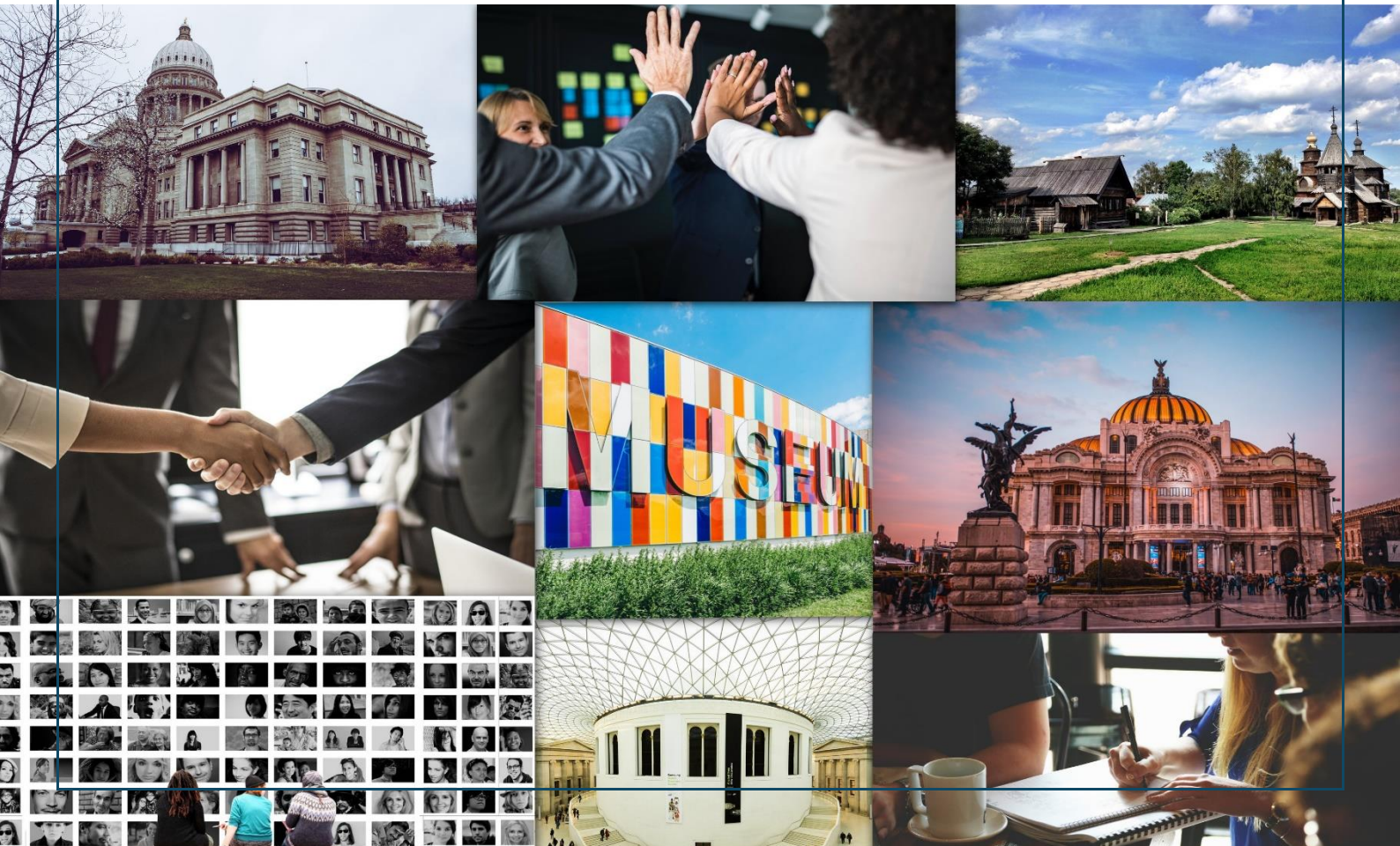

**TREND
RADAR**

HRM IN MUSEEN

PROJEKTBERICHT

**MITARBEITERZUFRIEDENHEIT &
REKRUTIERUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN**

PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE LUDWIGSBURG
INSTITUT FÜR KULTURMANAGEMENT



PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE LUDWIGSBURG
INSTITUT FÜR KULTURMANAGEMENT

PROF. DR. ANDREA HAUSMANN

ANNA STEGMANN M.A.

STUDIERENDE IM MASTER KULTURWISSENSCHAFT UND KULTURMANAGEMENT

2019

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	1
1. Mitarbeiterzufriedenheit in Museen	2
1.1 Nutzung von kununu im Museumsbereich	3
1.1.1. Methodisches Vorgehen	3
1.1.2. Wichtigste Ergebnisse	3
1.1.3. Handlungsempfehlungen	6
1.2 Bewertungen von MitarbeiterInnen	7
1.2.1 Methodisches Vorgehen	7
1.2.2 Wichtigste Ergebnisse	7
1.2.3 Handlungsempfehlungen	8
1.3 Bewertungen von BewerberInnen	10
1.3.1 Methodisches Vorgehen	10
1.3.2 Wichtigste Ergebnisse	10
1.3.3 Handlungsempfehlungen	13
1.4 Feedback der bewerteten Museen	14
1.4.1 Methodisches Vorgehen	14
1.4.2 Wichtigste Ergebnisse	14
1.4.3 Handlungsempfehlungen	15
2. Rekrutierung von Führungskräften in Museen	16
2.1 Arbeitgeberattraktivität und Employer Brand	17
2.1.1 Methodisches Vorgehen	17
2.1.2 Wichtigste Ergebnisse	17
2.1.3 Handlungsempfehlungen	19
2.2 Aufgabenprofile	20
2.2.1 Methodisches Vorgehen	20
2.2.2 Wichtigste Ergebnisse	20
2.2.3 Handlungsempfehlungen	21
2.3 Bewerberprofil	22
2.3.1 Methodisches Vorgehen	22
2.3.2 Wichtigste Ergebnisse	22
2.3.3 Handlungsempfehlungen	25
2.4 Anreize	26
2.4.1 Methodisches Vorgehen	26
2.4.2 Wichtigste Ergebnisse	26
2.4.3 Handlungsempfehlungen	28
Teilnehmerinnen des Seminars	29

Untersuchte Institutionen auf kununu _____	30
Untersuchte Stellenanzeigen _____	32
Abbildungsverzeichnis _____	33
Bildernachweis _____	34
Literatur- und Quellenverzeichnis _____	35

EINLEITUNG

Personalpolitische Fragestellungen haben in Theorie und Praxis des Museumsmanagements in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Allerdings findet die aktuelle Diskussion noch immer weitgehend ohne empirische Fundierung statt. Um einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten, haben Studierende des Masterstudiengangs „Kulturwissenschaft und Kulturmanagement“ der PH Ludwigsburg im Rahmen des Projektseminars „Trendradar HRM in Museen“ im Zeitraum von April 2018 bis Februar 2019 die vorliegende Studie erarbeitet.

Um ein möglichst breites Spektrum personalpolitischer Fragestellungen abzudecken, besteht die Studie aus zwei Teilen. Beim ersten Teil handelt es sich um eine *mitarbeiterbezogene* Studie. Hierzu wurden Bewertungen von MitarbeiterInnen sowie BewerberInnen von insgesamt 36 Museen in Deutschland auf der Arbeitgeberbewertungsplattform *kununu* inhaltsanalytisch untersucht. Der zweite Teil der Studie beinhaltet eine *führungskräftebezogene* Forschung. Hierzu wurden 15 Stellenanzeigen für Führungspositionen in Museen in Deutschland qualitativ untersucht und ausgewertet.

Als Ergebnis der vorliegenden Studie wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, die Museen und Personalverantwortliche dabei unterstützen können, personalpolitische Maßnahmen künftig zielgerichteter einzusetzen.

Die vorliegende Studie sowie die Handlungsempfehlungen für die Praxis wurden unter Anleitung von Prof. Dr. Andrea Hausmann und Anna Stegmann M.A. durchgeführt und entwickelt.

1. MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IN MUSEEN

Anders als in Großbritannien, wo u.a. BOP Consulting (Arts Council u.a. 2016) MitarbeiterInnen befragt hat, gibt es derzeit keine mitarbeiterbezogenen Studien zum Stand der Personalpolitik in deutschen Museen. Es liegen damit z.B. keine Informationen darüber vor, was den MitarbeiterInnen in personalpolitischer Hinsicht wichtig ist und wie zufrieden sie mit dem Arbeitgeber Museum sind.

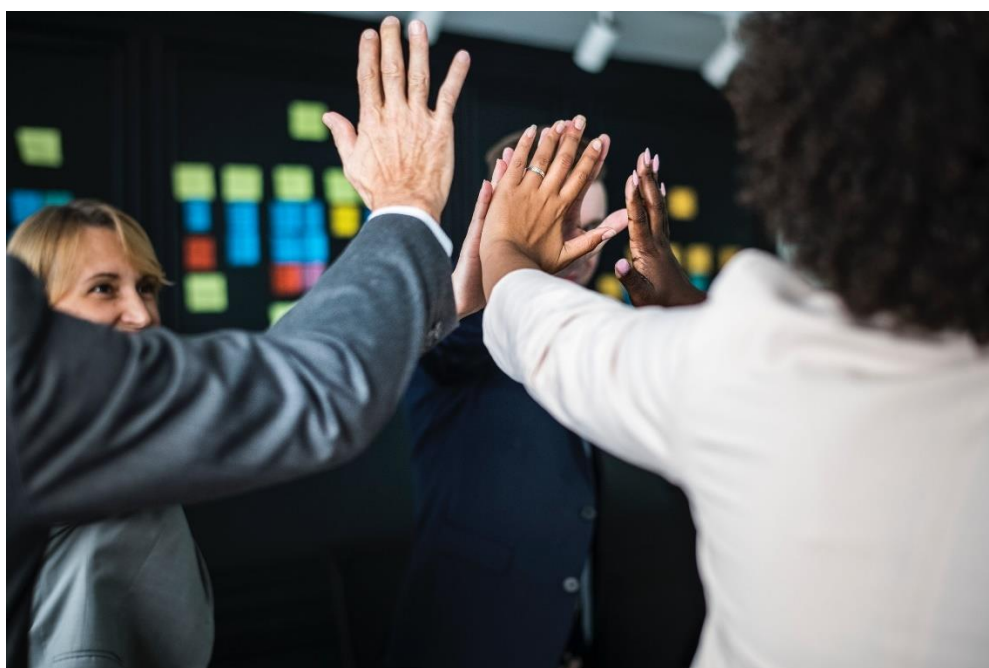
Um einen Einblick zum Status quo des Personalmanagements in deutschen Museen zu gewinnen, wurden Bewertungen auf der Arbeitgeber-Bewertungsplattform *kununu* untersucht. Die Plattform fasst derzeit über drei Millionen Bewertungen von circa 850.000 Arbeitgebern in Europa. Bewerten können aktuelle und ehemalige MitarbeiterInnen eines Unternehmens sowie BewerberInnen. Die Unternehmen selbst haben die Möglichkeit per Kommentarfunktion auf die Bewertungen zu antworten (Nr.1).

Insgesamt gibt es auf *kununu* Bewertungen zu 36 Museen in Deutschland (Stand Oktober 2018). Diese wurden in Hinblick auf verschiedene Forschungsfragen qualitativ untersucht.

Die im Vorfeld formulierten Forschungsfragen lauten wie folgt:

- Wie wird *kununu* von ArbeitnehmerInnen im Museumsbereich genutzt?
- Welche Faktoren werden den (aktuellen / ehemaligen) MitarbeiterInnen bei ihren Bewertungen zum Personalmanagement angeführt?
- Welche Faktoren werden von BewerberInnen bei ihren Bewertungen angeführt?
- Wie gehen Museen als Arbeitgeber auf die Bewertungen ein?

Im Folgenden werden Methodik, wichtigste Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, die aus den jeweils gewonnenen Erkenntnissen zu den einzelnen Forschungsfragen abgeleitet wurden, erläutert und beschrieben.



1.1 NUTZUNG VON *KUNUNU* IM MUSEUMSBEREICH

Forschungsfrage: Wie wird *kununu* von ArbeitnehmerInnen im Museumsbereich genutzt?

1.1.1. METHODISCHES VORGEHEN

Zur Beantwortung der obenstehenden Forschungsfrage wurde eine zahlenmäßige Auswertung der MitarbeiterInnen-Angaben gewählt. Zunächst wurde untersucht, welche Museen wie häufig bewertet wurden. Daraus ergab sich ein Sample von 36 deutschen Museen mit insgesamt 85 Bewertungen, davon 77 von aktuellen oder ehemaligen MitarbeiterInnen und acht von BewerberInnen.

Weiterhin wurde die prozentuale Weiterempfehlungsrate der MitarbeiterInnen auf *kununu* identifiziert. Die befragten MitarbeiterInnen hatten die Möglichkeit, die Institution weiterzuempfehlen oder dies nicht zu tun. Die Weiterempfehlungsrate einer Institution bezieht sich bei *kununu* jeweils auf alle positiven und negativen Weiterempfehlungen der letzten 24 Monate. Ältere Bewertungen werden nicht einbezogen (vgl. Nr.1).

In einem weiteren Schritt wurden die durchschnittlichen Sterne-Bewertungen der MitarbeiterInnen ausgewertet. Die MitarbeiterInnen hatten die Möglichkeit vorgegebene Kategorien mit einem bis zu fünf Sternen versehen. Anhand dieser Angaben errechnet sich ein Durchschnittswert, der bei *kununu* auf der Übersichtsseite der Institution angezeigt wird. In der vorliegenden Auswertung wurde zunächst die durchschnittliche Bewertung der MitarbeiterInnen und BewerberInnen ausgewertet und daraufhin die einzelnen Kategorien.

1.1.2. WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Aus der Betrachtung der Anzahl der Bewertungen pro Museum geht eine stark ungleichmäßige Verteilung der Bewertungen hervor, die in der Gesamtbewertung berücksichtigt werden muss. Ein Großteil der Museen (80,6 %) erhielt nur ein bis zwei Bewertungen, während einige wenige Museen bis zu zwölf Bewertungen vorweisen (Abb. 1). Dies sollte berücksichtigt werden, da es eine Einschränkung der Aussagekraft der Ergebnisse darstellt.

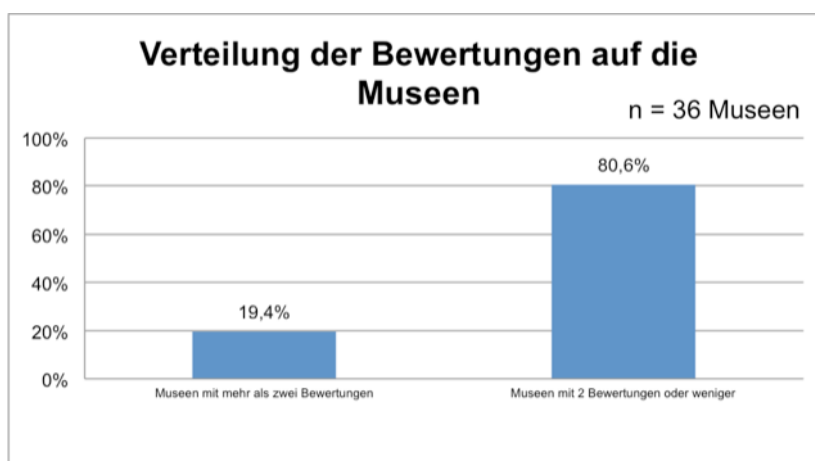


Abb. 1: Verteilung der Bewertungen auf die Museen

Im Durchschnitt wurde jedes Museum von 2,36 Personen bewertet, davon waren 2,14 MitarbeiterInnen und 0,22 BewerberInnen (Abb. 2).

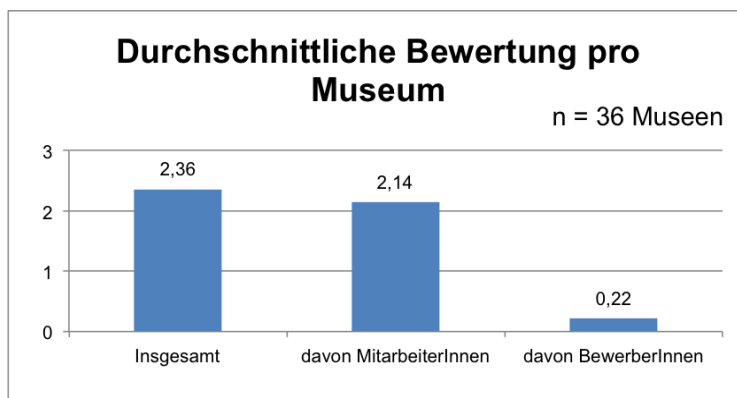


Abb. 2: Durchschnittliche Bewertung pro Museum

Zum Zeitpunkt der Erhebung waren insgesamt 13 Angaben zur Weiterempfehlung verfügbar. Abbildung 3 zeigt, dass 48 % der aktuellen und ehemaligen MitarbeiterInnen ihre Institution weiterempfohlen und 52 % dies nicht tun.

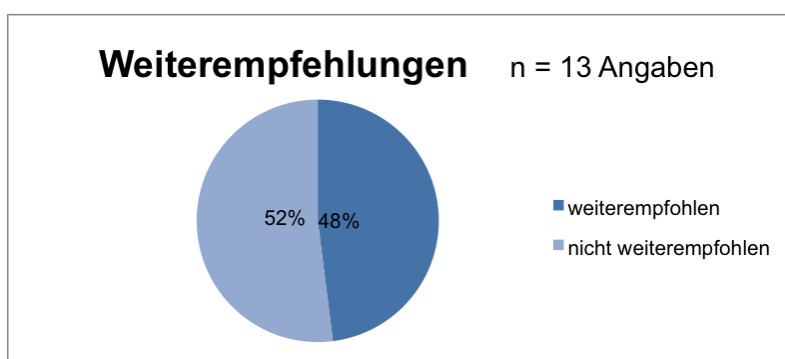


Abb. 3: Weiterempfehlung des Arbeitgebers aus Mitarbeitersicht

Die Museen wurden durchschnittlich mit 3,47 (von insgesamt fünf möglichen) Sternen bewertet, wobei die Bewertung durch die MitarbeiterInnen mit durchschnittlich 3,51 Sternen besser ausfiel, als die der BewerberInnen mit durchschnittlich 3,11 Sternen.

In einem nächsten Schritt wurde für jede einzelne Bewertungskategorie ein Durchschnitt errechnet. Die Kategorien lassen sich bei den MitarbeiterInnen in Aspekte zum Wohlfühl- und Karrierefaktor einteilen. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der Bewertung des Wohlfühlfaktors. Zum Sample gehören alle 34¹ Museen, die von (ehemaligen) MitarbeiterInnen bewertet wurden (Abb. 4). Die „Work-Life-Balance“ wurde mit durchschnittlich 3,8 Sternen am besten bewertet, während die „Kommunikation am Arbeitsplatz“ am schlechtesten abgeschnitten hat (3,21 Sternen im Durchschnitt).

¹ Zwei der bewerteten Museen wurden ausschließlich von BewerberInnen bewertet, weshalb das Sample an dieser Stelle, an der es um Bewertungen von aktuellen und ehemaligen MitarbeiterInnen geht, aus 34 anstatt 36 Museen besteht.

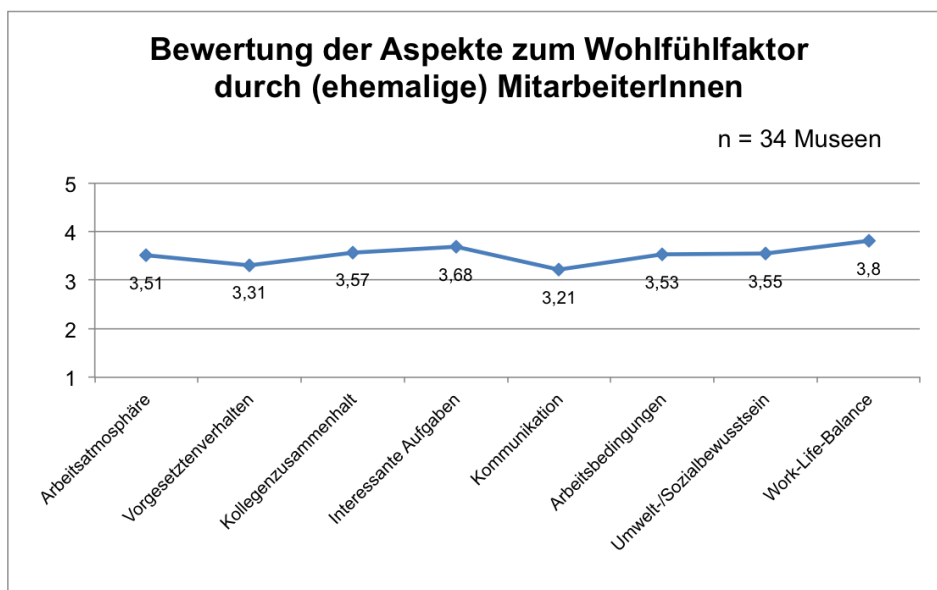


Abb. 4: Durchschnittliche Bewertung der vorgegebenen Kategorien zum Wohlfühlfaktor durch (ehemalige) MitarbeiterInnen

Abbildung 5 zeigt die Bewertung des Karrierefaktors durch die (ehemaligen) MitarbeiterInnen. Mit durchschnittlich 3,78 Sternen wurde das Image der Einrichtungen am besten bewertet, während Karriere/Weiterbildung der Aspekt ist, der am schlechtesten abschneidet (3,06).

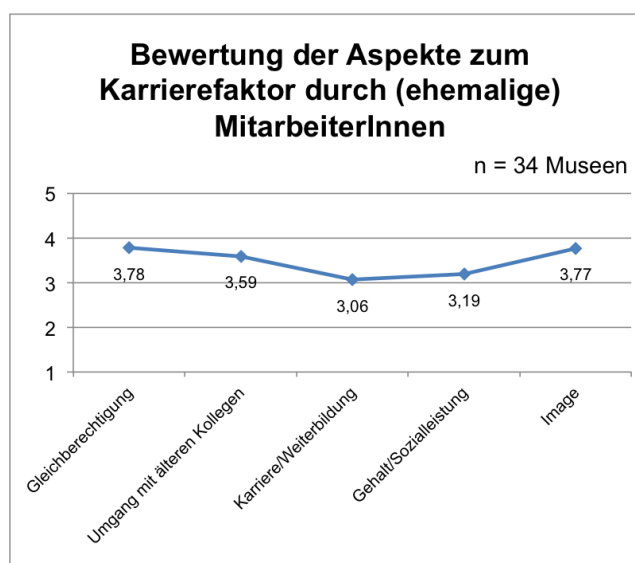


Abb. 5: Bewertung der Aspekte zum Karrierefaktor durch (ehemalige) MitarbeiterInnen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass deutsche Museen auf *kununu* eine ungleichmäßige Anzahl an Bewertungen aufweisen, was bei einem Vergleich der Einrichtungen berücksichtigt werden muss. Allgemein ist festzuhalten, dass im Vergleich mit anderen Branchen, bisher relativ wenige Museen auf *kununu* bewertet wurden.

Die untersuchten, bewerteten Museen wurden von der Hälfte ihrer MitarbeiterInnen weiterempfohlen. In Bezug auf verschiedene Aspekte des Wohlfühl- und Karrierefaktors schneiden Museen aktuell nur mittelmäßig ab.

1.1.3. **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Aus der Analyse dieser Bewertungen lässt sich als Handlungsempfehlung ableiten, dass Museen ihre MitarbeiterInnen und BewerberInnen stärker dazu ermutigen sollten, sie auf Bewertungsplattformen zu bewerten. Aus diesen Bewertungen können Museumsbetriebe als Arbeitgeber wichtige Hinweise auf ihre Performance als Arbeitgeber und in Bewerbungsgesprächen ziehen.

1.2 BEWERTUNGEN VON MITARBEITERINNEN

Forschungsfrage: Welche Faktoren werden von den (aktuellen / ehemaligen) MitarbeiterInnen bei ihren Bewertungen zum Personalmanagement angeführt?

1.2.1 METHODISCHES VORGEHEN

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde die qualitative Inhaltsanalyse von schriftlich ausformulierten Bewertungen aktueller und ehemaliger MitarbeiterInnen der 36 auf *kununu* bewerteten Museen in Deutschland vorgenommen. Bewertungen von BewerberInnen wurden nicht berücksichtigt, da darauf an anderer Stelle in dieser Studie eingegangen wird. Von insgesamt 36 auf *kununu* bewerteten deutschen Museen, gab es bei lediglich 16 davon schriftliche Bewertungen.² Über die untersuchten Museen hinweg gab es zum Zeitpunkt der Erhebung insgesamt 37 schriftliche Bewertungen – im Schnitt liegen etwa zwei Bewertungen pro Museum vor. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass bei 13 der insgesamt 16 Museen, die schriftlich bewertet wurden, nur eine bis drei Bewertungen vorliegen. Lediglich drei der untersuchten Museen wurden vier bis neun Mal bewertet.

Innerhalb der insgesamt 37 Bewertungen wurden 187 Einzelaussagen identifiziert, die Aufschluss über das Personalmanagement in den bewerteten Museen geben. Dementsprechend ergibt sich ein Sample von 187 untersuchten Einzelaussagen. Zur Analyse wurden insgesamt zehn Kategorien induktiv entwickelt, die Bezug auf die Bewertung des Personalmanagements der aktuellen und ehemaligen MuseumsmitarbeiterInnen nehmen. Die Kategorien lauten: *Arbeitsanforderungen*, *Arbeitsbedingungen*, *Befristung*, *Diversity*, *Flexibilität*, *Hierarchie-Strukturen*, *Kommunikation*, *Vergütung*, *Vorgesetztenverhalten* und *Weiterbildung*. Mithilfe des Kategoriensystems wurden die insgesamt 187 Aussagen kodiert. Es wurde bei den einzelnen Aussagen unterschieden, ob diese den jeweiligen Aspekt des Personalmanagements positiv oder negativ beschreiben. Wertfreie Aussagen kamen innerhalb der Bewertungen nicht vor.

Schlussendlich wurden die Häufigkeiten der Nennung der einzelnen Kategorien über alle Museen hinweg ermittelt.

1.2.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Abbildung 6 zeigt, dass die Kategorie *Vorgesetztenverhalten* über alle Bewertungen hinweg am häufigsten angesprochen wird (insgesamt 46 Mal). Ebenso wurden die *Arbeitsbedingungen* (29 Nennungen) und die *Weiterbildungsmöglichkeiten* (20 Nennungen) besonders häufig thematisiert. Seltener wurden beispielsweise Kategorien wie *Befristung* (12 Nennungen) oder *Hierarchiestrukturen* (acht Nennungen) genannt.

² Die Sternbewertungen wurden bereits in Kapitel 1.1. ausgewertet.

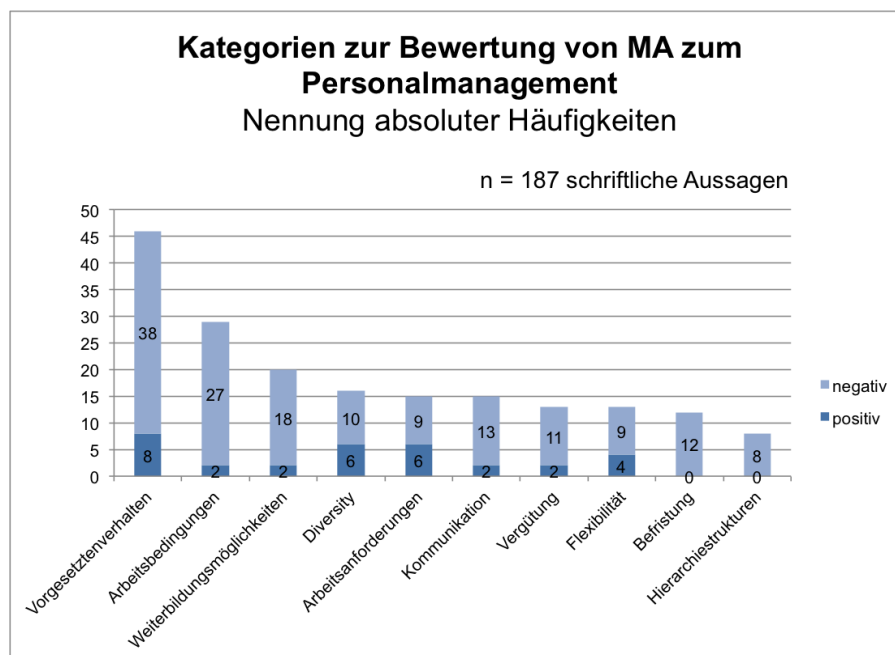


Abb. 6: Anzahl der Aussagen pro Kategorie

Die Inhaltsanalyse ergab zudem, dass negative Aussagen über den aktuellen bzw. ehemaligen Arbeitgeber innerhalb der analysierten Bewertungen klar überwiegen. Insgesamt 155 der 187 kodierten Aussagen (83 %) ließen sich als eindeutig negativ einordnen. Respektive gab es lediglich 17 % positive Aussagen über das jeweilige Museum als Arbeitgeber.

In der Interpretation der Ergebnisse wurde den negativen Kriterien mehr Beachtung geschenkt, da diese Aufschluss über Entwicklungspotenziale deutscher Museen als Arbeitgeber zulassen. Am häufigsten wird das *Vorgesetztenverhalten* kritisiert – 38 (ca. 25 %) der kodierten Aussagen thematisierten diese Kategorie. Ein Beispiel hierfür ist folgendes Zitat aus der Bewertung eines aktuellen Mitarbeiters im Deutschen Historischen Museum in Berlin: „Kein Interesse für die Anliegen der Mitarbeiter. Bei Streit oder übler Nachrede wird nicht eingegriffen, oft sogar mitgemacht.“ (Nr. 2). Mit 27 Nennungen (17 %) wurden die *Arbeitsbedingungen* am zweit häufigsten kritisiert, wie beispielsweise in folgender Bewertung eines aktuellen Mitarbeiters im Jüdischen Museum Berlin: „keine mobilen Arbeitsplätze, dunkel, laut“ (Nr.3.). Auf Platz drei stehen die *Weiterbildungsmöglichkeiten* mit 18 Aussagen (12 %). Diese werden in der Bewertung eines ehemaligen Mitarbeiters am Museum für Kommunikation in Frankfurt wie folgt beschrieben: „Fortbildungen nur wenn es betrieblich nicht zu umgehen ist.“ (Nr.4). Interessant ist zudem, dass *Befristung* und *Hierarchiestrukturen* ausschließlich negativ hervorgehoben wurden.

Warum es mehr negative als positive Bewertungen gibt, lässt sich nicht abschließend klären. Zu vermuten ist allerdings, dass gerade ehemalige ArbeitnehmerInnen die Plattform *kununu* nutzen, um ihrem Ärger über den ehemaligen Arbeitgeber Luft zu machen. Auffällig ist, dass in den Bewertungen eine sehr emotionale Sprache verwendet wird. Ein Beispiel dafür ist die Überschrift der aktuellsten Bewertung des Deutschen Historischen Museums in Berlin: „Der Fisch stinkt vom Kopf“ (vgl. Nr. 5). Daraus lässt sich herauslesen, dass es sich bei der Bewertung des Arbeitgebers um ein sehr emotionales Thema handelt.

1.2.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

In Hinblick auf die meistgenannten Kategorien lässt sich herauslesen, dass gerade Themen, die den Arbeitsalltag der ArbeitnehmerInnen betreffen (*Vorgesetztenverhalten*, *Arbeitsbedin-*

gungen, Arbeitsanforderungen, Kommunikation), besonders häufig in den Bewertungen auftauchen, was darauf schließen lässt, dass diese Themen ArbeitnehmerInnen in Bezug darauf, ob sie sich im Job wohlfühlen, besonders wichtig sind. Ebenso scheint die persönliche und fachliche Weiterentwicklung ein zentrales Thema für ArbeitnehmerInnen im Museum zu sein.

Für Museen als Arbeitgeber, die auf einer Plattform wie *kununu* vertreten sind, ist es enorm wichtig, die Bewertungen - besonders die negativen – als Denkanstoß zu nutzen, um in eine Diskussion mit ihren aktuellen MitarbeiterInnen zu treten und Handlungsempfehlungen für das hauseigene Personalmanagement abzuleiten. Denn nicht zuletzt geben Bewertungen, wie die auf *kununu*, Aufschluss über den Ist-Zustand des Arbeitgeber-Images.

Die am häufigsten genannten Kategorien geben Aufschluss über zentrale Themen für ArbeitnehmerInnen im Museum – genau hier können Museen ansetzen und ihre eigenen Prioritäten im Personalmanagement und in der Arbeitsplatzgestaltung mit denen der ArbeitnehmerInnen vergleichen.

1.3 BEWERTUNGEN VON BEWERBERINNEN

Forschungsfrage: Welche Faktoren werden von BewerberInnen bei den Bewertungen ihrer Bewerbungsgespräche angeführt?

1.3.1 METHODISCHES VORGEHEN

Von den 36 untersuchten Museen wurden nur sechs Museen von insgesamt 8 BewerberInnen bewertet. Hierbei wurden sowohl Sterne vergeben, als auch schriftliche Bewertungen formuliert. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung gab es insgesamt acht Bewertungen. Diese wurden zunächst quantitativ anhand der Sternbewertung der feststehenden Kategorien ausgewertet. Dafür diente die Berechnung der Durchschnittswerte für die einzelnen (Unter-) Kategorien. Anschließend folgte eine qualitative Inhaltsanalyse der frei formulierten Bewertungskommentare. Ziel dabei war es, zusätzlich zu den vorgegebenen Kategorien, weitere für BewerberInnen relevante Faktoren herauszuarbeiten.

1.3.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Von acht Bewertungen wurden sechs nach einer Absage verfasst. Zwei BewerberInnen hatten sich selbst anders entschieden (Abb. 7). Auffällig ist, dass kein/e BewerberIn mit einer Zusage eine Bewertung geschrieben hat.

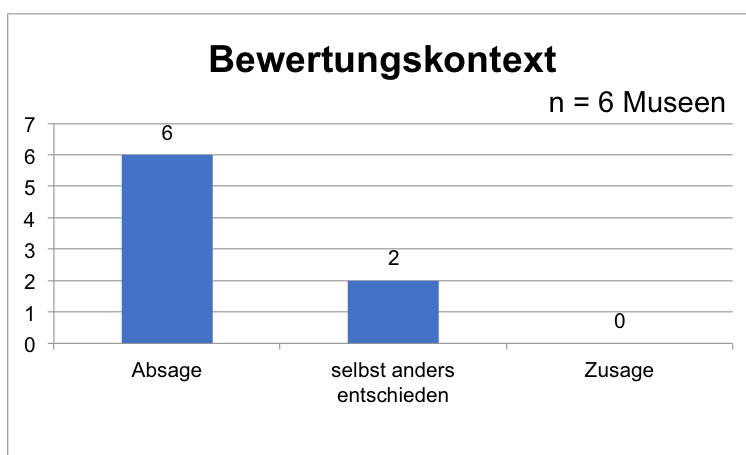


Abb. 7: Bewertungskontext

Für die BewerberInnen stehen drei Kategorien zur Bewertung des Bewerbungsgesprächs zur Verfügung: *vor*, *während* und *nach dem Bewerbungsgespräch*. Teilweise erfolgte eine weitere Unterteilung in Unterkategorien.

In der Kategorie *vor dem Bewerbungsgespräch* wurde die Unterkategorie *zufriedenstellende Reaktion* mit durchschnittlich 3,17 Sternen bewertet, während die beiden weiteren Unterkategorien *schnelle Antwort* und *Erwartbarkeit des Prozesses* im Schnitt Bewertungen von 3,08 Sternen bzw. 3,00 Sternen erhielten (Abb. 8).

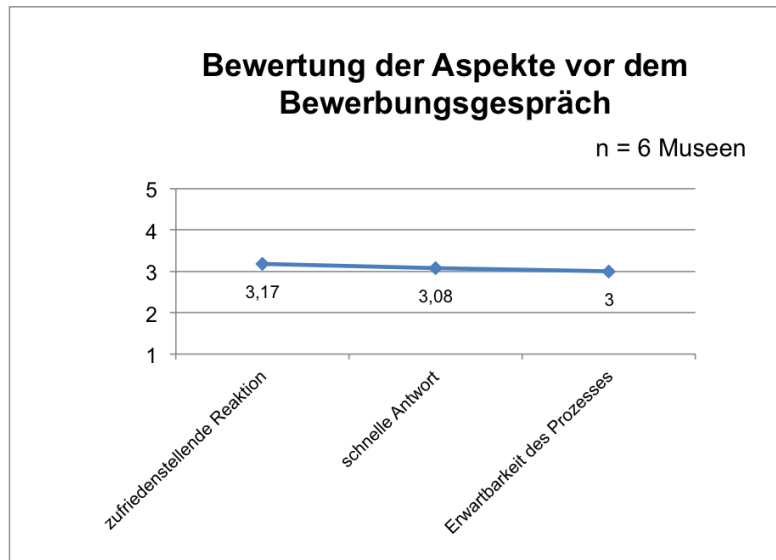


Abb. 8: vor dem Bewerbungsgespräch

Die Durchschnittsbewertungen der Kategorie *während des Bewerbungsgesprächs* fielen deutlich besser aus. Mit fünf Sternen wurde die Unterkategorie *wertschätzende Behandlung* am höchsten bewertet. Danach folgte *Erklärung der weiteren Schritte* mit 4,75 Sternen. Je 4,5 Sterne erhielten die Unterkategorien *Vollständigkeit der Infos* und *zufriedenstellende Antworten*. Die verbleibenden zu bewertenden Aspekte *angenehme Atmosphäre* und *Professionalität des Gesprächs* erreichten durchschnittlich 4,25 bzw. 4,00 Sterne (Abb. 9).

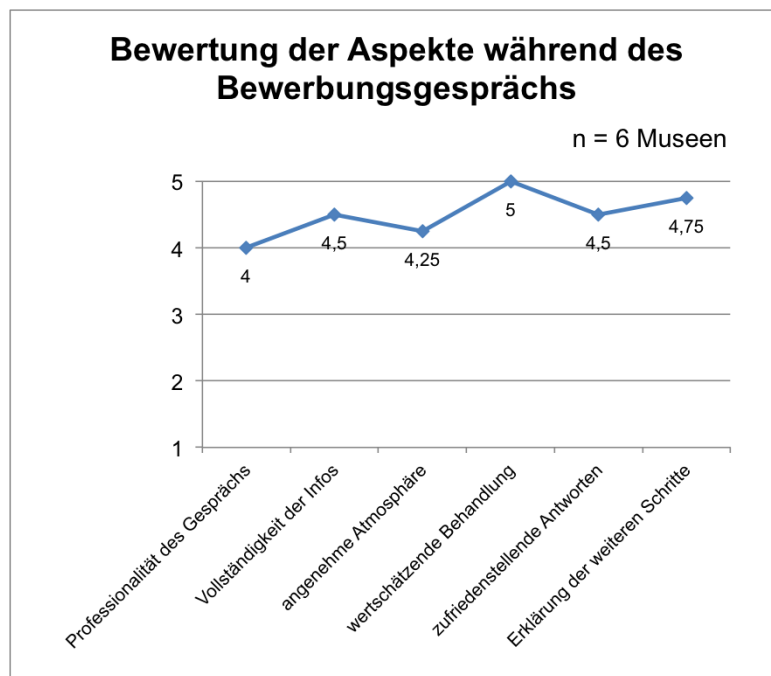


Abb. 9: während des Bewerbungsgesprächs

In der letzten Kategorie gibt es lediglich den Unterpunkt *zeitgerechte Ab-/Zusage*, welche im Schnitt mit 3,13 Sternen bewertet (Abb. 10)

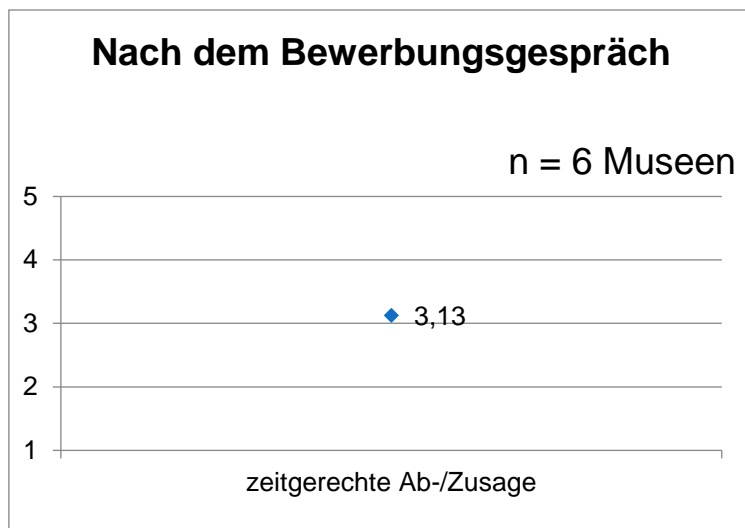


Abb. 10: nach dem Bewerbungsgespräch

Dadurch ergeben sich für die bereits erwähnten Hauptkategorien durchschnittliche Gesamtbewertungen von 3,08 Sternen *vor*, 4,5 Sternen *während* und 3,13 Sternen *nach dem/des Bewerbungsgespräch/s*. Demzufolge besteht insbesondere vor und nach dem Bewerbungsgespräch Verbesserungspotenzial (Abb. 11).

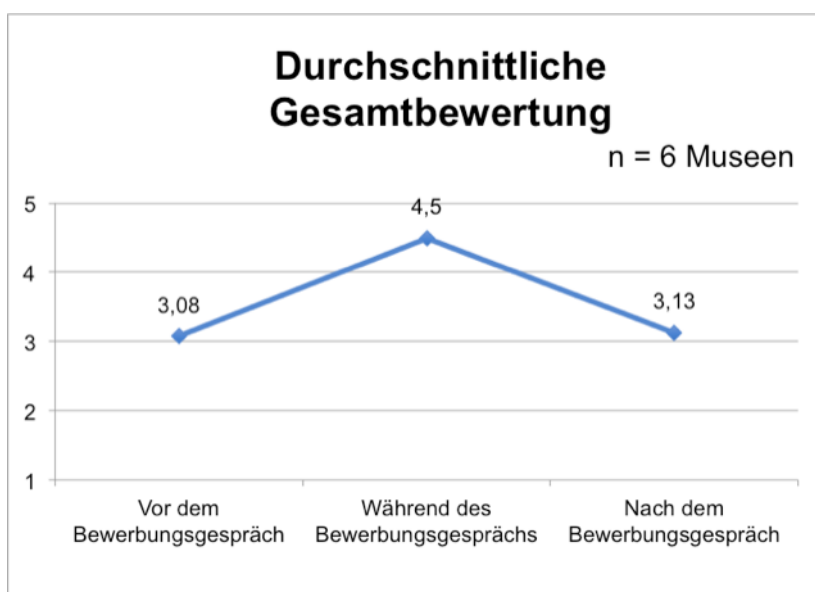


Abb. 11: Durchschnittliche Gesamtbewertung

Im Zuge der qualitativen Untersuchung der Bewertungskommentare wurden folgende weitere Faktoren jeweils einmal angeführt: *Fahrtkostenerstattung*, *Personalisierung der Eingangsbestätigung*, *Transparenz im Entscheidungsprozess* und *Erfüllung der Erwartungen an das Unternehmen*. Bis auf die *Fahrtkostenerstattung* wurden alle Aspekte negativ dargestellt.

Die Analyse der Bewertungen der BewerberInnen hat also zum Ergebnis, dass BewerberInnen im Museumsbereich mit dem Bewerbungsgespräch an sich vergleichsweise zufrieden sind. Optimierungsbedarf besteht jedoch vor allem bei den vor- und nachgelagerten Phasen.

1.3.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Museen sollten prüfen, ob ihre Reaktionsdauer auf eingegangene Bewerbungen sowie die Rückmeldezeit nach dem Bewerbungsgespräch verkürzt werden können.

Hilfreich könnte außerdem eine kurze Ablaufbeschreibung des Bewerbungsprozesses sein. Wenn das Personalmanagement etwa im Vorhinein die einzelnen Schritte erläutert und zudem auf eine bestimmte Wartezeit hinweist, können sich BewerberInnen darauf einstellen und bekommen bereits eine Vorstellung davon, wie der Prozess verlaufen wird.

1.4 FEEDBACK DER BEWERTETEN MUSEEN

Forschungsfrage: Wie gehen Museen als Arbeitgeber auf die Bewertungen ein?

1.4.1 METHODISCHES VORGEHEN

Da zum Untersuchungszeitpunkt kein Museum des Samples auf eine Bewertung der ArbeitnehmerInnen in *kununu* reagiert hat, ist diese Frage folglich mit „bisher gar nicht“ zu beantworten. Um im Rahmen dieses Forschungsprojekts dennoch Handlungsempfehlungen für das Kommentieren von Arbeitnehmer- und BewerberInnenbewertungen formulieren zu können, wurde die Fragestellung und damit auch das Sample neu definiert.

“Wie gehen Kultur- bzw. kulturelle Betriebe als Arbeitgeber auf die Bewertungen ein?” – Aufbauend auf diese Fragestellung, wurden folgende vier Betriebe und Institutionen betrachtet, die einen Querschnitt unterschiedlicher kultureller Tätigkeiten darstellen: CTS Eventim, Stage Entertainment, Goethe-Institut und die Robert Bosch Stiftung.

Von dieser Auswahl wurde wiederum eine Gesamterhebung sämtlicher einsehbarer Bewertungen, die vom Arbeitgeber kommentiert wurden, erfasst, sodass ein Sample von insgesamt 82 Kommentaren entstand. Diese Kommentare wurden im Weiteren qualitativ, wie auch quantitativ analysiert. In der Analyse wurde konsequent darauf geachtet, nicht eindeutig zuordenbare Aussagen durch die Kategorie “keine Angabe” zusammenzufassen.

1.4.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Die Auswertung der Antwortrate ergab, dass die untersuchten 4 Institutionen auf 32 % der auf ihrer *kununu*-Seite hinterlassenen Bewertungen geantwortet haben. Der Fokus der Kommentare liegt dabei besonders auf den schlechteren Bewertungen. Wie aus Abbildung 12 zu entnehmen ist, lag der Sterne-Durchschnitt der kommentierten Bewertungen bei 3,03, während der Durchschnitt der gesamten Sterne der Institutionen bei 3,53 lag.

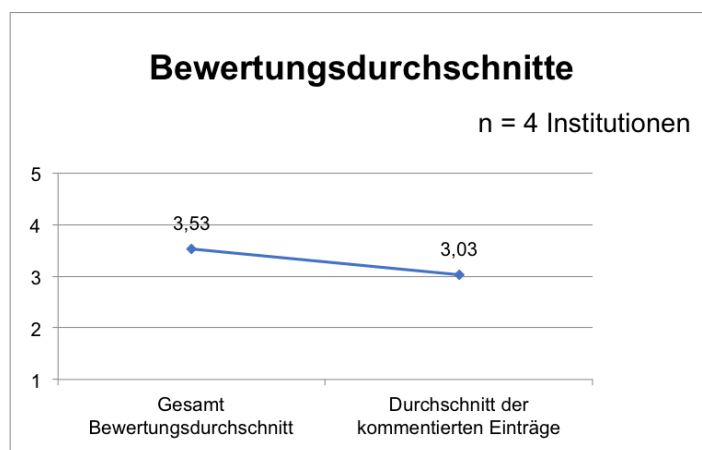


Abb. 12: Bewertungsdurchschnitte

Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die Kommentare überwiegend kritikbezogen und personalisiert waren. Kritikbezogen meint hier, dass sich der Kommentar von Seiten der Arbeitgeber auf mindestens einen Kritikpunkt der Bewertung bezieht. Personalisiert bedeutet, dass der Kommentar namentlich unterzeichnet wurde. In weniger als der Hälfte der Kommentare wurde um eine weitere Kontaktaufnahme gebeten (Abb. 13).

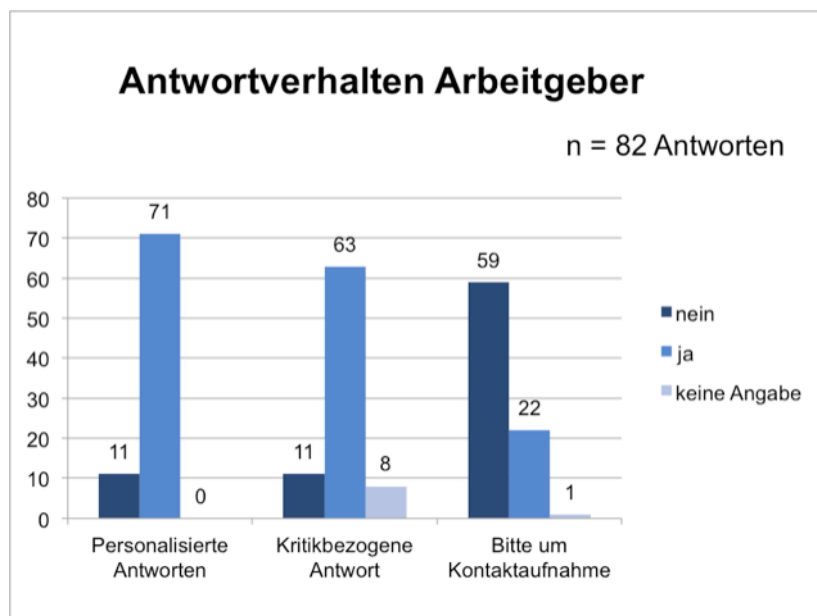


Abb. 13: Antwortverhalten Arbeitgeber

1.4.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Agentur *Softgarden Recruiting & Bewerbermanagement Solution* veröffentlichte 2018 eine Studie zum „Umgang mit Arbeitgeber-Bewertungen aus Sicht von Bewerbern“⁴. In dieser Studie wird gezielt nach der Wahrnehmung des Reaktionsverhaltens von Seiten der Arbeitgeber bei BewerberInnen gefragt. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der Mangel an Reaktionen seitens der Arbeitgeber kritisiert wird. Unter den befragten BewerberInnen fanden es 66,4 % „sehr schlecht“ oder „schlecht“, wenn Arbeitgeber auf die Bewertungen nicht reagieren. Dabei wurde vor allem kritisiert, dass viele Arbeitgeber ihre Entscheidung nicht begründen, es selten Feedback gibt, insgesamt zu wenig Arbeitgeber die Kommentaroption nutzen und keine klärenden Gespräche angeboten werden. Die Studie ergab zudem, dass durch dieses Verhalten eine geringe Wertschätzung von Seiten des Arbeitgebers angenommen wird. Ebenfalls als negativ bewertet wurden standardisierte „Copy-Paste Antworten“, Floskeln und das ausschließliche Antworten auf negative Bewertungen. Als positiv empfanden die TeilnehmerInnen der Softgarden Studie es jedoch, wenn konkret auf bestimmte Ereignisse und Themen eingegangen wird (vgl. Nr.6: 9 f.). Dem Reaktionsverhalten der Arbeitgeber auf Online-Bewertungen wird demnach eine enorme Relevanz zugesprochen, sowohl in der Personalbeschaffung, wie auch generell in der Mitarbeiterführung.

Bezogen auf die anfängliche Observation, dass keines der deutschen Museen auf *kununu* auf Bewertungen der ArbeitnehmerInnen und BewerberInnen antwortet, lässt sich feststellen, dass Museen in Deutschland die Relevanz der Online-Bewertungen noch nicht ausreichend wahrgenommen haben oder deren Bedeutung noch zu gering einschätzen.

Museen in Deutschland sollten zum einen die steigende Relevanz von Online-Bewertungsplattformen wahrnehmen und zum anderen die Bedeutung des Antwortverhaltens auf abgegebene Bewertungen erkennen und demnach agieren. Darüber hinaus wird ein individuelles Antwortverhalten und eine Distanzierung von standardisierten Schreiben empfohlen. Ferner ist hierzu bei auftretenden Unklarheiten in der Äußerung der Kritik die Bitte um persönliche Kontaktaufnahme zu empfehlen.

⁴ Softgarden- Umgang mit Arbeitgeber-Bewertungen aus Sicht von Bewerbern
online abrufbar unter: <https://go.softgarden.de/studie-arbeitgeber-bewertungen-aus-bewerbersicht>

2. REKRUTIERUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN MUSEEN

Anders als in Großbritannien und den USA, wo sich u. a. Abruzzo (2009; 2012) umfangreich dem Thema Leadership gewidmet hat, gibt es in Deutschland bislang keine führungskräftebezogenen Studien in Museen. So liegen z. B. keine empirischen Befunde darüber vor, welche Aufgaben Führungskräfte in Museen typischerweise haben und welche Fähigkeiten dazu erforderlich sind. Durch derartige Forschungsergebnisse könnte die Implementierung eines professionellen Nachfolgemanagements in Museen erleichtert werden.

Um einen ersten Überblick zum Thema Anforderungen an Führungskräfte im Museumsbetrieb zu gewinnen, wurde für die vorliegende Studie ein Sample von 15 Stellenanzeigen für Führungskräftepositionen im Museumsbereich qualitativ untersucht.

Die im Vorfeld formulierten Forschungsfragen lauten wie folgt:

- Welche Informationen zu ihren Attraktivitätsmerkmalen (Employer Brand) geben Museen über sich als Arbeitgeber?
- Welche Aufgaben haben Führungskräfte auf der ersten Hierarchieebene?
- Welches Profil wird von den Bewerbern erwartet?
- Welche Anreize werden den BewerberInnen im Rahmen der Stelle geboten?

Im Folgenden werden Methodik, wichtigste Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, die aus den jeweils gewonnenen Erkenntnissen zu den einzelnen Forschungsfragen abgeleitet wurden, erläutert und beschrieben.



2.1 ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND EMPLOYER BRAND

Forschungsfrage: Welche Informationen zu ihren Attraktivitätsmerkmalen (Employer Branding) geben Museen über sich als Arbeitgeber?

2.1.1 METHODISCHES VORGEHEN

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf einem Sample von 15 Stellenanzeigen, welche in der Zeit von Ende April bis Juni 2018 auf dem Internet-Stellenportal des Deutschen Museumsbunds bzw. dem Stellenportal des Verbands Deutscher Kunsthistoriker erschienen sind. Sie umfassen Positionen des Top Management in Museen, Kunsthallen und Kulturämtern, also die (Geschäfts-)Leitung bzw. Direktion.

Zur Bearbeitung der oben genannten Fragestellung wurden im Zuge einer qualitativen Inhaltsanalyse Kategorien bzw. Codes gebildet, welche die in den Stellenanzeigen aufgeführten Attraktivitätsmerkmale kennzeichnen. Dazu wurden zunächst alle vorliegenden Stellenanzeigen mit Blick auf die genannten Attraktivitätsmerkmale gesichtet und daraufhin die am häufigsten aufgeführten Merkmale als Kategorien definiert. Diese Kategorien beziehen sich auf Angaben zum *Betrieb* und seinem *Standort* sowie zur *Tonalität* der Stellenanzeige. In einem nächsten Schritt wurde die Häufigkeit ermittelt, mit der die einzelnen Codes in den Stellenanzeigen auftraten.

2.1.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Abbildung 14 zeigt, welche Informationen über den Standort der Museen in den Stellenanzeigen enthalten sind. Erkennbar ist, dass nicht einmal die Hälfte des Samples Informationen zur Atmosphäre des Standorts des Museums gibt. Nur 40 % der Stellenanzeigen machen derartige Angaben; dazu zählen Informationen wie die geografische Verortung oder auch Eigenschaften wie beispielsweise *Universitätsstadt*. Ein Drittel der Stellenanzeigen gibt Auskunft über die Bevölkerungsstruktur der Stadt. Hier werden Angaben zur Anzahl oder Altersstruktur der EinwohnerInnen gemacht. Die wenigsten Stellenanzeigen, lediglich 27 %, geben Informationen zum kulturellen Angebot in der Region.

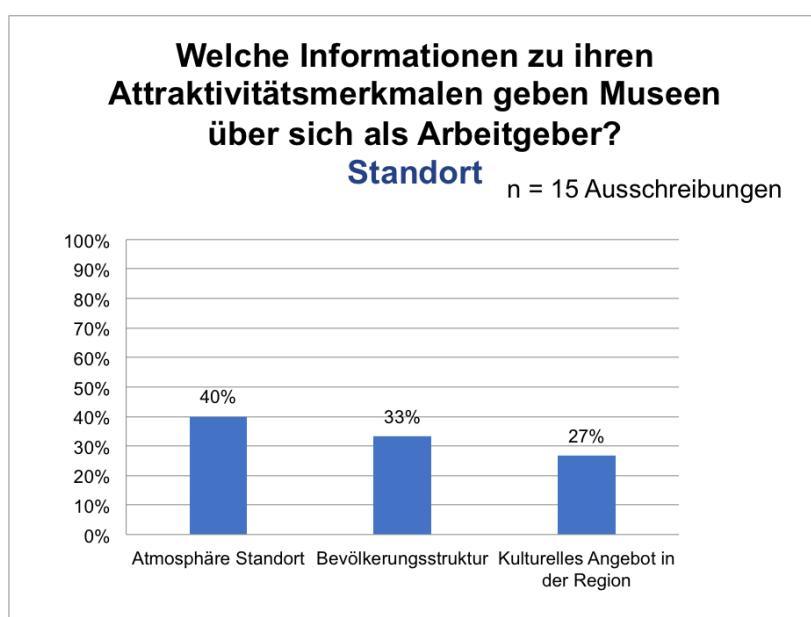
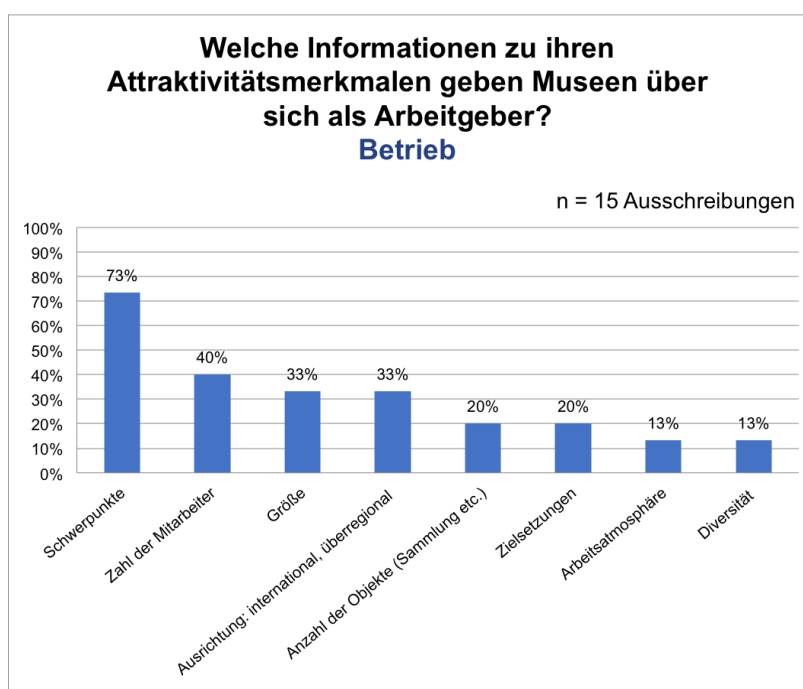


Abb. 14: Attraktivitätsmerkmale – Standort

Abbildung 15 zeigt, dass etwas über drei Viertel der Ausschreibungen (73 %) die Schwerpunkte des Betriebs angeben. Hingegen informieren nur 20 % der Museen in den Stellenanzeigen über ihre Organisationsziele. Weniger als die Hälfte, genau 40 %, machen Angaben über die Anzahl der MitarbeiterInnen. Nur ein Drittel der Museen gibt Auskunft über die Größe des Betriebes sowie seine Ausrichtung: Verfolgen die Häuser (über-)regionale bzw. nationale Projekte, oder bewegen sie sich vielmehr auf internationaler Ebene? Weiterhin bieten lediglich 20 % der Stellenausschreibungen Informationen über die Anzahl der Objekte oder über die Größe der Sammlungen. Nur 13 % der Stellenanzeigen machen Angaben zur Arbeitsatmosphäre. Diese drückt sich durch sog. „weiche“ Faktoren aus, so z. B. Teamwork oder den sozialen Umgang in einer Abteilung. Analog zur Arbeitsatmosphäre findet auch der letzte Code, die Diversität des Betriebs, nur in 13 % der Stellenanzeigen Berücksichtigung. Der Code *Diversität* bezieht sich auf Passagen, welche einen expliziten Wunsch nach Diversität im Betrieb kenntlich machen. So findet er keine Anwendung bei Formulierungen, die lediglich der Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) dienen. Bsp.: „Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind ausdrücklich erwünscht.“



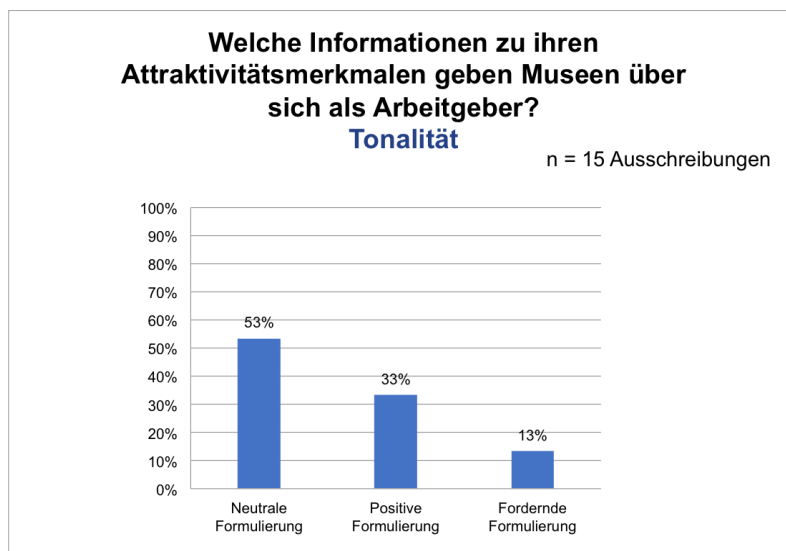
(Abb. 15: Attraktivitätsmerkmale – Betrieb)

In Abbildung 16 wird die Tonalität der einzelnen Stellenanzeigen sichtbar. Dies meint die Distinktion zwischen

- einer positiven Formulierung, i. e. positiv konnotierter, bildhafter Sprache,
- einer neutral-sachlichen Schreibweise und
- einem fordernden Stil, welcher sich durch Angaben wie „unabdingbar“ oder „unbedingt erforderlich“

auszeichnet.

Über die Hälfte der Museen (53 %) verwendet eine neutrale Formulierung. Im Gegensatz dazu sind lediglich 33 % der Stellenanzeigen positiv formuliert. Diese verwenden eine bildhafte, mit Adjektiven untermalte Sprache. Die übrigen Stellenanzeigen hingegen (13 %) besitzen aufgrund ihrer Formulierung einen fordernden Charakter.



(Abb. 16: Attraktivitätsmerkmale – Tonalität)

Bei Betrachtung der Ergebnisse wird sichtbar, dass nur wenige der untersuchten Einrichtungen das Potenzial nutzen, sich mittels ihrer Attraktivitätsmerkmale zu positionieren. Dies ist gerade im Vergleich zu Stellenanzeigen aus dem privatwirtschaftlich-gewinnorientierten Sektor zu erkennen (vgl. Nr.7): So werden wesentliche Attraktivitätsfaktoren wie der Standort, die Arbeitsatmosphäre oder aber Angaben zum Team von weniger als 50 % der Museen angeführt, obwohl diese allesamt ausschlaggebende Kriterien bei der Wahl einer Arbeitsstelle sein können. Ebenso stellen Informationen zur Mitarbeiterzahl sowie den Zielsetzungen der Betriebe relevante Informationen für die Tätigkeit als Führungskraft dar, werden jedoch nur in 20 % der Anzeigen angeführt. Auffallend ist zudem, dass der Faktor *Diversität* nur bei 13 % der Stellenanzeigen in einem Maße berücksichtigt wird, welches über die Vorgaben des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes hinausgeht. Dabei ist das Thema von aktueller Relevanz und stellt ein wesentliches Merkmal attraktiver Arbeitgeber dar.

Bei der Tonalität der Stellenanzeigen fällt auf, dass 53 % der Ausschreibungen neutral formuliert sind, womit sie nicht zwingend unattraktiv wirken, jedoch wenig Persönlichkeit zeigen und somit an Attraktivität einbüßen können. Hingegen sticht ein Drittel der Anzeigen durch positive Formulierungen heraus, welche den Einrichtungen einen sympathischen Charakter verleihen und die Stellen einladend wirken lassen. Sie stehen in klarem Kontrast zu jenen Ausschreibungen, deren Sprache fordernd und folglich wenig sympathisch klingt (13 %).

2.1.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Museen sollten angesichts der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt die Chance nutzen, in den Stellenausschreibungen die Organisation attraktiv und positiv zu positionieren. Informationen zum Standort, zur Lebensqualität oder zur allgemeinen Arbeitsatmosphäre können dazu beitragen. Zudem ist auf die Formulierung der Stellenausschreibung zu achten. Eine positiv formulierte Ausschreibung lässt die Organisation attraktiver wirken und hinterlässt einen guten Eindruck bei den BewerberInnen.

2.2 AUFGABENPROFILE

Forschungsfrage: Welche Aufgaben haben Führungskräfte auf der ersten Hierarchieebene?

2.2.1 METHODISCHES VORGEHEN

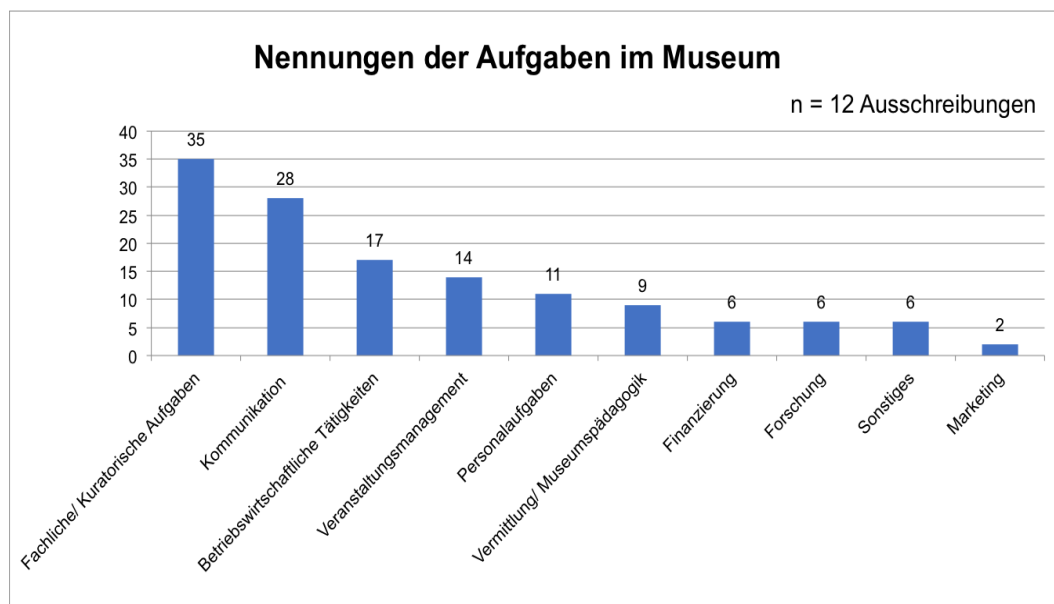
Zur Beantwortung der oben genannten Forschungsfrage wurde eine qualitative Inhaltsanalyse jener Teile der Stellenanzeigen durchgeführt, die Aufschluss über die Aufgaben der gesuchten Führungskräfte geben. Die aufgelisteten Aufgabenbereiche wurden in insgesamt 10 Kategorien (inklusive vier Unterkategorien der Kategorie *Kommunikation*) untergliedert. Ein Grund für die hohe Anzahl an Kategorien ist, dass nur über eine kleinteilige Ausdifferenzierung Unterschiede zwischen den einzelnen Stellenausschreibungen sichtbar werden.

Um die Aufgaben zu systematisieren wurden folgende Kategorien gebildet: *Betriebswirtschaftliche Tätigkeit, Finanzierung, fachliche / kuratorische Aufgaben, Forschung, Personalaufgaben, Kommunikation (mit den Unterkategorien Kontaktpflege, Kooperationen, Imagepflege und Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit), Vermittlung / Museumspädagogik, Veranstaltungsmanagement, Marketing sowie Sonstiges.*

Die in den Texten der Stellenausschreibungen genannten Aufgaben wurden im Rahmen eines Kodierungsvorgangs den Kategorien zugeordnet. Das untersuchte Sample umfasst 12 Stellenanzeigen⁵.

2.2.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE

In Abbildung 17 ist zu sehen, wie häufig die verschiedenen Aufgabenfelder in den Stellenanzeigen genannt wurden. Die größte Aufmerksamkeit erhalten die Kategorien *fachliche / kuratorische Aufgaben* mit 35 Nennungen und *Kommunikation* mit 28 Nennungen. Deutlich seltener (17-mal) werden betriebswirtschaftliche Tätigkeiten genannt, gefolgt von Veranstaltungsmanagement (14 Nennungen), Personalaufgaben (11 Nennungen) und Vermittlung / Museumspädagogik (9 Nennungen).



(Abb.17: Nennungen der Aufgaben im Museum)

⁵ Das Sample beträgt 12 anstatt 15 Stellenanzeigen. Grund dafür ist, dass bei drei der zugrundeliegenden Stellenanzeigen konnten keine Kategorien zugewiesen werden konnten, da entweder keine Aufgaben genannt wurden oder aber die Formulierungen eher auf die notwendigen Fähigkeiten der BewerberInnen abzielen.

Die Ergebnisse zeigen, dass der obersten Führungskraft im Museum große Verantwortung bei der inhaltlichen Ausrichtung des Hauses zukommt. Es handelt sich hier um ein Spezifikum des Kulturbetriebs, weshalb in Museen oftmals Doppelspitzen vorkommen, in denen die Führungsebene um eine Kaufmännische bzw. Verwaltungsdirektion ergänzt wird. Das kann erklären, warum betriebswirtschaftliche Aufgaben nur am dritthäufigsten genannt wurden – sie fallen tendenziell eher der Verwaltungsdirektion zu. Die elf Nennungen im Bereich der Personalaufgaben (zum Beispiel *Personalmanagement, Personalführung, Anleitung, Teamführung*), sind dennoch bemerkenswert niedrig.

Auffällig ist, dass die Stellenprofile oft eindeutig operative Tätigkeiten wie *Veranstaltungsmanagement* und *Vermittlung / Museumspädagogik* enthalten. Diese liegen klassischerweise nicht im Aufgabenbereich einer Führungskraft erster Ebene, weil sonst weniger Zeit für strategische Aufgaben bleibt. Hier müssen jedoch die Limitationen bedacht werden: Im Sample sind einige sehr kleine Museen mit nur wenigen Mitarbeitern vertreten, in denen vermutlich ein größerer Teil des operativen Tagesgeschäfts von der Führungskraft selbst erledigt wird. Die unterschiedliche personelle Ausstattung beeinflusst die Stellenprofile, sodass eine Betrachtung von Museen einheitlicher Größe zu anderen Ergebnissen geführt hätte.

2.2.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Bei den in den Stellenanzeigen genannten Aufgaben erweisen sich Begrifflichkeiten wie „Leitung“, „Organisation“ oder „organisatorische Leitung“ als ungenau und wenig aussagekräftig. In ihnen lassen sich viele verschiedene Aufgabenbereiche versammeln, sie bieten also keine Orientierung für mögliche BewerberInnen. Außerdem empfiehlt sich für das Verfassen einer Stellenanzeige, synonym wirkende Formulierungen auf ihren Aussagegehalt und damit ihre Notwendigkeit zu überprüfen. Es sollte ein klar formuliertes und strukturiertes Stellenprofil angestrebt werden.

Eine Empfehlung für die Forschung ist es, dezidiert die Aufgabenverteilung in sehr kleinen Museumsbetrieben zu untersuchen – zum Beispiel auf die Möglichkeit hin, die Führungskraft von operativen Aufgaben zu entlasten und dadurch teilzeitfähige Führungsstellen zu ermöglichen. Ebenso interessant ist die nähere Betrachtung der Aufgabenverteilung innerhalb einer Doppelspitze: Wer übernimmt Personalaufgaben? Welche Teile der Kommunikation fallen wem zu?

2.3 BEWERBERPROFIL

Forschungsfrage: Welches Profil wird von den Bewerbern erwartet?

2.3.1 METHODISCHES VORGEHEN

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welches Profil von den Bewerbern erwartet wird, wurde jener Teil der Stellenanzeigen untersucht, der Aufschluss über das von den BewerberInnen geforderte Profil gibt. Ausgehend von häufigen Nennungen und deswegen scheinbar grundsätzlich relevanten fachlichen und sozialen Kompetenzen wurden elf Kategorien gebildet: *Flexibilität in der Arbeitszeit*, *geforderter Hochschulabschluss*, *Erfahrungen im Bereich Netzwerk und Erfahrung mit Drittmittelakquise*, *soziale Kompetenzen in den Bereichen Kommunikationsfähigkeit*, *Belastbarkeit*, *Konfliktfähigkeit*, *Engagement*, *Teamfähigkeit* und *Führungserfahrung*. Da *Fremdsprachenkenntnisse* nur bedingt zu fachlichen oder sozialen Kompetenzen zählen, wurde eine weitere Kategorie mit dem Titel *Zusatzqualifikation* geschaffen.

Die Anzahl der Nennungen der einzelnen Kategorien wurde ausgezählt, um Aussagen darüber treffen zu können, welche Fähigkeiten und Kompetenzen bei Stellenausschreibungen am meisten gefordert sind.

2.3.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE

Wie in Abbildung 18 zu sehen ist, fordern circa drei von vier Kulturbetrieben (73 %) bei den Stellenausschreibungen *Flexibilität in der Arbeitszeit*. Darunter wird vor allem die Bereitschaft zur Arbeit an Abenden und Wochenenden verstanden.

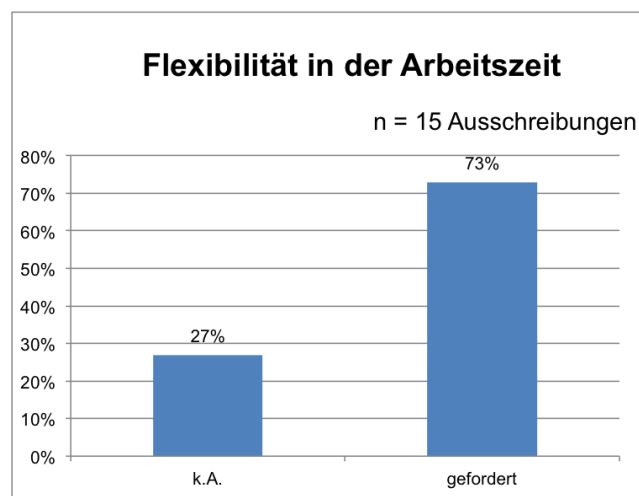


Abb. 18: Flexibilität in der Arbeitszeit

Ein abgeschlossenes Studium fordern 93 % der untersuchten Museen (Abb. 19). Fast die Hälfte der Museumsbetriebe wünscht sich eine/n KandidatIn mit Promotion oder sieht eine Promotion als obligatorisch an. Die jeweiligen Studieninhalte unterscheiden sich je nach inhaltlichem Schwerpunkt des Museums. Einen Abschluss im Studienfach Kulturmanagement erwähnen nur ca. 13 % der untersuchten Museumsbetriebe.

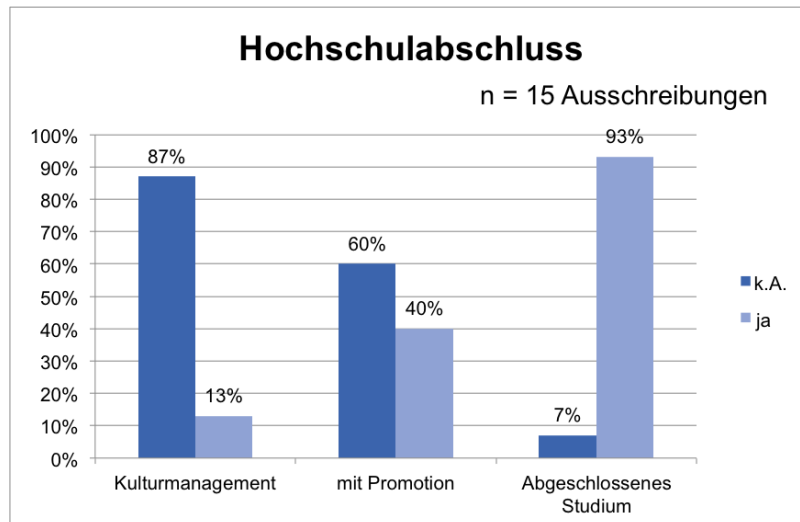


Abb. 19: Hochschulabschluss

Abbildung 20 zeigt, dass nur 40 % der Museen *Erfahrungen im Bereich der Drittmittelakquise* voraussetzen. Zudem wird auch die *Fähigkeit Netzwerke zu bilden* oder ein *bereits vorhandenes Netzwerk* nur von 40 % der Betriebe vorausgesetzt.

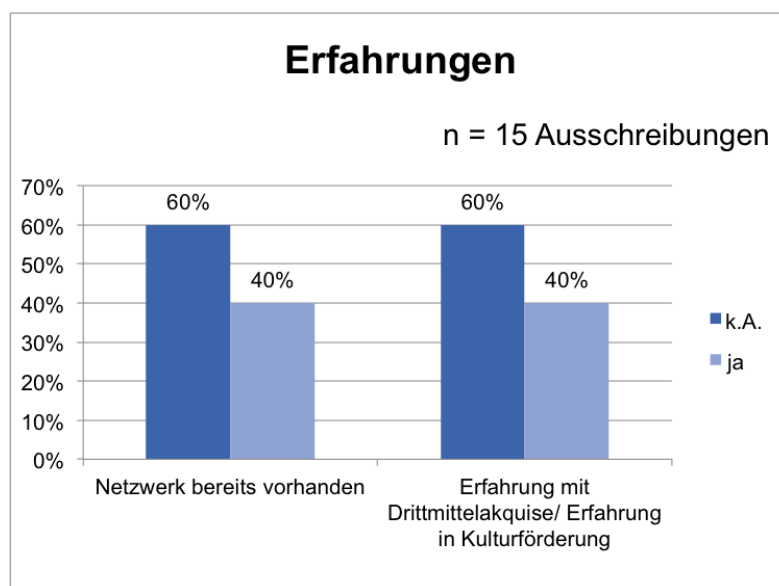


Abb. 20: Erfahrungen

Wie in Abbildung 21 deutlich wird, setzen 80 % der analysierten Museen *Kommunikationsfähigkeit* bei ihren BewerberInnen voraus. Gleichzeitig erwarten nur 20 % der untersuchten Museen *Konfliktfähigkeit* von ihren zukünftigen Führungskräften. Mit 67 % liegt das *Engagement vor Führungserfahrung* (60 %), *Teamfähigkeit* (40 %) und *Belastbarkeit* (40 %).

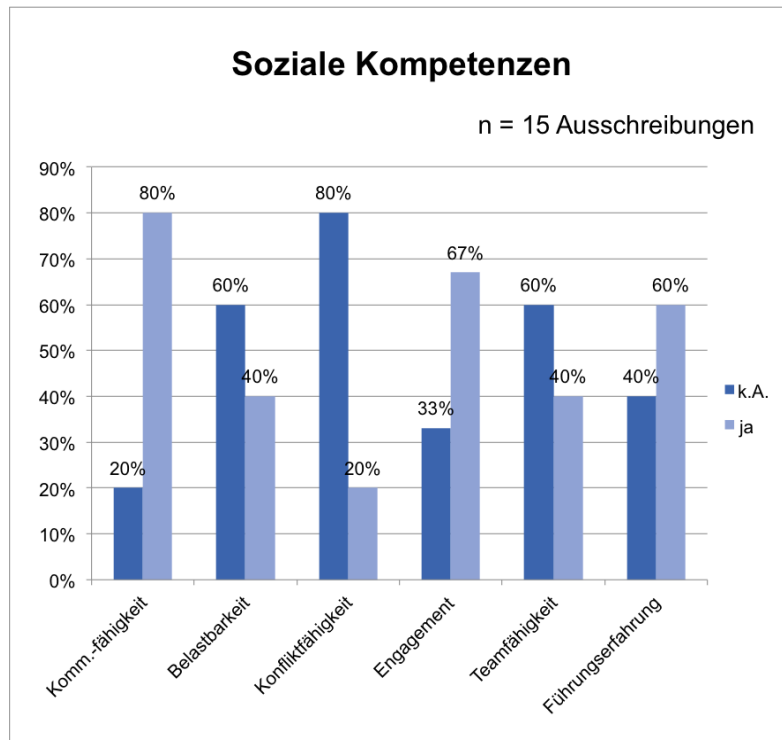


Abb. 21: Soziale Kompetenzen

Zu *Fremdsprachenkenntnissen* machen neun Museen (60 %, vgl. Abb. 22) keine Angabe. Die übrigen 40 % fordern jedoch *Fremdsprachenkenntnisse*, in mindestens einer Sprache.

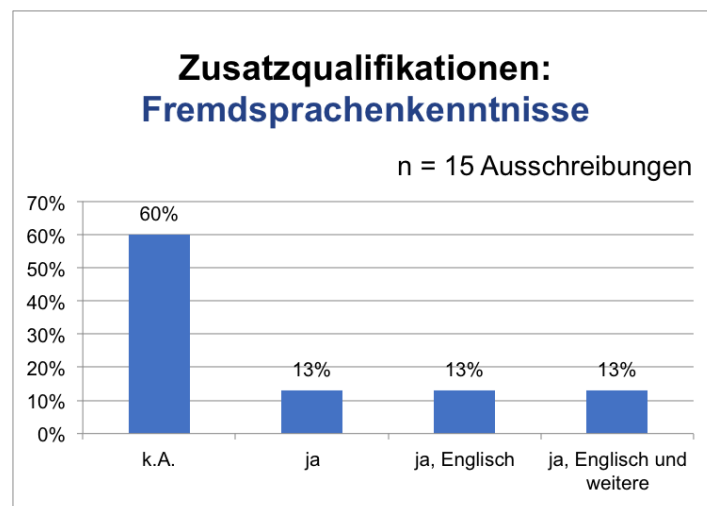


Abb. 22: Zusatzqualifikationen

Die *Fremdsprachenkenntnisse* werden weniger häufig genannt als erwartet. Dies lässt vermuten, dass Englisch als Fremdsprache mittlerweile als Selbstverständlichkeit angesehen wird oder dass Fremdsprachenkenntnisse nur in Museen gefordert werden, die mit internationalem Leihverkehr oder internationalen Netzwerken zu tun haben.

20 % der untersuchten Museen machen keine Angaben zur *Kommunikationsfähigkeit*. Da *Kommunikationsfähigkeit* zu den Kernkompetenzen von Führungskräften zählen sollte, wurde mit diesem Ergebnis nicht gerechnet. Wichtig scheint den Museen bei den sozialen Kompetenzen außerdem das *Engagement* der BewerberInnen zu sein. Interessant ist, dass fast die

Hälfte der Museumsbetriebe von KandidatInnen, die sich für eine Führungsposition bewerben, keine *Führungserfahrung* erwartet, oder diese zumindest nicht explizit in ihren Ausschreibungen nennt.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der Ergebnisse zu *Erfahrung in der Drittmittelakquise* und des vorhandenen *Netzwerks*. Auch hier macht ein großer Teil der Museen keine Angaben darüber, ob ein/e BewerberIn über genannte Skills verfügen sollte, obwohl diese Vorerfahrungen für Museumsbetriebe essentiell sind.

2.3.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Bei der Kategorie *Hochschulabschluss* könnten Museen noch mehr auf das Kulturmanagement eingehen. Dort werden viele wichtige führungsrelevante Kompetenzen, wie Personalführung, Personalmanagement, aber auch Grundlagen der Kulturbetriebswirtschaftslehre sowie Kulturfinanzierung vermittelt. Diese Kompetenzen bringen KulturmanagerInnen in eine vorteilhafte Position, wenn es um die strategische Führung einer Kultureinrichtung geht.

Museen sollten in ihrer Stellenausschreibung außerdem stärker auf die sozialen Fähigkeiten von Führungskräften eingehen und gezielter nach Führungserfahrungen und Konfliktfähigkeit fragen. Schließlich handelt es sich bei Führungsaufgaben unter anderen um Interaktionen zwischen Menschen, welche von Natur aus von Konflikten geprägt sind. Vorerfahrungen aus der Praxis können hierbei hilfreich sein.

2.4 ANREIZE

Forschungsfrage: Welche Anreize werden den BewerberInnen im Rahmen der Stelle geboten?

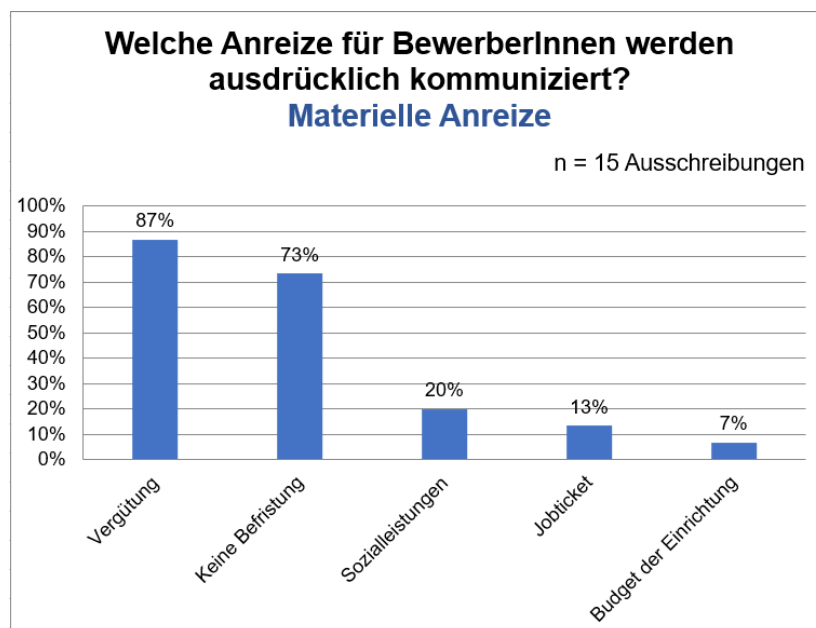
2.4.1 METHODISCHES VORGEHEN

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden im Zuge einer qualitativen Inhaltsanalyse Kategorien bzw. Codes gebildet, welche die in den 15 Stellenanzeigen genannten Anreize für BewerberInnen kennzeichnen. Hierzu wurden zunächst alle Ausschreibungen gesichtet und sämtliche aufgeführte Anreize erfasst. Letztere wurden schließlich thematisch gruppiert und anhand übergeordneter Codes kategorisiert. Diese Codes beinhalten einerseits materielle Faktoren wie die *Vergütung* der Stelle, andererseits aber auch nicht-materielle Motivatoren, so etwa *interessante Aufgaben*, *Verantwortung* oder *flexible Arbeitszeitmodelle*. Hierbei beschränkt sich die Analyse auf Anreize, die im Rahmen der Stellenanzeigen ausdrücklich und unmissverständlich genannt werden. Faktoren, die sich zwar potenziell aus der Anzeige ableiten ließen, jedoch nicht explizit genannt waren, wurden nicht berücksichtigt. Hierzu zählt beispielsweise der Abwechslungsreichtum einer Tätigkeit, welcher nicht als solcher „beworben“ wird, sondern sich schlicht aus dem Anforderungsprofil ergibt.

In einem nächsten Schritt wurde die Häufigkeit ermittelt, mit der die einzelnen Codes in den Stellenanzeigen auftraten.

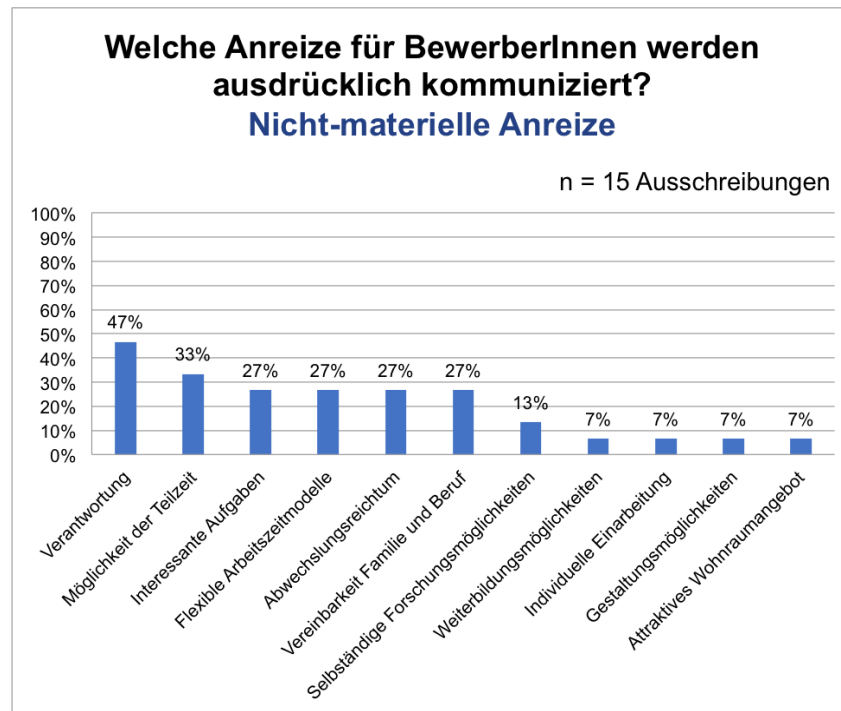
2.4.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE

In Abbildung 23 ist zu erkennen, welche materiellen Anreize die Museen in ihren Stellenanzeigen aufgeführt haben. Von den fünf untersuchten materiellen Anreizen, die in den Stellenbeschreibungen ausdrücklich genannt werden, gibt es zwei, die deutlich hervorstechen: *Vergütung* und *keine Befristung*. In 87 % der Stellenanzeigen wird die Vergütung genannt. Bei 73 % der Anzeigen gibt es keine Befristung. Mit sehr großem Abstand folgt der Anreiz *Sozialleistungen*, der bei nur 20 % angegeben wurde. Als Sozialleistung wird bei zwei Stellenanzeigen die betriebliche Altersvorsorge benannt, bei einer Anzeige lediglich attraktive Sozialleistungen. Ein *Jobticket* wird von 13 % und das *Budget der Einrichtung* von 7 % genannt (Abb. 23).



(Abb. 23: Materielle Anreize)

Die Stellenanzeigen wurden außerdem auf elf nicht-materielle Anreize untersucht, was in Abbildung 24 zu sehen ist. Von diesen Anreizen gibt es keinen einzigen, der bei mehr als 50 % der Stellenanzeigen genannt wurde. Am häufigsten wurde *Verantwortung* genannt (47 %), darauf folgt der Anreiz *Möglichkeit der Teilzeit* mit einem Drittel (33 %). Mit 27 % liegen *Interessante Aufgaben*, *Flexible Arbeitszeitmodelle*, *Abwechslungsreichtum* und *Vereinbarkeit Familie und Beruf* gleichauf. Weiter abgeschlagen liegt *Eigenständige Forschungsmöglichkeiten* mit 13 %. Das Schlusslicht bilden die Anreize *Weiterbildungsmöglichkeiten*, *Individuelle Einarbeitung*, *Gestaltungsmöglichkeiten* sowie *Attraktives Wohnraumangebot*, die jeweils in nur einer Stellenanzeige (7 %) genannt wurden.



(Abb. 24: Nicht-materielle Anreize)

Insgesamt wurden bei sieben von 15 Museen maximal zwei der 16 möglichen Anreize angegeben. Lediglich zwei Museen nennen mehr als neun materielle und nicht-materielle Anreize.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass das Prinzip, Anreize für BewerberInnen zu schaffen, wenn überhaupt nur rudimentär Anwendung findet. Es scheint weder auf materieller noch auf nicht-materieller Seite ein großes Bestreben zu geben, verschiedene Anreize zu bieten. Die Museen halten das Angebot einer Führungsposition scheinbar für reizvoll genug. Nicht einmal die Vergütung wird bei allen Stellenanzeigen angegeben. Sowohl Sozialleistungen als auch das Angebot eines Jobtickets sind Anreize, die es etwa in der öffentlichen Verwaltung und der freien Wirtschaft häufig gibt. Allerdings ist an dieser Stelle auch zu bedenken, dass die geringe Anzahl an materiellen Anreizen auch mit dem tendenziell geringeren finanziellen Budget von Kultureinrichtungen zusammenhängen könnte.

Bei den nicht-materiellen Anreizen ist die Spannbreite zwar größer, doch gibt es keinen einzigen Anreiz, der bei mindestens der Hälfte der Stellenanzeigen geboten wird. Dabei werden Punkte wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitmodelle immer wichtiger. Auffällig ist, dass in so wenigen Stellenanzeigen Anreize hinsichtlich der Work-Life-Balance aufgetaucht sind, obwohl dieses Thema zu den aktuellen Trends gehört. Überdies sollte eine individuelle Einarbeitung aus Sicht des Personalmanagements einen zentralen Stellenwert haben.

Bemerkenswert ist allerdings, dass zumindest ein Drittel der Stellenanzeigen die Möglichkeit bieten, die Führungsposition in Teilzeit auszuüben. Das ist ein wichtiger Schritt, um die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf zu verbessern und somit insbesondere Frauen das Antreten einer solchen Arbeitsstelle zu ermöglichen.

2.4.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Museen sollten sich mehr Gedanken darüber machen, welche Anreize sie BewerberInnen bieten können und diese in den Stellenanzeigen klar kommunizieren. Dabei könnten sie sich an der freien Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung orientieren. Gegebenenfalls können sie auch neue Anreize, die es bisher nicht gab, aufnehmen. Die Museen sollten zumindest solche Anreize bieten, die in den Bereich der Work-Life-Balance fallen.

TEILNEHMERINNEN DES SEMINARS

Denny Bakirtzis

Sinje Alina Barteldres

Olivia Braun

Laura Sophie Breier

Luisa Cossu

Carmen Lena Fahlbusch

Nina Fischbach

Franziska Groß

Isabell Jäger

Johannes Keitel

Katharina Knop

Robert Kühne

Katariina Lahti

Marie-Lena Olma

UNTERSUCHTE INSTITUTIONEN AUF *KUNUNU*

- Archäologisches Museum (Frankfurt am Main)
- August-Macke-Museum (Bonn)
- CD-Museum (Köln)
- Deutsches Bergbau Museum (Bochum)
- Deutsches Historisches Museum (Berlin)
- Deutsche Kinemathek – Museum für Film und Fernsehen (Berlin)
- Deutsches Museum (München)
- Deutsches Sport- und Olympia-Museum (Köln)
- documenta und Museum Fridericianum (Kassel)
- Erwin Hymer Stiftung (Bad Waldsee)
- Felsenkeller Brauhaus & Museum (Hamburg)
- Freies Deutsches Hochstift Frankfurter Goethe-Museum (Frankfurt am Main)
- FU Botanischer Garten & Botanisches Museum (Berlin)
- Jüdisches Museum (Berlin)
- Jüdisches Museum Franken (Nürnberg)
- Kinder Museum (Frankfurt am Main)
- Kinder-Kunst-Museum (Berlin)
- Museum der Bildenden Künste (Leipzig)
- Museum der Schwalm (Schwalmstadt-Ziegenhain)
- Museum Europäische Kunst (Bonn)
- Museum Frieder Burda (Baden-Baden)
- Museum für angewandte Kunst (Köln)
- Museum für Kommunikation (Berlin)
- Museum für Kommunikation (Frankfurt am Main)
- Museum für Konkrete Kunst (Ingolstadt)
- Museum für Naturkunde (Berlin)
- Museum & Location der Veranstaltungsgesellschaft der Staatlichen Museen zu Berlin (Berlin)
- Museum Marta (Herford)
- Museum Nienburg (Hamburg)
- Museum für Ostasiatische Kunst (Berlin)
- Museum Reinickendorf (Berlin)
- Neandertal Museum (Mettmann)

Städel Museum (Frankfurt am Main)

Stiftung Museum Kunstpalast (Düsseldorf)

Städtisches Museum (Zeulenroda)

T & M – Technik und Museum Marketing GmbH (Berlin)

UNTERSUCHTE STELLENANZEIGEN

- Bauernhaus-Museum Allgäu-Oberschwaben (Wolfegg) – LeiterIn
- Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf (Berlin) – LeiterIn
- Deutsches Burgenmuseum (Bad Colberg-Heldburg) – LeiterIn
- Kunsthalle Fridericianum (Kassel) – DirektorIn
- Kunsthalle Wilhelmshaven (Wilhelmshaven) – LeiterIn
- Landesmuseum Koblenz – Kulturzentrum Festung Ehrenbreitstein (Koblenz) – DirektorIn
- Museum im Prediger (Schwäbisch Gmünd) – LeiterIn
- Museum – Naturalienkabinett (Waldenburg) – LeiterIn
- Museum Synagoge Gröbzig (Gröbzig) – LeiterIn
- Oberlausitzer Sechsstädtebund- und Handwerksmuseum (Löbau) – LeiterIn
- Staatliche Kunstsammlungen Dresden - Kunstgewerbemuseum (Dresden) – DirektorIn
- Staatliche Museen zu Berlin – Vorderasiatisches Museum (Berlin) – DirektorIn
- Stadt Paderborn – Abteilung Städtische Museen und Galerien (Paderborn) – LeiterIn
- Stadtgeschichtliches Museum Leipzig (Leipzig) – DirektorIn
- Stiftung Kunstforum Ostdeutsche Galerie (Regensburg) – GeschäftsführerIn

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Verteilung der Bewertungen auf die Museen	4
Abbildung 2:	Durchschnittliche Bewertung pro Museum	5
Abbildung 3:	Weiterempfehlungen des Arbeitgebers aus Mitarbeitersicht	4
Abbildung 4:	Bewertung der Aspekte zum Wohlfühlfaktor durch (ehemalige) MitarbeiterInnen	6
Abbildung 5:	Bewertung der Aspekte zum Karrierefaktor durch (ehemalige) MitarbeiterInnen	6
Abbildung 6:	Anzahl der Aussagen pro Kategorie	9
Abbildung 7:	Bewertungskontext	11
Abbildung 8:	Vor dem Bewerbungsgespräch	12
Abbildung 9:	Während des Bewerbungsgesprächs	12
Abbildung 10:	Nach dem Bewerbungsgespräch	13
Abbildung 11:	Durchschnittliche Gesamtbewertung	13
Abbildung 12:	Bewertungsdurchschnitte	15
Abbildung 13:	Antwortverhalten Arbeitgeber	16
Abbildung 14:	Attraktivitätsmerkmale – Standort	19
Abbildung 15:	Attraktivitätsmerkmale – Betrieb	20
Abbildung 16:	Attraktivitätsmerkmale – Tonalität	21
Abbildung 17:	Nennungen der Aufgaben im Museum	22
Abbildung 18:	Flexibilität in der Arbeitszeit	24
Abbildung 19:	Hochschulabschluss	25
Abbildung 20:	Erfahrungen	25
Abbildung 21:	Soziale Kompetenzen	26
Abbildung 22:	Zusatzqualifikationen	26
Abbildung 23:	Materielle Anreize	28
Abbildung 24:	Nicht-materielle Anreize	29

BILDERNACHWEIS

Titelbild: Collage / Pexels, Creative Commons

Bild 1: Pexels; Creative Commons

Bild 2: Pexels, Creative Commons

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

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Abbruzzo, James (2009): The Leadership Crisis in Arts Management. <http://www.abruzzoassociates.com/LeadershipCrisis.pdf> (05.03.19)

- (2012): Selecting the Ideal Museums Director. https://www.dhrinternational.com/files/3213/9120/3631/Museum_Director_Whitepaper.pdf (05.03.19)

Arts Council England u.a. (2016): Character Matters: Attitudes, behaviours and skills in the UK Museum Workforce. Final Report by BOP Consulting, with The Museum Consultancy. <https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Museums%20Workforce%20ABS%20BOP%20Final%20Report.pdf> (05.03.19)

Andere Quellen:

Nr.1: kununu (2019): kununu. In: <https://www.kununu.com/at/kununu> (05.03.19)

Nr.2: - (2019): Deutsches Historisches Museum Berlin. Bewertung vom 02. Juni 2018: „Schlechtes Betriebsklima“. In: <https://www.kununu.com/de/deutsches-historisches-museum>. (22.05.19)

Nr.3: - (2019): Jüdisches Museum Berlin. Bewertung vom 26. Januar 2018: „(Wasser)Kopf vornüber gekippt“. In: <https://www.kununu.com/de/juedisches-museum-berlin>. (22.05.19)

Nr.4: - (2019): Museum für Kommunikation Frankfurt. Bewertung vom 27. Dezember 2017: „mama told me not come“. In: <https://www.kununu.com/de/museum-fuer-kommunikation-postmuseum>. (22.05.19)

Nr.5: - (2019): Deutsches Historisches Museum Berlin. Bewertung vom 21. August 2018: „Der Fisch stinkt vom Kopf“. In: <https://www.kununu.com/de/deutsches-historisches-museum> (22.05.19)

Nr.6: Softgarden Recruiting GmbH (2018): Umgang mit Arbeitgeber-Bewertungen aus Sicht von Bewerbern. Arbeitgeberbewertungen: keine Reaktion? Keine Bewerbung! In: <https://go.softgarden.de/studie-arbeitgeber-bewertungen-aus-bewerbersicht> (07.02.19)

Nr.7: PricewaterhouseCoopers (PwC) (2019): Stellenanzeige: (Senior) Manager Corporate Treasury Solutions (m/w/d). In: <https://jobs.pwc.de/Stellenanzeige/2721/A-101974/Manager--Senior-Manager-%28w-m%29-Corporate-Treasury-Solutions>. (22.05.19)