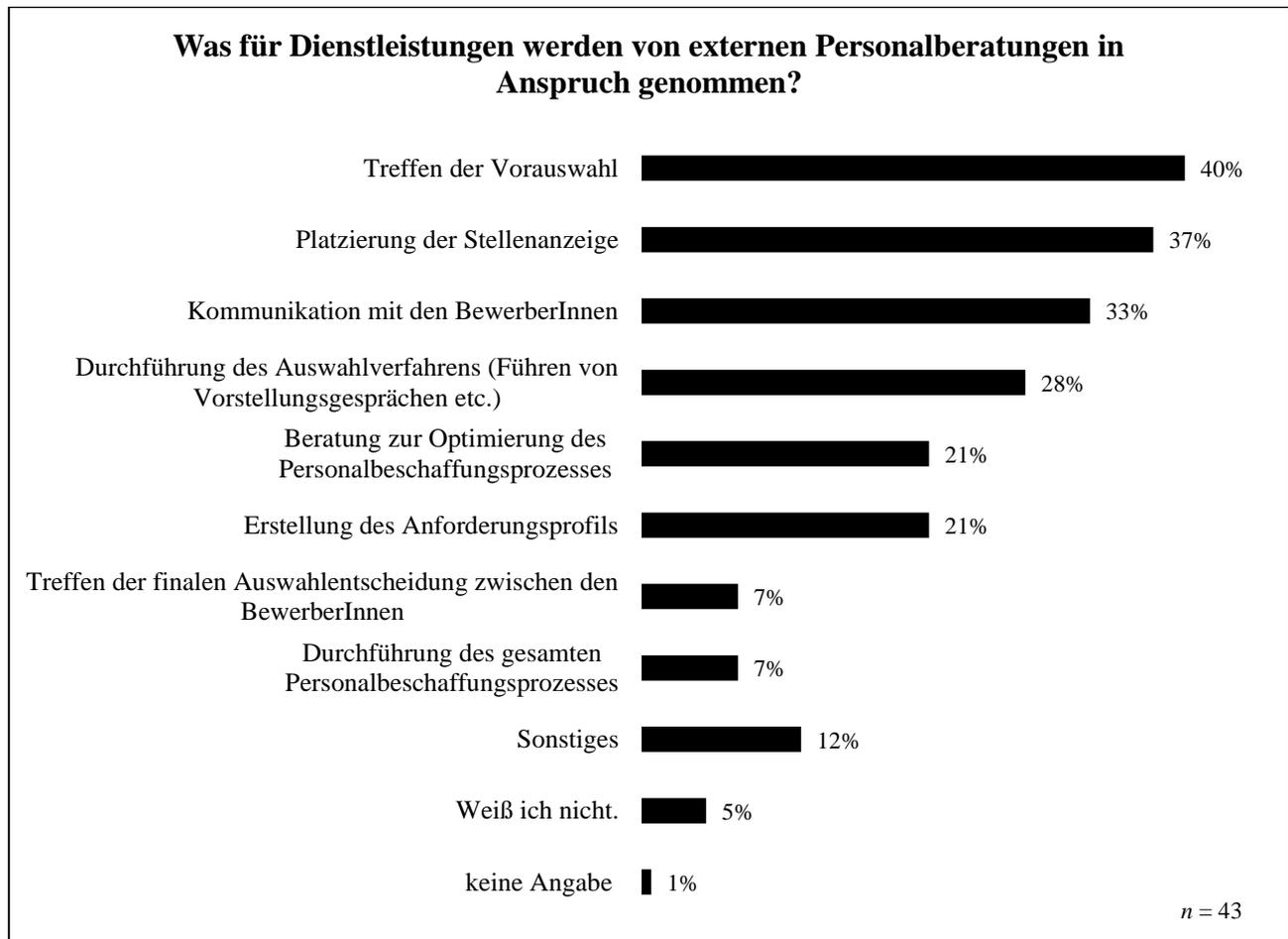


Abb. 21: Frage 19.1_Personalberatungen Dienstleistungen (Mehrfachauswahl)

Ähnliches zeigt sich auch bei der Frage, zu welchen Anlässen externe Personalberatungen hinzugezogen werden. 67% des Teilsamples gaben an, dass dies bei der Besetzung von Führungs- bzw. Schlüsselpositionen der Fall sei (vgl. Abb. 26). Bei der Antwortkategorie „Sonstiges“ wurde angemerkt, dass Personalberatungen lediglich im Einzelfall, wie etwa im Falle einer schmalen Bewerberlage bei einer bestimmten Stelle, konsultiert werden.

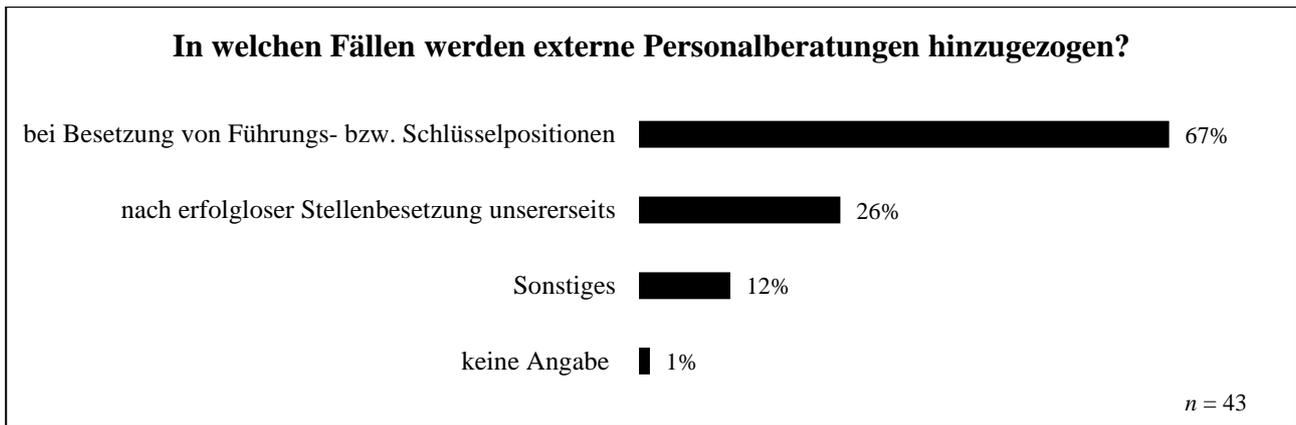


Abb. 22: Frage 19.2_Personalberatungen Anlässe (Mehrfachauswahl)

Das Teilsample, welches Frage 19 (Konsultierung von Personalberatungen) mit „nein“ beantwortet hatte (*n* = 90), wurde nach den Gründen hierzu befragt. Der am meisten genannte Grund war hierbei der hohe Preis der Dienstleistungen (51%). Außerdem wurde angeführt, dass keine Unterstützung benötigt werde (42%) und dass die Gegebenheiten im eigenen Kulturbetrieb zu speziell seien (32%) (vgl. Abb. 27). Unter „Sonstiges“ wurde z.B. angeführt, dass externe Personalberatungen bisher nicht in Betracht gezogen wurden (ca. 2%).



Abb. 23: Frage 19.3_Personalberatungen Gegenentscheidungen (Mehrfachauswahl)

Verzögerungen beim Personalbeschaffungsprozess

Um interne Herausforderungen beim Personalbeschaffungsprozess identifizieren zu können, wurde gefragt, bei welchen Schritten des Prozesses es zu Verzögerungen kommt. Knapp die Hälfte der befragten Personen ist der Ansicht, dass es bei Abstimmungen (zwischen Personalabteilung und suchender Fachabteilung, mit dem Träger, mit dem Personalrat) zu Verzögerungen kommt; laut einem Drittel der Befragten kommt es bei der Vorbereitung der Stellenausschreibung und laut 13% bei der Stellenausschreibung selbst zu Verzögerungen (vgl. Abb. 28).

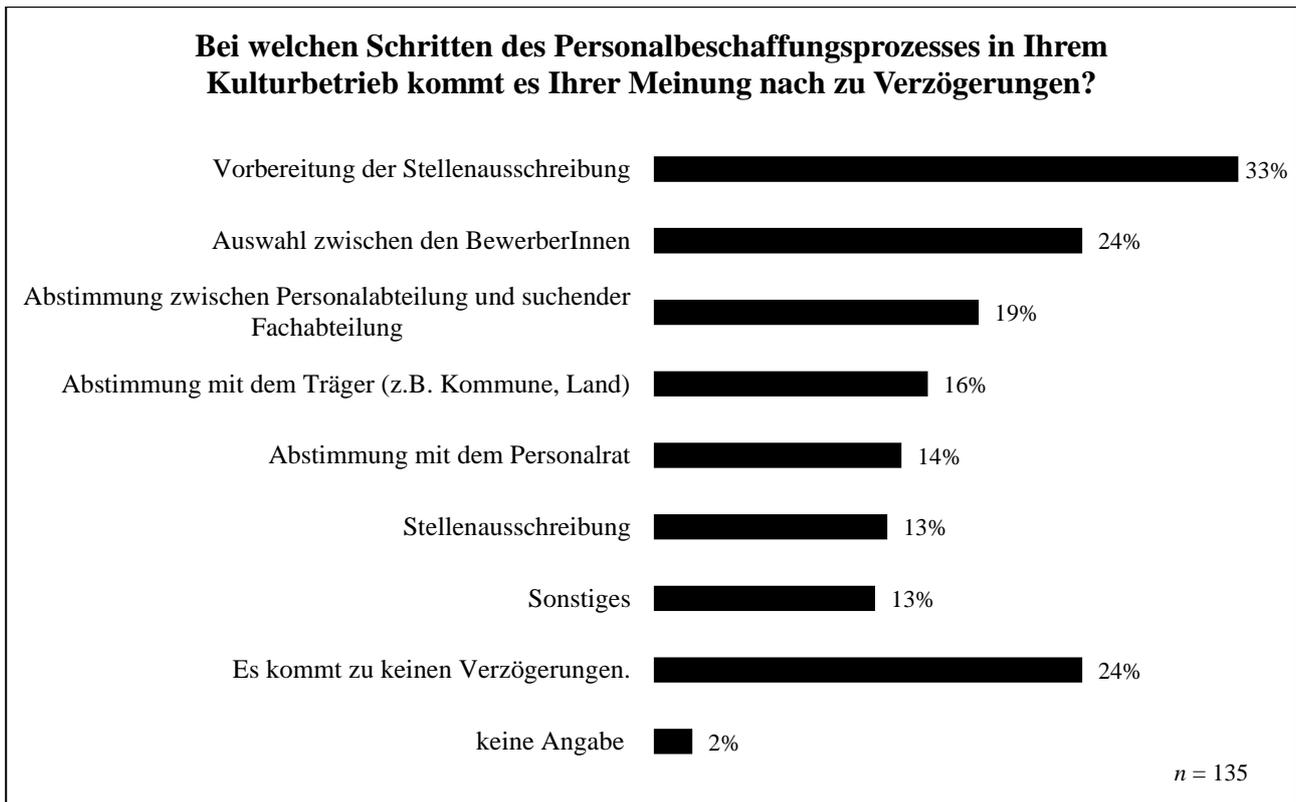


Abb. 24: Frage 20_Verzögerungen (Mehrfachauswahl)

Durchschnittlich nannten die ProbandInnen zwei Schritte, bei welchen es zu Verzögerungen kommt. Unter „Sonstiges“ wurden verschiedene weitere Prozessschritte genannt. Mehrfach angeführt wurden die Terminfindung für Vorstellungsgespräche (ca. 4%), die terminliche Abstimmung mit der Führungsebene (ca. 2%), die Freigabe der Stelle zur Wiederbesetzung (ca. 2%) sowie die erneute Ausschreibung aufgrund einer schlechten Bewerberlage (ca. 2%). Rund ein Viertel der ProbandInnen gab an, dass es zu keinen Verzögerungen kommt. Es sei angemerkt, dass die Konzeption der Frage ungünstig ist, da neben der Antwort „Es kommt zu keinen Verzögerungen.“ zusätzlich noch weitere ausgewählt werden konnten. Dieser Fall trat einmal ein.

Alle StudienteilnehmerInnen, welche nicht die Antwortmöglichkeit „Es kommt zu keinen Verzögerungen.“ ausgewählt hatten (*n* = 102), wurden anschließend gefragt, welche Umstände ihrer Meinung nach zu Verzögerungen führen. Die meisten ProbandInnen (44%) erachteten die Involvierung zu vieler Personen in den Prozess als Auslöser für Verzögerungen. Abb. 29 zeigt, wie oft die anderen zur Verfügung gestellten Antwortmöglichkeiten ausgewählt wurden. Insgesamt wurden durchschnittlich zwei Gründe für Verzögerungen genannt. Weitere Umstände, die bei der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ aufgeführt wurden, waren u.a. die Abstimmung mit dem Vorstand (ca. 3%) und kurzfristig entstehender Personalbedarf (beispielsweise durch Kündigungen) (ca. 3%).

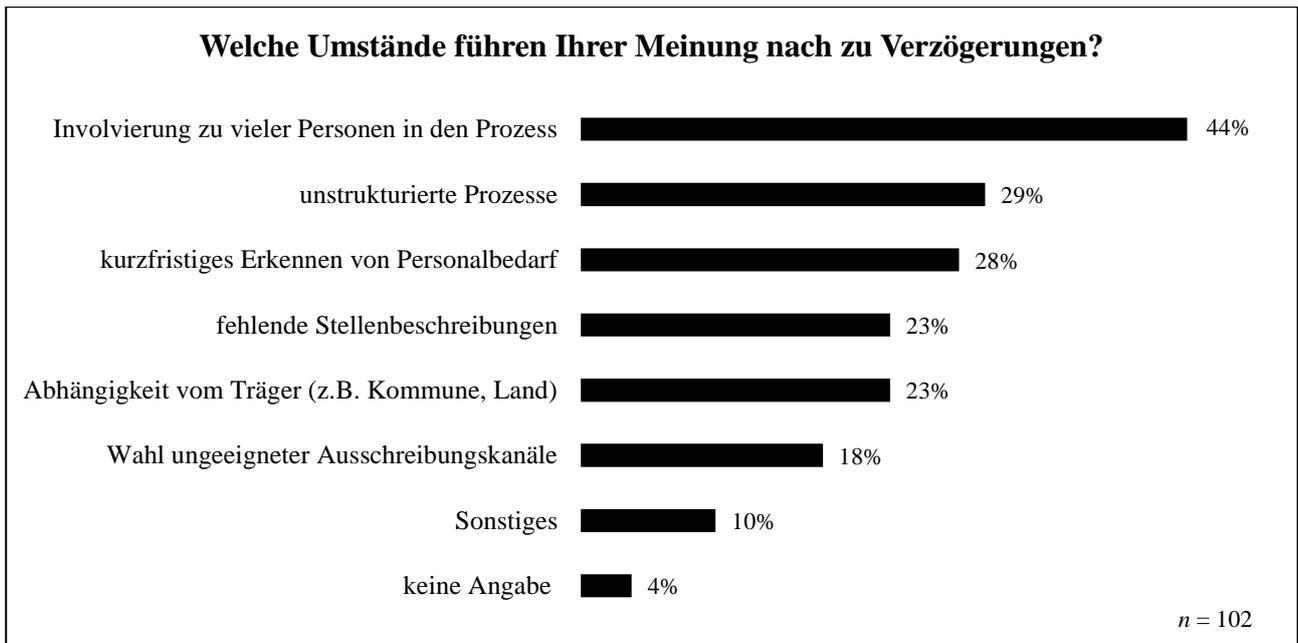


Abb. 25: Frage 20.1_Verzögerungen Gründe (Mehrfachauswahl)

Effizienz und Effektivität des Personalbeschaffungsprozesses

Um zu erfassen, wie effizient und effektiv die ProbandInnen den Personalbeschaffungsprozess in ihrem Kulturbetrieb einschätzen, wurden sie gebeten, anzugeben, inwieweit sie vier verschiedenen Aussagen zustimmen. Der ersten Aussage „Unser Personalbeschaffungsprozess ist effizient.“ stimmte knapp die Hälfte der Befragten eher oder voll zu. 42% positionierten sich bei der Mittelkategorie „teils, teils“ (vgl. Abb. 30).

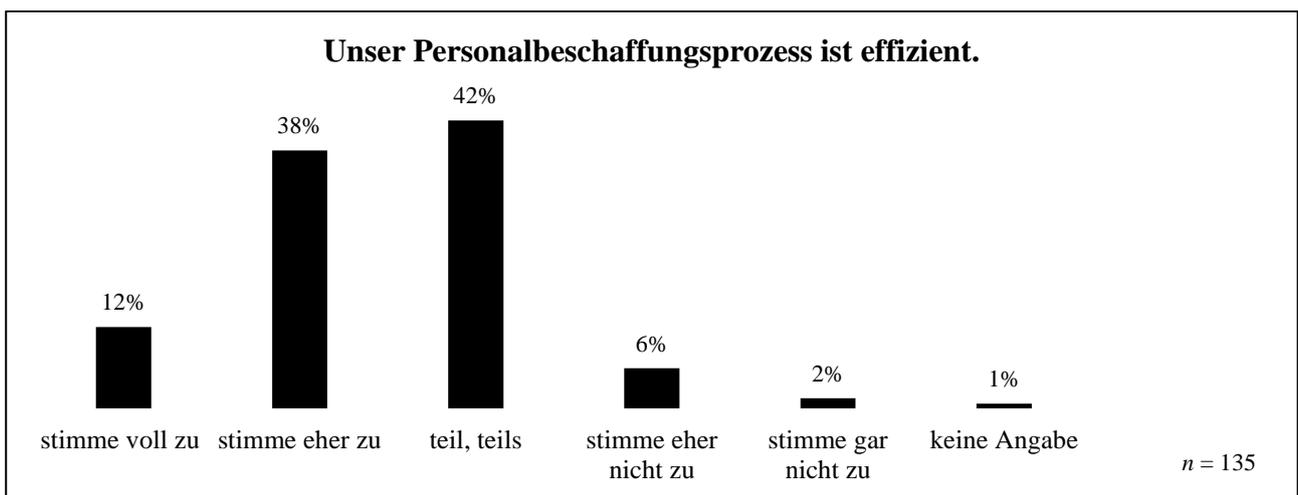


Abb. 26: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 1 (Einfachauswahl)

Die zweite Aussage lautete „Unser Personalbeschaffungsprozess ist strukturiert.“ Wie Abb. 31 zeigt, stimmten hier mehr als drei Viertel der StudienteilnehmerInnen eher oder voll zu. 16% wählten die Kategorie „teils, teils“.

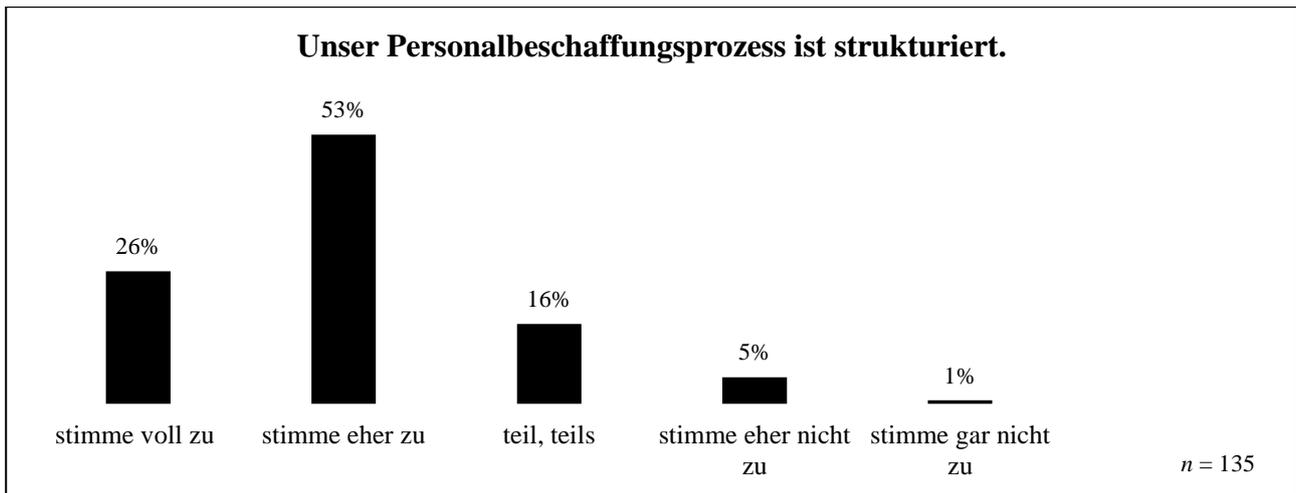


Abb. 27: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 2 (Einfachauswahl)

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei der dritten Aussage „Unser Personalbeschaffungsprozess führt zu zufriedenstellenden Ergebnissen (d. h. zu geeigneten MitarbeiterInnen).“ Auch hier stimmte eine deutliche Mehrheit der Befragten eher oder voll zu. 20% entschieden sich für die Mittelkategorie „teils, teils“ (vgl. Abb. 32).

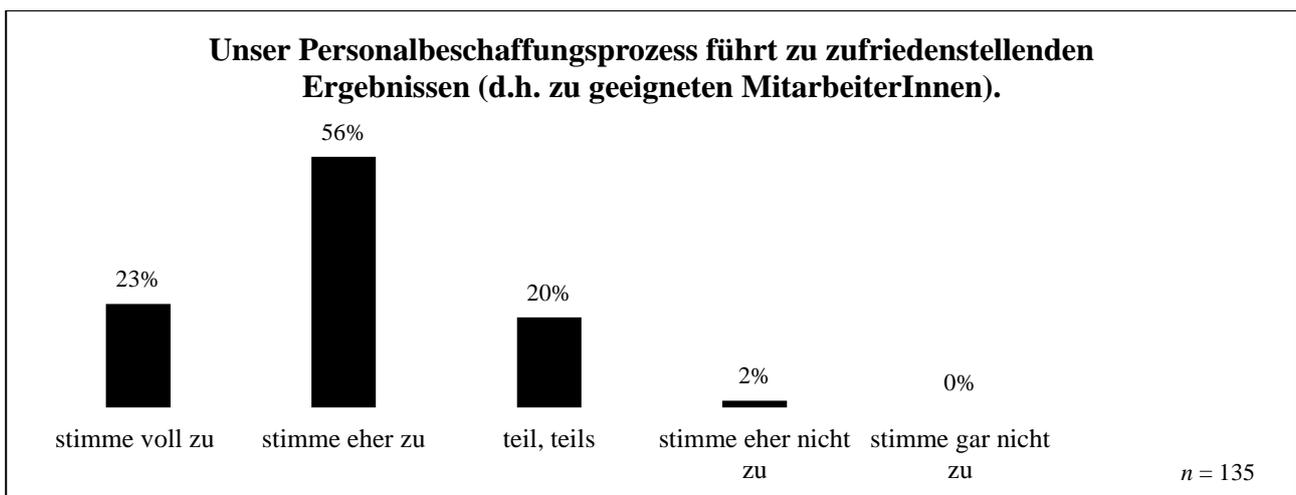


Abb. 28: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 3 (Einfachauswahl)

Abb. 33 zeigt, wie die ProbandInnen die vierte Aussage „Arbeitsverhältnisse werden nicht frühzeitig (d.h. während oder nach der Probezeit beendet).“ einschätzen. Erneut stimmte die Mehrheit der Aussage voll oder eher zu.



Abb. 29: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 4 (Einfachauswahl)

5.2.7 Personalbeschaffungsstatistik und externe Herausforderungen

Anzahl der Bewerbungen

Der letzte Themenblock des Fragebogens bezieht sich auf die Personalbeschaffungsstatistik sowie externe Herausforderungen. Dabei wurde zunächst erfragt, wie sich die Anzahl der Bewerbungen in den letzten fünf Jahren entwickelt hat. 43% der Befragten empfinden die Anzahl der eingehenden Bewerbungen als abnehmend, 24% als gleichbleibend und 12% als steigend. Ein vergleichsweise hoher Anteil (21%) der ProbandInnen beantwortete die Frage mit „Weiß ich nicht.“ (vgl. Abb. 34).

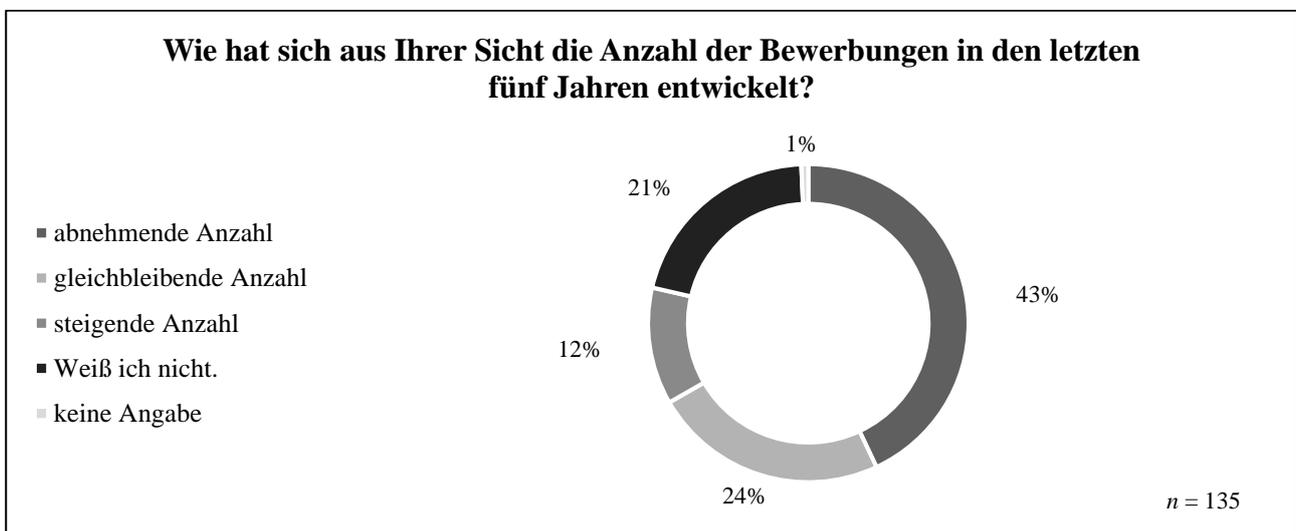


Abb. 30: Frage 22_Anzahl Bewerbungen (Einfachauswahl)

Das Teilsample, welches diese Frage mit „abnehmende Anzahl beantwortete“ (*n* = 58), wurde anschließend zu den Gründen für eine solche Entwicklung befragt. Die am häufigsten genannten Gründe waren niedrige Löhne im Kulturbereich (72%) und attraktivere Konditionen in der freien Wirtschaft (69%). 48% der StudienteilnehmerInnen nannten die Auswirkungen des demogra-

fischen Wandels, 40% unregelmäßige Arbeitszeiten und 31% eine hohe Arbeitsbelastung im Kulturbereich. Abb. 35 zeigt, wie häufig die anderen zur Auswahl gestellten Gründe genannt wurden. Unter „Sonstiges“ wurde mehrfach (ca. 5%) ein unattraktiver bzw. stadtferner Standort des Kulturbetriebs als Grund für die abnehmende Anzahl an Bewerbungen angeführt.

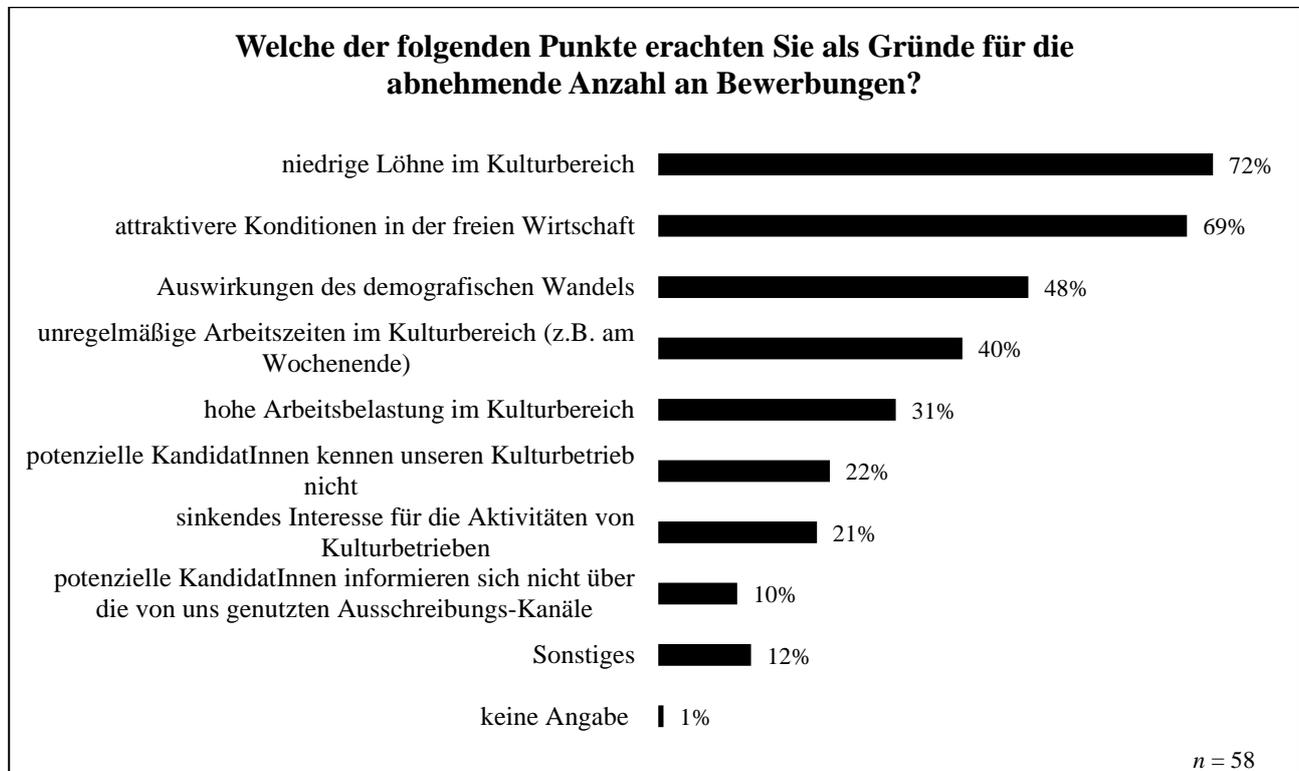


Abb. 31: Frage 22.1_Anzahl Bewerbungen abnehmend (Mehrfachauswahl)

Qualität der Bewerbungen

Überdies wurde nach der Qualität der Bewerbungsunterlagen gefragt. Wie Abb. 36 zeigt, wird diese nur von 22% der ProbandInnen als abnehmend eingeschätzt. Die meisten Befragten (46%) beurteilen die Qualität als gleichbleibend und 11% als steigend. Auch diese Frage beantworten 21% mit „Weiß ich nicht.“



Abb. 32: Frage 23_Qualität Bewerbungen (Einfachauswahl)

Die StudienteilnehmerInnen, welche die Qualität der Bewerbungen als abnehmend ansehen ($n = 29$), wurden sodann gefragt, welche Gründe sie hierfür als ausschlaggebend erachten. Knapp 83% nannten hierbei fehlende Sorgfalt bei der Einreichung der relevanten Unterlagen. 28% sehen One-Click-Bewerbungen (z.B. über Xing) als einen Auslöser (vgl. Abb. 37).

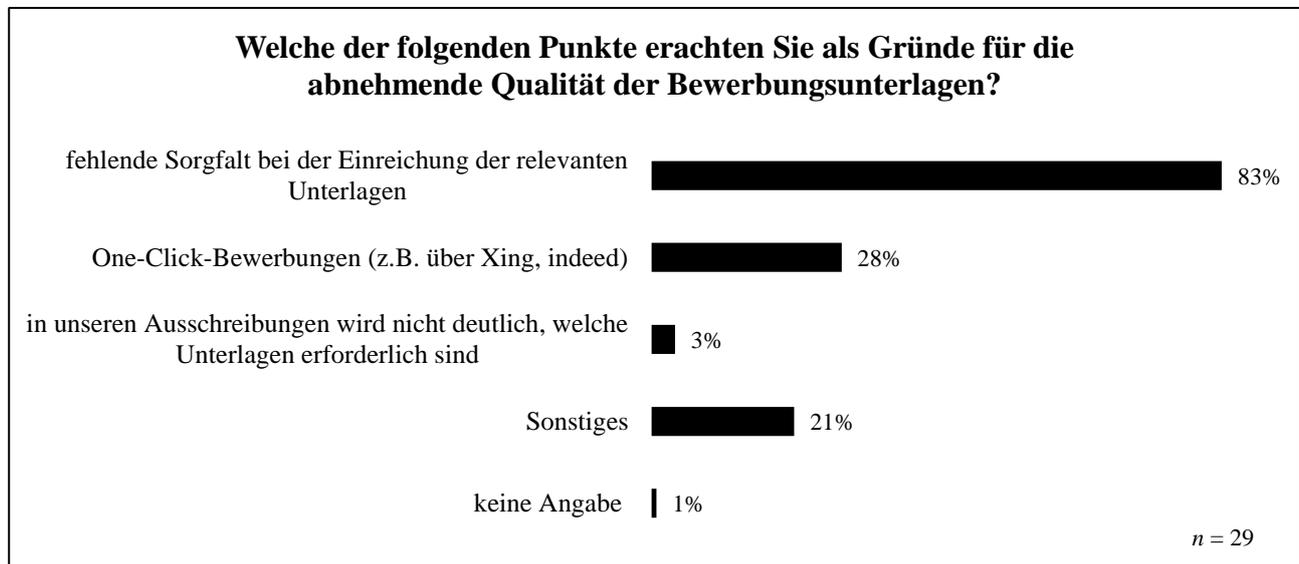


Abb. 33: Frage 23.1_Qualität Bewerbungen abnehmend (Mehrfachauswahl)

Bei der Antwortkategorie „Sonstiges“ wurden vornehmlich Ergänzungen zur ersten Auswahlmöglichkeit „fehlende Sorgfalt bei Einreichung der relevanten Unterlagen“ angeführt, wie beispielsweise, dass die Hinweise und Anforderungen in den Ausschreibungen zunehmend weniger berücksichtigt werden (ca. 1%).

Employer Branding

In diesem Themenblock wurde erfragt, ob bzw. inwiefern in Kulturbetrieben bereits Employer Branding betrieben wird. Über die Hälfte der ProbandInnen gab an, dass die Stellenausschreibungen in ihrem Betrieb zur Selbstpräsentation genutzt werden. Bei 45% werden hierfür die Homepage und bei 28% soziale Netzwerke verwendet. Nur ein sehr geringer Anteil der Befragten führte an, dass ihr Kulturbetrieb auf Karrieremessen präsent ist (9%) oder eine eigene Karrierewebseite hat (7%) (vgl. Abb. 38).

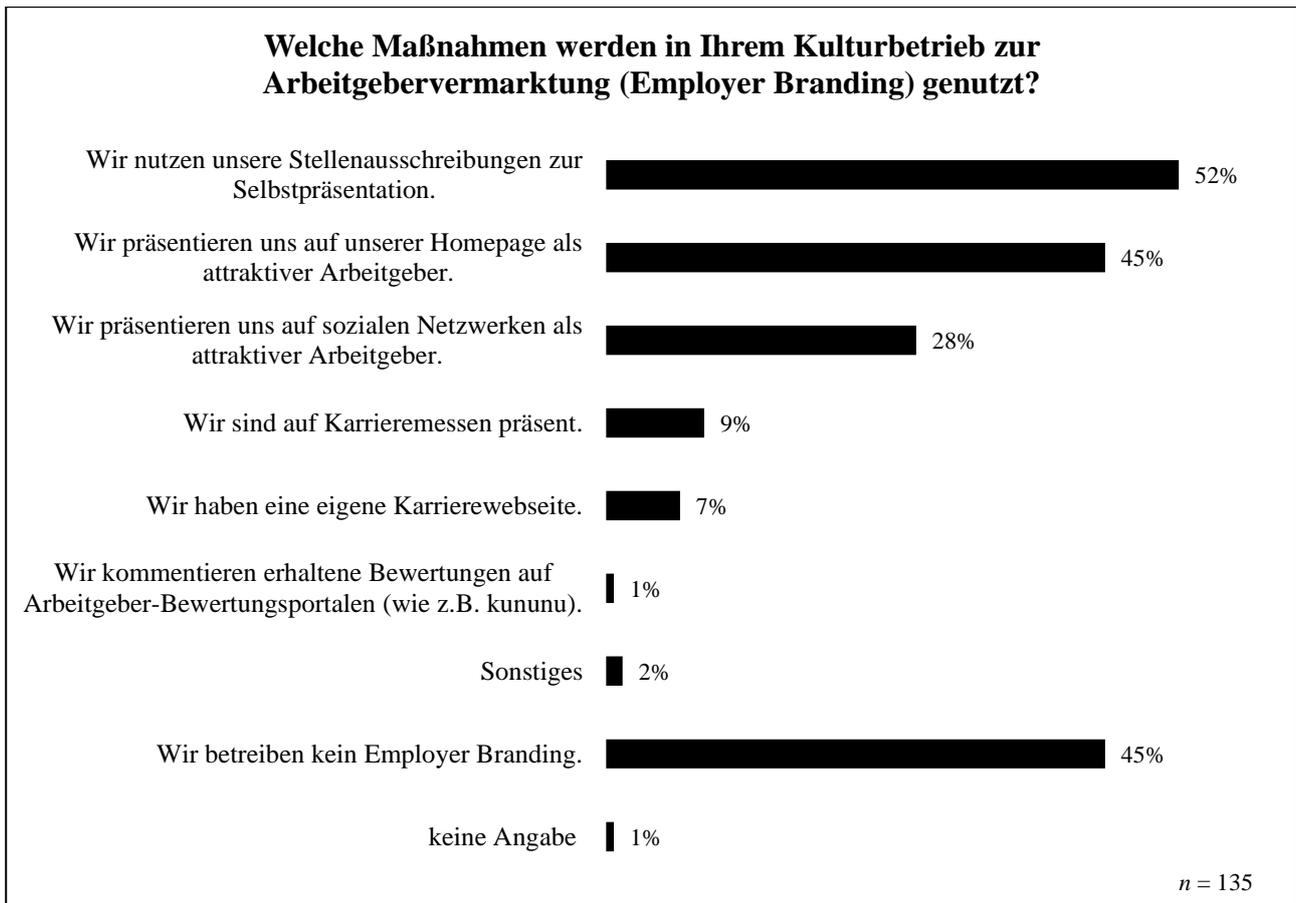


Abb. 34: Frage 24_Employer Branding Maßnahmen (Mehrfachauswahl)

Durchschnittlich werden zwei Employer Branding Maßnahmen betrieben. Die Antwortmöglichkeit „Wir betreiben kein Employer Branding.“ wurde von 45% der StudienteilnehmerInnen ausgewählt. Wie auch Frage 44 nach den Verzögerungen beim Personalbeschaffungsprozess, ist diese Frage unglücklich konzipiert worden, da neben der Antwort, dass kein Employer Branding betrieben werde, zusätzlich noch weitere ausgewählt werden konnten. In solchen Fällen (11%) werden mutmaßlich Employer Branding Maßnahmen betrieben, ohne sie als solche zu bezeichnen.

Wie die Kreuztabellierung zeigt, setzen eher große Kulturbetriebe Employer Branding Maßnahmen ein als kleine und mittlere. 49% der Befragten aus kleinen und mittleren Betrieben gaben an, dass sie kein Employer Branding betreiben; von den StudienteilnehmerInnen aus großen Betrieben wählten nur 34% diese Antwortmöglichkeit. Auch zwischen der Sparte und dem Einsatz von Employer Branding Instrumenten scheint ein Zusammenhang zu bestehen. 51 % der ProbandInnen aus Museumsbetrieben entschieden sich für die Option „Wir betreiben kein Employer Branding.“; bei Theaterbetrieben wählten nur 37% der Befragten diese Antwortmöglichkeit, was darauf schließen lässt, dass Theater eher Employer Branding betreiben als Museen. Wie der Chi-Quadrat-Test zeigt, sind die beschriebenen Zusammenhänge allerdings nicht statistisch gesichert.

Des Weiteren wurden die Probandinnen um ihre Einschätzung zu drei Aussagen gebeten. Die erste Aussage lautete: „Der Fachkräftemangel ist in unserem Kulturbetrieb deutlich zu spüren.“ Etwa die Hälfte der Befragten stimmt dieser Aussage eher oder voll zu. Rund ein Viertel stimmt eher nicht oder gar nicht zu. Ebenfalls ein Viertel positioniert sich bei der Mittelkategorie „teils, teils“ (vgl. Abb. 39).

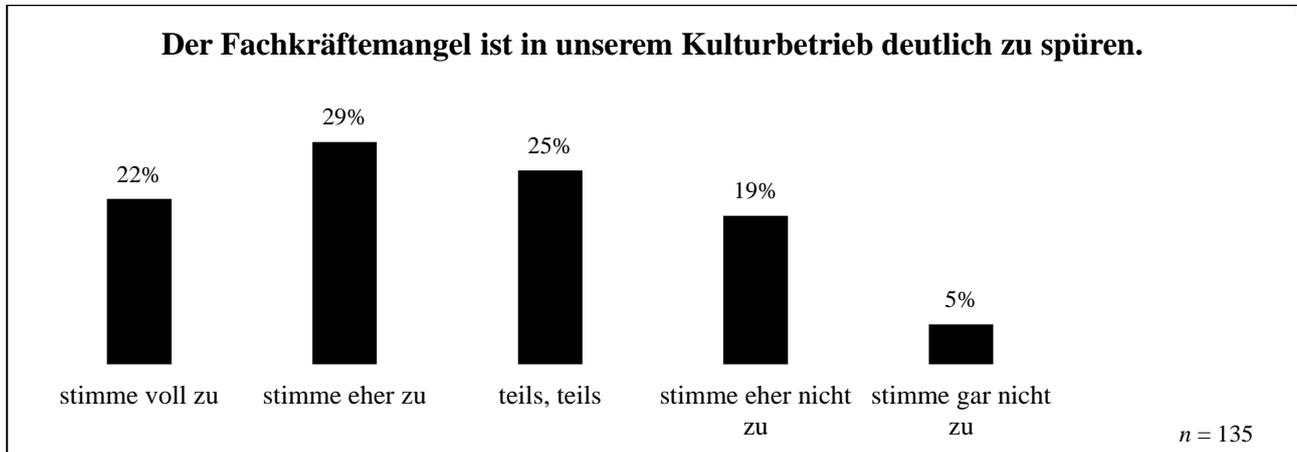


Abb. 35: Frage 25_Employer Branding Aussagen, Aussage 1 (Einfachauswahl)

Der zweiten Aussage „Die vielfältigen Möglichkeiten des Internets erleichtern uns die Personalbeschaffung.“ stimmten knapp zwei Drittel der StudienteilnehmerInnen eher oder voll zu. 27% wählten die Kategorie „teils, teils“ (vgl. Abb. 40).

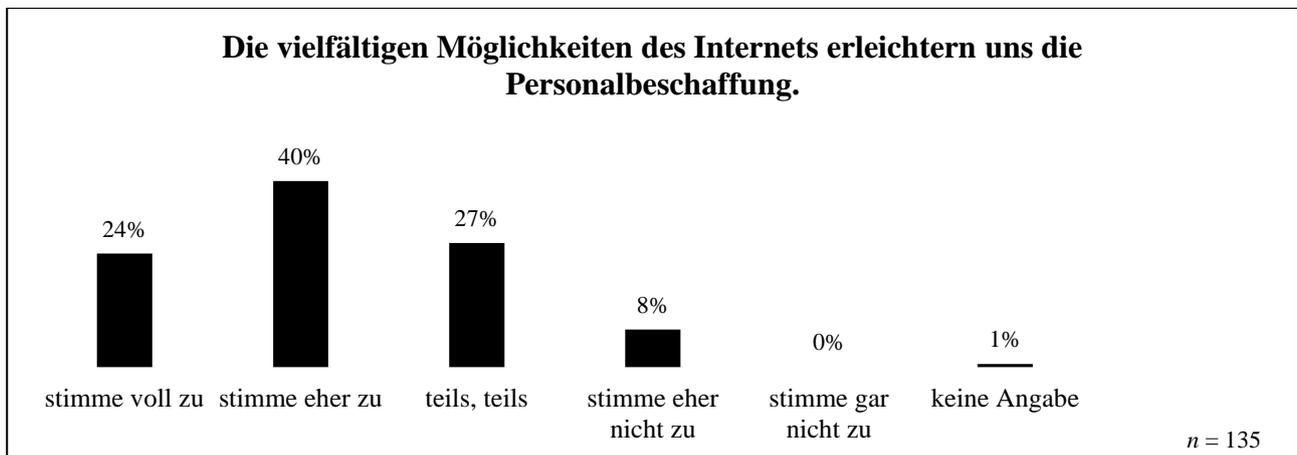


Abb. 36: Frage 25_Employer Branding Aussagen, Aussage 2 (Einfachauswahl)

Bei der dritten Aussage „Arbeitgeber-Bewertungsportale (wie z.B. kununu) beeinflussen die Entscheidung für oder gegen uns als Arbeitgeber.“ lässt sich eine klare Tendenz erkennen. Etwa zwei Drittel der Befragten stimmte dieser Aussage gar nicht oder eher nicht zu. 19% entschieden sich für die Mittelkategorie. Vergleichsweise viele ProbandInnen (9%) machten zu dieser Aussage keine Angabe (vgl. Abb. 41).

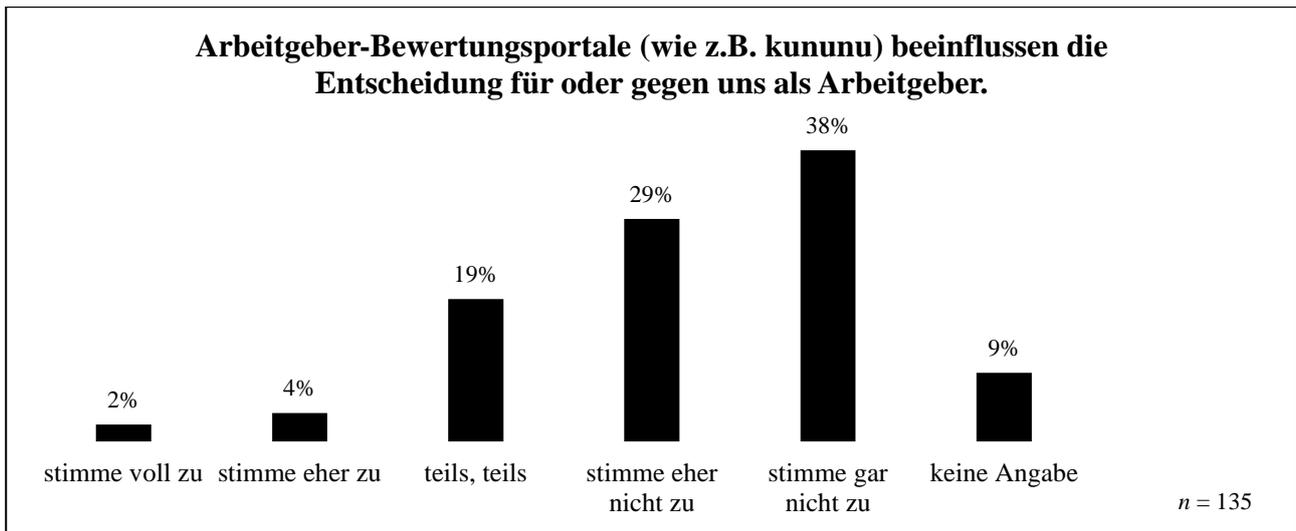


Abb. 37: Frage 25_Employer Branding Aussagen, Aussage 3 (Einfachauswahl)

Abschließend hatten die StudienteilnehmerInnen die Möglichkeit, weitere Anmerkungen zur Personalbeschaffung in ihrem Kulturbetrieb oder zum Online-Fragebogen zu machen. Diese Gelegenheit nahmen 13% der befragten Personen wahr.

6 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden besonders bemerkenswerte Ergebnisse der Studie, gegliedert nach den Themenblöcken des Online-Fragebogens, näher beleuchtet und vor dem Hintergrund des zu Beginn dieser Arbeit vorgestellten Forschungsstandes sowie den Ergebnissen aus den qualitativen ExpertInneninterviews diskutiert. Dabei ist vorab anzumerken, dass sich die Ergebnisse dieser Studie vorrangig auf kleine und mittlere Kulturbetriebe im Bereich der Hochkultur beziehen, welche in öffentlicher Trägerschaft in Deutschland agieren.

Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses

Auffällig ist, dass fast die Hälfte der ProbandInnen angibt, in einem Kulturbetrieb ohne Personalabteilung zu arbeiten. Diesbezüglich wurde im abschließenden freien Antwortfeld der Online-Befragung folgende Anmerkung gemacht: „Ein Kulturbetrieb ist weit davon entfernt, systematisch HR-Arbeit zu übernehmen – die Personalabteilung übernimmt in der Regel nur Verwaltungsaufgaben.“ Auch aus der Studie von Frohne / Reinke (2013) geht hervor, dass es in einigen Kulturbetrieben keine Personalabteilung gibt oder diese nicht für Recruiting zuständig ist und bei der Erhebung von Burghardt / Stegmann / Witte (2017) verfügt ebenfalls nur jedes fünfte Festival über eine Personalabteilung. Des Weiteren konnte die Online-Befragung belegen, was Scheytt und Schütz in ihren Erfahrungsberichten anführen: Häufig liegen keine Stellenbeschreibungen vor bzw. diese werden nicht regelmäßig aktualisiert. Stellenbeschreibungen sind jedoch die Ausgangsbasis für eine zielorientierte

Stellenausschreibungen (Bohlen 2015; Ulmer 2013). Die häufig nicht vorhandenen, bzw. nicht aktuellen, Stellenbeschreibungen deuten daher auf eine unprofessionelle Vorgehensweise seitens der Kulturbetriebe bei der Vorbereitung des Beschaffungsprozesses hin.

Stellenausschreibung

Die Frage nach den genutzten Ausschreibungskanälen hat gezeigt, dass 96% mindestens einen Online-Kanal zur Stellenausschreibung verwenden. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen früherer Studien. Bei Frohne / Reinke (2013) nutzen alle befragten Kulturbetriebe Online-Stellenanzeigen und auch bei Burghardt / Stegmann / Witte (2017) gehören digitale Medien zu den wichtigsten Recruiting-Kanälen. In Bezug auf die Nutzung von Social Media zur Stellenausschreibung lässt sich im Vergleich zu den anderen beiden Studien ein leichter Anstieg verzeichnen. Wurden soziale Netzwerke 2013 noch kaum zur Ausschreibung von Stellen verwendet (vgl. Frohne / Reinke 2013), so hat vorliegende Online-Befragung eine Nutzung von 47% ergeben. Die 2016 / 2017 durchgeführte Studie, welche allerdings lediglich Festivalbetriebe untersuchte, ergab eine Social Media Nutzung von ca. 26% (vgl. Burghardt / Stegmann / Witte 2017). Bei Betrachtung der Nutzung von Active Sourcing-Maßnahmen (wie etwa gezieltes Ansprechen von potenziellen KandidatInnen auf Karrieremessen oder an Hochschulen) sowie einer eigenen Karrierewebseite, zeigen sich signifikante Unterschiede zur Studie von Staufenberg / Kienbaum. Während aus der Studie von Staufenberg / Kienbaum (Nr. 2) hervorgeht, dass ca. 70% der untersuchten Unternehmen bereits Active Sourcing betreiben und dass Karrierewebsites sowie Events und Messen zu den am meisten genutzten Recruiting-Kanälen gehören, nannten in der Online-Befragung vorliegender Studie nur 30% der Befragten Active Sourcing-Kanäle und nur ca. 2% eine eigene Karrierewebseite. Die Trends in der freien Wirtschaft hin zum Active Sourcing und zur Nutzung von Karrierewebsites scheinen folglich noch nicht im Kulturbereich angekommen zu sein.

Auswahl der BewerberInnen

Wie die Online-Befragung zeigt, gibt es bei einem Drittel der untersuchten Kulturbetriebe keinen festgelegten Fragenkatalog für Vorstellungsgespräche bzw. Interviews. Der in den qualitativen Interviews und in den Erfahrungsberichten von Scheytt und Schütz thematisierte Mangel an schriftlich fixierten Vorgaben oder Richtlinien sowie die intransparente Kommunikation mit den BewerberInnen werden hier somit deutlich bestätigt.

Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses

Hervorheben lassen sich auch die erhobenen Daten zum Absagemanagement. In der Online-Umfrage gaben 60% der Befragten an, dass in ihrem Kulturbetrieb Absagen an BewerberInnen versendet werden, sobald die Entscheidung auf eine/n andere/n Kandidatin/en gefallen ist und nur 42%, sobald ein/e andere/r KandidatIn den Arbeitsvertrag unterzeichnet hat. Aufgrund dieses Ergebnisses lässt sich annehmen, dass häufig Absagen verschickt werden, obwohl es noch keine verbindliche Zusage einer/s Bewerberin/s gibt. Problematisch erscheint in diesem Zusammenhang auch der Kommentar einer/s Probandin/en, dass „je nach sicherem Gefühl“, ob ein/e BewerberIn zusagt, Absagen verschickt werden. Ein solches unstrukturiertes Absagemanagement kam auch in den Telefoninterviews zur Sprache.

Gesamter Prozessablauf und interne Herausforderungen

Das Ergebnis, dass über 80% der ProbandInnen angeben, dass der gesamte Personalbeschaffungsprozess zwischen einem und vier Monaten dauert, überrascht die Autorinnen – insbesondere vor dem Hintergrund, dass lediglich 7% der Kulturbetriebe eine Stelle kürzer als 3 Wochen ausschreiben. Im Gegensatz dazu ist in der Studie von Frohne / Reinke sowie in den Interviews mit Scheytt und Schütz jeweils von einem langwierigen Prozess mit „mühsamen Absprachen“ (Frohne / Reinke 2013) und vielen Verzögerungen die Rede. Jedoch wird in der Studie von Frohne / Reinke lediglich der Arbeitsaufwand für die Beteiligten, nicht jedoch die Prozessdauer, erfragt. Bei Musikfestivalorganisationen konnte vorrangig ein Zeitraum von bis zu drei Monaten, von der Ausschreibung einer Stelle bis zur Auswahlentscheidung, ermittelt werden (vgl. Burghardt / Stegmann / Witte 2017). Im Sinne des Begriffsverständnisses der vorliegenden Arbeit umfasst der gesamte Personalbeschaffungsprozess jedoch die Feststellung des Personalbedarfs, die Erstellung und öffentliche Verbreitung der Stellenausschreibung, die Personalauswahl und endet erst mit dem Vertragsabschluss mit dem/r ausgewählten KandidatIn. Inwiefern die StudienteilnehmerInnen dieses umfassende Begriffsverständnis oder aber eine verknappte Definition, wie etwa bei der Studie von Burghardt / Stegmann / Witte, auf die Frage nach dem *gesamten* Beschaffungsprozess angelegt haben, kann nachträglich nicht festgestellt werden.

Wie auch in der Studie von Frohne / Reinke (2013) stufen die Befragten der vorliegenden Studie den Personalbeschaffungsprozess des eigenen Kulturbetriebs überwiegend als effizient, effektiv und strukturiert ein. Diese Selbsteinschätzung steht jedoch im Widerspruch mit weiteren Ergebnissen dieser Studie (z.B. unstrukturierte Vorbereitung der Ausschreibung, Verzögerungen im Prozess, etc.). Es ist daher fraglich, inwiefern einerseits die Begrifflichkeiten durch die Befragten verstanden wurden und andererseits, ob diese Selbsteinschätzung einer objektiven Überprüfung stand halten würde.

Insgesamt konnte im Rahmen dieser Studie ein spartenbezogener Unterschied zwischen den Personalbeschaffungsprozessen in Theater- und Museumsbetrieben festgestellt werden. Die Ergebnisse deuten auf einen professionelleren Prozessablauf in Theatern hin. Unsere Ergebnisse zeigen, dass es in Theaterbetrieben statistisch signifikant häufiger Personalabteilungen und Stellenbeschreibungen gibt. Gleichzeitig wird, bezogen auf das vorliegende Sample jedoch statistisch nicht signifikant, in Theaterbetrieben häufiger Employer Branding betrieben und es werden häufiger externe Personalberatungen in den Beschaffungsprozess einbezogen. Die vorliegende Studie kann jedoch keine Aussagen über mögliche Kausalitäten dieser Zusammenhänge treffen.

Schließlich lässt sich festhalten, dass 13% der ProbandInnen die Möglichkeit, weitere Anmerkungen zur Thematik der Personalbeschaffung zu machen, wahrgenommen haben. Dies deutet auf den hohen Stellenwert dieser Thematik und den notwendigen Handlungsbedarf hin. Diese Lesart wird dadurch gestützt, dass die Beantwortung der vorliegenden Befragung in über 80% der Fälle Personen auf der ersten oder zweiten Führungsebene durchgeführt haben. Die Relevanz von Personalbeschaffung für Kulturbetriebe scheint daher bereits auf den oberen Führungsebenen angekommen zu sein (vgl. Frohne / Reinke 2013).

7 Abschließende Betrachtungen

7.1 Limitationen der Studie

Die angeführten und diskutierten Ergebnisse sind vor dem Hintergrund von bestimmten Limitationen zu betrachten, die sich aus dem Forschungsdesign ergeben. Bezogen auf das Sample lässt sich zunächst festhalten, dass die vorliegende Studie nicht als repräsentativ für Kulturbetriebe in Deutschland gelten kann. So ist die Zusammensetzung des Samples, welches hauptsächlich aus kleinen und mittleren öffentlichen Kulturbetrieben der Hochkultur besteht, annahmegemäß durch die netzwerk-basierte Verbreitung des Umfragelinks⁴ beeinflusst worden. So arbeiten drei Viertel der Befragten in einem Museums- oder Theaterbetrieb. Mit einem Sample von 135 Kulturbetrieben stellt die vorliegende Studie dennoch die derzeit umfassendste Befragung zur Personalbeschaffung in Kulturbetrieben im deutschsprachigen Raum dar.

Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie waren die Beschaffungsprozesse von MitarbeiterInnen im administrativen Bereich von Kulturbetrieben, unabhängig von deren Position und Hierarchiestufe.

⁴ Der Link zur Onlinebefragung wurde nach dem Schneeballprinzip durch das Institut für Kulturmanagement sowie die folgenden Partner verbreitet: KULTURPERSONAL GmbH, KM Kultur Management Network GmbH, Deutscher Bühnenverein e.V., Deutscher Museumsbund e.V., Deutsche Orchestervereinigung e.V. und Fachverband Kulturmanagement e.V.

Die ProbandInnen wurden hierauf im Einführungstext der Befragung hingewiesen. Da sich die Beschaffungsprozesse jedoch insbesondere für Positionen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen (z.B. Abteilungsleitung und MitarbeiterIn ohne Weisungsbefugnisse) durchaus in Prozessdauer und Ablauf unterscheiden können, ist dies bei der Ergebnisbetrachtung zu berücksichtigen. Zudem liegt dieser Arbeit ein umfassendes Begriffsverständnis von Personalbeschaffung zugrunde. Entsprechend ist die Befragung sehr breit angelegt. Ziel war es, einen ersten umfassenden empirischen Überblick zum gesamten Prozess zu gewinnen, nicht einzelne Prozessabläufe zu analysieren.

Weitere Einschränkungen der Studie liegen in den generellen Nachteilen anonym durchgeführter Online-Befragungen. Aufgrund der Anonymität der ProbandInnen kann nicht überprüft werden, wer den Fragebogen beantwortet hat. Es wurde jedoch sowohl in der Ansprache als auch im Einführungstext der Online-Befragung darauf hingewiesen, dass sich die Umfrage an Personen richtet, die mit der Beschaffung von administrativem Personal in Kulturbetrieben betraut sind. Gleichsam kann nicht ausgeschlossen werden, dass mehrere Personen aus demselben Kulturbetrieb teilgenommen haben.

Zuletzt ist anzumerken, dass möglicherweise der Gegenstand der Studie sowie die gestellten Fragen nicht von allen TeilnehmerInnen gemäß des Verständnisses der Autorinnen aufgefasst wurden. Für eine weiterführende Befragung könnte die Trennschärfe der verwendeten Begrifflichkeiten (z.B. bei den Fragen zur Dauer sowie zur Effizienz und Effektivität des Personalbeschaffungsprozesses) weiter verbessert werden. Bei anderen Fragen (z.B. zum Employer Branding und nach den Zeitpunkten des Versendens von Absagen an KandidatInnen) könnte eine Einfachauswahl der Antwortmöglichkeiten zu aussagekräftigeren Ergebnissen führen.

7.2 Implikationen für Praxis und Forschung

Das Ziel vorliegender Studie war es, umfassende empirisch fundierte Informationen zum Ablauf der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben im deutschsprachigen Raum zu gewinnen, um hieraus Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität des Beschaffungsprozesses ableiten zu können. Hierzu wurden qualitative Telefoninterviews und eine quantitative Online-Befragung in Kulturbetrieben im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Der hierdurch empirisch erhobene Status Quo der Personalbeschaffung bezieht sich hauptsächlich auf kleine und mittlere Betriebe der Hochkultur in öffentlicher Trägerschaft in Deutschland. Aus den zuvor diskutierten Ergebnissen der Studie werden im Folgenden Implikationen für die Praxis abgeleitet, welche zur Steigerung der Effizienz und Professionalität des Personalbeschaffungsprozesses in Kulturbetrieben beitragen können. Daran anschließend werden weiterführende Forschungsthemen aufgezeigt.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die Handlungsempfehlungen wurden in Anlehnung an den Ablauf des Personalbeschaffungsprozess gegliedert.

- Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses

Zur Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses bedarf es eigenständig hierfür zuständige MitarbeiterInnen, im Idealfall sogar eine Personalabteilung mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen. Kulturbetriebe sollten darüber hinaus eine Personalbeschaffungsstrategie entwickeln, die als Orientierung und Leitlinie für alle Beteiligten fungiert. Um eine zügige Stellenausschreibung zu ermöglichen, sollten für alle Stellen Beschreibungen erstellt werden, indem die jeweiligen Aufgabenbereiche und Anforderungen klar definiert und bewertet werden. Diese Stellenbeschreibungen müssen regelmäßig auf Aktualität geprüft und, bei Bedarf, angepasst werden.

- Stellenausschreibung

In Hinblick auf die Stellenausschreibung ist eine zielgruppengerechte Ansprache und Auswahl der Ausschreibungskanäle unerlässlich. Auch sollte bereits die Ausschreibung zur Selbstpräsentation als attraktiver Arbeitgeber, im Sinne eines Employer Branding, genutzt werden. Hierzu können beispielsweise die Werte und Zusatzleistungen der Institution (z.B. Sozialleistungen, Karriere- / Weiterbildungsmöglichkeiten, der kostenlose bzw. vergünstigte Vor- / Ausstellungsbesuch etc.) hervorgehoben werden. Idealerweise kann die jeweilige Zielgruppe auf Karrieremessen oder an Hochschulen / Universitäten direkt angesprochen werden (Active Sourcing). Empfehlenswert ist ferner die Einrichtung einer Karrierewebseite (s. Stiftung Preußischer Kulturbesitz⁵ oder Goethe-Institut⁶). Eine solche Webseite bietet ebenfalls die optimale Gelegenheit für Employer Branding und kann zugleich dazu genutzt werden, die Bewerbung durch standardisierte Online-Formulare möglichst einfach zu gestalten. In jedem Fall sollte zumindest eine Bewerbung per Mail akzeptiert werden.

- Auswahl der BewerberInnen

In puncto Auswahlprozess ist vorab eine geeignete Terminierung der Vorstellungsgespräche vorzunehmen. Dabei sollte sichergestellt werden, dass alle Beteiligten verfügbar sind und dass ggf. der Personalrat unmittelbar nach den Gesprächen tagt, um eine rasche Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Für die Gespräche selbst sollte, zur Strukturierung und Sicherstellung

⁵ Siehe www.preussischer-kulturbesitz.de/karriere.html (letzter Zugriff: 29.07.2019).

⁶ Siehe www.goethe.de/de/uun/kar.html (letzter Zugriff: 29.07.2019).

der Vergleichbarkeit der Gespräche mit den verschiedenen KandidatInnen, ein auf die jeweilige Stelle angepasster Fragenkatalog erstellt werden. Dabei gilt es zu bedenken, dass das Vorstellungsgespräch gleichsam dem/r BewerberIn dazu dient, den Arbeitgeber kennenzulernen. Während des gesamten Auswahlprozesses ist eine kontinuierliche und zeitlich angemessene Kommunikation mit den BewerberInnen zu führen. Hierzu gehört zum einen der zeitnahe Versand einer Eingangsbestätigung der Bewerbung, einer Einladung zum Vorstellungsgespräch sowie einer Zu- bzw. Absage.

- Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses

Zum Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses gehört, neben einem baldigen Vertragsabschluss, unbedingt auch ein professionelles Absagemanagement. Dies bedeutet, dass Absagen an prinzipiell geeignete KandidatInnen nicht frühzeitig versendet werden, sondern erst, wenn der unterzeichnete Arbeitsvertrag der/s ausgewählten Kandidatin/en vorliegt. Überdies können weitere geeignete BewerberInnen unter Umständen für andere Stellen in Betracht gezogen werden.

- Gesamtverlauf des Personalbeschaffungsprozesses

Schließlich lassen sich Handlungsempfehlungen geben, die sich weniger auf einzelne Prozessschritte, sondern vielmehr auf den gesamten Prozess beziehen. Wie bereits thematisiert wurde, kann an mehreren Stellen des Personalbeschaffungsprozesses Employer Branding betrieben werden. Konkret können beispielsweise Imagevideos über den Kulturbetrieb oder Mitarbeiterporträts auf der Karrierewebseite, in den sozialen Medien, bei Vorstellungsgesprächen etc. gezeigt werden, um einen ansprechenden Einblick in die Institution zu bieten. Sinnvoll ist in Bezug auf die Arbeitgebermarke auch, Arbeitgeberbewertungsplattformen (wie etwa kununu) im Blick zu behalten, da diese zunehmend an Relevanz gewinnen. Die Bewertungen auf solchen Plattformen vermitteln im Idealfall ein positives Bild der Kultureinrichtung als Arbeitgeber, stellen jedoch gleichzeitig Optimierungsansätze öffentlich dar.

Insgesamt sollten beim Personalbeschaffungsprozess stets die aktuellen Trends berücksichtigt werden. Aufgrund des demografischen Wandels sind z.B. die gezielte Ansprache und Anwerbung junger ArbeitnehmerInnen von zunehmender Bedeutung. Des Weiteren kann es sich lohnen, externe Personalberatungen bei einzelnen Prozessschritten oder beim gesamten Personalbeschaffungsprozess einzubeziehen, um so zu strukturierteren und effizienteren Beschaffungsprozessen zu gelangen und letztendlich das bestmögliche Personal zu gewinnen.

Weiterführende Forschungsthemen

Darüber hinaus lassen sich aus den Ergebnissen der Studie sowie aus den beschriebenen Limitationen Implikationen für weitere Forschungsprojekte auf dem Gebiet der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben ableiten. Zukünftige Studien könnten etwa Einschränkungen auf bestimmte Sparten, Positionen (z.B. Führungspersonen) oder Phasen des Beschaffungsprozesses vornehmen, um eine bessere Vergleichbarkeit und Tiefe der Daten zu erzielen.

Des Weiteren lassen sich einige konkrete Themen nennen, deren tiefergehende Untersuchung von Interesse ist. So gibt es bei einem Drittel der betrachteten Kulturbetriebe keinen festgelegten Fragenkatalog für Bewerbungsgespräche. Dies legt eine unstrukturierte Gesprächsführung und fehlende Vergleichbarkeit der geführten Interviews nahe. Hier gilt es zu untersuchen, inwiefern diese Einschränkungen zutreffen und inwiefern Kulturbetriebe dennoch eine kriteriengeleitete Auswahl des/der besten KandidatIn gewährleisten können. Darüber hinaus stellt die Diskrepanz zwischen der durch die ProbandInnen empfundenen Effizienz und Effektivität der eigenen Beschaffungsprozesse und den im Rahmen dieser Befragung ermittelten Schwächen bei der Strukturierung und Professionalisierung des Beschaffungsprozesses einen Anlass für weiterführende Studien dar. Zuletzt stellen die im Rahmen dieser Studie identifizierten spartenbezogenen Unterschiede in der Professionalität des Beschaffungsprozesses von Museums- und Theaterbetrieben einen interessanten Ausgangspunkt dar. Dabei sollte bei einem Vergleich der Sparten auch die Betriebsgröße, Trägerschaft sowie Rechtsform der jeweiligen Betriebe einbezogen werden.

8 Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Abfalter, Dagmar / Raphaela Stadler / Julia Müller (2012): The Organization of Knowledge Sharing at the Colorado Music Festival. In: *International Journal of Arts Management*, Vol. 14, Nr. 3: S. 4-15.
- Arnold, Jens (2011): Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung am nachhaltigen Kapitalmarkt: Konzeptuelle Grundlegung eines kommunikativen Handlungsfeldes der Kapitalmarktkommunikation, Wiesbaden.
- Bohlen, Fred N (2015): Das Bewerber-Auswahl-Gespräch. Wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Burghardt, Charlotte / Anna Stegmann / Laura Witte (2017): Personalgewinnung und Personalstrukturen von Musikfestivalorganisationen. Eine Studie in Zusammenarbeit mit der KULTURPERSONAL GmbH. In: Scheytt, Oliver / Friedrich Looch (Hrsg.): *Kulturmanagement und Kulturpolitik* (Loseblattsammlung), Berlin: E 1.8.
- Burzan, Nicole (2015): *Quantitative Methoden kompakt*, Konstanz.
- Frohne, Julia / Kathrin Reinke (2013): Personalmanagement und Rekrutierungsprozesse in Kulturbetrieben. In: Scheytt, Oliver / Friedrich Looch (Hrsg.): *Kulturmanagement und Kulturpolitik* (Loseblattsammlung), Berlin: E 1.6.
- Hausmann, Andrea (2019a): *Cultural Leadership I: Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben*, Wiesbaden.
- Hausmann, Andrea (2019b): *Kunst- und Kulturmanagement: Kompaktwissen für Studium und Praxis*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Hausmann, Andrea / Laura Murzik (2013): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Helfferrich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina / Jörg Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: S. 669-686.
- Heinze, Dirk (2011): Im Mittelpunkt steht der Mensch. Der Aufbruch des Kulturbetriebs in ein professionelles Personalmanagement. In: *Kulturpolitische Gesellschaft* (Hrsg.): *Kulturpolitische Mitteilungen: Zeitschrift für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.*, Nr. 132, Bonn: S. 70-71.
- Jung, Hans (2017): *Personalwirtschaft*, 10., aktualisierte Auflage, Berlin.
- Kuckartz, Udo (2014): *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*, Wiesbaden.
- Mertens, Gerald (2013): Welche Rolle spielt das Personalmanagement in Kultureinrichtungen? Eine Bestandsaufnahme zum Status quo. In: Hausmann, Andrea / Laura Murzik (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Auflage, Wiesbaden: S. 61-71.

- Misoch, Sabina (2015): *Qualitative Interviews*, Berlin, München u.a.
- Olfert, Klaus (2016): *Personalwirtschaft*, 10. Auflage, Herne.
- Rädiker, Stefan / Udo Kuckartz (2019): *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA – Text, Audio und Video*, Wiesbaden.
- Scherm, Ewald / Stefan Süß (2016): *Personalmanagement*, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München.
- Scheytt, Oliver / Lisa Höhne (2019): *Führung benötigt Personalkompetenz. Kriterien für die Besetzung von Leitungspositionen in Kulturorganisationen*. In: Scheytt, Oliver / Friedrich Look (Hrsg.): *Kulturmanagement und Kulturpolitik (Loseblattsammlung)*, Berlin: E 3.19.
- Scheytt, Oliver (2016): *Die „eierlegenden Wollmilchsäue“ – Die Risikofaktoren bei Besetzungsverfahren*. In: *Kultur Management Network Magazin*, Nr. 113: S. 18-21.
- Scheytt, Oliver (2013): *Personalsuche für Kulturbetriebe*. In: *Kultur Management Network Magazin*, Nr. 82: S. 29-33.
- Schmidt, Thomas (2013): *Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater – Entwicklung neuer Instrumente und ihre Grenzen*, in: Hausmann, Andrea / Laura Murzik (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Auflage, Wiesbaden: S. 185-198.
- Scholz, Christian / Tobias M. Scholz (2019): *Grundzüge des Personalmanagements*, 3., komplett überarbeitete Auflage, München.
- Scholz, Christian (2014): *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Schulze, Gerhard (2005): *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*, 2. Auflage [Neuausgabe], Frankfurt.
- Schütz, Dirk (2017): *Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht?! Auf dem Weg zur attraktiven Arbeitgebermarke*. In: *Kultur Management Network Magazin*, Nr. 122: S. 5-9.
- Schütz, Dirk (2016): *Ungenutzte Potenziale heben – Wie systematisches Controlling zu mehr Effizienz bei Recruitingprozessen beitragen kann*. In: *Kultur Management Network Magazin*, Nr. 115: S. 23-28.
- Schütz, Dirk (2014): *Effizient Personal finden, das perfekt zu einem passt – Optimierungspotenziale bei der Personalsuche durch die Einbindung von Personaldienstleistern im Kulturbetrieb*. In: *Kultur Management Network Magazin*, Nr. 87: S. 21-24.
- Schütz, Dirk (2010): *Personalmarketing und das Internet*. In: *Kultur Management Network Magazin*, Nr. 47: S. 20-26.
- Stock-Homburg, Ruth (2013): *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrument*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Süß, Stefan (2013): *Personalmanagement in Kulturbetrieben: Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends*. In: Hausmann, Andrea / Laura Murzik (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, 2. Auflage, Wiesbaden: S. 9-23.

Ulmer, Gerd (2013): Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, München.

Wagner-Schelewsky, Pia / Linda Hering (2019): Online-Befragung. In: Baur, Nina / Jörg Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: S. 787-800.

Andere Quellen

Nr. 1:

Achauer, Eckart (2017): Personalbesetzung in Kulturbetrieben – Was gilt es bei Besetzungsverfahren zu beachten. In: www.kulturmanagement.net/The-men/Personalbesetzung-in-Kulturbetrieben-Was-gilt-es-bei-Besetzungsverfahren-zu-beachten,2275 (01.04.2019).

Nr. 2:

Staufenbiel Institut GmbH (2017): RecruitingTrends 2017. In: www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends_2017.pdf (06.01.2019).

Nr. 3:

Stuttgarter Nachrichten (2018): Staatstheater Stuttgart – wie weiter? In: www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.stn-reihe-treffpunkt-foyer-in-der-liederhalle-staatstheater-stuttgart-wie-weiter.f9cecdd5-3594-4d8f-9caa-720a0a8af0dd.html (14.03.2019).

Nr. 4:

Rhein-Neckar-Zeitung (2018): Nationaltheater Mannheim – Das Land ist bei der Sanierung gefragt (Update). In: www.rnz.de/nachrichten/mannheim_artikel,-nationaltheater-mannheim-das-land-ist-bei-der-sanierung-gefragt-update-_arid,368919.html (14.03.2019).

Nr. 5:

Stuttgarter Nachrichten (2010): Lindenmuseum – Inés de Castro wird Leiterin. In: www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.lindenmuseum-in-s-de-castro-wird-leiterin.c895d68a-0091-4d8b-ac68-300f4e22023e.html (14.03.2019).

Nr. 6:

TÜV SÜD (2016): Staatsgalerie Stuttgart lässt sich jetzt auch nach ISO 14001 und ISO 50001 zertifizieren. In: www.tuev-sued.de/management-systeme/newsletter/2016/2/staatsgalerie-stuttgart-laesst-sich-jetzt-auch-nach-iso-14001-und-iso-50001-zertifizieren (14.03.2019).

9 Anhang

9.1 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Frage 1_Art Kulturbetrieb (Einfachauswahl)	16
Abb. 2: Frage 3_Anzahl MitarbeiterInnen (Einfachauswahl).....	17
Abb. 3: Frage 4_Rechtsträgerschaft (Einfachauswahl).....	17
Abb. 4: Frage 6_Position (Einfachauswahl)	18
Abb. 5: Frage 5_Personalabteilung (Einfachauswahl).....	19
Abb. 6: Frage 7_Stellenbeschreibungen (Einfachauswahl)	19
Abb. 7: Frage 7.1_Stellenbeschreibung Aktualisierung (Einfachauswahl)	20
Abb. 8: Frage 7.2_Stellenbeschreibung Nutzung (Einfachauswahl)	20
Abb. 9: Frage 8_Ausschreibungskanäle (Mehrfachauswahl)	21
Abb. 10: Frage 9_Ausschreibungsdauer (Einfachauswahl)	22
Abb. 11: Frage 10_Bewerbungskanäle (Mehrfachauswahl).....	23
Abb. 12: Frage 11_Beteiligte Auswahl (Mehrfachauswahl)	24
Abb. 13: Frage 12_Auswahlverfahren (Mehrfachauswahl).....	24
Abb. 14: Frage 13_Fragenkatalog (Einfachauswahl)	25
Abb. 15: Frage 14_Auswahlrunden (Einfachauswahl)	25
Abb. 16: Frage 15_Auswahlkriterien (Einfachauswahl).....	28
Abb. 17: Frage 16_Absagen (Mehrfachauswahl)	29
Abb. 18: Frage 17_Kontaktieren von BewerberInnen (Mehrfachauswahl).....	30
Abb. 19: Frage 18_Prozessdauer (Einfachauswahl)	30
Abb. 20: Frage 19_Personalberatungen (Einfachauswahl).....	31
Abb. 21: Frage 19.1_Personalberatungen Dienstleistungen (Mehrfachauswahl).....	32
Abb. 22: Frage 19.2_Personalberatungen Anlässe (Mehrfachauswahl)	33
Abb. 23: Frage 19.3_Personalberatungen Gegenentscheidungen (Mehrfachauswahl)	33
Abb. 24: Frage 20_Verzögerungen (Mehrfachauswahl).....	34
Abb. 25: Frage 20.1_Verzögerungen Gründe (Mehrfachauswahl).....	35
Abb. 26: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 1 (Einfachauswahl).....	35
Abb. 27: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 2 (Einfachauswahl).....	36
Abb. 28: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 3 (Einfachauswahl).....	36
Abb. 29: Frage 21_Professionalität Prozess, Aussage 4 (Einfachauswahl).....	37
Abb. 30: Frage 22_Anzahl Bewerbungen (Einfachauswahl).....	37
Abb. 31: Frage 22.1_Anzahl Bewerbungen abnehmend (Mehrfachauswahl)	38
Abb. 32: Frage 23_Qualität Bewerbungen (Einfachauswahl)	38
Abb. 33: Frage 23.1_Qualität Bewerbungen abnehmend (Mehrfachauswahl).....	39
Abb. 34: Frage 24_Employer Branding Maßnahmen (Mehrfachauswahl).....	40
Abb. 35: Frage 25_Employer Branding Aussagen, Aussage 1 (Einfachauswahl).....	41
Abb. 36: Frage 25_Employer Branding Aussagen, Aussage 2 (Einfachauswahl).....	41
Abb. 37: Frage 25_Employer Branding Aussagen, Aussage 3 (Einfachauswahl).....	42

9.2 Kategoriensystem

Obercode	Obercode 2 / Subcode	Subcode
A. Status quo der Personalbeschaffung	A.1 Genutzte Ausschreibungskanäle A.2 Dauer des Personalbeschaffungsprozesses A.3 Relevanz des Themas Personalbeschaffung A.4 Betreiben von Employer Branding A.5 Konsultierung externer Personalberatungen A.6 Betreiben von Active Sourcing	
B. Herausforderungen der Personalbeschaffung	B.1 Betriebsinterne Herausforderungen	B.1.1 Keine (aktuellen) Stellenbeschreibungen B.1.2 Unprofessionelle Personalauswahl B.1.3 Falsche Eingruppierung in Entgeltgruppen B.1.4 Mangelhafte Stellenausschreibung B.1.5 Wahl ungeeigneter Ausschreibungskanäle B.1.6 Keine terminliche Abstimmung mit dem Personalrat B.1.7 Keine aktive Vermarktung als Arbeitgeber B.1.8 Mangelhafte Bewerberkommunikation B.1.9 Keine Online-Bewerbungen B.1.10 Hohe Arbeitsbelastung B.1.11 Keine Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle B.1.12 Involvierung zu vieler Personen in den Prozess B.1.13 Unstrukturierte Prozesse B.1.14 Fehlerhaftes Absagemanagement B.1.15 Kurzsichtige Bedarfsplanung
	B.2 Betriebsexterne Herausforderungen	B.2.1 Fachkräftemangel, sinkende Zahl an Bewerbungen B.2.2 Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt B.2.3 Geringe Bezahlung aufgrund von Tarifverträgen B.2.4 Abhängigkeit öffentlicher Kulturbetriebe vom Träger B.2.5 Niedrige Qualität der Bewerbungen B.2.6 Größe und Lage der Kulturbetriebe

		<p>B.2.7 Wandel des Internetnutzungs- und Kommunikationsverhaltens</p> <p>B.2.8 Zunehmende Bedeutung der Work-Life-Balance</p> <p>B.2.9 Mangel an Führungskräften</p> <p>B.2.10 Häufige Arbeitsplatzwechsel</p> <p>B.2.11 Überaltertes Personal in den Kulturbetrieben</p> <p>B.2.12 Gleichberechtigungs-Thematik</p> <p>B.2.13 Neue Aufgabenbereiche</p> <p>B.2.14 Steigende Lebenshaltungskosten</p> <p>B.2.15 Datenschutzverordnung</p> <p>B.2.16 Unzureichende Ausbildung der Nachwuchsgeneration</p> <p>B.2.17 Mangelnde Deutschkenntnisse der BewerberInnen</p> <p>B.2.18 Keine Entlassungen im öffentlichen Dienst</p>
C. Lösungsansätze zur Optimierung der Personalbeschaffung	C.1 Lösungsansätze für Kulturbetriebe	<p>C.1.1 Betreiben von Employer Branding</p> <p>C.1.2 Anpassung an Internetnutzungs- und Kommunikationsverhalten</p> <p>C.1.3 Erarbeitung von Stellenbeschreibungen im Voraus</p> <p>C.1.4 Neudefinierung der Prozesse</p> <p>C.1.5 Zielgruppenspezifische Auswahl der Ausschreibungskanäle</p> <p>C.1.6 Offene und transparente Bewerberkommunikation</p> <p>C.1.7 Vorausschauende interne Kommunikation</p> <p>C.1.8 Schaffung flexibler Arbeitsmodelle</p> <p>C.1.9 Nutzung strukturierter Interviewvorlagen</p>
	C.2 Lösungsbeiträge durch Kulturpolitik und Interessenverbände	<p>C.2.1 Erhöhung der Entgelte</p> <p>C.2.2 Anbieten von Weiterbildungskursen</p>

9.3 Ankerbeispiele zu den Subcodes

Subcode	Ankerbeispiel
A.1 Genutzte Ausschreibungs-kanäle	„Wir haben kostenfreie Kanäle, wie Homepage, Intranet, Agentur für Arbeit, Deutscher Bühnenverein, Theapolis und andere Seiten, wo man dann kostenfrei ausschreiben kann. Und dann auch kostenpflichtige Sachen, wie z.B. Die Zeit, StepStone oder auch die Stuttgarter Zeitung oder das Wochenblatt.“
A.2 Dauer des Personalbeschaffungsprozesses	„Wenn eine gültige Arbeitsplatzbeschreibung vorliegt (...), dann dauert das ungefähr so vier Wochen. Und wenn die nicht vorliegt, kann das bis zu drei Monaten dauern.“
A.3 Relevanz des Themas Personalbeschaffung	„Ich bin erst seit Juli 2018 im Haus und ich wurde u.a. damit beauftragt, die Prozesse im Vergleich zu anderen Häuser, die nicht aus dem öffentlichen Dienst kommen, etwas zu verschlanken bzw. etwas zu beschleunigen.“
A.4 Betreiben von Employer Branding	„Employer Branding machen wir gar nicht. Das läuft jetzt so über die Personalentwicklung, die bauen die Marke gerade auf und sind da auch an dem Projekt dran.“
A.5 Konsultierung externer Personalberatungen	„Ich bin seit acht Jahren hier und das ist in acht Jahren einmal vorgekommen, dass wir Personalberatungen involviert haben für eine Stellenbesetzung, weil wir Schwierigkeiten hatten.“
A.6 Betreiben von Active Sourcing	„Ansonsten ist es auch so, dass wir öfters auch die Stellen ausschreiben, wo wir damit einverstanden sind, dass es Berufsanfänger sind und so gehen wir direkt an die Hochschulen.“
B.1.1 Keine (aktuellen) Stellenbeschreibungen	„Und sonst, eine zweite Schwierigkeit ist auf jeden Fall auch die Stellenbeschreibung, weil wir die im Haus noch nicht so haben für alle Stellen. Und das ist halt immer so ein ganz, ganz großes Problem bei uns im Haus, weil die immer gleich ausschreiben wollen und ohne Stellenbeschreibung können wir ja nicht ausschreiben eigentlich, weil die Entgeltgruppe nicht eingeordnet ist und bewertet ist.“
B.1.2 Unprofessionelle Personalauswahl	„Da werden auch viele Fehler gemacht im Kulturbereich, dass man da nicht professionell genug zur Sache geht, sondern nach dem Motto: Wer hat es denn verdient? sozusagen, wer ist in der schlimmsten sozialen Notlage, das kann natürlich kein Argument sein. Das gibt es schön öfter mal, dass so gedacht wird: Dem muss man helfen.“
B.1.3 Falsche Eingruppierung in Entgeltgruppen	„Und natürlich ein weiterer Fehler, der gemacht wird, dass auch intern die Eingruppierung nicht hoch genug gemacht wird. Also zum Teil gibt es die Eingruppierung, die zu hoch ist; zum Teil gibt es aber auch Eingruppierungen, die so gemacht werden, dass sie einfach nach Haushaltslage bestimmt werden und gesagt wird, mehr als E9 geht eben nicht, ist sonst zu teuer.“
B.1.4 Mangelhafte Stellenausschreibung	„In der Personalbeschaffung wird schon oft bei der Ausschreibung zu wenig nachgedacht. Das heißt also die Frage, wie die

	Stelle genau beschrieben werden kann und soll, welche Gestaltungsmöglichkeiten es gibt usw.“
B.1.5 Wahl ungeeigneter Ausschreibungskanäle	„Im Moment versuchen Kulturbetriebe immer noch in den klassischen Kanälen zu suchen, die sind eigentlich obsolet geworden. Die meisten haben keine Digitalstrategie, auch im Recruiting nicht, das heißt, auch da werden viele Herausforderungen auf die Einrichtungen zukommen, weil einfach die Bewerber nicht mehr in den Kanälen zu finden sind und auch nicht mehr so angesprochen werden können.“
B.1.6 Keine terminliche Abstimmung mit dem Personalrat	„Problematisch ist es dann, wenn der Personalrat – sagen wir – erst drei Wochen nach dem Vorstellungsgespräch tagt, aber das kann man ja irgendwie terminlich von uns aus steuern.“
B.1.7 Keine aktive Vermarktung als Arbeitgeber	„Aber die meisten Einrichtungen haben sich mit dem Thema Employer Branding schon mal gar nicht beschäftigt, das heißt die sind als Arbeitgebermarke überhaupt nicht auf dem Markt vertreten, sondern nur punktuell, wenn sie etwas brauchen. Es gibt keine kontinuierliche Ansprache von potenziellen Bewerbern (...)“
B.1.8 Mangelhafte Bewerberkommunikation	„Und da v.a. auch in der Bewerberkommunikation, die ist eigentlich immer mit am schlechtesten. Das heißt, wenn Bewerber sich bewerben erfahren sie nichts von ihrem Stand, sie werden nicht informiert, über das laufende Verfahren, hängen in der Luft.“
B.1.9 Keine Online-Bewerbungen	„Also es gibt natürlich viele, die jetzt schon online Stellenausschreibungen machen, aber dann musst du noch so eine große Papiermappe – na gut, ich meine, es hängt davon ab, für welche Position man sich bewirbt, im künstlerischen Bereich mag das durchaus seine Berechtigung haben, aber im Verwaltungsbereich gibt es eben viele, die dann sagen, ich habe die ganzen Unterlagen sowieso schon online fertig und das ist einfach nochmal ein zusätzlicher Schritt, der da getan werden muss.“
B.1.10 Hohe Arbeitsbelastung	„Der Druck auf den Einzelnen steigt und die Arbeitsbelastung (...)“
B.1.11 Keine Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle	„All das, was unter New Work firmiert ist – für viele Kulturbetriebe ein Buch mit sieben Siegeln. Das heißt, da ist man gar nicht darauf vorbereitet oder hat sich auch keine Gedanken gemacht, wie man Arbeit flexibilisieren kann oder auch andere Arbeitsmodelle schaffen kann – Teilung von Arbeitsplätzen z.B. mit zwei Personen ist überhaupt nicht auf dem Schirm.“
B.1.12 Involvierung zu vieler Personen in den Prozess	„Es gibt sehr eigentümliche Verantwortlichkeiten bei den Stellenbesetzungen, also wo vielleicht die Personalleiter eigentlich gar nicht so involviert sind, sondern andere oder dann sehr, sehr viele unterschiedliche Leute in den Organisationen in diesen Prozess involviert sind, wobei es dann natürlich zu großen

	Kommunikationsproblemen kommt, die Entscheidungsbefugnisse sind zum Teil sehr unklar (...)“
B.1.13 Unstrukturierte Prozesse	„(...) dann sind die Prozesse meist sehr, sehr wenig strukturiert (...)“
B.1.14 Fehlerhaftes Absagemanagement	„(...) bei der Frage, man hat sich jetzt für eine Kandidatin oder einen Kandidaten entschieden und dann sagt man schon allen Kandidaten ab und dann sagt der Kandidat plötzlich, ich komme auch nicht, da werden oft Fehler gemacht im Absagemanagement oder in der frühzeitigen Beendigung oder Absage vom Verfahren (...)“
B.1.15 Kurzsichtige Bedarfsplanung	„Und das ist manchmal schwierig mit dem Fachbereich, weil die das immer sofort haben wollen und sofort online und sofort jemanden haben wollen und wir brauchen eigentlich schon nochmal drei Wochen, dass der Umlauf durch ist, bevor wir ausschreiben dürfen.“
B.2.1 Fachkräftemangel, sinkende Zahl an Bewerbungen	„Klassischerweise ist natürlich das, was wir jetzt als schon Anfang Trend nämlich, dass es weniger Bewerber gibt – wir haben ja gerade die Zeit des Geburtenknicks nach der Wende auch – es sind also auch viel weniger Bewerber auf dem Markt, dadurch wird natürlich die Auswahl auch nicht größer (...)“
B.2.2 Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt	„Weil die aus den Studiengängen nicht kommen bzw. wenn sie die Qualifikationen haben vielleicht sogar eher in die Wirtschaft gehen als in die Kultur, weil da einfach die Bezahlung eine andere ist oder auch die Kompensationsleistung, die einfach Wirtschaftsunternehmen bieten gegenüber öffentlichen Einrichtungen oder Kultureinrichtungen.“
B.2.3 Geringe Bezahlung aufgrund von Tarifverträgen	„Also die Hauptschwierigkeit ist auf jeden Fall das geringe Niveau der Bezahlung. Wir haben ja hier im Museum (...) den TV-L, also den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder, der ist vom Niveau her nochmal ein Stück tiefer als der TVöD.“
B.2.4 Abhängigkeit öffentlicher Kulturbetriebe vom Träger	„Ja, also die Abhängigkeit von der Stadt Mannheim ist ein sehr großes Problem. Das führt sehr häufig zu Verzögerungen. Es kommt häufig vor, dass Stellen wochenlang unbesetzt sind, weil irgendwelche Arbeitsschritte und Prozesse bei der Stadt Mannheim noch nicht abgeschlossen sind und weil es zeitliche Verzögerungen gibt, aus welchen Gründen auch immer.“
B.2.5 Niedrige Qualität der Bewerbungen	„Ja, also wir haben eine Stellenausschreibung, in der die Anforderungen drinstehen und die Aufgaben und es kommen Bewerbungen, die überhaupt gar nicht dazu passen. Also die Bewerber bewerben sich wahllos. (...) viele Bewerbungen sind halt wahnsinnig überfrachtet und man schaut sich das an und weiß von vornherein: Ok, 50% davon braucht man gar nicht erst zu glauben. Ja, die Leute verkaufen sich halt immer mehr wie eine Ware und nur die Hälfte davon stimmt.“

B.2.6 Größe und Lage der Kulturbetriebe	„Denn wenn Sie natürlich ein Landestheater in Mecklenburg-Vorpommern haben, haben Sie eine völlig andere Ausgangssituation als bei der Bayerischen Staatsoper.“
B.2.7 Wandel des Internetnutzungs- und Kommunikationsverhaltens	„Die Kulturbetriebe sollten davon ausgehen, dass heute immer mehr online passiert. Also diese One-click-Bewerbung – wie man so schön sagt, wird bei Ihrer nachwachsenden Generation der Standard sein (...)“
B.2.8 Zunehmende Bedeutung der Work-Life-Balance	„Die Wünsche von Bewerberinnen und Bewerbern sind aber in so eine Richtung gar nicht so selten, dass man quasi mehr Zeit auch für andere Dinge hat und nicht nur eine Vollzeitstelle hat.“
B.2.9 Mangel an Führungskräften	„(...) dass natürlich jetzt auch in solchen Spitzenpositionen, wie Kulturredirektoren-Stellen, Kulturamtsleiter-Stellen Leute auch nicht einfach zu finden sind.“
B.2.10 Häufige Arbeitsplatzwechsel	„Man sieht da auch so eine Schere – sag ich mal – zwischen Lebensläufen von Bewerbern, die älter sind und jüngeren Bewerbern. Da sieht man schon auch einen Unterschied. Dieses Nomadentum, das ist einfach ganz stark jetzt. Das ist ein Wechsel von so alle zwei Jahre und das ist völlig normal.“
B.2.11 Überaltertes Personal in den Kulturbetrieben	„(...) die Mannschaften in den Theatern sind überaltert, d.h. die werden auch altersbedingt in den nächsten Jahren ausscheiden. Wo es genauso Probleme gibt, ist in dem ganzen Bereich kulturelle Bildung, also Archive, Bibliotheken und Volkshochschulen – auch dort scheidet eine ganze Generation aus und es ist nicht klar, ob man das nachbesetzen kann (...)“
B.2.12 Gleichberechtigungsthematik	„Also, was ich zunehmend schwierig finde, ist die Formulierung der Stellenanzeigen. Zum einen wegen der ganzen Gender-Thematik, der Gleichberechtigungsthematik, die in vielerlei Hinsicht sehr übertrieben wird und es wird zunehmend schwierig, sich zu formulieren, ohne dass es nicht doch jemanden gibt, der in einem Wort oder in einer Satzstellung irgendeinen Grund findet, aus dem er eine Ungleichbehandlung stricken könnte.“
B.2.13 Neue Aufgabenbereiche	„Und dann sehe ich ein weiteres Problem darin, dass es unheimlich viele neue Aufgaben gibt, für die Personal benötigt wird. (...) Also schon allein bei uns sehe ich dieses Thema mit Gesundheitsmanagement, das vor einigen Jahren neu dazu gekommen ist, dann das Thema Sicherheit, die ganze IT-Geschichte, da finden Sie ja gar niemanden im Moment.“
B.2.14 Steigende Lebenshaltungskosten	„Gleichzeitig steigen die Wohnungspreise auch in den Städten und die Lebenshaltungskosten steigen.“
B.2.15 Datenschutzverordnung	„Wie auch immer einer überschäumenden Angst vor der DSGVO sagen, jetzt sind nur noch schriftliche Bewerbungen erlaubt und so ähnliche Dinge mehr erlebt man gerade.“

B.2.16 Unzureichende Ausbildung der Nachwuchsgeneration	„(...) es gibt überall gleiche Problematiken, sobald es um Verwaltungs- und administrative Personalleitungs-, Personalmanagementstellen geht. Es ist eben schwieriger (...), die Leute zu finden, weil offensichtlich die Kulturmanagement-Studiengänge eher für Marketing, Kommunikation, Programm usw. ausbilden bzw. die Studentinnen und Studenten, Absolventinnen und Absolventen eher in diese Bereiche gehen. Obwohl sie Kulturmanagement studiert haben, wollen sie hinterher kein Management machen (...). Das halte ich für ein Ausbildungsproblem auch.“
B.2.17 Mangelnde Deutschkenntnisse der BewerberInnen	„Oder, was natürlich jetzt in der letzten Zeit auch zunimmt, Deutschkenntnisse, also es gibt tatsächlich die Bewerber, wo schon bei diesem Schritt die Kommunikation etwas schwierig ist.“
B.2.18 Keine Entlassungen im öffentlichen Dienst	„Sicherlich ist auch ein Problem, der öffentliche Dienst, der entlässt ja jetzt nicht in dem Sinne, so betriebsbedingte Kündigungen. Das ist sicherlich auch eine Einschränkung, die man einfach zur Kenntnis nehmen muss. (...) das hemmt natürlich die Beweglichkeit.“
C.1.1 Betreiben von Employer Branding	„Dann ist es wichtig, dass man sich als attraktiver Arbeitgeber darstellt und der gerade auch viel jüngeren Generation, Generation Y und andere auch die Work-Life-Balance im Blick hat. Dritter Punkt, es wird immer mehr darauf ankommen, auch die Werthaltung und die Haltung der Kulturbetriebe deutlich zu machen, wir arbeiten für eine gute Sache, welche ist das denn, weil Menschen sich auch sehr daran orientieren, welche übergeordneten Ziele in einer Organisation verfolgt werden.“
C.1.2 Anpassung an Internetnutzungs- und Kommunikationsverhalten	„Das heißt also schon bei dem ersten Kontakt muss man sich einstellen auf die sich wandelnden Nutzungs- und Kommunikationsverhalten der nachwachsenden Generation oder auch der anderen Generationen, die einfach erwarten, dass es einfach geht.“
C.1.3 Erarbeitung von Stellenbeschreibungen im Voraus	„Das ist aber auch ein Sonderprojekt von der Frau xxx {Mitarbeiterin Personalsachbearbeitung} und die will das auch nochmal aufräumen alles und für alle Stellen, die wir im Haus haben, oder zumindest für den Großteil der Stellen, auch die Stellen beschrieben haben.“
C.1.4 Neudefinierung der Prozesse	„(...) ich kenne kein Haus in Deutschland, das – sagen wir mal – so state-of-the-art ist wie Stuttgart. Die haben natürlich auch Geld in die Hand genommen und Zeit und im Prinzip für diesen Riesenladen von 1.300 Leuten diese ganzen Prozesse neu definiert, auch und gerade im Personalbereich und liegen damit Spitze und dienen aber auch für viele Häuser mittlerweile als Vorbild“

C.1.5 Zielgruppenspezifische Auswahl der Ausschreibungskanäle	„Und natürlich, soziale Medien und v.a. spezifische Ansprache von gewissen Zielgruppen, das ist etwas, was wir jetzt in der nächsten Zeit angehen möchten.“
C.1.6 Offene und transparente Bewerberkommunikation	„(...) gerade, was die Prozesse oder die einzelnen Schritte, die wir jetzt im Bewerbungsprozess für uns identifiziert und festgelegt haben, das versuchen wir offen und transparent auch an die Bewerber mitzuteilen. Das heißt, der Bewerber muss wissen, was gerade mit seiner Bewerbung passiert.“
C.1.7 Vorausschauende interne Kommunikation	„(...) erfahrungsgemäß, dadurch dass wir es tatsächlich pflegen, miteinander zu kommunizieren [Personalabteilung mit Personalrat, Anm. d. Verf.], kann man die Rückfragen schon im Vorfeld klären und alles auf einem kürzeren Weg abhandeln. Also das ist bei uns der Wunsch, eher im Voraus zu kommunizieren und mögliche Fragen somit auch aus dem Weg zu schaffen.“
C.1.8 Schaffung flexibler Arbeitsmodelle	„(...) Teilung von Arbeitsplätzen z.B. mit zwei Personen (...)“
C.1.9 Nutzung strukturierter Interviewvorlagen	„Wir haben aber auch Kunden, die hervorragend schon bestimmte Sachen machen, also z.B. strukturierte Interviewvorlagen haben, die hervorragend sind oder so.“
C.2.1 Erhöhung der Entgelte	I: „Sehen Sie hierbei irgendwelche Lösungsansätze, die in Frage kommen könnten?“ JB: „Ja, Erhöhung der Entgelte (lacht). Also es ist wirklich einfach, die Lösung ist einfach. Man muss sie nur benennen und wollen.“
C.2.2 Anbieten von Weiterbildungskursen	„Der Bühnenverein ist ja jetzt gerade auch dabei, auch Weiterbildungskurse anzubieten oder auch mit den Verwaltungsleitern darüber zu sprechen, was denn jetzt passiert.“

9.4 Online-Fragebogen

Seite 1: Startseite

Vielen herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit für unsere Umfrage zur Personalbeschaffung in Kulturbetrieben nehmen!

Bitte klicken Sie unten auf "Weiter", um zum Fragebogen zu gelangen.



Seite 2: Angaben zum Kulturbetrieb und zur Person

In was für einem Kulturbetrieb arbeiten Sie?

- Theater (Sprech- / Tanz- / Musiktheater)
- Museum / Sammlung / Ausstellungshaus / Galerie
- Literaturbetrieb (z.B. Bibliothek, Archiv)
- Konzerthaus / Orchester
- Institution kultureller Bildung (z.B. Musikschule, Kunsthochschule, Volkshochschule)
- Einrichtung zum Schutz und zur Pflege von kulturellem Erbe / Denkmälern etc.
- soziokulturelles Zentrum
- Kulturstiftung / Verband
- Rundfunkanstalt
- Sonstiges, und zwar:

Frage 1_Art Kulturbetrieb

Wie heißt der Kulturbetrieb, in dem Sie arbeiten?

-
- Das möchte ich nicht angeben.

Frage 2_Name Kulturbetrieb

Wie viele MitarbeiterInnen arbeiten in Ihrem Kulturbetrieb?

- weniger als 50
- 50-150
- 151-300
- 301-500
- 501-1.000
- mehr als 1.000
- Weiß ich nicht.

Frage 3_Anzahl MitarbeiterInnen

Welcher Rechtsträgerschaft ist Ihr Kulturbetrieb zugeordnet?

- öffentlicher Kulturbetrieb
- privat-kommerzieller Kulturbetrieb
- privat-gemeinnütziger Kulturbetrieb
- Weiß ich nicht.

Frage 4_Rechtsträgerschaft

Gibt es in Ihrem Kulturbetrieb eine eigenständige Personalabteilung?

- Ja.
- Nein.

Frage 5_Personalabteilung

Bitte geben Sie an, welcher der folgenden Gruppen Sie sich zuordnen.

- kaufmännische Leitung
- künstlerische Leitung
- Leitung einer Personalabteilung
- MitarbeiterIn einer Personalabteilung
- Leitung einer Fachabteilung
- MitarbeiterIn einer Fachabteilung
- Sonstiges, und zwar:

Frage 6_Position

ZURÜCK

10%

WEITER

Seite 3: Vorbereitung des Personalbeschaffungsprozesses

Bei den folgenden Fragen geht es um den Beschaffungsprozess von hauptamtlichen MitarbeiterInnen (d.h. nicht von PraktikantInnen, VolontärInnen etc.) im administrativen Bereich (d.h. in der Öffentlichkeitsarbeit, im Personalbereich, im Finanzbereich etc.).

Liegen für die Stellen in Ihrem Kulturbetrieb Stellenbeschreibungen vor?

- Ja, für alle Stellen.
- Ja, teilweise.
- Nein.
- Weiß ich nicht.

Frage 7_Stellenbeschreibungen

ZURÜCK

15%

WEITER

Seite 4: Filter – Stellenbeschreibungen

(erscheint nur bei Beantwortung vorheriger Frage mit „Ja, für alle Stellen.“ oder „Ja, teilweise.“)

Werden die Stellenbeschreibungen regelmäßig aktualisiert?

- Ja.
- Teilweise.
- Nein.
- Weiß ich nicht.

Frage 7.1_Stellenbeschreibungen Aktualisierung

Werden die Stellenbeschreibungen zur Erstellung von Stellenanzeigen genutzt?

- Ja.
- Teilweise.
- Nein.
- Weiß ich nicht.

Frage 7.1_Stellenbeschreibungen Nutzung

ZURÜCK

20%

WEITER

Welche Kanäle werden zur Stellenausschreibung genutzt?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 8_Ausschreibungskanäle

- Intranet / Schwarzes Brett
- interne Stellenborsen des Trägers (z.B. Kommune, Land)
- Zeitungen (Die Zeit etc.)
- Fachmagazine (das Orchester etc.)
- eigene Homepage
- Social Media (Facebook etc.)
- Business Netzwerke (LinkedIn, Xing etc.)
- branchenspezifische Portale (Kultur Management Network, Deutscher Bühnenverein, Deutscher Museumsbund etc.)
- stellenspezifische Portale (Controlling-Portal.de, Rechnungswesen-Portal.de etc.)
- Portale für Stellen im öffentlichen Dienst (Bund.de, Interamt, Staatsanzeiger etc.)
- eigene Netzwerke
- Personalvermittlungsagenturen (Agentur für Arbeit etc.)
- externe Personalberatungen
- eigene Karriereseite
- Karrieremessen
- Hochschulen / Universitäten
- Sonstiges, und zwar:

Wie lange wird eine Stelle in der Regel ausgeschrieben?

- weniger als 1 Woche
- 1-2 Wochen
- 3-4 Wochen
- 5-8 Wochen
- länger als 8 Wochen
- Wir schreiben ohne Frist aus und orientieren uns am Eingang der Bewerbungen.
- Weiß ich nicht.

Frage 9_Ausschreibungsdauer

Welche Bewerbungskanäle werden akzeptiert?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 10_Bewerbungskanäle

- E-Mail
- Online-Formulare / Karrierewebsite
- Post
- One-Click-Bewerbungen (z.B. über Xing, indeed)
- Sonstiges, und zwar:

ZURÜCK

25%

WEITER

Seite 6: Auswahl der BewerberInnen

Wer ist am Auswahlverfahren der BewerberInnen beteiligt?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 11_Beteiligte Auswahl

- kaufmännische Leitung
- künstlerische Leitung
- Personal suchende Fachabteilung
- Personalabteilung
- Personalrat
- zentrales Personalamt beim Träger (z.B. Kommune, Land)
- externe Personalberatung
- Gleichstellungsbeauftragte/r
- Sonstige, und zwar:

Welche Auswahlverfahren werden genutzt?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 12_Auswahlverfahren

- persönliche Vorstellungsgespräche
- Telefoninterviews
- Videointerviews
- Bearbeitung von Fallbeispielen, Fragen etc.
- Assessment-Center
- Sonstiges, und zwar:

Gibt es einen festgelegten Fragenkatalog für Vorstellungsgespräche / Interviews?

- Ja.
- Ja, teilweise.
- Nein.
- Weiß ich nicht.

Frage 13_Fragenkatalog

Wie viele Auswahlrunden gibt es in der Regel bei der Besetzung einer Stelle?

- eine
- zwei
- mehr als zwei

Frage 14_Auswahlrunden

Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bei BewerberInnen?

	sehr wichtig	wichtig	teils, teils	eher unwichtig	unwichtig
Lebenslauf	<input type="radio"/>				
Anschreiben	<input type="radio"/>				
Bewerbungsfoto	<input type="radio"/>				
Zeugnisse	<input type="radio"/>				
Praxiserfahrung	<input type="radio"/>				
Übersichtlichkeit / Struktur der Bewerbungsunterlagen	<input type="radio"/>				
kreatives Design der Bewerbung	<input type="radio"/>				
sympathisches Auftreten	<input type="radio"/>				
kompetentes Verhalten	<input type="radio"/>				
erster Eindruck	<input type="radio"/>				

ZURÜCK  30% WEITER

Frage 15_Auswahlkriterien

Seite 7: Abschluss des Personalbeschaffungsprozesses

Zu welchen Zeitpunkten werden Absagen an KandidatInnen verschickt?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 16_Absagen

- sobald feststeht, dass sie nicht geeignet sind
- sobald die Entscheidung auf eine andere Kandidatin / einen anderen Kandidaten gefallen ist
- sobald eine andere Kandidatin / ein anderer Kandidat den Arbeitsvertrag unterzeichnet hat
- gar nicht
- Sonstiges, und zwar:
- Weiß ich nicht.

ZURÜCK  35% WEITER

Zu welchen Anlässen werden die BewerberInnen kontaktiert?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 17_Kontaktieren von BewerberInnen

- Eingangsbestätigung der Bewerbung
- Aufforderung zur Nachreichung fehlender Unterlagen
- Mitteilung des aktuellen Bewerbungsstandes
- Einladung zum persönlichen Gespräch
- Zusage
- Absage
- Sonstiges, und zwar:
- Weiß ich nicht.

Wie lange dauert der gesamte Personalbeschaffungsprozess in der Regel?

(Also von der Entscheidung, dass eine neue Mitarbeiterin / ein neuer Mitarbeiter benötigt wird bis zur Auswahlentscheidung?)

Frage 18_Prozessdauer

- weniger als 1 Monat
- 1-2 Monate
- 3-4 Monate
- 5-6 Monate
- länger als 6 Monate
- Weiß ich nicht.

Werden beim Personalbeschaffungsprozess in Ihrem Kulturbetrieb externe Personalberatungen hinzugezogen?

Frage 19_Personalberatungen

- Ja, sehr oft.
- Ja, manchmal.
- Ja, aber sehr selten.
- Nein.
- Weiß ich nicht.

ZURÜCK

40%

WEITER

(erscheint nur bei Beantwortung vorheriger Frage mit „Ja, sehr oft.“, „Ja, manchmal.“ oder „Ja, aber sehr selten.“)

Was für Dienstleistungen werden von externen Personalberatungen in Anspruch genommen?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 19.1_Personalberatungen Dienstleistungen

- Beratung zur Optimierung des Personalbeschaffungsprozesses
- Erstellung des Anforderungsprofils
- Platzierung der Stellenanzeige
- Treffen der Vorauswahl
- Durchführung des Auswahlverfahrens (Führen von Vorstellungsgesprächen etc.)
- Treffen der finalen Auswahlentscheidung zwischen den BewerberInnen
- Kommunikation mit den BewerberInnen
- Durchführung des gesamten Personalbeschaffungsprozesses
- Sonstiges, und zwar:
- Weiß ich nicht.

In welchen Fällen werden externe Personalberatungen hinzugezogen?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 19.2_Personalberatungen Anlässe

- bei Besetzung von Führungs- bzw. Schlüsselpositionen
- nach erfolgloser Stellenbesetzung unsererseits
- Sonstiges, und zwar:

ZURÜCK

45%

WEITER

(erscheint nur bei Beantwortung vorheriger Frage mit „Nein.“)

Warum werden keine externe Personalberatungen hinzugezogen?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 19.3_Personalberatungen Gegenentscheidungen

- Wir kennen das Leistungsangebot nicht.
- Die Dienstleistungen sind zu teuer.
- Die Gegebenheiten in unserem Kulturbetrieb sind zu speziell.
- Wir benötigen keine Unterstützung.
- Sonstiges, und zwar:
- Weiß ich nicht.

ZURÜCK

45%

WEITER

Bei welchen Schritten des Personalbeschaffungsprozesses in Ihrem Kulturbetrieb kommt es Ihrer Meinung nach zu Verzögerungen?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 20_Verzögerungen

- Es kommt zu keinen Verzögerungen.
- Vorbereitung der Stellenausschreibung
- Stellenausschreibung
- Auswahl zwischen den BewerberInnen
- Abstimmung zwischen Personalabteilung und suchender Fachabteilung
- Abstimmung mit dem Träger (z.B. Kommune, Land)
- Abstimmung mit dem Personalrat
- Sonstiges, und zwar:

ZURÜCK

51%

WEITER

(erscheint nicht bei Beantwortung vorheriger Frage mit „Es kommt zu keinen Verzögerungen.“)

Welche Umstände führen Ihrer Meinung nach zu Verzögerungen?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 20.1_Verzögerungen Gründe

- fehlende Stellenbeschreibungen
- Wahl ungeeigneter Ausschreibungskanäle
- unstrukturierte Prozesse
- Involvierung zu vieler Personen in den Prozess
- Abhängigkeit vom Träger (z.B. Kommune, Land)
- kurzfristiges Erkennen von Personalbedarf
- Sonstiges, und zwar:

ZURÜCK

56%

WEITER

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen.

	stimme voll zu	stimme eher zu	teils, teils	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Unser Personalbeschaffungsprozess ist effizient.	<input type="radio"/>				
Unser Personalbeschaffungsprozess ist strukturiert.	<input type="radio"/>				
Unser Personalbeschaffungsprozess führt zu zufriedenstellenden Ergebnissen (d.h. zu geeigneten MitarbeiterInnen).	<input type="radio"/>				
Arbeitsverhältnisse werden nicht frühzeitig (d.h. während oder nach der Probezeit) beendet.	<input type="radio"/>				

ZURÜCK

62%

WEITER

Frage 21_Professionalität Prozess

Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Anzahl der Bewerbungen in den letzten fünf Jahren entwickelt?

- gleichbleibende Anzahl
- steigende Anzahl
- abnehmende Anzahl
- Weiß ich nicht.

Frage 22_Anzahl Bewerbungen

ZURÜCK

67%

WEITER

Seite 15: Filter – abnehmende Anzahl

(erscheint nur bei Beantwortung vorheriger Frage mit „abnehmende Anzahl“)

Welche der folgenden Punkte erachten Sie als Gründe für die abnehmende Anzahl an Bewerbungen?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 22.1_Anzahl Bewerbungen abnehmend

- hohe Arbeitsbelastung im Kulturbereich
- unregelmäßige Arbeitszeiten im Kulturbereich (z.B. am Wochenende)
- niedrige Löhne im Kulturbereich
- attraktivere Konditionen in der freien Wirtschaft
- Auswirkungen des demografischen Wandels
- potenzielle KandidatInnen kennen unseren Kulturbetrieb nicht
- potenzielle KandidatInnen informieren sich nicht über die von uns genutzten Ausschreibungs-Kanäle
- sinkendes Interesse für die Aktivitäten von Kulturbetrieben
- Sonstiges, und zwar:

ZURÜCK

73%

WEITER

Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Qualität der Bewerbungsunterlagen in den letzten Jahren entwickelt?

- gleichbleibende Qualität
- steigende Qualität
- abnehmende Qualität
- Weiß ich nicht.

Frage 23_Qualität Bewerbungen

ZURÜCK

74%

WEITER

Seite 17: Filter – abnehmende Qualität

(erscheint nur bei Beantwortung vorheriger Frage mit „abnehmende Qualität“)

Welche der folgenden Punkte erachten Sie als Gründe für die abnehmende Qualität der Bewerbungsunterlagen?

Mehrfachnennungen möglich

- fehlende Sorgfalt bei der Einreichung der relevanten Unterlagen
- One-Click-Bewerbungen (z.B. über Xing, indeed)
- in unseren Ausschreibungen wird nicht deutlich, welche Unterlagen erforderlich sind
- Sonstiges, und zwar:

Frage 23.1_Qualität Bewerbungen abnehmend

ZURÜCK

80%

WEITER

Welche Maßnahmen werden in Ihrem Kulturbetrieb zur Arbeitgebervermarktung (Employer Branding) genutzt?

Mehrfachnennungen möglich

Frage 24_Employer Branding Maßnahmen

- Wir präsentieren uns auf unserer Homepage als attraktiver Arbeitgeber.
- Wir nutzen unsere Stellenausschreibungen zur Selbstpräsentation.
- Wir präsentieren uns auf sozialen Netzwerken als attraktiver Arbeitgeber.
- Wir kommentieren erhaltene Bewertungen auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen (wie z.B. kununu).
- Wir haben eine eigene Karrierewebseite.
- Wir sind auf Karrieremessen präsent.
- Sonstiges, und zwar:
- Wir betreiben kein Employer Branding.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen.

	stimme voll zu	stimme eher zu	teils, teils	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Der Fachkräftemangel ist in unserem Kulturbetrieb deutlich zu spüren.	<input type="radio"/>				
Die vielfältigen Möglichkeiten des Internets erleichtern uns die Personalbeschaffung.	<input type="radio"/>				
Arbeitgeber-Bewertungsportale (wie z.B. kununu) beeinflussen die Entscheidung für oder gegen uns als Arbeitgeber.	<input type="radio"/>				

ZURÜCK

87%

WEITER

Frage 25_Employer Branding Aussagen

Gibt es abschließend noch etwas, das Sie uns zum Thema Beschaffung von administrativem, hauptamtlichem Personal in Ihrem Kulturbetrieb mitteilen möchten?

Frage 26_Anmerkungen

ZURÜCK



WEITER

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Sie können das Fenster jetzt schließen.



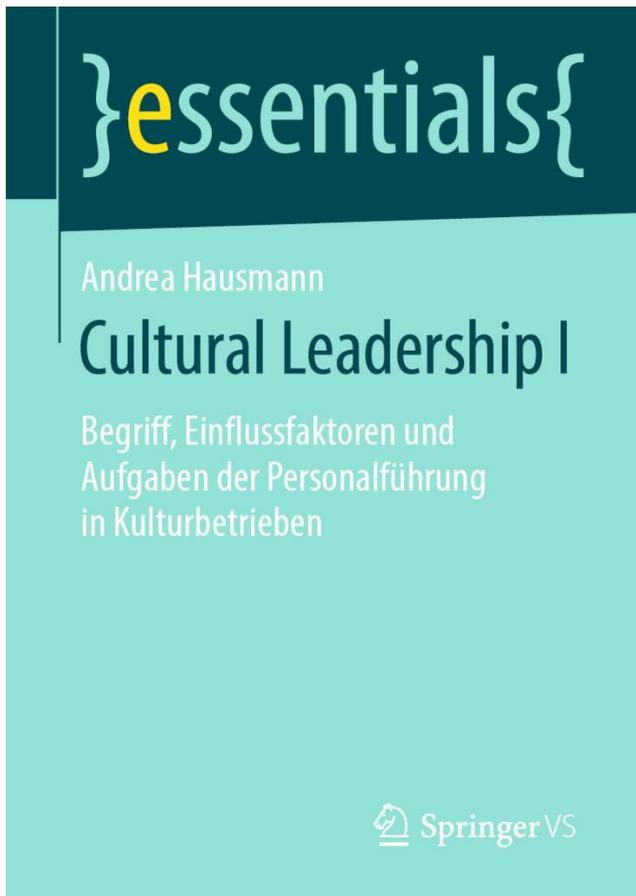
Wenn Sie Fragen oder Anmerkungen haben, erreichen Sie uns unter folgender Mail-Adresse:
[sinje.barteldres\(at\)stud.ph-ludwigsburg.de](mailto:sinje.barteldres(at)stud.ph-ludwigsburg.de)

Falls Sie Interesse haben, können Sie den Forschungsbericht voraussichtlich ab Oktober 2019 auf unserer Homepage einsehen:
<https://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/>



Literaturempfehlung

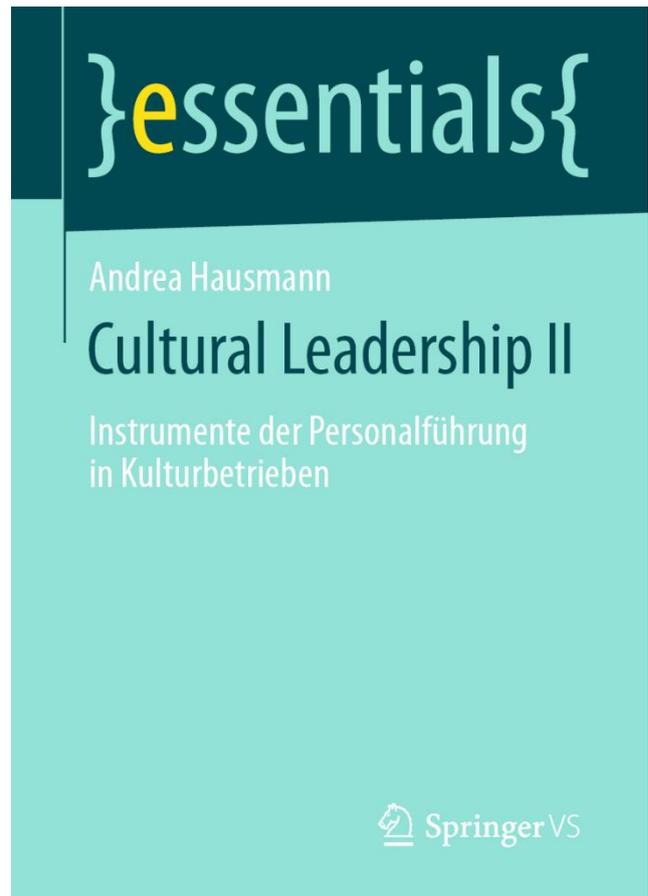
Sie wollen mehr zum Thema Personalführung in Kulturbetrieben erfahren? Weiterführende Lektüre finden Sie in den Bänden „Cultural Leadership I“ sowie „Cultural Leadership II“ von Prof. Dr. Andrea Hausmann, erschienen in der Springer *essentials*-Reihe. Die Bücher liefern fundiertes Wissen zur Personalführung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