

Employer Branding in Kulturbetrieben der DACH-Region

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Franziska Schumi, BA, MA

52312139

Begutachterin: MMag.a Angelika Werth

Wiener Neustadt, Mai, 2025

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

11. Mai 2025

Unterschrift

Zusammenfassung

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit den Chancen und Herausforderungen des Employer Branding in öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben der DACH-Region. Im Fokus stehen dabei Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitgeber:innenmarke, um dem zunehmenden Fachkräftemangel gezielt entgegenzuwirken. Ausgehend von einer Analyse der theoretischen Grundlagen zu den Besonderheiten des Kulturbetriebs sowie den aktuellen Herausforderungen im Personalmanagement, wird durch qualitative Interviews mit Expert:innen ein Einblick in bestehende Strategien und deren Auswirkungen gewonnen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Gegenüberstellung von Kulturbetrieben und Dienstleistungsunternehmen, um Unterschiede in der Wahrnehmung und Umsetzung von Employer Branding gezielt zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere interne Maßnahmen – wie Wertevermittlung, Führungskultur und Mitarbeiter:innenbindung – die Attraktivität als Arbeitgeber:in erhöhen können. Gleichzeitig bedarf es einer stärkeren Professionalisierung interner Prozesse, um eine aktive Auseinandersetzung mit Generationenunterschieden und Diversität zu ermöglichen. Die Arbeit schließt mit gezielten Handlungsempfehlungen für Kulturbetriebe, um diese nachhaltig als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren.

Schlüsselbegriffe: Kulturbetriebe, Employer Branding, Personalmanagement, Arbeitgeberpositionierung, Arbeitgebermarke, Fachkräftemangel

Abstract

This master's thesis explores the opportunities and challenges of employer branding in publicly funded cultural institutions within the DACH region. The focus lies on measures aimed at strengthening the employer brand in order to effectively address the growing skills shortage. Based on a theoretical analysis of the specific characteristics of the cultural sector and current challenges in human resource management, qualitative interviews with industry experts provide insights into existing strategies and their impacts. A particular emphasis is placed on the comparison between cultural institutions and service-oriented companies to identify differences in how employer branding is perceived and implemented across sectors. The final findings show that employer branding, particularly through internal measures such as value communication, leadership culture, and employee retention can significantly enhance employer attractiveness. At the same time, greater professionalization of internal processes is needed to enable active engagement with generational differences and diversity. The thesis concludes with targeted recommendations for cultural institutions to position themselves sustainably as attractive employers.

Keywords: Cultural institutions, employer branding, human resource management, employer positioning, employer brand, skills shortage

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Zielsetzung, Abgrenzung und Forschungsfragen	3
1.4 Methodische Herangehensweise	4
1.5 Relevanz	5
2 Theoretischer Hintergrund	7
2.1 Kulturbetriebe und ihre Besonderheiten	7
2.1.1 Mitarbeiter:innen in Kulturbetrieben	8
2.1.2 Strukturen des Kulturbetriebes	9
2.1.3 Aktuelle Situation des Personalmanagements in Kulturbetrieben	11
2.1.4 Entwicklungspotential des Personalmanagements in Kulturbetrieben	12
2.2 Employer Branding	16
2.2.1 Arbeitgeber:innenpositionierung	18
2.2.2 Maßnahmen des Employer Branding	19
2.2.3 Besonderheiten des Employer Branding in Kulturbetrieben	23
2.3 Einfluss von Krisen	25
2.3.1 Krisen und ihre Auswirkungen auf Kulturbetriebe	26
2.3.2 Maßnahmen zur Krisenbewältigung im Employer Branding	27
2.4 Generationen am Arbeitsmarkt	28
2.4.1 Generationen, Werte, Erwartungen und Herausforderungen	29
2.4.2 Generationsbedingte Herausforderungen in Kulturbetrieben	34
2.5 Implementierung von Employer Branding-Maßnahmen in Kulturbetrieben	36
2.5.1 Herausforderungen und Lösungsansätze	38
3 Methodische Vorgehensweise	40
3.1 Forschungsdesign	40
3.1.1 Vorverständnis und Begründung der Erhebungsmethode	40
3.1.2 Interviewleitfaden	41
3.1.3 Sampling	42
3.1.4 Durchführung der Erhebung	44

3.2 Transkription	45
3.3 Auswertungsmethode	45
3.4 Gütekriterien	47
4 Ergebnisdarstellung	48
4.1 Case Summary der Interviewpartner:innen	48
4.2 Arbeitgeber:innenattraktivität	52
4.2.1 Sinnhaftigkeit und Werte	52
4.2.2 Arbeitgeber:innenpositionierung	53
4.2.3 Arbeitsplatzsicherheit	54
4.2.4 Unternehmenskultur	55
4.2.5 Karriereperspektiven	56
4.3 Recruiting und Personalbeschaffung	57
4.3.1 Bereiche des Fachkräftemangels	57
4.3.2 Recruiting Kanäle	58
4.3.3 Mundpropaganda	59
4.3.4 Kooperationen	60
4.4 Mitarbeiter:innenbindung und Benefits	60
4.4.1 Fluktuation	60
4.4.2 Work-Life-Balance	61
4.4.3 Gesundheitsförderung	62
4.4.4 Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten	63
4.4.5 Unternehmensevent und Teambuilding	63
4.5 Vergütung und Arbeitsbedingungen	64
4.5.1 Gehaltsstruktur und Wettbewerbsfähigkeit	64
4.5.2 Zusatzleistungen	65
4.5.3 Flexible Arbeitsmodelle	66
4.5.4 Belastung und Überstunden	67
4.5.5 Einfluss auf den Fachkräftemangel	67
4.6 Führung und Unternehmenskultur	68
4.6.1 Führungsstil	68
4.6.2 Kommunikation und Feedbackkultur	69
4.6.3 Innovationsfähigkeit und Chancenmanagement	70

4.6.4 Diversität und Inklusion	71
4.7 Einfluss von Krisen	72
4.7.1 Auswirkungen von Krisen	72
4.7.2 Anpassungen im HR Bereich	73
4.7.3 Krisen und Fachkräftemangel	74
4.7.4 Zukunftssicherheit und Resilienzstrategie	74
4.8 Generationsbedingte Anforderungen	75
4.8.1 Erwartungen von Generation Y und Z	75
4.8.2 Erwartungen älterer Generationen	75
4.8.3 Strategie zur Anpassung an Generationen	76
4.8.4 Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung	77
4.9 Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels	78
4.9.1 Interne Employer Branding Maßnahmen	79
4.9.2 Externe Employer Branding Maßnahmen	80
4.9.3 Personalentwicklung	81
4.9.4 Messung und Evaluation	82
5 Diskussion und Ausblick	83
5.1 Interpretation und theoretische Einbettung	84
5.1.1 Emotionale Identifikation und strukturelle Schwäche	84
5.1.2 Fachkräftemangel und ungenutztes Potential	85
5.1.3 Starke Bindung und Gesundheit im Fokus	86
5.1.4 Begrenzte Vergütung und hohe Belastung	87
5.1.5 Autoritäre Führung und gelebte Diversität	87
5.1.6 Pandemiebedingte Digitalisierung und Arbeitsplatzsicherheit	88
5.1.7 Sinnsuche und der Wunsch nach Flexibilität	89
5.1.8 Personalmarketing und B2C-Marketing verbinden	90
5.1.9 Persönliche Einordnung aus der Praxisperspektive	91
5.2 Beantwortung der Forschungsfragen	92
5.3 Stärken und Limitationen	94
5.4 Handlungsempfehlungen	95
5.5 Ausblick und zukünftige Forschungsrichtung	97

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der

Masterarbeit	99
Literaturverzeichnis	100
Abbildungsverzeichnis	108
Tabellenverzeichnis	108
Anhang	

1 Einleitung

Die Länder Österreich, Deutschland und die Schweiz werden durch ihren Reichtum an Kunst und Kultur, sowie die daraus hervorgegangenen Künstler:innen, Autor:innen und Komponist:innen, international geschätzt. Kultur spiegelt sich in unseren Breiten einerseits in ihrer traditionell-klassischen, aber auch in modernen und postmodernen Facetten wider. Zahlreiche Kulturinstitutionen wie Theater, Opern und Konzerthäuser sowie Festivals im Hoch- und Subkulturbereich bieten quer durch das Land Kulturliebhaber:innen eine Vielzahl an Möglichkeiten. Kultur ist Unterhaltung, Bildung, ein Ort der Begegnung und Reflexion. Kultur und ihre zahlreichen Institutionen sind für viele Menschen auch ein Arbeitsplatz. Ein Arbeitsplatz, der sich, wie die Kultur selbst, im stetigen Wandel befindet.

1.1 Ausgangssituation

Der kulturelle Wandel spiegelt politische und gesellschaftliche Veränderungen wider. Kulturschaffende arbeiten in einem System, das stark von externen Einflüssen geprägt ist. Insbesondere aufgrund der erheblichen Einschränkungen während der COVID-19-Pandemie und der damit verbundenen Unsicherheit haben viele Kulturschaffende die Branche verlassen und nach anderen Arbeitsplätzen gesucht.

“Kultur ist das, was unser Land und unsere Menschen ausmacht. Kulturschaffende und alle in der Kultur Tätigen tragen mit ihrer Arbeit, ihrem Engagement und ihrer Kreativität im hohen Ausmaß zum Ruf Österreichs als vielseitiges internationales und hochgeachtetes Kulturland bei.” (Weratschnig & Blimlinger, 2020).

Die Kultur und ihre Zukunft wurden damit im Jahr 2020 im Besonderen zum politischen Thema. In einem Bericht des Kulturausschusses des österreichischen Nationalrates wurden eine klare Planungsperspektive, rasche und unbürokratische Maßnahmen sowie sozialrechtliche Maßnahmen für freie Kulturschaffende gefordert. In der darauffolgenden Sitzung beschloss der österreichische Nationalrat ein Hilfspaket von 90 Millionen Euro für den Kunst- und Kulturbereich, das besonders freischaffenden Künstler:innen zu Gute kam (Parlament Österreich, 2020). Nach der Verlängerung der Hilfsmaßnahmen und der schlussendlichen Öffnung der Kulturbetriebe blieb die Kulturbranche für Arbeitnehmer:innen unsicher. Nach der Pandemie kam es in vielen Institutionen zu einem großen Besucher:innen-Schwund, der weit über die Folgen der COVID-19-Pandemie hinaus reichte. Digitale Formate, veränderte soziale Interaktionen und ein alterndes Publikum führten zu einem Rückgang der Auslastungen (Mattheiß,

2022). Vor der Pandemie hatten insbesondere Theaterbetriebe eine Auslastung von 80 bis 90 Prozent, nach der Pandemie fiel die Zahl auf einen Tiefpunkt, wie beispielsweise am Wiener Volkstheater auf 47 Prozent (Schmidt-Vierthaler, 2022). Neben neuen digitalen Formaten und den sozialen Veränderungen des Publikums wurden auch die stark steigende Inflation sowie die zunehmende Teuerung von Freizeit- und Kulturausgaben als Hemmschwellen für den Kulturgenuß betrachtet. Lag der Verbraucherpreisindex (VPI) 2019 für die Kosten von Freizeit- und Kulturangeboten noch bei 1,4 Prozent, stieg er bis 2022 auf 3,8 Prozent. Im Jahr 2023 erreichte der VPI den bisherigen Höhepunkt mit 6,8 Prozent (Statista, 2024).

Neben der Pandemie und den damit einhergehenden Besucher:innen-Rückgängen, wurde die Kulturbranche in den letzten Jahren zunehmend von öffentlichen Skandalen rund um Missbrauchsfälle und Geschlechter-Ungerechtigkeiten seitens namhafter künstlerischer Führungspersonlichkeiten erschüttert. Autoritäre Strukturen, mangelnde Transparenz und unzureichende Kontrolle von Kulturinstitutionen bieten einen Nährboden für Machtmissbrauch, während kulturelle Förderungen häufig mit persönlichen Vorteilen verknüpft werden (Goldenberg & Herrnböck, 2019). Eine im Jahr 2018 erschienene Studie zum Thema Machtmissbrauch in deutschen Theatern, zeigt, dass über 50 Prozent der befragten Personen (2.000) bereits Erfahrungen mit Machtmissbrauch hatten, welcher durch hierarchische Strukturen und fehlende Ausbildung von Führungspersonen begünstigt wurde. Es wird weiters erwähnt, dass soziale und finanzielle Anforderungen der Theatermitarbeitenden häufig ignoriert werden, während die Interessen von Intendant:innen im Vordergrund stehen. Diese sind zudem oftmals unzureichend in Themen wie Management und sozialen Kompetenzen ausgebildet. Zudem führen geringe Bezahlung und lange Arbeitszeiten häufig zu prekären Arbeitsverhältnissen (Schmidt, 2019b, S. 93).

1.2 Problemstellung

Kultureinrichtungen besitzen einen zunehmend schlechten Ruf als Arbeitgeber:innen, was dazu führt, dass sich qualifizierte Bewerber:innen anderen Sektoren, wie beispielsweise Wirtschaftsunternehmen, zuwenden. Dies macht es für Kultureinrichtungen zunehmend schwieriger, geeignete Mitarbeitende zu finden. Auch Veränderungen am Arbeitsmarkt, in dem Bewerber:innen Ansprüche an Arbeitsbedingungen und Anerkennung durch den/die Arbeitgeber:in stellen, fordern die Kulturbranche dazu auf, ihre Arbeitgeber:innenmarke zu überdenken (Schütz, 2017, S. 5ff.).

Arbeitsplätze mit höheren Verdienstmöglichkeiten, verbesserten Arbeitsbedingungen und größerer Flexibilität werden von Bewerber:innen der Generationen Y und Z bevorzugt (Statista Research Department, 2024). Kulturbetriebe sollten daher ebenfalls beginnen, ihre Arbeitgeber:innenmarken durch Anreize wie flexibles Arbeiten, Homeoffice und ein gutes Arbeitsklima zu überarbeiten. Da sich das Personalmanagement dieser Branche erst seit kurzem beginnt zu professionalisieren, spielt der Bereich Employer Branding bislang eine untergeordnete Rolle. Jedoch könnten Kulturbetriebe aus der Wirtschaft lernen und durch den Einsatz von gezielten Maßnahmen ihre Arbeitsplatz-Attraktivität steigern (Schütz & Jakob, 2023).

Zusätzlich zur negativen öffentlichen Wahrnehmung haben Kulturbetriebe auch mit anderen Herausforderungen in der Personalbeschaffung zu kämpfen: Oft wird hoch qualifiziertes Personal benötigt, gleichzeitig sind jedoch die tariflichen Bestimmungen im öffentlichen Dienst streng reglementiert, was im Vergleich zur freien Wirtschaft zu niedrigen Gehältern führt. Auch die Heterogenität der Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen erhöht die Komplexität der Personalsuche. Hinzu kommen mangelnde Flexibilität der Betriebe und unzureichend besetzte Personalabteilungen (Hausmann & Braun, 2021, S. 2ff.).

1.3 Zielsetzung, Abgrenzung und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die bereits genannten Herausforderungen der Personalbeschaffung von Kulturbetrieben näher zu beleuchten und die Chancen von Employer-Branding-Maßnahmen herauszuarbeiten. In dieser Arbeit soll zunächst eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation durchgeführt werden. Analysiert werden dabei die Personalbeschaffungsstrategie, die Herausforderungen in der Personalbeschaffung sowie die Struktur des Personalmanagements in Kulturbetrieben.

Kulturbetriebe unterteilen sich in öffentlich-rechtliche, privatrechtlich-gemeinnützige oder privatrechtlich-kommerzielle Betriebe. Für die vorliegende Arbeit werden jedoch ausschließlich öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe, welche in der Trägerschaft der öffentlichen Hand stehen, genauer beleuchtet (Hausmann, 2024, S. 7 f.). Darunter fallen im Allgemeinen kulturelle Einrichtungen wie Staats- und Stadttheater, Museen, Galerien, Kinos, Chöre, Theatergruppen bis hin zu Verlagen und Diskotheken. Die Zahl derer, die Kunst und Kultur produzieren, ist unübersichtlich, das Augenmerk der Öffentlichkeit liegt zumeist bei großen Kultureinrichtungen wie Bundes-/Staats-, Landes- oder Stadt-Theatern und -Museen (Konrad, 2000, zitiert nach Abfalter, 2010, S. 69).

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich hinsichtlich regionaler Gegebenheiten ausschließlich auf Theaterbetriebe der DACH-Region. Durch die Finanzierung aus öffentlicher Hand ergeben sich in dieser Region ähnliche Bedingungen. Es wird weiter auf Homogenität in der Personalstruktur geachtet, sowie auf Ganzjahresbetriebe mit fest angestelltem Personal. Eine Abgrenzung erfolgt daher zu frei finanzierten Einrichtungen, zeitlich beschränkten Festivals und den klassischen En-Suite-Spielbetrieben.

Für die vorliegende Arbeit ergeben sich dadurch folgende Forschungsfragen:

- Welche Chancen ergeben sich bei der Implementierung von Employer Branding Strategien in Kulturbetrieben der DACH-Region?
- Welche Employer Branding Maßnahmen können dem Fachkräftemangel in Kulturbetrieben entgegenwirken?

Aus der Beantwortung dieser Forschungsfragen ergeben sich Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von zukünftigen Employer-Branding-Strategien von Kulturbetrieben in der DACH-Region, unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Anforderungen der Kulturbranche.

1.4 Methodische Herangehensweise

Das geplante Forschungsdesign nutzt eine qualitative Methodik, um dadurch tiefere Einsichten in die Herausforderungen und Chancen der Personalsuche in Kulturbetrieben der DACH-Region zu gewinnen. Qualitative Interviews ermöglichen es, die Perspektiven von Schlüsselpersonen der Kulturbranche zu erfassen, um ein detailliertes Verständnis für die komplexe Problematik sowie für die maßgeblichen Einflussfaktoren zu entwickeln.

Nach Abschluss der Interviews erfolgt eine Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Der Kern dieser Analyse besteht aus der deduktiven und induktiven Bildung von Kategorien, welche sich aus der Literaturanalyse und dem Interviewmaterial ableiten lassen. Um die Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu stärken, wird eine Triangulation durchgeführt und gewonnene Interviewdaten mit bestehenden Literaturquellen verifiziert, um dadurch die Forschungsfragen differenzierter zu beantworten (Weber & Wernitz, 2021, S. 7ff.).

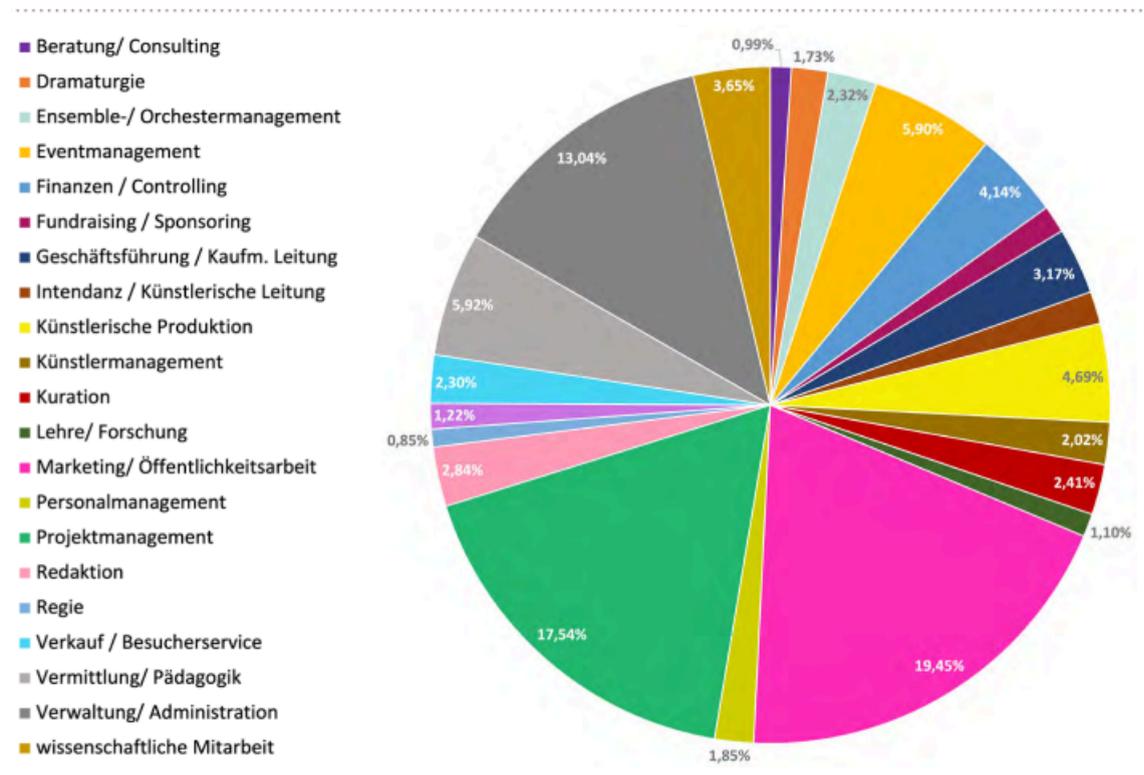
Die Ergebnisse der Analyse werden anschließend genutzt, um Ansätze für die Entwicklung von Employer Branding Strategien für Kulturbetriebe der DACH-Region zu

formulieren. Abschließend folgen Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Steigerung der Arbeitgeber:innenattraktivität.

1.5 Relevanz

In Kulturbetrieben ist die Schwierigkeit der Stellenbesetzung eine besonders vielfältige: Eine in Deutschland im Jahr 2023 durchgeführte Befragung von Kultur- und Medienbetrieben ergab, dass 86 Prozent der befragten Personen von Problemen in der Personalsuche berichteten; dies betraf nahezu alle Karrierestufen und Tätigkeitsbereiche. Gravierend spürbar war dies in den Bereichen Technik, Verwaltung und Marketing (Jakob, 2023a, S. 29ff.)

Abbildung 1: Anteil der Tätigkeitsbereiche an ausgeschriebenen Stellen



Anmerkung: (Jakob, 2023a, S. 40)

Das Diagramm (Abb.1) lässt erkennen, dass die Stellen Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement und Verwaltung/Administration am häufigsten ausgeschrieben werden und die längste Zeit unbesetzt sind. Arbeitskräfte in diesen Positionen entscheiden sich häufiger für die freie Wirtschaft.

Neben den bereits zuvor genannten Problemen zeigt die oben erwähnte Umfrage auch, dass der Mangel an spezialisierten Arbeitskräften im Bereich der Kulturindustrie

flächendeckend Einfluss auf die gesamte Branche und alle Sektoren hat. Darüber hinaus sind die Anforderungen an Fachkräfte in diesen Sektoren gestiegen, insbesondere im Hinblick auf digitale Fertigkeiten und technisches Know-how. Der zunehmende Akademisierungsgrad und das resultierende Überangebot an qualifizierten Arbeitskräften erschweren den Zugang für Nicht-Akademiker:innen. Gleichzeitig nimmt die Anzahl der Ausbildungsplätze ab, da viele Unternehmen aufgrund der schrumpfenden Belegschaft und der steigenden Arbeitslast nicht mehr in der Lage sind, diese anzubieten (Jakob, 2023a, S. 29ff.).

Die Relevanz dieser Arbeit ergibt sich aus der Notwendigkeit von Kulturbetrieben, ihre Arbeitgeber:innenmarke zu stärken und die Vorteile der Kulturarbeit zu betonen. Gerade in Arbeitsbereichen, die mit der freien Wirtschaft konkurrieren, ist der Kampf um Talente auch für Kulturbetriebe unvermeidbar.

2 Theoretischer Hintergrund

Ziel dieses Abschnittes ist es zunächst einen Überblick über die Besonderheiten und die sich daraus ergebenden Herausforderungen, von Kulturbetrieben zu erhalten. Weiters folgt ein Einblick in das Employer Branding sowie die Herausforderung durch Krisen und den Generationswechsel am Arbeitsmarkt und wie diese durch gezielte Maßnahmen gelöst werden können.

2.1 Kulturbetriebe und ihre Besonderheiten

Die Besonderheiten und Herausforderungen von Kulturbetrieben im Bereich Personalmanagement erfordern zunächst eine Definition der Unterscheidungsmerkmale zwischen Kulturbetrieben und wirtschaftlich orientierten Unternehmen: Kulturbetriebe verfolgen primär übergeordnete kulturelle, gesellschaftliche und bildungspolitische Ziele, während wirtschaftlich orientierte Unternehmen primär auf Gewinnmaximierung und auf wirtschaftliche Effizienz ausgerichtet sind. Die Finanzierung von Kulturbetrieben, vor allem in der DACH-Region, erfolgt häufig durch öffentliche Förderungen, Spenden oder Sponsoring, während wirtschaftliche Betriebe Einnahmen aus dem Verkauf von Waren und/oder Dienstleistungen erzielen (Hausmann, 2024, S. 7ff.)

Die Wertschöpfung von Kulturinstitutionen bemisst sich an ihren kulturellen und sozialen Wirkungen. Im Mittelpunkt steht der Einfluss von Kunst und Kultur auf die Gesellschaft sowie deren Beitrag zur individuellen Förderung der Gemeinschaft (Henze, 2014, S. 14). Kulturbetriebe verfügen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen in ihrer Preisgestaltung über einen geringeren Spielraum, da sie in der Regel einem gesellschaftlichen und kulturellen Auftrag verpflichtet sind. Dieser Auftrag impliziert auch eine öffentliche Verantwortung, die über das bloße Bereitstellen von Dienstleistungen hinausgeht. Kulturinstitutionen leisten einen wesentlichen Beitrag zur kulturellen Bildung, zur Identitätsstiftung und zur Teilhabe aller Bürger:innen am kulturellen Leben. Unternehmen der freien Wirtschaft hingegen richten sich in erster Linie an die Bedürfnisse ihrer Kund:innen (Crückeberg et al., 2024, S. 76f.). Kulturbetriebe zeichnen sich häufig durch komplexe, interne Strukturen aus, die sowohl künstlerische als auch administrative Bereiche umfassen. Dabei ist die Zusammenarbeit von Künstler:innen und Kulturmanager:innen entscheidend, um die künstlerische Vision mit den Anforderungen von oftmals großen Betrieben in Einklang zu bringen (Henze, 2014, S. 66f.).

2.1.1 Mitarbeiter:innen in Kulturbetrieben

In Kulturbetrieben ist der Mensch die zentrale Ressource. Seine Kreativität, Motivation und Engagement sind entscheidend für den Erfolg der Institution (Drucker, 2001, zitiert nach Klein, 2009, S. 9). Kulturbetriebe wie Theater, Opern und Orchester sind personalintensive Betriebe, deren Arbeitnehmer:innen direkt an der Leistungserstellung beteiligt sind (Hausmann & Braun, 2021, S. 2). Dabei wird eine Vielzahl von Mitarbeiter:innen mit großen Unterschieden in Qualifikation, Hintergrund und Beschäftigungsformen benötigt: Dazu zählen Künstler:innen, Techniker:innen, Verwaltungsmitarbeiter:innen und oftmals auch Ehrenamtliche. Ungeachtet der großen Heterogenität der Belegschaft gibt es vor allem in Theater- und Orchesterbetrieben eine künstlerische und administrative Dualität: Künstlerische Mitarbeiter:innen haben oftmals andere Erwartungen und Bedürfnisse als Mitarbeiter:innen aus Technik und Verwaltung. Dies kann zu Spannungen führen. Eine erfolgreiche Personalführung muss diese Unterschiede anerkennen, verstehen und so einen integrativen Ansatz fördern (Hausmann, 2012, S. 20f.). Im Vergleich zu anderen Branchen fehlt in der Kultur eine einheitliche Definition der Berufsbilder. Der Unterschied von Generalist:innen zu Spezialist:innen ist oftmals unklar, was die Personalentwicklung erschwert (Klein, 2011, S. 65). Auch eine Unterscheidung zwischen Personal mit und ohne Kontakt zu Besucher:innen ist für die Beschaffung von neuen Ressourcen entscheidend. Mitarbeiter:innen, beispielsweise im Kassen- oder Besucher:innenservice, müssen verstärkt soziale Kompetenzen aufweisen. Hingegen haben Mitarbeiter:innen ohne direkten Besucher:innenkontakt wenig Einblick in die Bedürfnisse des Publikums. Die Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und festangestellten Mitarbeiter:innen gestaltet sich als angespannt, insbesondere wenn es um Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung geht (Hausmann, 2011, S. 97ff.). In der gesamten Kulturbranche ist eine höhere Fluktuation sowohl im künstlerischen als auch im administrativen Bereich üblich. Dies ist meist kein Zeichen von Instabilität, sondern spiegelt lediglich die Mobilität und Flexibilität dieser Branche wider. Die Herausforderung für Führungskräfte und Personalverantwortliche besteht darin, mit dieser Fluktuation umzugehen und gleichzeitig ein stabiles Arbeitsumfeld zu schaffen (Abfalder, 2010, S. 43). Die bereits ohnehin hohe Fluktuation wurde durch externe Einflüsse wie die COVID-19-Pandemie zusätzlich verstärkt. Abschnitt 2.3 dieser Arbeit geht darauf noch weiter ein.

In Kulturbetrieben müssen Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammenarbeiten und diese Zusammenarbeit kann sowohl bereichernd als auch

herausfordernd sein. Die Mitarbeiter:innen sind oft hoch individualisiert und müssen dennoch kollektiv agieren, um konsistente Ergebnisse zu erzielen. Diese Situation erfordert effektives Konfliktmanagement (Hausmann, 2024, S. 68f.). Die Personalabteilung von Kulturbetrieben sollte sich aktiv mit der Frage der Diversität auseinandersetzen, um diverse Perspektiven in den künstlerischen Prozess einzubeziehen. Es wird hervorgehoben, dass die Vielfalt der Kulturschaffenden direkt das Programm und somit auch das Publikum beeinflusst (Schneider, 2022, S. 264f.).

2.1.2 Strukturen des Kulturbetriebes

In den meisten Kultureinrichtungen – insbesondere in Theater- und Orchesterbetrieben – besteht eine deutliche Trennung zwischen künstlerischen und administrativen Aufgaben. Diese Dichotomie gilt als überholt und führt häufig zu Spannungen zwischen den beiden Bereichen. Viele Betriebsmodelle, etwa Einrichtungen in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), setzen auf Doppelspitzen aus Intendant:innen und Geschäftsführer:innen und trennen somit die Bereiche Kunst, Technik und Verwaltung voneinander (Schmidt, 2024, S. 211ff.). Diese Führungsform gilt häufig als paradox, da sie unterschiedliche Denkweisen fördert und Prioritätensetzungen in den Bereichen unterschiedlich ausgestaltet sind (Cray et al., 2007, zitiert nach Barkela, 2021, S. 393).

Hierarchische Strukturen sind in vielen öffentlich finanzierten Kulturbetrieben weit verbreitet. Insbesondere Intendant:innen nehmen erheblichen Einfluss auf Personalentscheidungen und können damit ein „Klima der Angst“ innerhalb der Institutionen fördern. Es wächst daher der Wunsch nach partizipativer Führung, bei der Mitarbeiter:innen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und Zielvereinbarungsgespräche stattfinden (Schneider, 2022, S. 157ff.). Eine hierarchische Struktur mit Intendant:in an der Spitze und nachgelagerter Sparten- bzw. Bereichsleitung führt in Theatern oftmals zu einer ungleichen Staffelung von Abteilungen, was die Arbeitsabläufe erschwert (Schmidt, 2019a, S. 35ff.). Die Vielzahl an Ebenen – von Regisseur:innen über Darsteller:innen bis hin zu technischen Assistent:innen – verursacht eine tiefe Gliederung der Arbeitsebenen, die wiederum den Kommunikationsfluss und die Entscheidungsfindung beeinträchtigt (Schmidt, 2024, S. 944). Das Arbeiten in solchen Strukturen erschwert den Kulturbetrieb.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Organisationsmodelle, wie sie in öffentlichen Theatern derzeit zu finden sind. Die am häufigsten vertretenen Modelle sind das Intendanz-Modell mit stark zentralisierten Abteilungen (IMSZA) und das Doppelspitzen-Modell (DS) aus Intendanz und Geschäftsführung:

Tabelle 1: Organisationsmodelle öffentlicher Theater

	KIM	IMSZA	DS	DMZPT	MATRIX1
Leitung	Intendant:in	Intendant:in	Intendant:in, GF	Direktorium	Direktorium
Zugeschnitten auf	Intendant:in	Intendant:in	Intendant:in	Mitglieder des Direktoriums	Teamleiter
Besonderheit	Klassisches Intendanten-Modell (KIM) mit der Intendanz untergeordneten Bereichen/Sparten	Stark zentralisierte Abteilungen (IMSZA); direkte Anbindung der Abteilungen an den/die Intendant:in	Doppel-Spitze (DS) aus Intendant:in und Geschäftsführung; geteilte Verantwortung	Direktorium, zentrales Produktionsteam (DMZPT) als Kern	Teamorientierung (MATRIX 1); Primat des Produktionsflusses (PF)
Struktur	Strenge Hierarchie	Strenge Hierarchie	Dichotomische Hierarchie	Direktoriale Hierarchie	Matrix
Entscheidungsfindung (EF)	Hierarchisch; Autoritär; verzögerte EF	Hierarchisch; Autoritär; verzögerte EF	Hierarchisch geteilt; verbesserte EF	Zirkular; aufgeteilt; deutlich verbesserte EF	Aufgeteilt; nicht-autoritär; schnelle EF
Kommunikation	Hierarchisch von oben nach unten	Hierarchisch von oben nach unten	Hierarchisch von oben nach unten	Zirkulierend	Zirkulierend, Austausch
Produktionsfluss (PF)	Klassisch	Klassisch	Klassisch	Klassisch	PF-orientiert

Quelle: (Schmidt, 2019a, S. 39)

Bei der Gegenüberstellung (Tab. 1) der Organisationsmodelle ist erkennbar, dass sich erst durch das Direktoriumsmodell (DMZPT) die Zugriffsrechte innerhalb der Organisation verändern. Bis dahin steht der/die Intendant:in einer strengen Hierarchie mit Befugnisrechten vor. Auch das Doppelspitzen-Modell (DS), bei dem eine kaufmännische Geschäftsführung zur Seite gestellt wird, ändert daran oftmals nichts. Eine echte Gleichstellung der beiden Bereiche wird in den wenigsten Intendanz-Verträgen berücksichtigt. Dies führt oftmals zu einer Verschiebung von Machtverhältnissen in die umgekehrte Richtung. Dieses Modell kann nur funktionieren, wenn beide Akteure tatsächlich gleichberechtigt auf Augenhöhe arbeiten und dies auch von außen so wahrgenommen wird. Ansonsten führt dies zu internen Machtkämpfen und zum Schaden der Institution (Schmidt, 2019a, S. 39f.). Neben einer strukturellen Dysbalance entsteht bei Intendant:innen oftmals ein fehlgeleitetes Verständnis, dass künstlerische, aber auch administrative Entscheidungen aufgrund des eigenen Erfahrungs- und Wissenshorizontes getroffen werden müssen, ohne externe Expertise zu berücksichtigen. Ein Ansatz, der in wirtschaftlich orientierten Unternehmen bereits längst als veraltet gilt. Dadurch werden in Theatern weiterhin autoritäre, toxische und patriarchale Strukturen gefördert, die die Entscheidungsfindung und wichtige Reformen

behindern (Schmidt, 2024, S. 677ff.). Ein weiterer, gravierender Unterschied zur Wirtschaft besteht in der geringen Ausbildung von Theaterleitungen in Management- und Personalfragen. Ebenso wenig in sozialen und psychologischen Kompetenzen, die sie für die Leitung von hochkomplexen Organisationen, die von starken inhaltlichen, personellen und professionellen Zerklüftungen geprägt sind, benötigen. Das Argument der künstlerischen Autonomie, welche von künstlerischen Leitungen oftmals angewendet wird, steht grundlegenden Reformen von veralteten Organisationsstrukturen gegenüber (Schmidt, 2019a, S. 367ff.).

Eine Deregulierung von Machtstrukturen in öffentlichen Theatern benötigt eine Reform von bestehenden Hierarchien und Strukturen, um toxische Macht-Dynamiken zu verringern. Dazu ist es notwendig, Führungsebenen zu reduzieren und Entscheidungen kollaborativ zu treffen, sie sollten daher nicht zentralistisch geleitet werden. Eine bedingungslose Gleichstellung zwischen der künstlerischen und kaufmännischen Seite eines Theaterbetriebs hat zudem die Vorteile, dass Intendant:innen entlastet werden, Machtbalancen im Theater zu verändern und die Entscheidungsfindung zu diversifizieren (Schmidt, 2024, S. 947f.). Diese Gleichstellung hat neben der breiteren Machtverteilung auch positive Auswirkungen auf das Personalmanagement der Organisation.

2.1.3 Aktuelle Situation des Personalmanagements in Kulturbetrieben

Die Herausforderungen der Personalabteilungen von Kulturbetrieben sind im Vergleich zu wirtschaftlich orientierten Unternehmen vielschichtiger und in vielen Angelegenheiten komplexer aufgebaut. Jedoch konzentrieren sich in der Praxis die Aufgaben der Personalabteilung vorwiegend auf die Personalverwaltung, das Recruiting neuer Mitarbeiter:innen im Bereich Verwaltung und Technik und das Einhalten von Vorschriften (Hausmann, 2012, S. 9). Durch die Umwandlung von Kulturbetrieben in Gesellschaften mit beschränkter Haftung, ehemals Regiebetriebe der Stadt- und Landesverwaltung, ging eine vermehrte Selbstständigkeit der Theater- und Orchesterbetriebe einher. Dieser Aspekt machte auch eine Veränderung des Verständnisses von Personalverwaltung hin zum Personalmanagement notwendig. Jedoch sind Theater nach wie vor im Personalmanagement schlecht organisiert und personell unzureichend aufgestellt. Alle Bereiche, die über die Personalsachbearbeitung hinausragen, sind, wenn berücksichtigt, übergeordneten Verwaltungsbereichen zugeordnet (Hausmann, 2012, S. 176ff.). Um als Arbeitgeber:in wettbewerbsfähig zu bleiben ist es unabdingbar, dass auch Kulturbetriebe mittel- und langfristig mit qualifiziertem Personal versorgt werden, allerdings ist es schwer dieses Erkenntnis in die Praxis zu transferieren, da der öffentliche Bereich an vielen Stellen

mit chronischen Personalmangel zu kämpfen hat (Günter & Hausmann, 2009, zitiert nach Hausmann, 2012, S. 25). Trotz der Erkenntnis, dass das Personalmanagement eine der wichtigsten Managementaufgaben eines Kulturbetriebes darstellt, reiht es sich jedoch in der Praxis hinter anderen Aufgaben zurück. Die Sicherstellung der öffentlichen Finanzierung beispielsweise, denn die Entwicklung eines Personalmanagementsystems setzt eine gewisse Stabilität von finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen voraus. Das Personalmanagement eines öffentlichen Kulturbetriebes muss nicht nur von der Führungsebene, sondern auch von der zuständigen öffentlichen Verwaltung anerkannt werden. Die meisten Theater- und Orchester-Betriebe verfügen jedoch nicht über ein klares Leitbild (Mission Statement). Dieses könnte helfen, die Sichtweisen der Kulturinstitution und der Träger in konkrete kulturpolitische und Management-Zielvorstellungen zu gießen. Um das Personalmanagement als Managementfunktion auch dauerhaft im Kulturbetrieb zu verankern, fehlt es zudem an einer langfristigen Perspektive, die unabhängig von einem Wechsel des jeweiligen Leitungspersonals gegeben ist (Hausmann, 2012, S. 55f.). Um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein, ist es daher notwendig, dass das Personalmanagement in Kulturbetrieben einen deutlich breiteren Aufgabenbereich zugesprochen bekommt.

2.1.4 Entwicklungspotential des Personalmanagements in Kulturbetrieben

Für das Personalmanagement haben sich aus der betriebswirtschaftlichen Struktur wesentliche Teilbereiche für eine Entwicklung unter Berücksichtigung der kulturspezifischen Gegebenheiten ergeben (Hausmann, 2024, S. 75). Dies sind die Personalbedarfsplanung, -entwicklung, -beschaffung, -führung, -entwicklung, -freisetzung, sowie die Organisationsentwicklung:

Personalbedarfsplanung: Dieser Bereich unterscheidet sich zwischen der quantitativen und qualitativen Bedarfsplanung: Die quantitative Planung betrachtet dabei die Anzahl der Mitarbeiter:innen, die für die Aufgabenerfüllung eines Kulturbetriebes erforderlich sind. Dies setzt voraus, dass der gegenwärtige Personalbestand dem tatsächlichen Bedarf entspricht. Im Vergleich dazu konzentriert sich die qualitative Personalplanung auf spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, die Mitarbeiter:innen gegenwärtig und zukünftig für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen (Hausmann, 2012, S. 33f.). Kulturbetriebe eint oftmals eine hohe fachliche Qualifikation der Mitarbeiter:innen, die jedoch, wie unter Kapitel 2.1.1 bereits erwähnt, eine hohe Heterogenität aufweisen. Durch zahlreiche unterschiedliche Berufsfelder ist es sinnvoll, Job-Familien oder Bereiche zu bilden. Dazu werden gleichartige Funktionen in einem Betrieb

entsprechend ihrer Tätigkeit und damit verbundenen Kompetenzen zusammengefasst. Das ermöglicht es, die Anforderungen innerhalb einer Job-Familie besser zu beurteilen (Achauer, 2017). Ein zusätzlicher Aspekt der Komplexität von Kulturbetrieben ergibt sich auch aus der Vielzahl an Anstellungs- und Arbeitsverhältnissen wie Voll- und Teilzeit, freiberufliche Mitarbeiter:innen sowie gering- und ehrenamtlich Beschäftigte (Hausmann & Braun, 2021, S. 4f.).

Personalbeschaffung: In diesem Bereich ist es möglich, zwei grundlegende Wege einzuschlagen – die interne und externe Beschaffung. Die interne Beschaffung sieht dabei die Versetzung von Mitarbeiter:innen innerhalb des Betriebes vor, um vor allem kurzfristig Stellen zu besetzen. Die externe Rekrutierung erfolgt über Kanäle wie Stellenausschreibungen in Social Media, einschlägige Fachzeitschriften oder persönliche Netzwerke (Hausmann, 2024, S. 78ff.). Der effiziente Prozess einer Personalbeschaffung setzt dabei immer eine exakte Personalbedarfsplanung voraus (Hausmann & Braun, 2021, S. 8). Bei der Personalbeschaffung in Kulturbetrieben gibt es je nach Typ (öffentlich-rechtlich, privatrechtlich-gemeinnützig, privatrechtlich-kommerziell) Unterschiede. Es besteht der Grundsatz der Bestauslese, wonach offene Stellen mit der objektiv besten Person besetzt werden müssen. Die Vergütung erfolgt nach Tarifverträgen im öffentlichen Dienst, die zwar vor Niedriglöhnen schützen, jedoch die angemessene Bezahlung von Fachkräften, wie z. B. IT-Mitarbeiter:innen erschweren können. Öffentliche Arbeitgeber:innen sind zudem zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen verpflichtet und für vakante Stellen besteht eine Pflicht zum Vorstellungsgespräch (§ 165 SGB) von schwerbehinderten Bewerber:innen, sofern die Qualifikation vorhanden ist (Hausmann & Braun, 2021, S. 2f.). Eine Teildisziplin des Personalbereichs, die auch für Kulturbetriebe immer wichtiger wird, ist das Employer Branding, das in Kapitel 2.2 näher erläutert wird.

Personalführung: Dieser Bereich strebt den Aufbau und Pflege von Arbeitsbeziehungen zwischen Führenden und Geführten an, um sicherzustellen, dass die Ziele des Kulturbetriebes erreicht werden können, unter Berücksichtigung eines bestmöglichen ökonomischen Ressourceneinsatzes. Personalführung ist dabei ein dynamischer Prozess, der dabei strukturelle sowie zwischenmenschliche Aspekte umfasst. Gerade der zwischenmenschliche Aspekt entscheidet in Kulturbetrieben oft über Gelingen oder Nichtgelingen der Personalführung. Neben den formellen Führungskräften, wie Intendant:innen, künstlerische Leiter:innen, Direktor:innen, gibt es auch informelle Führungskräfte, die diesen Status aufgrund ihrer langen Zugehörigkeit oder ihrer fachlichen Expertise erarbeitet haben. (Hausmann, 2024, S.

84ff.). Diese parallele Führungsstruktur kann jedoch nur funktionieren, wenn sie gewollt und offen kommuniziert wird; andernfalls führt sie zu Schattenstrukturen, Parallelarbeiten, Lagerbildungen und Unklarheiten. Zu weiteren Unstimmigkeiten in Kulturbetrieben führt, dass Führungspositionen wie Intendant:innen, die durch Findungskommissionen besetzt werden, mit einseitiger Betonung auf fachlicher Expertise besetzt werden. Eine Berücksichtigung von Führungserfahrung- und kompetenz erfolgt in der Regel nicht. Kulturbetriebe benötigen daher umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte, um essentielle Kompetenzen wie Motivation, Feedback, Konfliktmanagement zu entwickeln (Hausmann, 2019, S. 23f.).

Personalentwicklung: Neben der Personalgewinnung ist auch der Bereich der Personalentwicklung in Kulturbetrieben ein sehr vielschichtiger Prozess. Eine passende Personalstrategie berücksichtigt Generalist:innen für den Management- und Administrationsbereich, aber auch Spezialist:innen für die Bereiche Theaterproduktion und Kulturvermittlung. Die Unterscheidung dieser Rollen ist entscheidend für die Einschätzung der Erfolgchancen im Recruiting und die Entwicklung von Mitarbeiter:innen. Eine strategische Planung der Personalgewinnung und -entwicklung ist entscheidend für den Erfolg der Organisation und erfordert ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den unterschiedlichen Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen (Klein, 2011, S. 62ff.). In der Praxis von Kulturbetrieben stößt die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen oftmals an ihre Grenzen. Zum einen werden Qualifizierungsmaßnahmen oftmals gering geschätzt, mit der fehlenden Einsicht, warum hierfür ein Budget geplant werden sollte, zum anderen bleibt es oftmals den Beschäftigten selbst überlassen, sich um Angebote und Finanzierungen von Weiterbildungsmaßnahmen zu bemühen (Hausmann, 2019, S. 30).

Personalfreisetzung: Vor allem in Theatern und Orchestern kommt es häufig zu medial inszenierten Entlassungen von Führungspersonal. Die Gründe dafür sind vielfältig, wie beispielsweise Unregelmäßigkeiten in der Haushaltsführung, Machtmissbrauch, Rückgänge der Besucher:innenzahlen oder veraltete künstlerische und inhaltliche Konzepte. Zumeist ist das Verhältnis zwischen Führungskraft und Belegschaft zum Zeitpunkt der Entlassung bereits zerrüttet, zum Leidwesen der Träger und des Kulturbetriebes (Hausmann, 2024, S. 94). Ob eine faire Trennung ermöglicht wird, die einen persönlichen Rückblick auf die gemeinsame Zeit erlaubt, oder eine Freisetzung unter Ausschöpfung aller rechtlichen Mittel erfolgt, sind Entscheidungen, die von der Personalabteilung und den jeweiligen Führungskräften in Zusammenarbeit mit Gremien und Beiräten getroffen werden müssen (Hausmann, 2019, S. 30f.).

Organisationsentwicklung: Neben diesen Teilbereichen des Personalmanagements sollte die Personalabteilung auch das interkulturelle Management in Bezug auf die Heterogenität der Mitarbeiter:innen sowie das Konfliktmanagement im Blick behalten. (Hausmann, 2024, S. 70ff.). Ein Aspekt, der zunehmend – auch in der Wirtschaft – an Bedeutung gewinnt, ist die strategische Entwicklung der Personalabteilung zur Förderung von Diversität und Inklusion. Diese ergibt sich in Kulturbetrieben einerseits organisatorisch durch die Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse. Auch demografische Dimensionen wie Geschlecht, Alter, kultureller Hintergrund und Ausbildung der Mitarbeiter:innen tragen dazu bei. Dies birgt große Chancen, da mit größerer Diversität erhöhte Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Systemflexibilität einhergehen, jedoch besteht auch das Risiko von Konflikten aufgrund unterschiedlicher Erwartungen (Hausmann, 2012, S. 31). Eine vielfältige Belegschaft ermöglicht im Rahmen einer DEI-Strategie (Diversity, Equality, Inclusion) eine schnelle Stellenbesetzung sowie hohe Vielfalt auf den Ebenen Organisationskultur, Kompetenzen, Kreativität, Kundenverständnis, Resilienz, Nachhaltigkeit, Reputation und Performance. Eine vielfältige Belegschaft steigert zudem die Attraktivität als Arbeitgeber:in und kann dem Fachkräftemangel der Kulturbranche entgegenwirken (Birckenbacher, 2023, S. 55ff.). Die hohe Vielfalt und Diversität, die Kulturbetriebe auszeichnet, sollte auch von der Personalabteilung zusätzlich forciert werden. Die zunehmende Anforderung nach diversem Personal in Kulturbetrieben betrifft besonders die Personalbeschaffung und das Bewerbungsverfahren. Der Diversitätskompass des 360°-Projektes empfiehlt daher Maßnahmen wie das gezielte Anwerben von diversem Personal, Umformulierung von Stellenausschreibungen, Ergänzung von diversitätsorientierten Maßnahmen wie Empowerment-Angebote, Nutzung von neuen Plattformen zu besserer Ansprache, Aufnahme von Diversitätskompetenzen in Stellenprofilen sowie die Abfrage dieser in Bewerbungsgesprächen. Für die Praxis bedarf es einer höheren Offenheit hinsichtlich Ausbildungshintergründe und dem gezielten Anwerben von Quereinsteiger:innen (Kulturstiftung des Bundes, 2022, zitiert nach Hausmann, 2024, S. 79). Personalabteilungen müssen in Zukunft Diversität und Inklusion fördern, eine positive Unternehmenskultur entwickeln und beraten um den Erfolg eines Kulturbetriebes aktiv mitzugestalten. (Schneider, 2022, S. 576ff.). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, gilt es, die Rolle der Personalabteilung in Kulturbetrieben neu zu denken und neue Handlungsfelder zu definieren. Wenngleich Kulturbetriebe dazu dienen, Besucher:innen zu akquirieren, zu unterhalten und kulturell zu bilden, ist es auch notwendig, ihre Arbeitgeber:innenmarke herauszustellen.

2.2 Employer Branding

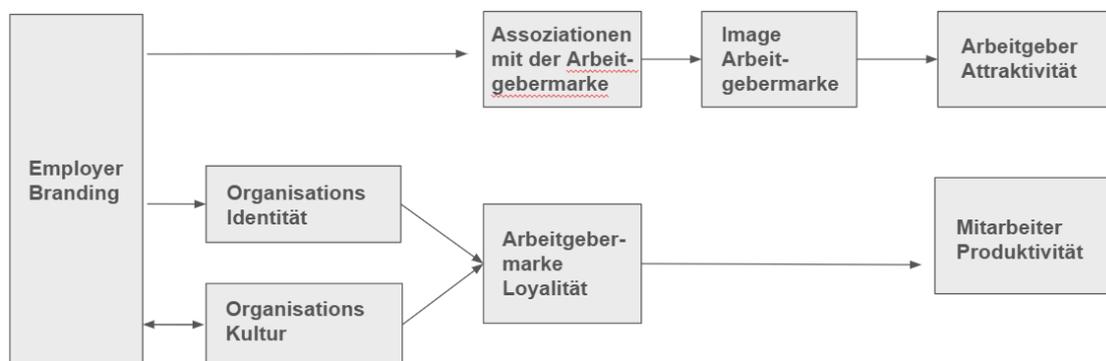
Employer Branding lässt sich als strategischer Ansatz zur Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Arbeitgeber:innenmarke eines Unternehmens beschreiben. Durch den Einsatz von Employer-Branding-Maßnahmen soll eine interne und externe Positionierung als attraktive/r und authentische/r Arbeitgeber:in gewährleistet werden (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 35f.) Der Fokus sollte dabei immer auf dem Aufbau einer differenzierten und klar kommunizierten Arbeitgeber:innenidentität liegen (Von Der Oelsnitz, Behring & Schmidt, 2023, S. 10). Die Entwicklung und Umsetzung der Strategie zielt dabei auf die nachhaltige Optimierung der Mitarbeiter:innengewinnung, der Mitarbeiter:innenbindung, die Steigerung der Leistungsbereitschaft und die Verbesserung der Unternehmenskultur sowie die Imagesteigerung des Unternehmens ab (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 39).

Insbesondere im Kontext des wachsenden Einflusses von Sozialen Medien und wandelnder Mitarbeiter:innenbedürfnisse gewinnt die Arbeitgeber:innenmarke zunehmend an Bedeutung. Es ist möglich, den Ruf des Unternehmens aktiv mitzugestalten, indem Berührungspunkte geschaffen und strategische Rahmenbedingungen gesetzt werden. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter:innen stets im Fokus stehen, denn ein gutes Image ist das Ergebnis kontinuierlicher Kommunikation und erfordert eine kulturelle Transformation, sowie das Betrachten der Mitarbeitenden als Schlüsselressource (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 34f.). Auffällig erscheint, dass Kulturbetriebe vornehmlich über das Angebot, wie Werke und Uraufführungen berichten, jedoch selten über selbstbezogene Inhalte (Holst, 2021, S. 83). Kulturbetrieben wird explizit angeraten die vorhandenen Plattformen wie Website, Social Media und Netzwerke auch zur Selbstpräsentation zu nutzen, dabei sollte bei jedem Kontakt mit potenziellen Mitarbeiter:innen die Kommunikation der Employer Brand mitgedacht werden, da die Erfahrungen der Kandidat:innen sich auch auf die Wahrnehmung der Institution selbst auswirken (Hausmann & Braun, 2021, S. 10).

Darüber hinaus ist zu entnehmen, dass Kulturbetriebe hinsichtlich ihres Recruiting-Prozesses eine geringe Professionalisierung aufweisen, diese zeigt sich in fehlenden Informationen, geringer Transparenz, schlechtem Timing und unklaren Verantwortungen. Diese Faktoren führen oftmals dazu, dass Stellenbesetzungen wiederholt durchgeführt werden müssen und zum Teil über einen langen Zeitraum ausgedehnt werden. Dies führt zu einer negativen Wahrnehmung der Marke (Schneidewind & Koch, 2024, S. 172). Eine Professionalisierung der Prozessabläufe ist daher unumgänglich.

Die Verantwortung von Employer Branding liegt dabei nicht in der Personalabteilung alleine, sondern im Gesamtunternehmen. Es ist als integrale Aufgabe aller relevanten Unternehmensbereiche zu verstehen und eine Verankerung auf oberster Führungsebene soll dafür sorgen, dass die Arbeitgeber:innenmarke mit Leben gefüllt wird (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 51f.). Bei erfolgreicher Implementierung einer Employer Branding Strategie arbeitet das Personalmanagement mit der Leitungsebene, dem Marketing, der Kommunikation und externen Expert:innen zusammen, um den Ruf des/der Arbeitgeber:in intern und extern zu beeinflussen (Bittlingmaier, 2015, S. 23).

Abbildung 2: Modell von Backhaus & Tikoo



Quelle: (Backhaus & Tikoo, 2004)

Das bereits im Jahr 2004 publizierte Modell (Abb. 2) von Backhaus & Tikoo zeigt ein integriertes Marketing- und HR-Konzept. Dabei beeinflusst die Markenassoziation das Arbeitgeber:innenimage und dieses wiederum die Attraktivität für Bewerbende. Die Abbildung zeigt, dass Employer Branding die Organisationsidentität beeinflusst und die Organisationskultur eine Rückkopplung zur Arbeitgeber:innenmarke aufweist. Gleichzeitig steigert die Markentreue die Produktivität (Backhaus & Tikoo, 2004)

Daraus ist zu schließen, dass sich der Einsatz von Employer Branding Strategien sowohl intern als auch extern auswirkt:

Interne Auswirkungen

Bindung: Employer Branding stärkt die Beziehung der Mitarbeiter:innen zum Unternehmen und fördert gleichzeitig die Unternehmenskultur (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 14). Dabei wird die Fluktuation von Leistungs- und Potenzialträgern vorgebeugt (Esch, 2013, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 42).

Motivation und Leistungsbereitschaft: Durch Employer-Branding-Maßnahmen kann das Commitment von Mitarbeiter:innen erhöht und die Leistungsbereitschaft gesteigert werden (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 83).

Reduktion von Fehlzeiten: Durch langfristige Bindungsmaßnahmen, wie gesundheitsbildende Maßnahmen, lassen sich Fehlzeiten und Krankenstände minimieren (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 13)

Positives Arbeitsklima: Partizipative Maßnahmen des Employer Branding ziehen ein positives Arbeitsklima nach sich, indem Fortschritte und Stärken wahrgenommen und kommuniziert werden (Parment, 2023, S. 218).

Externe Auswirkungen

Steigerung der Attraktivität: Employer Branding trägt dazu bei, als attraktive/attraktiver Arbeitgeber:in wahrgenommen zu werden (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 13).

Verbesserte Mitarbeiter:innengewinnung: Eine höhere Attraktivität zieht eine Erhöhung der Bewerber:innenanzahl und eine Verbesserung der Bewerber:innenqualität nach sich, um Stellen schneller und effizienter zu besetzen. (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 5)

Reduktion der Recruitingkosten: Eine Steigerung der Erfolgsquote bei der Auswahl der passenden Mitarbeiter:innen, reduziert die Kosten für Fehlbesetzungen, was wiederum den Aufwand der Personalbeschaffung reduziert (Siemann, 2008, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 42).

Imagesteigerung: Eine starke Arbeitgeber:innenmarke führt zu einem hohen Bekanntheitsgrad und erhöhter Attraktivität bei Bewerber:innen (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 4) Das Image als attraktive:r Arbeitgeber:in ist ein entscheidender Faktor bei der Vorauswahl seitens der Bewerber:innen (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 13)

2.2.1 Arbeitgeber:innenpositionierung

Die Positionierung legt den Grundgedanken der Employer Brand: Sie ist das Versprechen (Kriegler, 2012, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 85) das im Vergleich zu anderen Unternehmen den Wettbewerbsvorteil des/der Arbeitgeber:in in den Augen der Arbeitskräfte widerspiegelt (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 37). Um erfolgreich zu sein, muss die Employer Value Proposition (EVP) authentisch, attraktiv und differenziert sein, damit sie von den Zielgruppen als Vorteil erachtet wird (Parment, 2023, S. 197). Damit Kulturbetriebe Employer Branding erfolgreich umsetzen können, müssen daher sowohl objektiv (z. B. Gehalt, Zusatzleistungen) als auch subjektiv (z. B. Teamzusammenhalt, Kultur) wahrgenommene Merkmale festgehalten werden. Sie bilden den Kern der Employer Brand (Hausmann & Braun, 2021, S. 10). Kulturbetriebe müssen verstehen, warum Mitarbeiter:innen gerne in ihrer Organisation arbeiten. Diese Stärken müssen bewusst wahrgenommen und kommuniziert werden (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 37). Die Entscheidung für ein Unternehmen ist durch Emotionen

geleitet: Fühlt man sich mit dem Unternehmen verbunden, führt dies zur Loyalität und zur Steigerung der Unternehmensidentifikation. Das führt dazu, dass Mitarbeiter:innen von sich aus Verantwortung übernehmen, was die Qualität der Arbeitsergebnisse sowie die Effizienz deutlich erhöht (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 43). Die Rolle von bestehenden Mitarbeiter:innen im Kulturbetrieb ist nicht zu unterschätzen, denn sie verbreiten Informationen im privaten Umfeld, aber auch öffentlich im Internet (Hausmann & Braun, 2021, S. 10f.). Messbar ist der Erfolg einer richtigen Positionierung mit Kennzahlen wie Bewerber:innen- oder Fluktuationsquote. Auch eine gezielte Mitarbeiter:innenbefragung ist als Indikator geeignet (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 54). Ein Leitfaden, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber:innenmarke steht, beinhaltet Themen wie das Arbeitsumfeld, Teamarbeit, Führungsstil und Entwicklung. Bereiche wie Werte, Ziele, Kultur und Identität des Unternehmens bilden die Kernbotschaften der Kommunikation nach innen und nach außen, sie sind sozusagen das reelle, einlösbare Leistungsversprechen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 85f.).

2.2.2 Maßnahmen des Employer Branding

Als Employer Branding werden alle Maßnahmen gewertet, die es ermöglichen einen Kulturbetrieb als attraktiven Arbeitsplatz am Markt zu positionieren (Hausmann & Braun, 2021, zitiert nach Hausmann, 2024b, S. 93). Bevor jedoch ein umfassendes Maßnahmenpaket geschnürt wird, ist es notwendig, nach dem Pareto-Prinzip vorzugehen: Weniger Maßnahmen, diese dafür aber gezielt und konsequent durchzuführen. Oftmals haben einfache Maßnahmen einen hohen Nutzen. Auch eine konkreter Zeitplan zur Implementierung ist erforderlich, um operative Hektik zu vermeiden. Ziele sollten dabei immer authentisch und realistisch gesetzt werden, da sie sonst negativen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter:innen haben können (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 54f.).

Das Ziel von Maßnahmen besteht darin, nachhaltig eine attraktive Organisationskultur zu etablieren. Maßnahmen lassen sich dabei in interne und externe Strategien unterteilen, die gemeinsam auf die Markenattraktivität einwirken. Jedes Unternehmen ist dabei individuell zu betrachten und sollte daher gut prüfen, ob eine Maßnahme wirklich auf die Positionierung einzahlt.

Interne Maßnahmen

Interne Maßnahmen zielen darauf ab, Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen zu binden und zu fördern. Dafür ist es zunächst wichtig, eine starke Unternehmenskultur zu entwickeln und zu fördern. Eine klare Definition und

Kommunikation der Werte sind wesentlich. Diese sollten nicht nur in Broschüren veröffentlicht, sondern so formuliert werden, dass sie für alle Mitarbeiter:innen nachvollziehbar und erlebbar sind. (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 97f.). Insbesondere in Kulturbetrieben ist es möglich, auf der Wir-Ebene durch kunstbasierte Interventionen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Verbundenheit zu generieren. Dies fördert die persönliche Wahrnehmung von Kolleg:innen als kulturelle und soziale Menschen (Henze, 2014, S. 247). Um authentisch zu sein, muss ein Unternehmen seine DNA herausarbeiten und dabei Identifikationsmerkmale finden. Dabei muss das Image des Unternehmens von innen nach außen wachsen, eine nach innen gerichtete Personalkommunikation wird zu einer nach außen gerichteten Arbeitgeber:innenkommunikation (Bittlingmaier, 2015, S. 121f.).

Ein zentrales Handlungsfeld des Employer Branding ist das interne Gesundheitsmanagement, denn es ist ein wichtiger Bestandteil eines attraktiven Arbeitsumfeldes (Maßman, 2011, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 209). Dies beginnt bei der gesunden Arbeitsplatzgestaltung über ein medizinisches Versorgungsangebot bis zu Bewegungsangeboten, um Belastungen zu verringern und entgegenzuwirken (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 189). Auch die Möglichkeit zur gesunden Ernährung und vergünstigtes Mittagessen wird zunehmend als großer Benefit empfunden (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 50). Wichtiger werden auch Maßnahmen zur Verringerung von psychischer Belastung, beispielsweise Stressmanagement und die Unterstützung von Achtsamkeit und Resilienz. Dabei gilt es Möglichkeiten zur Bewältigung von mentalen Herausforderungen zu finden (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 189). Neben Gesundheitsprogrammen bieten Unternehmen zusätzlich zur Bezahlung auch noch weitere Sozialleistungen wie betriebliche Altersvorsorge und Mitarbeiter:innenrabatte an, um Personal zu binden. Ein gerechtes Gehaltssystem ist unabdingbar für ein gutes und Arbeitsklima und motivierte Mitarbeiter:innen (Dahm & Dräger, 2023, S. 36). Es bietet sich die Möglichkeit, Benefits zu schaffen, die einerseits Geldwert-Vorteile bringen, aber auch den Teamgeist und die Gemeinschaft fördern. Diese sind beispielsweise Prämien zur Zielerreichung, Produkte und Dienstleistung des eigenen Unternehmens zu Sonderkonditionen, Zugang zu Sporteinrichtungen, Feste und Feiern und Geschenke zu besonderen Anlässen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 98)

Die Gestaltung der Arbeitswelt ist ein bedeutender Teil des internen Employer Branding. Dazu zählen auch das Schaffen von neuen Arbeitszeitmodellen und eine echte Arbeitsautonomie. Dabei bietet sich mit Teilzeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und Remote Working ein Bündel an Möglichkeiten. Flexible Arbeitszeiten können auch

in Form von komprimierten Arbeitswochen oder Jahresarbeitszeitkonten realisiert werden (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 208f.). Die autonome Gestaltung von Arbeitszeit und -ort, insofern im Unternehmen möglich, hat dabei positive Effekte auf Zufriedenheit und Produktivität und am Ende auch auf die wahrgenommene Arbeitgeber:innenattraktivität (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 33). Insbesondere in Theaterbetrieben, mit saisonalen Arbeitszeiten, könnte das Einrichten von Jahreszeitkonten oder komprimierten Arbeitswochen positiv zur Attraktivität beitragen. Zu empfehlen sind auch die Berücksichtigung von biografie- und generationenspezifischen Lebensphasen der Beschäftigten: Ein Unternehmen, das sich auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf spezialisiert, bietet Vorteile für die Work-Life Balance ihrer Mitarbeiter:innen (Klaffke, 2021, S. 255f.).

Das Schaffen eines inklusiven und wertschätzenden Arbeitsklimas, in dem alle Mitarbeiter:innen die gleichen Chancen haben, erhöht die Attraktivität. Dies gelingt durch interkulturelle Schulungen und die Förderung des Austausches zwischen den Kulturen. Dabei sollte stets auch die Diversität in den Führungspositionen sichergestellt werden (Dahm & Dräger, 2023, S. 35f.). Das Einführen eines Employee-Voice-Ansatzes durch eine offene Feedback- und Kommunikationskultur fördert beispielsweise die Zufriedenheit und muss vom Top-Management vorgelebt werden (Bittlingmaier, 2015, S. 61). Auch der Austausch von Ideen beispielsweise durch Ideen-Boxen und die Förderung von Partizipation in Entscheidungsprozessen kann dabei helfen ein gutes Arbeitsklima zu schaffen (Dahm & Dräger, 2023, S. 35)

Mitarbeiter:innenentwicklung und Karrieremöglichkeiten sind entscheidend für die Bindung von Mitarbeiter:innen und die Attraktivität der Arbeitgeber:innenmarke (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 49). Das Einrichten von Bildungsprogrammen wie Bildungskonten zur Teilnahme an externen Programmen zur fachlichen und persönlichen Entwicklung unterstützt den Ansatz des „lebenslangen Lernens“ und ermöglicht interne Aufstiegsmöglichkeiten (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 97f.). Die Nutzung von kollektiven, informellen und Medien-basierten Lernplattformen unterstützt zudem die Anpassung an sich verändernde Lernformen und bietet generationenübergreifende, neue Möglichkeiten (Klaffke, 2021, S. 124f.). Die Implementierung eines internen Talentmanagement-Programmes bietet zudem die Möglichkeit, Fach- und Führungskräfte zu identifizieren und zu fördern. Es gilt dabei, eine Definition für Schlüsselkandidat:innen zu finden und Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 49f.) Auch Unterstützung von Lehrlingen in fachlicher und schulischer Weise sowie die Begleitung durch die Lehre bieten beiderseitig langfristige Vorteile (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 97). Die

Entwicklung von Führungskräften ist eine vielversprechende Chance für Organisationen, mit Herausforderungen, beispielsweise eines Generationenkonflikts innerhalb der Organisation, gut umgehen zu können. (Pommerening, 2024, S. 8).

Es ist wichtig, die Benefits und Maßnahmen an die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen anzupassen und transparent zu kommunizieren, um dabei die Mitarbeiter:innenbindung und Motivation zu steigern (Parment, 2023, S. 161).

Externe Maßnahmen

Der Fokus von externen Maßnahmen des Employer Branding liegt darauf, neue Talente zu finden (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 13). Erstanlaufstelle dabei ist für viele Interessierte die Karriere-Website des Unternehmens. Diese sollte dabei zur Kommunikationsdrehscheibe gemacht werden und alles Wissenswerte für den/die Bewerber:in beinhalten. Authentische Videos und Bilder von Teams und Mitarbeiter:innen wirken dabei nach innen und nach außen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 271). Eine mobil-optimierte Website wird dabei als selbstverständlich erachtet (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 43). Auch eine suchmaschinenoptimierte Stellenanzeige, damit eine Ausschreibung schnell und einfach online gefunden werden kann, ist eine Grundvoraussetzung. Mittels QR-Codes können Off- und Online Kommunikation schneller miteinander verknüpft werden, beispielsweise können so Videos zu offenen Stellen auf Broschüren oder Messeständen verlinkt werden (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 110).

Die Auswahl der Kanäle, wie LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok, YouTube usw. sollte sich dabei an der Zielgruppe orientieren (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 167). Es bietet sich die Möglichkeit auf diesen Plattformen die Arbeitskultur darzustellen, Geschichten des Unternehmens zu erzählen und Einblicke in die Berufe zu geben. Idealerweise kommen Mitarbeiter:innen zu Wort, da sie als authentisch wahrgenommen werden (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 36f.). Auch Inhalte, die den Arbeitsplatz mit einer gewissen Wohlfühlatmosphäre zeigen, wie das gemeinsame Mittagessen oder kleine Aufmerksamkeiten seitens des/der Arbeitgeber:in, sind sinnvoll (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 240).

Für das Gewinnen von Nachwuchstalente haben sich auch Kooperationen mit Hochschulen, Ausbildungsstätten und anderen Einrichtungen mittels Forschungs- und Arbeitsprojekten, Sponsoring oder Fachvorträgen, herausgestellt (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 46). Der Aufbau eines Netzwerkes zu Universitäten und Fachhochschulen bietet die Möglichkeit, Absolvent:innen zu gewinnen. Die Teilnahme an Veranstaltungen wie Karrieremessen, Fachvorträgen, Lehrtätigkeiten oder das Fördern

von Abschlussarbeiten baut die Sichtbarkeit des Unternehmens aus (Seng, 2012, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 127). Auch das Anbieten von Praktika für Studierende, Trainee-Programme für Absolvent:innen, duale Studiengänge oder Schülerpraktika hilft den Kontakt aufzubauen (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 87).

Die eigenen Mitarbeiter:innen können zu Botschafter:innen des Unternehmens werden, nicht nur in sozialen Netzwerken, sondern auch in speziellen „Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen“ Programmen. Ein Mitarbeiter:innenempfehlungsprogramm kann eine sehr sinnvolle Ergänzung zu anderen Formen der Personalakquise sein. Hier hat sich herausgestellt, dass die Kandidat:innen oftmals eine hohe Qualität aufweisen und durch das Teilen von Stellenanzeigen durch Mitarbeiter:innen eine größere Reichweite erzielt werden kann (Haufe, 2023, zitiert nach Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 11). Bei erfolgreicher Einstellung werden Prämien oder andere Benefits an die werbenden Mitarbeiter:innen ausgegeben. Für den Erfolg eines solchen Programms benötigt es allerdings Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen (Einramhof-Florian, 2022, S. 74).

Neben Kooperationen mit anderen Einrichtungen ist es auch wichtig, sich selbst vor Ort als Arbeitgeber:in zu präsentieren: Employer-Branding Events im Haus bieten die Chance, das Unternehmen näher vorzustellen, Arbeitsplätze zu zeigen und in Vorträgen und Führungen die eigene Fachkompetenz zu präsentieren. Dabei können Kontaktdaten von den Besucher:innen gesammelt werden, um mit Ihnen weiter in Kontakt zu bleiben (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 128). Es können auch Netzwerke von Mitarbeiter:innen genutzt werden, in Formaten wie beispielsweise einem „Bring your Friend“ Programm können ganz neue Zielgruppen angesprochen werden. (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 229).

2.2.3 Besonderheiten des Employer Branding in Kulturbetrieben

Das Thema Employer Branding spielt derzeit in Kulturbetrieben noch eine eher untergeordnete Rolle (Schütz & Jakob, 2023). Jedoch stellt sich auch hier das Thema als ein vielversprechender Ansatz dar, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (Hausmann, 2014, Kanning, 2017, zitiert nach Hausmann & Braun, 2021, S. 9). Dieser Mangel ist auch auf ein Imageproblem hinsichtlich der Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Es wird zum Teil von einer großen Arbeitsbelastung bei mangelnder Wertschätzung berichtet, die viele Bewerber:innen abschreckt (Jakob, 2023a, S. 33). Die COVID-19-Pandemie wirkte zusätzlich wie ein Brandbeschleuniger. Potenzielle und bestehende Arbeitnehmer:innen haben die Branche gewechselt und sich langfristig umorientiert (Schütz & Jakob, 2023). Eine im Jahr 2023 publizierte Umfrage

unter Kulturmanagement-Studierenden zeigt, dass die Attraktivität der Arbeitsbedingungen, fehlende Kompetenzen in der Digitalisierung und die geringe Flexibilität in Verträgen wesentliche Faktoren dafür sind, warum sich Studierende gegen den Arbeitsplatz Kultur entscheiden (Jakob, 2023a, S. 35).

Die besonderen personellen Bedingungen in Kulturbetrieben beeinflussen die Organisationskultur. Dazu gehören auch ungeschriebene Gesetze, Bräuche und die Leidenschaft der Mitarbeiter:innen. Ein prägendes Element ist der Manufaktur-Charakter, etwa an Theatern. Denn jede Produktion ist einzigartig und somit kommen Informationen, Wissen und Kompetenzen aus unterschiedlichsten Bereichen zusammen und bieten große Chancen für Austausch und Kooperation (Heidelberger, 2022, S. 102f.)

Im Vergleich zu wirtschaftlich orientierten Unternehmen ist Kulturarbeiter:innen der ideelle Wert oftmals wichtiger als der monetäre. Sie möchten eine sinnstiftende Arbeit leisten und dabei die Gesellschaft mitgestalten und empfinden die Arbeit mit künstlerischen Inhalten als persönliche Bereicherung (Wolf, 2017, S. 20). Die hohe Identifikation der Mitarbeiter:innen mit den Zielen und der Mission von Kulturbetrieben führt zu einem erhöhten Engagement und hoher Motivation (Schober et al., 2013, zitiert nach Hausmann, 2013). Das Erleben von Arbeit als persönliche Bereicherung und die Möglichkeit einen Beitrag für den Erfolg zu leisten, hat sich gerade für die Millennial-Generation als wichtiger Faktor herausgestellt. Die Toleranz gegenüber sinnlosen Aufgaben sinkt und es wird eine transparente Kommunikation zur Bedeutung der eigenen Tätigkeit und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg gefordert (Klaffke, 2021, S. 94f.). Mitarbeiter:innen können mit einer klaren Orientierung und der Kommunikation über die Bedeutung des eigenen Tuns einen Sinn und Wert erhalten. Dabei geht es nicht länger darum, nur Teil eines Ganzen zu sein oder „der/die Beste“ zu sein, sondern um das Gemeinsame, bei dem jede Person sichtbar ist (Klein, 2009, S. 119). Der Kulturbetrieb zeichnet sich auch durch eine hohe Solidarität und Zusammenhalt aus und bildet daher für viele Mitarbeiter:innen eine starke Antriebskraft (Manske, 2023, S. 11)

Neben konkreten Merkmalen des/der Arbeitgeber:in, sind es vor allem die symbolischen Merkmale, die von den Beschäftigten subjektiv wahrgenommen werden: Immaterielle Aspekte des Kulturbetriebes wie die zuvor genannte Solidarität, die Organisationskultur und die persönliche Identifikation spielen in Kulturbetrieben eine wesentliche Rolle. Es ist deshalb die Aufgabe des Kulturbetriebes, diese subjektiven Merkmale zu identifizieren und festzulegen (Hausmann & Braun, 2021, S. 10). Kultureinrichtungen haben aufgrund geringer finanzieller Mittel nicht die Möglichkeit

hohe Löhne zu zahlen; dennoch müssen sie qualifizierte Bewerber:innen anziehen. (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 40). Zudem ist es jungen Arbeitnehmer:innen wichtig, für einen Kulturbetrieb zu arbeiten, der die eigenen Werte widerspiegelt (Hausmann & Braun, 2021, S. 11).

All diese Faktoren gilt es für die Erstellung einer Employer-Branding-Strategie für Kulturbetriebe zu bedenken. Die bereits angesprochene COVID-19-Pandemie und der Einfluss von Krisen sind daher der Inhalt des nächsten Abschnittes.

2.3 Einfluss von Krisen

Der griechische Philosoph Heraklit von Ephesus soll das Zitat: „Nichts ist so beständig wie der Wandel“, geprägt haben. Auch heute noch trifft dieses Zitat den Kern aktueller Entwicklungen. In einer Arbeitswelt, die durch Weiterentwicklung, Wechsel und Veränderung geprägt ist, wird der Wandel zu etwas Alltäglichem (Einramhof-Florian, 2022, S. 5). Jede Krise und jeder Wandel bergen auch Chancen. Die Arbeitswelt steht durch die COVID-19-Pandemie vor noch nie dagewesenen Herausforderungen im Bereich Fachkräftemangel, Digitalisierung und sich veränderter Mitarbeiter:innenbedürfnissen (Parment, 2023, S. 242). Gleichzeitig eröffnen sich Möglichkeiten für innovative Arbeitsmodelle, verbesserte Mitarbeiter:innenbindung und Stärkung der Arbeitgeber:innenmarke (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 5). Besonders unter Zuhilfenahme von Künstlicher Intelligenz können nunmehr HR-Strategien effizienter unterstützt und Talente individueller gefördert werden (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 67).

Führungskräfte stehen vor der zusätzlichen Herausforderung, Mitarbeiter:innen auch in angespannten Situationen zu binden. Durch Remote Working und die Zunahme an Home-Office-Möglichkeiten besteht die Gefahr von Entfremdung: Das Gefühl des Unsichtbarseins und der Isolation führen zu psychischen Belastungen. Führungskräfte müssen dem entgegenwirken und trotz fehlender Präsenz ein Gefühl von Miteinander und Zusammenhalt vermitteln (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 35). Die Menschen haben sich in der Zeit der Pandemie umgestellt, sind häuslicher geworden, anstelle von Kino oder Theater werden nun vermehrt private Einladungen bevorzugt (Geramanis & Hutmacher, 2023, S. 44). Dies führte auch zu einem Bewusstsein für die Wichtigkeit von krisensicheren Arbeitsplätzen (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 119).

Krisen wie Corona, aber auch der Ukraine-Krieg, gehen mit gesellschaftlichen und politischen Veränderungen einher (Geramanis & Hutmacher, 2023, S. 45). In diesen Zeiten hat die Aufrechterhaltung von Kommunikation innerhalb von Organisationen

einen positiven Einfluss auf die Psyche und das Wohlbefinden. Die Belegschaft muss auch in unsicheren Zeiten das Gefühl haben, dass sie gesehen wird. Gerade in Krisenzeiten ist eine gelebte Feedbackkultur von großer Bedeutung (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 35).

Krisen können das Arbeitgeber:innenimage negativ beeinflussen, daher sind umfangreiche Employer Branding Maßnahmen erforderlich. Die im Abschnitt 2.2.2 beschriebenen Strategien und externen Maßnahmen können hilfreich sein, das Vertrauen in die Arbeitgeber:innenmarke wieder zu stärken.

2.3.1 Krisen und ihre Auswirkungen auf Kulturbetriebe

Kulturbetriebe benötigen eine Kulturpolitik, die Rahmenbedingungen schafft, damit Institutionen dieser zukunftsweisenden Reformen durchführen können (Crückeberg et al., 2024, S. 432). Die Corona-Pandemie wirkte zudem wie ein Brennglas und legte massive Unterschiede in der Kunst- und Kulturbranche offen, insbesondere bei Arbeitsbedingungen, Einkommensmöglichkeiten sowie Förderhöhen und -instrumentarien (Blaich, Grädler & Mohr, 2023, S. 91). Gleichzeitig gewann die Kultur aber andere Entwicklungsfelder wie etwa Kulturtourismus, Kulturwirtschaft und Regionalentwicklung. Dies wiederum erhöhte die Komplexität für die Kulturpolitik erheblich und setzte eine neue Diskussion über die Verteilung von Fördermitteln in Gang (Crückeberg et al., 2024, S. 128ff.).

Der Personalmangel, der durch die Pandemie verstärkt wurde, bestand in Kulturbetrieben vielerorts schon vorher (Jakob, 2023a, S. 32). Die Pandemie führte jedoch zunehmend zu Arbeitsplatzunsicherheit und einer Diskussion über gesellschaftliche Relevanz (Mohr, 2021, zitiert nach Crückeberg et al., 2024, S. 432). Viele Einrichtungen haben daher Schwierigkeiten, Personal langfristig zu binden und die steigende Fluktuation nachhaltig zu verringern (Jakob, 2023b, S. 106). Immer weniger Mitarbeiter:innen müssen immer mehr Aufgaben übernehmen. Dies führt häufig zu Überforderung und Demotivation (Hausmann, 2012, S. 28). Noch prekärer war die Situation für Mitarbeiter:innen und Künstler:innen mit freien Dienstverhältnissen, ihnen wurden zum Teil aufrechte Verträge aufgrund von Klauseln zur höheren Gewalt, gekündigt. Dies führte teils zu existenziellen Gefahren ohne Sicherheitsinstrumente (Schmidt, 2024, S. 18). Die Komplexität der Einflüsse durch Krisen machte es für Kulturschaffende zunehmend schwieriger, Prognosen für das Besucher:innenverhalten zu erstellen und dadurch die Rahmenbedingungen für künstlerische Produktionen zu formulieren. Das bedeutet, dass auch die

Personalplanung stark dem Risiko unterliegt, über oder unter den Prognosen zu liegen (Schneidewind & Koch, 2024, S. 242).

Im nächsten Abschnitt werden besonders Employer Branding Strategien erwähnt, die Unternehmen auch in Krisen als gute Arbeitgeber:in etablieren.

2.3.2 Maßnahmen zur Krisenbewältigung im Employer Branding

Während Krisen haben sich insbesondere interne Maßnahmen als essenziell herausgestellt, um Mitarbeiter:innen zu binden und Unsicherheiten zu reduzieren. Dazu zählen vor allem Maßnahmen einer transparenten Kommunikation zur aktuellen Lage des Unternehmens und das Einbinden der Mitarbeiter:innen in die Krisenbewältigung. Die Literatur belegt, dass ein aufrechter Kommunikationsfluss während einer Krise einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen hat (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 34). Studien belegen auch, dass sich seit Beginn der COVID-19-Pandemie der Fokus von der materiellen auf die nicht-materielle Motivation verlagert hat, es wird dabei die Notwendigkeit des Wohlergehens der Mitarbeiter:innen betont. Ehrlichkeit, gleicher Zugang zu Unternehmensleistungen – unabhängig vom Status der Mitarbeiter:innen – sowie die Gewährleistung von Sicherheit sind für Mitarbeiter:innen eine Notwendigkeit (Dzhulai, 2022). In Krisenzeiten wünschen sich Arbeitnehmer:innen einen sicheren Arbeitsplatz, an dem körperliche Unversehrtheit garantiert werden kann. Für die Arbeit nicht relevante Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes haben in Pandemiezeiten erheblich zugenommen (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 34). Der Wertewandel, welcher durch die Pandemie erfolgte, zeigte auch, dass produktives Arbeiten auch von zu Hause aus möglich wurde (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 3).

Auch das externe Employer Branding hat sich durch COVID-19 und die voranschreitende Digitalisierung stark verändert. Unternehmen müssen immer neue Wege finden, um geeignete Kandidat:innen zu erreichen, da analoge Möglichkeiten wie Führungen oder Veranstaltungen nicht möglich waren. Auch mussten digitale Wege gefunden werden, um potenziellen Mitarbeiter:innen die Unternehmenskultur und den Arbeitsalltag digital zu vermitteln (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 30). Ebenfalls hat sich der Bewerbungsprozess an sich durch die Digitalisierung stark verändert. Der Trend geht hin zu transparenten und unkomplizierten Bewerbungsverfahren mit klar benannten Ansprechpersonen. Daten und Unterlagen sollen ohne großen Zeitaufwand eingereicht werden, dabei soll der Ablauf nicht länger als 30 Minuten in Anspruch nehmen. Weiterhin werden zeitnahe Rückmeldungen und eine transparent formulierte Bearbeitungsdauer gefordert (Scharpf & Ertelt, 2024, S. 68). Anschreiben bei

Bewerbungen werden nur noch als optional betrachtet, da zunehmend viele Anschreiben durch KI-Chatbots verfasst werden können. Anonymisierte Anschreiben gewinnen zunehmend an Bedeutung, da sie die Diversität der Bewerber:innen fördern können (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 225). One-Click Bewerbungen werden zwar als praktisch angesehen, führen aber oftmals zu einer Vielzahl an Bewerber:innen, die nicht zum Unternehmen passen (Lorenz & Nientiedt, 2023, S. 44). Trotz des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz ist der persönliche Kontakt im Bewerbungsgespräch nach wie vor unerlässlich. Eine lockere und authentische Du-Kultur unterstützt dabei die Kommunikation. Auch Ansätze wie „Career-Lunches“ zur persönlichen Vorstellung können eine angenehme Atmosphäre schaffen (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 233).

Zunehmend kann auch der Einsatz von KI, Unternehmen in der Employer Branding Strategie unterstützen. Von verbesserten Formulierungen und gezielten Ansprachen in Stellenanzeigen über die Analyse großer Mengen an Bewerbungen zur Vorselektion. Auch können KI-Tools bereits proaktiv nach geeigneten Talenten suchen, indem sie Profile von Business-Netzwerken analysieren. Dabei werden Matching-Werte berechnet, um zu erkennen, wie gut Stellenbeschreibungen auf das Profil der Kandidat:innen passen. Die Fortschritte der KI-Technologie werden in Zukunft neue Anwendungsmöglichkeiten im Personalmarketing eröffnen (Schoenthal et al., 2020, zitiert nach Kochhan & Cichecki, 2024, S. 63)

Der Arbeitsmarkt unterliegt einem tiefgreifenden Wandel. Derzeit befinden sich verschiedene Generationen im Arbeitsleben, die unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen haben. Deshalb widmet sich der nächste Abschnitt den Generationsunterscheiden mit dem Fokus auf die Generationen Y und Z sowie ihre Ansprüche an das Employer Branding.

2.4 Generationen am Arbeitsmarkt

Derzeit befinden sich vier Generationen in der Berufstätigkeit, wovon jede ihre eigenen Werte, Erfahrungen und Anforderung an den Arbeitsplatz mit sich bringt. Dies zwingt Unternehmen dazu, sich individuell an jede Generation anzupassen, auch im Hinblick auf das Employer Branding (Einramhof-Florian, 2022, S. 2). Angesichts der Knappheit an Nachwuchskräften besteht nach der COVID-19-Pandemie eine Notwendigkeit, junge Arbeitskräfte intensiv zu umwerben und parallel ältere Kolleg:innen so lange wie möglich zu halten. Aus diesem Grund lösen sich Generationen nicht mehr nahtlos ab, sondern bestimmen eine Mehrgenerationen-Belegschaft. Aus dieser Parallelität entstehen unterschiedliche Vorteile, aber auch Nachteile (Klaffke, 2021, S. 5). Eine Zusammenarbeit verschiedener Generationen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen

und Arbeitsweisen führt zu einer Möglichkeit, Innovation und Wissenstransfer zu fördern, aber bringt auch die Verantwortung für Unternehmen, unterschiedliche Altersgruppen zu integrieren und zu motivieren. Das bedeutet die Schaffung eines integrierten Arbeitsplatzes, in dem sich alle Generationen respektiert und wertgeschätzt fühlen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 171f.). Kenntnisse über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Prägung, den Werten, Fähigkeiten und Bedürfnissen der Generationen sind Voraussetzung für die optimale Nutzung der Altersdiversität (Klaffke, 2021, S. 48).

2.4.1 Generationen, Werte, Erwartungen und Herausforderungen

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, befinden sich derzeit vier Generationen am Arbeitsplatz und jede davon ist durch individuelle Prägungen gekennzeichnet. Welche Werte sie haben und welche Herausforderungen sich daraus ergeben, wird in diesem Abschnitt näher beleuchtet. Auch die Bedeutung der einzelnen Spezifikationen für Kulturbetriebe ist Teil dieser Analyse.

Babyboomer (ca. 1946 - 1964)

Diese Generation trägt den Namen Babyboomer aufgrund ihrer geburtenstarken Jahrgänge. Noch heute macht diese Generation 24 % der erwerbstätigen Bevölkerung aus. Da nach Ende des Zweiten Weltkrieges der Wohlstand in unseren Breiten stark zugenommen hat, spricht man heute auch von einer Wohlstandsgeneration. Diese Generation gilt als zielstrebig, konservativ und kritisch, was sich oftmals auch in ihrer politischen Einstellung, ihrer Arbeitsmoral und ihrem Einfluss auf die Wirtschaft widerspiegelt. (studiflix, o.J., zitiert nach Dahm & Dräger, 2023, S. 9). Babyboomer sind von Werten wie Stabilität, Loyalität zum/zur Arbeitgeber:in, Hierarchiedenken, persönliche Anerkennung, Pflichtbewusstsein und Kollegialität geprägt (Klaffke, 2021, S. 302). Sie sind es gewohnt, Visionen zu erarbeiten und diese mit Verantwortung zu verfolgen. Ihr Engagement und ihre Leistungsbereitschaft führt sie auf die Suche nach gerechten Lösungsansätzen (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 191).

Die Generation der Babyboomer sucht nach Stabilität und Sicherheit sowie einem adäquaten Einkommen, auch für den Ruhestand (Klaffke, 2021, S. 64). Die Balance zwischen Berufs- und Arbeitsleben ist dieser Generation weniger wichtig als den nachfolgenden, jedoch wünschen sie sich, im Alter weniger zu arbeiten. Sie erwarten sich eine wertschätzende Haltung gegenüber ihrer gesammelten Erfahrung, jedoch ist ihnen Feedback von Vorgesetzten weniger wichtig. In dieser Generation werden Geld und Titel als Statussymbole erachtet (Ruthus, 2014, zitiert nach Dahm & Dräger, 2023, S. 15). Soziale Kompetenz ist eine komparative Stärke der Babyboomer, die sich bei

Führungskräften in einem Mitarbeiter:innen-orientierten Führungsstil zeigt. Motivierend für sie ist die Anerkennung dieser Stärken in Form von Bewertungs- und Vergütungssystemen (Klaffke, 2021, S. 64).

Herausforderungen und Reibungspunkte entstehen für die Babyboomer in Bezug auf Arbeitshaltung, Überstundenregelungen, den Umgang mit Information und die daraus resultierende Kommunikation. Zu beobachten ist auch, dass diese Generation oftmals an ihren Positionen festhält und dadurch jüngere Arbeitnehmer:innen nicht die Chance haben, zum Zug zu kommen (Einramhof-Florian, 2022, S. 82). Es zeigt sich, dass die Veränderungsbereitschaft innerhalb dieser Generation weniger stark ausgeprägt ist. Der radikale Wechsel von Arbeitsweisen und Handlungsstilen gelingt ihnen weniger leicht. Dafür wird in dieser Generation häufiger die Nutzer:innenfrage gestellt und Projekte mehr bis zum Ende durchdacht (Klaffke, 2021, S. 302). Babyboomer sind großteils auch „Digital Immigrants“, die fortschreitende Digitalisierung stellt daher eine Herausforderung dar (Lehmann, 2022, zitiert nach Dahm & Dräger, 2023, S. 9). Auch die wirtschaftlichen Unsicherheiten, Krisen und Kriege beeinflussen das Sicherheitsbedürfnis dieser Generation, insbesondere im Hinblick auf ihre Altersvorsorge (Klaffke, 2021, S. 54) Die größte Herausforderung stellt jedoch der Paradigmenwandel dar. Die Einstellung „leben um zu arbeiten“ wird nach und nach durch „arbeiten um zu leben“ ersetzt. Die traditionelle Leistungs- und Arbeitsorientierung dieser Generation steht dieser Einstellung nach wie vor diametral entgegen (Tavolato, 2011, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 7).

Generation X (ca. 1965 - 1980)

Die Generation X verbrachte schwerpunktmäßig ihre Kindheit und Jugend in den 70ern und 80ern und ist insbesondere in der DACH-Region durch die Wiedervereinigung Deutschlands und die daraus resultierenden schwachen Geburtsjahrgänge geprägt. Diese Generation wuchs großteils sehr behütet auf und wurde emotional, finanziell und zeitlich sehr unterstützt. Ein liberaler Erziehungsstil setzte sich durch und auch das Thema Gleichberechtigung der Frau wurde in dieser Generation erstmals als selbstverständlich erachtet. Werte wie Frieden, Menschenwürde und Freiheit werden von dieser Generation als prioritär betrachtet. Lebensqualität und soziale Kontakte rücken immer mehr in den Fokus (Klaffke, 2021, S. 66ff.) Daher achtet diese Generation im Vergleich zu den Babyboomern mehr auf die Balance zwischen Arbeit- und Berufsleben, flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit sind in dieser Altersgruppe beliebt. Sie wählen ihren Arbeitsplatz gezielt nach möglichen Karrierewegen aus und achten auf persönliche Entwicklungschancen. Die Freiheit im Arbeitsumfeld, nimmt für sie einen höheren Stellenwert ein als Geld und Titel (Ruthus,

2014, zitiert nach Dahm & Dräger, 2023, S. 15) Die Generation X befindet sich auch in einer Lebensphase in der erhöhte finanzielle Bedürfnisse für Familie und Sicherung der Altersvorsorge, erfüllt werden müssen. Daraus resultiert ein erhöhtes Sicherheitsdenken nach finanzieller Absicherung (Klaffke, 2021, S. 72).

Neben einer guten Work-Life-Balance und attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten erwartet die Generation X auch direktes Feedback und soziales Ansehen durch ihre Tätigkeit (Dahm & Dräger, 2023, S. 15). Durch ihre Leistungsorientierung erwarten sie eine entsprechende Entlohnung und Honorierung. Eine an Leistung gemessene Beurteilung, Bewertung und Beförderung wird vorausgesetzt. Die Möglichkeit selbstständig zu arbeiten und die freie Einteilung von Arbeitszeit bringen ein hohes Motivationspotential mit sich. (Klaffke, 2021, S. 73f.). Die Generation X muss sich zwischen bewährten Strukturen und modernen Arbeitsweisen behaupten. Dies macht sie zu wichtigen Akteur:innen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 74).

Derzeit werden viele Fach- und Führungspositionen noch von der Babyboomer Generation besetzt, dies führt zu einer Karriere-Blockade der Generation X, die Erhöhung des Pensionsantrittsalters verschärft diese Thematik. Zudem entsteht auch Konkurrenzdenken, bei Beförderungen könnte die Generation Y bevorzugt werden und sie selbst könnten dabei übergangen werden. Dies führt sehr häufig zu einem erhöhten Konfliktpotential (Klaffke, 2021, S. 72). Für sie steht Produktivität und das Ergebnis im Vordergrund, dafür erwarten sich diese Generation Belohnung und Anerkennung. Bleibt ihnen dieser verwehrt, sind sie weniger an ein Unternehmen gebunden, als noch die Generation vor ihr (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 75ff.) Häufig bilden sie auch das „Handlungs- und Energiezentrum“ des Unternehmens und sind daher auch die am meisten belastete Gruppe. Sie versuchen den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt zu genügen und gleichzeitig den Erwartungen des Partners, der Kinder oder Familien gerecht zu werden. Persönliche Sinnkrisen über den bislang eingeschlagenen Weg sind daher in dieser Generation relativ häufig zu finden (Klaffke, 2021, S. 303f.).

Millennials/Generation Y (ca. 1981 - 1995)

Millennials sind, an historischen Maßstäben gemessen, mit hohem Lebensstandard aufgewachsen. Sie sind die Kinder der Babyboomer Generation und wurden von ihren Eltern mehr gefördert als die Generation davor. Sie besitzen einen guten Schulabschluss und können großteils auf eine akademische Laufbahn zurückblicken. Die breite Palette an Angeboten sowie die Möglichkeit eines großen

Gestaltungsfreiraums geben jedoch Anlass zur Orientierungslosigkeit und zu Entscheidungsschwierigkeiten (Einramhof-Florian, 2022, S. 17f.). Für die Generation Y steht vor allem der Spaß an der Arbeit sowie spannende und fordernden Aufgaben im Fokus, eine erfüllende Aufgabe ist dabei eine Art Belohnung. Die persönliche Identifikation mit der Arbeitgeber:innenmarke und dem Produkt ist daher ausschlaggebend für die Wahl eines/einer Arbeitgeber:in (Dahm & Dräger, 2023, S. 15).

Ihnen geht es nicht um den Beruf, sondern darum, eine sinnstiftende Arbeit zu erfüllen und diese eigenverantwortlich zu erfüllen. Den Millennials steht eine große Auswahl an Arbeitgeber:innen zur Verfügung, was sie oftmals zu Job-Hoppfern macht und sie daher mehrschichtig erfahren macht. Sie schätzen die persönliche Selbstverwirklichung und ein kollegiales Arbeitsumfeld, in dem sie Wertschätzung und Anerkennung erfahren (Einramhof-Florian, 2022, S. 27f.). Die emotionale Verbundenheit zum/zur Arbeitgeber:in ist in dieser Generation nur noch schwach ausgeprägt, die Erwerbstätigkeit wird nicht mehr getrennt vom Privatleben betrachtet, sondern soll zu Glück und Zufriedenheit beitragen. Persönliche Bereicherung und Wirkungsentfaltung und das Gefühl einen erkennbaren Beitrag zu leisten sind große Motivationsfaktoren (Klaffke, 2021, S. 93ff.).

Neben einem Sinn im eigenen Schaffen, erwartet sich diese Generation auch Flexibilität sowohl in zeitlicher als auch örtlicher Arbeitsbedingungen, um ihrem Wunsch nach selbstbestimmten Verfügen über Arbeit und Freizeit gerecht zu werden (Klaffke, 2021, S. 94). Auch Nachhaltigkeit und Diversität sind für Millennials Hygienefaktoren und werden als natürlich empfunden. Eine transparente Kommunikation und regelmäßiges Feedback werden als Voraussetzung für persönliche Zufriedenheit erachtet (Einramhof-Florian, 2022, S. 18). Zu beobachten ist auch eine stark ausgeprägte Bildungsaspiration, insbesondere bei weiblichen Millennials. Dem liegen vor allem Lebensphasen-bedingte Wachstumsmotive zugrunde, um gerade in unsicheren Zeiten berufliche Perspektiven durch Bildung abzusichern (Klaffke, 2021, S. 95f.).

Starre Hierarchien und feste Strukturen stellen für die Generation Y oft eine Herausforderung dar. Patriarchale Systeme lehnen sie ab und autoritär ausgerichtete Führungsstile stoßen zunehmend auf Widerstand (Einramhof-Florian, 2022, S. 30). Aufgrund von Unsicherheiten in vielen Lebensbereichen suchen Millennials auch nach Stabilität und Anker wie Planbarkeit und Verlässlichkeit. Der Sicherheit des Arbeitsplatzes kommt daher große Bedeutung zu. Wenn der Wunsch nach Sicherheit erfüllt wurde, werden andere Motive wie beispielsweise das Einkommen relevant. Die

Bedeutung des Gehaltes wächst mit der Dauer der Berufstätigkeit. Dies hängt auch mit den Lebensphasen zusammen. Relevant ist allerdings nicht immer die absolute Höhe des Gehaltes, sondern die Fairness und Angemessenheit, dies führt in vielen Unternehmen derzeit noch zu Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit (Klaffke, 2021, S. 91f.).

Generation Z (ca. 1997-2012)

Für die auch als „Digital Natives“ genannte Generation ist Technologie etwas Alltägliches und Selbstverständliches. Online-Präsenz und die Nutzung von sozialen Medien spielen eine entscheidende Rolle in ihrem Leben und beeinflussen ihr Verhalten und die Interaktion mit anderen. Prägende Ereignisse dieser Generation waren vor allem die COVID-19-Pandemie, die nicht ihre private, sondern auch schulische und berufliche Laufbahn beeinflusst hat. Während frühere Generationen noch von Optimismus und Idealismus geprägt waren, ist diese mit sozialen und ökologischen Problemen konfrontiert (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 75f.). Ähnlich der Generation Y legt Z zunehmend mehr Wert auf Nachhaltigkeit und ein angepasstes Konsumverhalten. Partnerschaften und Familie sind nachrangig wichtig, während Spaß, neue Erfahrungen und das Kennenlernen von neuen Kulturen im Vordergrund stehen (Dahm & Dräger, 2023, S. 10). Die Generation Z möchte vor allem die Erwartungen ihrer Eltern erfüllen, wobei sie selbst oft noch auf der Suche nach ihrem Antrieb im Berufsleben sind. Durch die Fülle der Globalisierung und des Internets lässt sich diese Generation weniger blenden und setzt deshalb vermehrt auf Stabilität und Sicherheit. Sie suchen primär nach einem sicheren Arbeitsplatz, der erfüllend und unterhaltsam ist. Gleichstellung und Diversität sind für sie zur Normalität in der Arbeitswelt geworden. (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 76). Zu den großen Stärken dieser Generation zählen die große Lernfähigkeit, Flexibilität, Dynamik, Offenheit und der Veränderungsdrang. Ihre Erwartungen an neue Arbeitgeber:innen werden bereits in Einstellungsgesprächen geklärt, hier hat sich eine neue Art des Selbstbewusstseins entwickelt. Fragen zu flexiblen Arbeitszeiten, Home-Office und technische Ausstattung des Arbeitsplatzes sind für sie selbstverständlich. Ebenso zur Erwartungshaltung zählt eine faire und gerechte Entlohnung (Klaffke, 2021, S. 302).

Die Herausforderung dieser Generation liegt im Umgang mit einer sich schnell verändernden, digitalen Welt. Sie können sich dieser Entwicklungen nicht mehr entziehen, da die Technologie ein integraler Bestandteil ihres Lebens ist (Maas, 2019, zitiert nach Einramhof-Florian, 2022, S. 39). Ihre Ängste und Sorgen gelten der Zukunft des Planeten mit all den Themen rund um Umwelt- und Klimaschutz (Pechmann, 2021, zitiert nach Geramanis & Hutmacher., 2023, S. 71). Auch das Bestreiten der

Lebenshaltungskosten und die Suche nach einem passenden Job stellen eine große Herausforderung dar (Einramhof-Florian, 2022, S. 44).

Die Generation Z stellt hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber:innen und zeigt wenig Geduld für starre Strukturen und unattraktive Arbeitsbedingungen auf. Dies setzt vor allem konservative Unternehmen zunehmend unter Druck (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 2). Diese Generation möchte mitreden und gehört werden. Sie zwingen daher Unternehmen, transparenter zu werden und klare Entscheidungen zu treffen (Albert, 2019, zitiert nach Einramhof-Florian, 2022, S. 44). Das ausgeprägte Selbstbewusstsein, welches auf eine schnelle und stetige Bedürfnisbefriedigung in der Kindheit zurückzuführen ist, kann am Arbeitsmarkt, bei veränderten Bedingungen, oftmals zur Verunsicherung führen. Wenn die Generation Z mit komplexen Aufgabenstellungen konfrontiert wird, steigt die Gefahr des Scheiterns. Anstelle von Reflexion führt dies oft zum Abbruch des Arbeitsverhältnisses. Für Unternehmen bedeutet dies, junge Arbeitnehmer:innen mit sachbezogenen Anweisungen zu führen und Überforderung und Frustration zu vermeiden und sie persönlich in Entscheidungen einzubinden. Zum Führen dieser Generation wird ein transaktionaler und transformationaler Führungsstil empfohlen mit klaren Zielen und individueller Wertschätzung (Geramanis & Hutmacher, 2023, S. 72).

Aus der Literatur ist abzuleiten, dass besonders die Generationen Y und Z vermehrt nach Sinn in Ihrer Tätigkeit suchen und sich nicht mehr mit stupiden und monotonen Arbeiten zufriedengeben. Für Kulturbetriebe könnte diese Erkenntnis ein Vorteil im Recruiting von jungen Arbeitnehmer:innen mit sich bringen.

2.4.2 Generationsbedingte Herausforderungen in Kulturbetrieben

Kulturbetriebe haben laut Expert:innen viel zu spät auf den demografischen Wandel und die Veränderung in der Arbeitswelt reagiert. Die neue Erwartungshaltung der jüngeren Arbeitnehmer:innen und der drohende Fachkräftemangel führen zunehmend zu einem akuten Problem. Hinzu kommen die digitale Transformation und der zunehmende Bedarf von sehr spezialisierten Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen. Zusätzlich entstehen auch in der Kultur neue Arbeitsplätze, die neue Kompetenzen erfordern. Social-Media-Marketing oder auch vermehrte digitale Kulturarbeit bringen neue Aufgaben, jedoch nicht entsprechend zusätzliches Personal (Hochscherf & Lätzel, 2023, S. 79). Den jungen Kulturmanager:innen wird digitale Kompetenz bescheinigt sowie eine veränderte Einstellung zur Arbeit im Vergleich zu älteren Kolleg:innen. Auch in der Kultur bringen junge Arbeitnehmer:innen ein deutlich verändertes Verständnis von Work-Life-Balance mit (Pöllmann & Herrmann, 2019, S.

27). Für sie ist es wichtig, in einem Kulturbetrieb zu arbeiten, der ihren Erwartungen und eigenen Werten entspricht. Der Wunsch nach einem guten Arbeitsklima, herausfordernder Tätigkeiten und Weiterbildung wächst (Hausmann & Braun, 2021, S. 11). Junge Arbeitnehmer:innen, speziell aus dem künstlerischen Bereich, arbeiten in Theatern oftmals unter prekären Bedingungen. Gagen sind deutlich geringer als die von erfahrenen Kolleg:innen, was dazu führt, dass sich die Lebensplanung vieler künstlerischer Mitarbeiter:innen deutlich verzögert. Das Leben in Wohngemeinschaften ist bei Mitarbeiter:innen dieser Branche altersunabhängig und die Familienplanung wird meist bis in die späten 30er oder erst Anfang der 40er Jahre geschoben (Schmidt, 2019a, S. 157f.). Auch in anderen Bereichen gilt der Arbeitsplatz Kultur weiterhin als wenig attraktiv, da schlechte Bezahlung und mangelnde Mitsprache nach wie vor häufig sind, so werden Langzeitpraktika nicht honoriert und Stellen immer nur kurzfristig besetzt (Klein, 2009, S. 12). Gerade für die Generation Y und Z stehen solche Arbeitsbedingungen diametral zu persönlichen Wertvorstellungen und Erwartungen an potenzielle Arbeitgeber:innen.

Die vorgelagerte Aufgabe von Kulturbetrieben ist es, bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Durch attraktive Arbeitszeitmodelle, angemessene Entlohnung, gutes Arbeitsklima sowie Entwicklungs- und Entscheidungsmöglichkeiten können sie ihr Image deutlich verbessern (Geramanis & Hutmacher, 2023, S. 75). Auch wenn Kulturbetriebe nicht mit den Einkommen von Wirtschaftsunternehmen mithalten können, haben sie dennoch gute Chancen junge Mitarbeiter:innen für sich zu gewinnen. Neue Arbeitszeitmodelle und Innovationsmanagement bieten viele Möglichkeiten und eine Chance zur Veränderung. Dazu benötigt es vor allem ein hohes Maß an Transparenz, Egalität, Lösungsorientierung und Flexibilität. Der Verlust von Kontrolle in der Führungsebene von Kulturbetrieben ist der Preis, um Arbeitszufriedenheit und Innovation zu ermöglichen und zu fördern und wiederum als attraktive Arbeitgeber:innenmarke wahrgenommen zu werden (Hochscherf & Lätzel, 2023, S. 79).

Für eine erfolgreiche Employer Branding Strategie ist es essenziell, sich selbst, in Form der eigenen Positionierung, und die Zielgruppe mit ihren Werten und Erwartungen zu kennen.

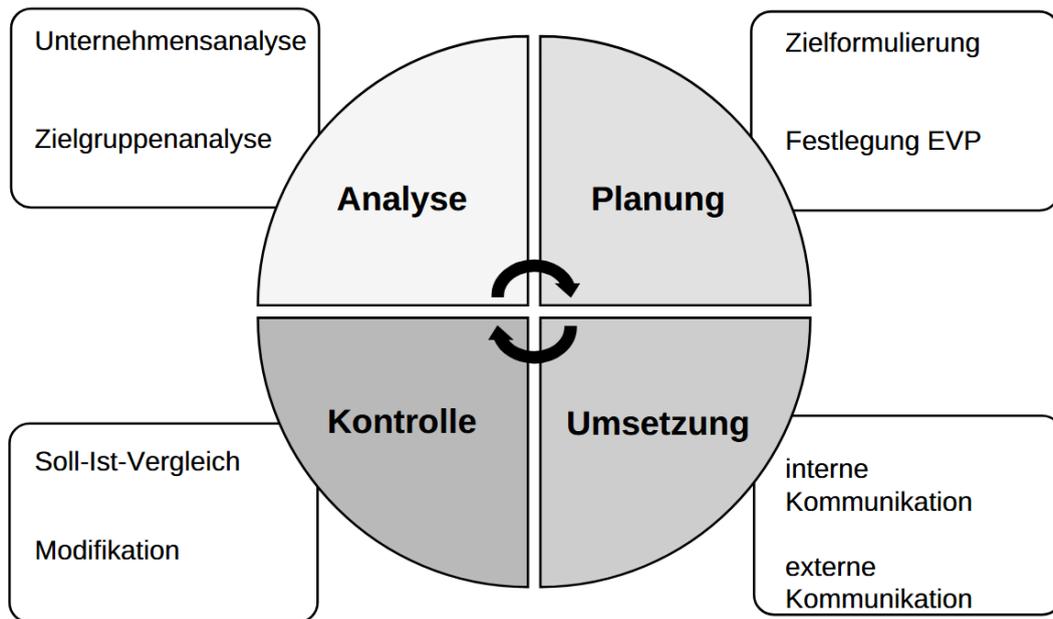
2.5 Implementierung von Employer Branding-Maßnahmen in Kulturbetrieben

Wie bereits in den Abschnitten 2.3 und 2.4 dargelegt, sind die Herausforderungen in der Kulturbranche stark von Krisen und dem Wandel der Generationen bestimmt. Zur Bekämpfung des Fachkräftemangels stellt sich in diesem Abschnitt die Frage, wie Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden können.

Für den Erfolg der Employer Branding Strategie sind mehrere Faktoren ausschlaggebend. Eine klar definierte Employer Value Proposition soll für die Zielgruppe als echter Vorteil wahrgenommen werden (Parment, 2023, S. 197). Es ist wichtig, dass die EVP nicht nur formuliert, sondern auch intern gelebt und nach außen authentisch vermittelt wird (Kochhan & Cicecki, 2024, S. 37). Das bedeutet, Employer Branding muss sich in der täglichen Arbeitskultur widerspiegeln und Führungskräfte wie Mitarbeiter:innen müssen diese Werte gemeinsam aktiv leben (Leitl, 2013, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 192). Die Unternehmenskultur muss an jeder Stelle des Unternehmens konkret fassbar sein und sollte in der Verbindung von Mensch und Organisation eine entscheidende Rolle spielen (Pommerening, 2024, S. 22).

Auch im Employer Branding gilt: Jede Strategie ist nur so gut, wie ihre Kontrollmöglichkeiten. Das bedeutet, um den Erfolg der Employer Branding Strategie zu messen, ist es notwendig, Key Performance Indicators (KPIs) zu entwickeln und sie auf Wirksamkeit zu überprüfen. Diese könnten Bewerber:innenzahlen, Fluktuationszahlen, Mitarbeiter:innenzufriedenheit oder auch Bewertungen auf Plattformen wie Kununu sein. Eine regelmäßige Erfolgskontrolle unterstützt dabei, Fehler frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 16). Employer Branding ist ein langfristiger Prozess und soll die Arbeitgeber:innenmarke über einen längeren Zeitraum hinweg aufbauen. Anstatt schnell durchgeführter Maßnahmen ist es wichtig, das Gesamtbild im Blick zu haben und die Ziele stetig weiterzuverfolgen (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 37). Dabei läuft der Prozess auf vier Eben ab:

Abbildung 3: Prozessebenen des Employer Brandings



Quelle: (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 15)

Analysephase

Das Ziel der Analyse (Abb. 3) ist, eine Gesamtübersicht der Ist-Situation zu erhalten. Als Analysemethoden dienen Dokumentenanalyse, Interviews mit Mitarbeiter:innen, SWOT-Analysen oder Benchmarking mit anderen Organisationen. Inhalte der Analyse sollten Unternehmensphilosophie, Werte, Geschäftsmodell sowie die Zielgruppen und deren Anforderungen und Erwartungen sein (Meifert, 2013, S. 72). Des Weiteren werden in dieser Phase auch die personalrelevanten Herausforderungen des Arbeitsmarktes analysiert. Es findet hier eine Segmentierung des Marktes und eine Selbstreflexion des Unternehmens statt (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 48).

Planungsphase

In dieser Phase (Abb. 3) wird die EVP, also der Markenkern, entwickelt. Er fasst alle Aspekte zusammen, die das Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber:in erlebbar macht (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 15). Diese Ebene umfasst auch die Zielformulierung und die Festlegung der Soll-Identität sowie die Formulierung der Positionierung als Arbeitgeber:innenmarke. In diesem Schritt kann auch festgelegt werden, wie die kreative Gestaltung der Kommunikationsmittel aussehen kann (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 48).

Umsetzungsphase

Wenn es Klarheit über das unternehmensspezifische Nutzenversprechen gibt (Abb. 3), kann die Positionierung operativ umgesetzt werden (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 15). Erst in dieser Phase werden Maßnahmen der internen und externen Kommunikation für alle Berührungspunkte mit Mitarbeitenden und Bewerbenden umgesetzt. Dafür benötigt es auch die zeitlichen und budgetären Handlungspläne (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 48). In der erfolgreichen Umsetzung sollte auch darauf geachtet werden, dass es frühzeitig "Leuchtturm-Projekte" gibt, die zu einem erfolgreichen Ergebnis führen. Hierunter versteht man Projekte, die sichtbar zeigen, dass die neue Strategie Auswirkungen hat. So ist es möglich zu demonstrieren, dass die Strategie gelebt wird (Meifert, 2013, S. 100).

Kontrollphase

Ziel dieser Phase ist es, in periodischen Abständen Erfolgsmessungen (Abb. 3) und eine Anpassung der Strategie sowie des Maßnahmenpakets durchzuführen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 48). Mittels eines Soll-Ist-Vergleichs sollte durch geeignete KPIs der Erfolg bewertet werden. Unter anderem muss die Frage beantwortet werden, ob die Arbeitgeber:innenmarke in Art und Weise durch die eingesetzten Maßnahmen positioniert wurde (Von Der Oelsnitz et al., 2023, S. 16). In größeren Strategieprozessen ist vor allem Kommunikation in der Umsetzungsplanung von Bedeutung. Dazu ist es notwendig zu definieren, wer, wann und in welcher Form über die Strategie informiert wird. Sowohl Mitarbeiter:innen als auch Beteiligte des Prozesses sollen in angemessener Form erfahren, welches Leistungsversprechen aus der Strategie hervorgeht und welche Veränderungen gegebenenfalls geplant sind (Meifert, 2013, S. 100).

In Strategieprozessen dieser Größenordnung kommt es früher oder später zu Herausforderungen, die den Gesamtprozess negativ beeinflussen können. Der letzte Abschnitt zeigt daher Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze, um den Erfolg der Employer Branding Strategie zu beeinflussen.

2.5.1 Herausforderungen und Lösungsansätze

Die am häufigsten auftretende Herausforderung in der Realisierung von Maßnahmen ist der Mangel an finanziellen Ressourcen. Dabei muss Employer Branding nicht zwingend teuer sein, sondern erfordert primär Kreativität. Wichtig ist nur, dass alle

Maßnahmen und ihre Kommunikation aufeinander abgestimmt sind und ein roter Faden erkennbar bleibt (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 271). Es wird angeraten, Maßnahmen qualitativ statt quantitativ zu entwickeln, aber diese dafür konsequent durchzuführen (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 53). Beispielsweise sind Maßnahmen, wie das Einführen eines kooperativen Führungsstils, mit weniger Kosten verbunden und können dennoch eine hohe Wirkung entfalten (Ochsenbein & Jochem, 2011, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 52). Insbesondere in traditionell geprägten Unternehmen treten oft Widerstände gegen Veränderung auf. Diese Herausforderung kann den Erfolg selbst gut geplanter Maßnahmen erheblich beeinträchtigen. Dabei ist es wichtig, sich mit Personen, die Widerstand leisten, argumentativ auseinanderzusetzen und gemeinsam Lösungen für ihre Sorgen und Ängste zu finden (Klaffke, 2021, S. 281) Unternehmen müssen sich überlegen, welche Einstellung sie zu den geplanten Veränderungen haben. Ein proaktiver Ansatz hilft, dass neue Ideen Einfluss auf das Unternehmen und dessen Profitabilität haben können (Parment, 2023, S. 73).

Wie bereits in Abschnitt 2.4 dargelegt, unterscheiden sich die Erwartungen je nach Generation. Eine erfolgreiche Employer Branding Strategie erfordert daher zielgruppenspezifische Ansätze, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse gezielt eingehen zu können. Dafür benötigt es zu Beginn bewusstseinsbildende Maßnahmen, um die Unterschiede und die Einstellungen der Generationen zu verstehen (Einramhof-Florian, 2022, S. 5). Der klassische Generationen-Konflikt entsteht durch Differenzen in Interessen, Werten und Arbeitsethik oder auch in unterschiedlichen Distanzbedürfnissen wie beispielsweise Anreden (Sie/Du). Hier bedarf es eines sachlichen und respektvollen Umgangs (Klaffke, 2021, S. 65).

Hilfreich ist es, Herausforderungen bereits in der Analysephase des Gesamtprozesses zu identifizieren, um ihnen frühzeitig entgegenzutreten zu können.

3 Methodische Vorgehensweise

Dieses Kapitel umfasst eine Beschreibung des qualitativen Forschungsdesigns mit einer Begründung zur Erhebungsmethode, dem Vorverständnis, dem Interviewleitfaden (siehe Anhang) sowie dem Sampling, welche zur Beantwortung der eingangs beschriebenen Forschungsfragen dienen sollen. Im Anschluss wird die gewählte Transkriptions- und Auswertungsmethode näher erläutert.

3.1 Forschungsdesign

3.1.1 Vorverständnis und Begründung der Erhebungsmethode

Für diese Studie besonders relevant ist, dass die Autorin selbst seit 2019 Mitarbeiterin eines Kulturbetriebes ist und Einblicke in die Arbeitgeber:innenmarke der Institution hat. Es bestehen daher gewisse Vorannahmen hinsichtlich der Möglichkeiten des Employer Branding in Kulturbetrieben die durch Annahmen, wie jener von Schütz & Jakob (2023), dass kulturellen Institutionen von wirtschaftsorientierten Unternehmen lernen können wie eine attraktive Arbeitgeber:innenmarke aufgebaut und weiterentwickelt werden kann, gestützt werden. Es wird angenommen, dass Kulturbetriebe noch ein großes Potential in der Entwicklung ihrer Arbeitgeber:innenmarke haben und dass Employer Branding, insofern es auf oberster Führungsebene anerkannt wird, erheblich dazu beitragen kann auch für die Generation Y und Z attraktiv zu sein.

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit umfasst eine Gegenüberstellung von Kulturbetrieben und Dienstleistungsbetrieben hinsichtlich ihrer Arbeitgeber:innenattraktivität und welchen Einfluss dabei Krisen sowie der zunehmende Generationenwechsel haben. Wichtiger dabei sind Maßnahmen, die beide Unternehmensformen anwenden, um Mitarbeiter:innen zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Um tiefgreifende Erkenntnisse über die Rolle des Employer Branding der jeweiligen Unternehmen zu erhalten, bietet sich dafür eine qualitative Forschungsmethode an. Sie dient dazu, ein Verständnis für Zusammenhänge zu entwickeln und den subjektiven Sinn zu erfassen (Buber & Holzmüller, 2009, S. 28).

Der Autorin ist bewusst, dass die persönliche Nähe zum Forschungsfeld potenziell zu Verzerrungen führen kann. Um dieser Herausforderung methodisch zu begegnen, wurden die Interviewfragen bewusst offen und neutral formuliert. (Buber & Holzmüller, 2009, S. 161f.).

3.1.2 Interviewleitfaden

Die qualitative Erhebung dieser Masterarbeit erfolgt mittels halbstrukturierter Interviews. Dabei bietet der Interview-Leitfaden ein Grundgerüst, das für eine bessere Vergleichbarkeit der Interviews sorgt. Dennoch lässt das Leitfaden-Interview genügend Spielraum, um spontan aus der Situation heraus neue Fragen zu stellen und ergänzende Themen anzusprechen. Durch diese flexible Gesprächsführung wird es den Expert:innen erlaubt, ihre Erfahrungen und Einsichten umfassend darzulegen. (Döring & Bortz, 2016, S. 372).

Basierend auf den beiden Forschungsfragen und der recherchierten, einschlägigen Fachliteratur wurde der angewandte Interview-Leitfaden, welcher sich im Anhang dieser Arbeit befindet, aufgebaut. Vor Beginn des Interviews wurde eine mündliche Einverständniserklärung eingeholt, die den standardisierten Vorgaben der Ferdinand Porsche FernFH entspricht. Der Fragebogen selbst ist für eine bessere Vergleichbarkeit, für beide Sample-Gruppen, Kultur- sowie Dienstleistungsbetriebe, identisch aufgebaut.

Die erste Leitfrage thematisiert die allgemeine Situation der Personalbeschaffung der jeweiligen Unternehmen. Sie dient als Einstiegsfrage und soll die Interviewpartner:innen anregen, ihre derzeitige Situation zu schildern. Die darauf aufbauenden Aufrechterhaltungsfragen adressieren gegenwärtige Herausforderungen, insbesondere den Fachkräftemangel der eigenen Branche, sowie die bereits ergriffenen Maßnahmen.

Der zweite Abschnitt des Fragebogens richtet den Blick zurück in die Pandemie-Jahre und möchte die Auswirkungen der Krise auf das Thema Mitarbeiter:innenbeschaffung und -bindung in den jeweiligen Unternehmen in den Vordergrund stellen. Ziel ist es, Erkenntnisse über Veränderungen im Einstellungsprozess zu gewinnen.

In der dritten Leitfrage wird das Vorgehen in der Ansprache von Mitarbeiter:innen der Generation Y und Z abgefragt. Dabei werden die wahrgenommenen Bedürfnisse jüngerer Arbeitnehmer:innen untersucht sowie die bestehenden und geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit analysiert. Zudem wird ein Vergleich mit den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter:innen angestrebt.

Der vierte Abschnitt widmet sich dem zentralen Thema dieser Arbeit: dem Employer Branding und der Rolle, die es derzeit in den jeweiligen Unternehmensformen spielt. Ebenso wird untersucht, inwieweit Rückmeldungen der Mitarbeiter:innen in die Strategieentwicklung einfließen und welche spezifischen Anforderungen die jeweilige Branche an das Employer Branding stellt.

Der fünfte Teil schließt an die vorhergehende Frage zum Employer Branding an und thematisiert die Arbeitgeber:innenattraktivität des jeweiligen Unternehmens. Dabei wird versucht zu ermitteln, welche Bedeutung die Wahrnehmung der Arbeitgeber:innenmarke für die Personalgewinnung hat und welche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der eigenen Marke derzeit umgesetzt werden.

Der letzte Abschnitt möchte den Interviewpartner:innen die Möglichkeit bieten, eine individuelle Zukunftsprognose zu formulieren, unter Berücksichtigung neuer Trends und den Herausforderungen am Arbeitsmarkt. Ein Ziel dieses Abschnittes ist es, zu erfahren, wie sich Unternehmen auf zukünftige Anforderungen vorbereiten.

Die abschließende Erzählaufforderung bietet den Interviewpartner:innen noch die Möglichkeit, offene Themen anzusprechen und relevante Informationen mitzuteilen. Am Ende werden noch Personenbezogene Informationen zur Tätigkeit und der Branche des Unternehmens abgefragt.

Die durchgeführten Interviews wurden persönlich oder per Video-Call durchgeführt. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 55 Minuten.

3.1.3 Sampling

Die Auswahl der Interviewpartner:innen folgt der Purposive-Sampling-Strategie nach Patton (2002). Es wurden bewusst Proband:innen gewählt, die für das Interview interessant erscheinen und sich in relevanten Aspekten unterscheiden. Ziel ist, eine größtmögliche Bandbreite an Meinungen zu erhalten und eine theoretische Sättigung an Informationen zu erreichen (Buber & Holzmüller, 2009, S. 873). Für die Auswahl der Proband:innen wurden vorab drei zentrale Kriterien definiert, um diese gezielt als geeignete Interviewpartner:innen zu bestimmen.

Erstens muss sich diese Person im Arbeitsalltag mit den Themen des Personalmanagements befassen und Mitarbeiter:in einer bestehenden Personalabteilung sein. Zweitens wurden nach dem Prinzip der maximalen Perspektivenvariation zwei Subgruppen gebildet, die die Stichprobe heterogener und diversifizierter darstellen (Patton 1990, zitiert nach Buber & Holzmüller, 2009, S. 444): Eine Hälfte der Interviewpartner:innen stammt aus Kulturbetrieben, die andere aus anderen Dienstleistungssektoren. Durch diese Subgruppen sollte es möglich sein, unterschiedliche Sichtweisen auf das Employer Branding zu erlangen. Durch die Aufnahme von kontrastierenden Extremen in die Stichprobe ist es möglich, Gegenhorizonte zu bilden. In der anschließenden Interpretation kann ein Fall einen Gegenhorizont bilden, vor dem die Besonderheit des anderen Falls klarer hervorsticht

(Bohnsack, 1999, zitiert nach Helfferich, 2011, S. 174). Da der Kulturbereich sowie der gesamte Dienstleistungssektor besonders personalintensiv, war es sinnvoll, diese beiden Subgruppen gegenüberzustellen.

Drittens war eine regionale Begrenzung auf die DACH-Region erforderlich, um die spezifischen Rahmenbedingungen dieser Länder zu berücksichtigen. Durch die Finanzierung aus öffentlicher Hand ergeben sich in dieser Region ähnliche Bedingungen für Kulturbetriebe, aber auch die Konkurrenzsituation zwischen Kultur und anderen Dienstleistungsbetrieben ist hier ähnlich ausgeprägt. Es wird weiter auf Homogenität in der Personalstruktur geachtet, sowie auf Ganzjahresbetrieb mit fest angestelltem Personal. Nachdem die Klassifizierung der Stichprobe definiert war, erfolgte die Suche nach geeigneten Interviewpartnern:innen. Zusätzlich zur bewussten Auswahl an Interviewpartner:innen wurde während der Erhebung auch die Schneeballmethode eingesetzt. So konnte über interviewte Proband:innen weitere Interviewpartner:innen gefunden werden (Paton 2022, zitiert nach Buber & Holzmüller, 2009, S. 875). Die nachfolgende Tabelle listet alle Interviewpartner:innen nach Geschlecht, Branchen und Funktion in der Personalabteilung auf.

Tabelle 2: Details zur Stichprobe

Nr.	Geschlecht (w/m)	Branche	Funktion
K 1	w	Kultur	Personalleiterin
K 2	w	Kultur	Personalleiterin
K 3	w	Kultur	Personalentwicklerin
K 4	w	Kultur	Personalleiterin
K 5	w	Kultur	Personalreferentin
K 6	w	Kultur	Personalleiterin
U 1	w	Energie	Personalrecruiterin
U 2	m	Automobil	Personalgeneralist
U 3	w	Bankwesen	Personalrecruiterin
U 4	w	Gesundheit	Personalplanerin
U 5	w	Bildungswesen	HR Managerin
U 6	w	Verkehrswesen	Personalmarketing

Quelle: Eigene Darstellung

3.1.4 Durchführung der Erhebung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden insgesamt 12 leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Davon sechs Interviews mit Mitarbeiter:innen aus Kulturbetrieben und sechs Mitarbeiter:innen aus Dienstleistungsunternehmen. Von diesen 12 Interviews wurden neun über MS Teams bzw. Webex durchgeführt und aufgezeichnet, die restlichen drei Interviews wurden persönlich durchgeführt und mittels Audiogerät aufgezeichnet. Wichtig für die Aufzeichnung des Interviews war die ausdrückliche Zustimmung der Interviewpartner:innen, welche zu Beginn der Aufzeichnung mündlich eingeholt und ebenfalls aufgezeichnet worden sind.. In der Einverständniserklärung wurde ebenfalls festgehalten, dass alle Daten im Sinne der DSGVO pseudonymisiert wurden und im Anschluss keine Rückschlüsse auf Person oder Unternehmen gezogen werden können. Bereits vor dem Start der Aufzeichnung wurden die Interviewpartner:innen auf ihre Anonymität hingewiesen, dies erleichterte die Offenheit während der Interviewsituation.

Es wurde in jeder Gesprächssituation versucht ein angenehmes Gesprächsklima zu schaffen, in dem bereits vor der Aufzeichnung ein kurzes Gespräch und ein erstes Abtasten der Situation erfolgte. Während des Gespräches wurde versucht, den Interviewpartner:innen genügend Raum zu geben, um Gedanken zu äußern. In einer unklaren Situation wurde versucht, die Frage nochmal in Form zu stellen, um sicherzustellen, dass der/die Interviewpartner/in die Frage auch wirklich verstanden hat. Wenn es darum ging, die Bandbreite an Maßnahmen, die im Bereich Employer Branding eingesetzt werden, zu erfassen, wurde die Frage an anderer Stelle erneut gestellt. So konnte sichergestellt werden, dass auch wirklich alle Maßnahmen, die derzeit im Unternehmen eingesetzt werden, abgefragt werden.

Die Dauer der Interviews variierte stark, was vorwiegend daran lag, dass die Länge der Fragenbeantwortungen unterschiedlich ausfiel. Die durchschnittliche Interviewdauer lag bei 55 Minuten, wobei das kürzeste Interview etwa 36 Minuten und das längste rund 80 Minuten dauerte.

In den Interviewsituationen ergaben sich mehrere Herausforderungen. Zum einen war es notwendig, sehr flexibel zu sein, wenn die Beantwortung der Fragen knapper als erwartet ausfiel. Hier war es notwendig, vom Interviewleitfaden abzuweichen. Auch wenn Fragen durcheinander beantwortet wurden, musste darauf flexibel reagiert werden, um Fragen nicht doppelt zu stellen oder gegebenenfalls zu vergessen. Eine weitere Herausforderung stellten die Interviews mit Partner:innen aus Kulturbetrieben dar. Da die Autorin selbst Mitarbeiterin eines Kulturbetriebes ist, entstanden oftmals

Rückfragen an die Autorin, die nicht Teil des Interviews waren. Es wurde daher versucht, alle Fragen, die nicht den Interviewleitfaden betreffen, außerhalb der Aufzeichnung zu beantworten. So musste trotz vielschichtiger Diskussion versucht werden, das eigentliche Thema wieder in den Fokus zu rücken.

3.2 Transkription

Im Anschluss an die 12 durchgeführten Leitfadeninterviews wurden die Inhalte der Audioaufzeichnungen verschriftlicht. Bei der Transkription wurden Fragen und Antworten erfasst und deutlich durch eine Kodierung (I = Interviewer, U = Dienstleistungsunternehmen, K = Kulturunternehmen) unterschieden. Angaben, die Rückschlüsse auf die Person oder das Unternehmen gaben, wurden anonymisiert. In den Audioaufnahmen gab es keine Passagen, die unverständlich waren, diese mussten also nicht gekennzeichnet werden (Kaiser, 2014, S. 98). Als Transkriptionssystem wurde die literarische Umschrift verwendet. Dabei wurde das gesprochene Wort in Schriftdeutsch übersetzt und geglättet. Dies ermöglichte einen gut lesbaren und handhabbaren Text, der alle wesentlichen Aussagen beinhaltet (Zepke, 2016, S. 79). Die Wahl des Systems ergab auch die Möglichkeit, die Transkription als erste Phase der Transaktion zu ansehen (Buber & Holzmüller, 2009, S. 656). Wie von Zepke vorgeschlagen, wurden während der Transkription bereits einige Assoziationen gekennzeichnet und für die spätere Kodierung berücksichtigt (Zepke, 2016, S. 78). Um eine bessere Zuordenbarkeit der Textbausteine zu gewährleisten, wurde mit Zeilennummern sowie Zeitmarken gearbeitet, die sich auch in den Zitaten der nachfolgenden Ergebnisdarstellung befinden.

3.3 Auswertungsmethode

Die Auswertung der Interviews erfolgt auf der Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Dabei steht die Arbeit mit Kategorien im Zentrum der Arbeit, um die Analyseaspekte zu verkörpern (Buber & Holzmüller, 2009, S. 672). Das Ziel der Auswertung ist es, die latente Sinnstruktur herauszuarbeiten und ist besonders für leitfadengestützte Interviews geeignet (Weber & Wernitz, 2021). Die Auswertung des Materials lässt sich dabei in drei Grundformen zurückführen: Zusammenfassung, Strukturierung und Explikation (Mayring, 2015, S. 67). Für die vorliegende Arbeit wurde die Form der Strukturierung gewählt, um bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und einen Querschnitt über das Material zu legen und diese unter bestimmten Kriterien einschätzen zu können (Weber & Wernitz, 2021). Hierfür wurde eine inhaltliche Strukturierung gewählt, die Themen, Inhalte und bestimmte Aspekte

aus dem Material herausfiltert. Welche Inhalte entnommen wurden, wurde durch ein theoriegeleitetes Kategoriensystem festgelegt. Das aufgrund der Kategorien entnommene Material wird zunächst in Unterkategorien und anschließend in Hauptkategorien zusammengefasst. Für die inhaltliche Strukturierung erfolgt ein zehnstufiges Ablaufmodell (Mayring, 2015, S. 103f.).

Bestimmung der Analyseeinheit: Hierfür werden alle durchgeführten und transkribierten Interviews herangezogen. Als Kodiereinheiten kommen bedeutungstragende Elemente des Textes zum Einsatz. Das können Wörter, Satzteile oder auch ganze Sätze sein (Mayring, 2015, S. 88).

Festlegung der Hauptkategorien: Hierfür werden theoriegeleitete Hauptkategorien festgelegt, die wiederum durch die Forschungsfragen definiert wurden (Weber & Wernitz, 2021).

Bestimmung der Unterkategorien: Im Anschluss an die Hauptkategorien erfolgt eine induktive Bestimmung der Unterkategorien. Insgesamt erlaubt die Inhaltsanalyse eine induktive und deduktive Vorgehensweise. Deduktive Kategorien werden dabei aus der vorliegenden Literatur abgeleitet, induktive entstehen direkt aus dem Textmaterial (Mayring, 2015, S. 68).

Materialdurchläufe: In den Schritten vier bis sieben werden Ankerbeispiele für die Unterkategorien gebildet und Kodierregeln aufgestellt. Im Anschluss erfolgt der erste Materialdurchlauf und die Kennzeichnung der Fundstellen. Dieser Schritt wird nochmals wiederholt mittels einer Anpassung des Kategoriensystems durchgeführt (Mayring, 2015, S. 98).

Paraphrasieren: Hier erfolgt eine Zusammenfassung des extrahierten Datenmaterials innerhalb der Haupt- und Unterkategorien.

Zusammenfassung und Interpretation: Am Ende erfolgt eine Zusammenfassung des extrahierten Materials nach Haupt- und Unterkategorien (Mayring, 2015, S. 104). Beginnend mit den Unterkategorien, die den Hauptkategorien zugeteilt werden, erfolgt die Interpretation in Bezugnahme auf die Forschungsfragen (Weber & Wernitz, 2021).

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das vorliegende Material zunächst, wie von Zepke in Abschnitt 3.2 vorgeschlagen, nach ersten Aspekten kategorisiert. Die Analyse der Interviews erfolgte mittels Atlas.ti. Dabei wurden zuerst induktiv die Hauptkategorien aus dem Material abgeleitet und festgelegt. Anschließend folgte eine deduktive Ableitung der Unterkategorien. Im zweiten Durchlauf des Materials erfolgte eine Anpassung der Unterkategorien. Das finale Codebook ist dem Anhang zu entnehmen.

Zudem wurde eine Case Summary angefertigt, um die Besonderheiten der einzelnen Interviewpartner:innen und ihrer Unternehmen hervorzuheben.

3.4 Gütekriterien

Die Grundsätze qualitativer Forschung wurden in dieser Arbeit berücksichtigt, sie dienen der Transparenz und Zuverlässigkeit und sollen den korrekten Umgang mit der Erhebung bis zu den Ergebnissen der wissenschaftlichen Arbeit sicherstellen. Die wissenschaftliche Redlichkeit wurde durch Mayring in folgenden Grundsätzen beachtet (Mayring, 2015, S. 49):

Die Verfahrensdokumentation wurde in diesem Kapitel ausführlich dargelegt und so dokumentiert, dass sie von Dritten jederzeit nachverfolgbar ist. Relevante Inhalte wie Tabellen, Codierungen, Interviewleitfaden befinden sich im Anhang. Vorkenntnisse aus wissenschaftlichen Forschungen wurden mittels Literatur- und Quellenhinweise dokumentiert (Weber & Wernitz, 2021). Des Weiteren wurden die Interpretationen immer am Material selbst abgesichert und argumentativ begründet. Alternative Deutungsmöglichkeiten wurden gesucht und Material überprüft. Die im Forschungsdesign festgelegten Analyseschritte wurden im Sinne der Regelgeleitetheit im Forschungsprozess angepasst und mehrfach durchgeführt (Vogt & Werner, 2014, S. 70).

Die Befragung der Interviewpartner:innen erfolgte ausschließlich in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld, entweder persönlich oder mittels Video-Call. Daher kann von einer Nähe zum Forschungsgegenstand gesprochen werden, wodurch eine Verfälschung vermieden werden konnte (Weber & Wernitz, 2021). Die Validität der Arbeit wurde durch das gezielte Herausgreifen der Extremgruppen – Kultur- und Dienstleistungsbetriebe – hergestellt. Diese Stichproben dienten der Interpretation und wurden daraufhin überprüft, ob das Ergebnis in die erwartete Richtung weist. Die Resultate wurden anschließend mittels Abgleich zu bestehenden Forschungsergebnissen auf Plausibilität überprüft (Mayring, 2015, S. 124).

4 Ergebnisdarstellung

In diesem Abschnitt erfolgt eine Ergebnisdarstellung auf Basis der in Kapitel 3 vorgestellten Erhebungsmethode. Der Aufbau orientiert sich an den Kategorien, die sich aus der Analyse der zuvor geführten Interviews ergeben haben. Ziel ist es, die eingangs formulierten Forschungsfragen zu beantworten. Darüber hinaus sollen neue Erkenntnisse generiert werden. Bevor näher auf die Ergebnisse eingegangen wird, erfolgt eine Case Summary der Interviews, um wesentliche Eckpunkte der Interviewpartner:innen und der behandelten Branchen darzulegen.

4.1 Case Summary der Interviewpartner:innen

K 1: Die Person ist seit 2023 als Personalleiter:in in einem Theaterbetrieb tätig, der sich auf das Sprechtheater spezialisiert hat. Frühere Arbeitgeber:innen dieser Person waren ebenfalls im Kulturbereich tätig, jedoch nicht primär in wirtschaftlich orientierten Veranstaltungsbetrieben. Insgesamt kann diese Person auf 19 Jahre Erfahrung im HR-Bereich zurückgreifen. In ihrer derzeitigen Funktion ist sie allein verantwortlich für den gesamten Personalbereich und betreut rund 380 Mitarbeiter:innen. Der/die Interviewpartner:in beschreibt die aktuellen Herausforderungen der Personalbeschaffung als zweigeteilt: Einige Bereiche entwickeln sich positiv, während in anderen – insbesondere im technischen und handwerklichen Bereich – erhebliche Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung bestehen. Die Person sieht sich sowohl in der Personalbeschaffung als auch -entwicklung mit deutlichen Herausforderungen konfrontiert.

K 2: Der/die Interviewpartner:in ist seit sechs Jahren als Personalleiter:in in einem Theaterbetrieb mit mehreren Spielstätten tätig. Die berufliche Erfahrung im HR-Bereich umfasst insgesamt 26 Jahre in unterschiedlichen Branchen. Vor dem Wechsel in den Kulturbereich war die Person vorwiegend in wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen tätig. Die HR-Abteilung umfasst derzeit vier Angestellte – zwei in Vollzeit und zwei in Teilzeit. Der Tätigkeitsbereich konzentriert sich überwiegend auf klassische Personalaufgaben; administrative Aufgaben wie die Personalverrechnung sind der Finanzabteilung zugeordnet. Die Organisation beschäftigt aktuell rund 850 Mitarbeiter:innen. Die größten Herausforderungen liegen derzeit in der Gewinnung qualifizierten Personals – insbesondere in technischen Berufen wie Tischlerei und Schlosserei. Die Person berichtet, dass Bewerber:innen häufig unzureichend ausgebildet seien und die Konkurrenz zur Industrie erheblich sei. Zukünftige

Herausforderungen sieht die Person im Umgang mit Künstlicher Intelligenz sowie in der Notwendigkeit, sich an volatile Arbeitsbedingungen anzupassen.

K 3: Auch diese Person ist in der Funktion der Personalleitung und in einem Mehrspartenhaus seit zwei Jahren beschäftigt. Insgesamt hat diese Person mehr als 25 Jahre Berufserfahrung im Personalbereich, davon hauptsächlich im Wirtschafts- und Sozialbereich. Das Haus, an dem diese Person beschäftigt ist, umfasst 450 fix angestellte Mitarbeiter:innen und zusätzlich etwa 120 saisonale Mitarbeiter:innen. Die Person hebt hervor, dass die Personalabteilung bis vor Kurzem eher administrative Aufgaben erfüllt hat und nun ein moderner Ansatz der Personalarbeit mit Personalentwicklung und Mitarbeiter:innenbindung verfolgt wird. Derzeit umfasst die Abteilung acht Mitarbeiter:innen. Der Fokus dieser Person in ihrem Arbeitsalltag liegt derzeit auf der Personalbeschaffung und der Führungskräfteentwicklung. Aktuelle Herausforderungen bestehen vor allem in der Talentakquise für Mangelberufe wie Personalverrechner:innen, IT-Techniker:innen und Elektrotechniker:innen. Als weitere Herausforderungen nennt die Person die Sichtbarkeit der Arbeitgeber:innenmarke sowie den demografischen Wandel und die veränderten Erwartungen jüngerer Generationen.

K 4: Diese Person ist seit anderthalb Jahren in der Personalentwicklung eines öffentlichen Theaters tätig. Ihre Ausbildung hat sie 2017 in der Organisation begonnen und dort auch ein duales Studium im Personalbereich absolviert. Einschließlich der Ausbildungszeit ist sie seit insgesamt acht Jahren im Unternehmen tätig. Die Organisation beschäftigt ca. 1.400 Mitarbeiter:innen und umfasst mehrere Spielstätten. Die Personalentwicklungsabteilung, der diese Person angehört, besteht aus vier Mitarbeiter:innen. Die größte Herausforderung sieht sie im Wandel vom Arbeitgeber:innen- hin zum Arbeitnehmer:innenmarkt, was die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte – etwa Personalverrechner:innen – zunehmend erschwert. Zudem stellen das starre Gehaltssystem und die Tarifbindung im öffentlichen Dienst zentrale Probleme dar. Auch die starke Konkurrenz durch die Industrie und andere Veranstaltungsunternehmen wird als problematisch wahrgenommen. Die Person sieht die Notwendigkeit einer umfassenden Prozesstransformation, um künftig effizienter arbeiten und sich besser an die Marktgegebenheiten anpassen zu können.

K 5: Auch diese Person ist in einer größeren Institution beschäftigt und seit 2018 als Personalreferent:in tätig. Zusätzlich fungiert sie als Projektleiter:in für zusätzliche Aufgaben. Die Institution beschäftigt etwa 1.500 Mitarbeiter:innen; die Personalabteilung umfasst 17 Personen. Die zentralen Herausforderungen liegen in der Gewinnung qualifizierten Personals – insbesondere in den Bereichen

Bühnentechnik und Beleuchtung. Auch IT-Technik und Personalverrechnung gelten als Mangelberufe. Die Arbeitgeber:innenattraktivität wird insgesamt als eher gering eingeschätzt – insbesondere im Vergleich zu anderen großen Unternehmen. Zudem hat die Personalabteilung Schwierigkeiten, sich auf die Bedürfnisse der jüngeren Generation einzustellen; es besteht ein Bedarf an mehr Sichtbarkeit und gezielten Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung. Auch unterschiedliche Tarifverträge und Gehaltstabellen stellen ein strukturelles Problem dar. Zukünftig sieht sich diese Person mit veränderten Anforderungsprofilen konfrontiert, die neue Qualifikationen und Fähigkeiten erfordern. Zudem betont sie die Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

K 6: Diese Person ist als Personalleiterin tätig und sieht sich selbst als HR-Generalistin innerhalb ihrer Organisation. In dieser Funktion ist sie seit acht Jahren tätig. Insgesamt verfügt sie über 32 Jahre Berufserfahrung im HR-Bereich, davon 17 Jahre in leitender Funktion – vorwiegend in wirtschaftlich orientierten Unternehmen. Die Kulturinstitution beschäftigt 280 festangestellte und etwa 200 saisonale Mitarbeiter:innen. Die Personalabteilung besteht derzeit aus zwei fest angestellten Personen; eine zusätzliche Stelle ist aktuell vakant. Die größte Herausforderung der Institution liegt in der Rekrutierung qualifizierten Personals im Bereich Bühnentechnik – insbesondere aufgrund der wenig attraktiven Arbeitszeiten und der hohen körperlichen Anforderungen. Trotzdem berichtet die Person von einer positiven Entwicklung in diesem Bereich. Zukünftige Herausforderungen sieht sie vor allem in Bezug auf Gehaltsstrukturen und bestehende Kollektivverträge, die die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation einschränken könnten.

U 1: Diese Person arbeitet als HR-Manager:in in einem Unternehmen der Energiebranche und ist dort seit vier Jahren beschäftigt. Insgesamt ist diese Person seit zehn Jahren im HR-Bereich tätig. Das Unternehmen umfasst 1.400 Mitarbeiter:innen und eine Personalabteilung mit sieben Personen. Es wird zusätzlich mit externen Personaldienstleistern zusammengearbeitet. Die Herausforderungen liegen in der Beschaffung von qualifiziertem Personal im Bereich der Technik sowie in den hohen Anforderungen an die Arbeitgeber:innenmarke, die durch die Energiekrise beeinflusst werden. Zukünftigen Herausforderungen sieht sich diese Person positiv gegenüber, insbesondere weil durch mehr Flexibilität für die Mitarbeitenden und eine gezieltere Ansprache von jungen Arbeitskräften bereits viel erreicht wurde.

U 2: Diese Person arbeitet seit etwa einem Jahr als Allrounder:in im HR-Bereich in der Automobilbranche. Insgesamt ist sie seit vier Jahren im HR-Bereich tätig. Das Unternehmen umfasst 500 Beschäftigte und eine Personalabteilung mit 11 Personen,

darunter befinden sich vier HR-Business-Partner:innen, die sich ausschließlich um das Recruiting kümmern. Zusätzlich arbeitet das Unternehmen mit externen Arbeitnehmerüberlassungsfirmen zusammen. Durch die stark zunehmende Digitalisierung sieht sich das Unternehmen damit konfrontiert, dass qualifizierte IT-Spezialist:innen fehlen. Der Fachkräftemangel betrifft insbesondere die Bereiche Elektromobilität und Softwareentwicklung. Auch die steigenden Erwartungen an Flexibilität und Work-Life-Balance stellen eine Herausforderung dar. Ein weiteres Problem liegt in der starken regionalen Verankerung und der geringen Diversität, wodurch Talente ohne deutsche Muttersprache nur schwer erreicht werden. Die zukünftigen Herausforderungen liegen in der Entwicklung der Branche im Allgemeinen und in den zunehmenden Erwartungen der Bewerber:innen.

U 3: Diese Ansprechperson ist im Bankenwesen derzeit als People-and-Culture-Manager:in tätig. Die Funktion übt er/sie seit ca. viereinhalb Jahren aus, zuvor war sie in der Personaladministration tätig. Das Unternehmen umfasst ca. 380 Mitarbeiter:innen, die Personalabteilung besteht aus drei Personen. Die größte Herausforderung des Bankensektors besteht darin, qualifiziertes Personal für den Vertrieb zu finden. Zudem ist es notwendig, die Arbeitgeber:innenmarke attraktiver zu gestalten und die Unternehmenskultur nach außen zu kommunizieren. Der Arbeitsmarkt ist in diesem Bereich stark umkämpft, und Mitbewerber versuchen aktiv, Mitarbeiter:innen abzuwerben. In Zukunft wird sich der Sektor durch die Digitalisierung stark verändern, was auch zu einem Rückgang des Bargelds führen wird. Dafür ist es notwendig, die Personalstrategie anzupassen.

U 4: Diese Person ist als Personalplaner:in und Analyst:in in einem Unternehmen des Gesundheitssektors mit ca. 1.300 Mitarbeiter:innen tätig. In dieser Funktion ist sie dort seit fünf Jahren tätig, zuvor war sie in der Personaladministration beschäftigt. Der Gesundheitsbereich ist besonders stark vom Personal- und Fachkräftemangel betroffen. Der demografische Wandel führt zusätzlich zu einem Rückgang an Bewerber:innen, während gleichzeitig die Nachfrage nach Personal steigt. Zudem gibt es eine hohe Wechselbereitschaft unter den bestehenden Mitarbeiter:innen und einen intensiven Wettbewerb im relativ kleinen Branchensektor. Zunehmend sieht sich die Person auch mit den Erwartungen der Bewerber:innen an mehr Flexibilität und flache Hierarchien konfrontiert, die im Unternehmen jedoch nur schwer realisierbar sind. Digitalisierung und eine moderne Personalbeschaffung werden als notwendig und wünschenswert beschrieben.

U 5: Diese Person ist im Bereich Bildungswesen tätig und seit etwa drei Jahren als HR-Managerin im Unternehmen beschäftigt. Die Organisation umfasst 500

Mitarbeiter:innen und mehrere Standorte. Die Personalabteilung besteht derzeit aus drei Mitarbeiter:innen – zwei in Vollzeit und eine Teilzeitkraft. Die Person sieht derzeit wenige Herausforderungen in der Personalbeschaffung, da das Unternehmen als attraktive:r Arbeitgeber:in wahrgenommen wird. In der Vergangenheit war der Markt etwas schwieriger, jedoch hat sich die Situation zugunsten des Unternehmens entwickelt. Für die Zukunft erwartet die Person Veränderungen, an die sich das Unternehmen anpassen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

U 6: Die letzte Ansprechperson ist Mitarbeiterin im Personalmarketing eines Unternehmens des Personennahverkehrs. Insgesamt verfügt sie über 20 Jahre Erfahrung im HR-Bereich. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 700 Mitarbeiter:innen, die Personalabteilung umfasst zehn Personen. Herausforderungen sieht diese Person aktuell in Engpässen und saisonal bedingten Schwankungen der Mitarbeiterfluktuation. In diesem Unternehmen wurde bereits vor einiger Zeit eine umfassende Employer-Branding-Strategie eingeführt, die derzeit strategisch weiterentwickelt wird. Die zukünftige Herausforderung für das Unternehmen – und die Branche im Allgemeinen – sieht die Person in der Dekarbonisierung, insbesondere im Hinblick auf die Gewinnung qualifizierten Personals.

4.2 Arbeitgeber:innenattraktivität

Die erste Hauptkategorie umfasst das Thema Arbeitgeber:innenattraktivität im Hinblick auf die Positionierung des/der Arbeitgeber:in, die Arbeitsplatzsicherheit, die Unternehmenskultur, die Sinnhaftigkeit und Werte. Dabei wird versucht, die beiden Unternehmensformen Kultur- und Dienstleistungsunternehmen gegenüberzustellen.

4.2.1 Sinnhaftigkeit und Werte

Die Gegenüberstellung der beiden Unternehmensformen Kultur und Dienstleistung zeigt, dass die Sinnhaftigkeit und die Werte, die der Kulturbereich vermittelt, von starken Emotionen geprägt und individuell erlebbar sind. Die Aussagen der Interviewpartner:innen K 1, K 2, K 3 und K 5 belegen, dass Mitarbeiter:innen die Tätigkeit in der Organisation nicht allein als berufliche Aufgabe betrachten, sondern als Teil einer persönlichen Erfüllung wahrnehmen. Aussagen wie *“leuchtende, strahlende Augen”* (K 1, S. 9, Z. 289) oder *“man lebt mit der Produktion”* (K 5, S. 96, Z. 3213) spiegeln eine tiefe Verbundenheit mit der Institution wider. Die Arbeit in Kulturbetrieben wird als kreativ, abwechslungsreich und sinnhaft erlebt. Das Gefühl, „Teil von etwas Größerem zu sein“, ruft Stolz, Begeisterung und Identifikation mit dem Produkt und dem Unternehmen hervor.

Im Gegensatz dazu scheint die Sinnhaftigkeit der Arbeit in Dienstleistungsbetrieben eher funktional zu sein. Der Sinn ergibt sich stark aus der gesellschaftlichen Relevanz der Dienstleistung.

“wenn man da gerade im Bereich Bildung Interesse hat und ein bisschen sein eigenes Herzblut mit einfließt, dann ist es halt genau das Richtige, was dann bzw wo es dann gut passt” (U 5, S. 203, Z. 6740)

Zwar berichten auch Interviewpartner:innen aus Dienstleistungsbetrieben von einem stolzen Gefühl, doch Emotionen wie Kreativität, Leidenschaft oder individuelle Selbstverwirklichung treten seltener in den Vordergrund. Stattdessen dominieren Werte wie Sicherheit, Verantwortung und Stabilität.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Sinn und die Werte, die in Kultureinrichtungen vermittelt werden, stärker mit individuellen Emotionen und kreativer Identifikation aufgeladen sind, während Dienstleistungsbetriebe vorrangig soziale Verantwortung und Systemrelevanz vermitteln. Der Unterschied liegt in der Tiefe und Emotionalität.

4.2.2 Arbeitgeber:innenpositionierung

In der Auswertung der Arbeitgeber:innenpositionierung wird deutlich, dass im Kulturbereich trotz hoher Emotionalisierung die Vermittlung der Arbeitgeber:innenmarke eine große Herausforderung darstellt. Insbesondere K 1, K 3, K 4 und K 5 betonen, dass der Kulturbetrieb in der öffentlichen Wahrnehmung primär mit den Kunstschaffenden assoziiert wird, während die berufliche Vielfalt im Hintergrund – etwa Technik, Verwaltung und Werkstätten – kaum wahrgenommen wird. So berichtet ein:e Interviewpartner:in:

“..man kommt nicht auf die Idee, dass es da Jobs für einen geben könnte, weil man denkt an Schauspielerinnen, ja, die haben irgendwie ein Kostüm an, die haben eine Maske. Da wird es wohl Leute geben, die da helfen. Aber dass es dahinter wirklich Werkstätten gibt und viele Sachen halt auch selber produziert werden, also das ist bei uns wirklich sehr gut ausgestattet. Das ist auch alles im Haus. Das sind über 400 Mitarbeitende, das haben viele dann einfach nicht auf dem Schirm.” (K 1, S. 4, Z. 110)

Diese eingeschränkte Außenwahrnehmung erschwert die Sichtbarkeit – insbesondere für kulturferne Personen. Gleichzeitig wird der Kulturbetrieb, wie in Abschnitt 4.2.1 beschrieben, als sinnstiftende:r Arbeitgeber:in wahrgenommen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dieses Merkmal sichtbar zu kommunizieren.

Im Gegensatz dazu zeigen Dienstleistungsunternehmen (U 1, U 2, U 4, U 6) eine deutlich professionellere Arbeitgeber:innenkommunikation, die stark auf Sicherheit, Modernität und Authentizität setzt. Diese Unternehmen verfügen häufiger über professionelle Employer-Branding-Strategien, in denen Mitarbeiter:innen als Botschafter:innen auftreten. Die Ausrichtung spiegelt sich in folgenden Aussagen:

“Wir wollen, dass die Leute gerne bei uns arbeiten und nicht, weil man ihnen horrenden Summen an Gehalt anbietet.“ (U 3, S. 165, Z. 5483)

Während Kulturbetriebe noch daran arbeiten, als Arbeitgeber:in wahrgenommen zu werden, geht es in Dienstleistungsunternehmen darum, die Arbeitgeber:innenmarke gezielt mit Werten, Perspektiven und Authentizität aufzuladen. Sie punkten mit durchdachter Kommunikation, um konkurrenzfähig zu bleiben, verfügen jedoch seltener über ein klares Alleinstellungsmerkmal. Im Gegensatz dazu bietet der Kulturbereich die Möglichkeit zur starken Differenzierung, hat jedoch Schwierigkeiten in der konsequenten Umsetzung.

4.2.3 Arbeitsplatzsicherheit

In der Interpretation der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensformen. In der Kultur (K 1, K 2, K 3, K 5, K 6) wird die Sicherheit des Arbeitsplatzes als ambivalent erlebt. Der öffentliche Charakter der Institution wird als Vorteil erachtet – etwa durch tarifliche Bestimmungen, langfristige Anstellungen und eine stabile Finanzierung seitens der öffentlichen Hand. Dies führt zu einer grundsätzlich optimistischen Wahrnehmung:

“Ich war vorher in einem amerikanischen Konzern. Das ist ganz was anderes und war auch interessant. Aber da ist Druck pur und das ist in so einem Non Profit Unternehmen schon anders. Aber das heißt nicht, dass hier nicht genug gearbeitet wird, in so einem Betrieb. Aber Theater wird meiner Meinung nach immer bestehen.“ (K 6, S. 117, Z. 3902)

Gleichzeitig wurde durch die COVID-19-Pandemie deutlich, dass Kulturbetriebe krisenanfällig sind – durch Schließungen, abgesagte Vorstellungen und Unsicherheiten bei Vertragslaufzeiten:

“In der Kunst ist es so, weil die Kultur ja besonders betroffen war, das waren die ersten, die zugemacht haben und die letzten, die aufgemacht haben. Da merkt man schon, dass ein großes Misstrauen da ist, gerade auch im Sinne von, was passiert, wenn Vorstellungen abgesagt werden oder wenn das Haus das nicht mehr liefern kann. Also im Sinne von, wie bin ich in der Kultur abgesichert. Das

ist jetzt vielleicht spezifisch fürs Theater und fürs Haus, aber generell würde ich sagen, es hat einfach mehr Misstrauen gebracht.” (K 3, S. 52, Z. 1692)

Dennoch besteht eine hohe Bindung zur/zum Arbeitgeber:in, geprägt durch Kollegialität, Leidenschaft und das Gefühl von Stabilität.

In Dienstleistungsbetrieben (U 1–U 6) hingegen wird die Arbeitsplatzsicherheit klar kommuniziert und stellt ein zentrales Element der Arbeitgeber:innenattraktivität dar:

“Also wir wissen, am Monatsende ist das Geld am Konto und das ist gerade in unserer Branche nicht immer eine Selbstverständlichkeit.” (U 6, S. 217, Z. 7185)

Besonders in der Pandemie wurde diese Sicherheit auch bewusst von den Mitarbeiter:innen wahrgenommen

“Die Bank hat sich dadurch, glaube ich, schon so als sicherer Arbeitgeber bewiesen. Wo viele halt ihren Job verloren haben, im Tourismus und im Handel oder wie auch immer, oder Kurzarbeit gewesen sind, hat die Bank einfach weitergemacht. Wir hatten keine Kurzarbeit gehabt, nichts. Wir haben bei uns einfach alle ins Homeoffice geschickt, innerhalb von drei Tagen.” (U 3, S. 161, Z. 5354)

Sicherheit wird im Dienstleistungssektor somit als strategischer Wettbewerbsvorteil genutzt, während sie im Kulturbereich emotional verankert ist, institutionell jedoch als fragil gilt.

4.2.4 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur von Kulturbetrieben ist stark von Traditionen, teils hierarchischen Strukturen, aber auch einem hohen Maß an individueller Freiheit und einer starken emotionalen Bindung geprägt. Es gibt ein Bewusstsein für Veränderung, jedoch verläuft der Wandel langsamer als in Dienstleistungsunternehmen, auch weil Führungskräfte nicht immer eine Vorbildfunktion einnehmen:

“Die Diskrepanz, ja, die kommt von ganz oben. ... Also wenn es von oben nicht gelebt wird und nicht nach unten ausgestrahlt wird und die Wichtigkeit nicht erkannt wird und man sich im eigenen Rädchen dreht und irgendwann sagt, das wird schon, wir sind es und es gibt keinen besseren als wir.” (K 5, S. 92, Z. 3078)

In Kulturbetrieben wird zudem häufig eine Art Zweiklassengesellschaft zwischen Künstler:innen und Verwaltungsmitarbeiter:innen thematisiert (K 5), was sich negativ auf den Teamgeist auswirkt. Gleichzeitig besteht eine enge emotionale Bindung an den Arbeitsplatz:

“Es gibt hier eine unfassbare Mitarbeiterbindung, schon seit vielen, vielen Jahren. Also ich weiß nicht wie viel 25-jährige oder sogar 40-jährige Dienstjubiläen ich jetzt schon begangen habe, seit ich hier bin. Also das sind tatsächlich hier sehr sehr viel und es hat jetzt irgendwie nicht durch Corona bedingt irgendwelche großen Fluktuationen gegeben, das die bestehende Belegschaft auf einmal das Weite gesucht hätte.“ (K1, S. 5, Z. 159)

Die Einführung flexibler Arbeitsmodelle (z. B. die 4-Tage-Woche in K 6) und diverse Kommunikationsformate zeigen, dass auch im Kulturbereich Veränderungen möglich sind.

Die Unternehmenskultur wird im Dienstleistungssektor klarer als Teil der Arbeitgeber:innenstrategie verstanden. Die Kommunikation ist in vielen Fällen offener, wertschätzender und dialogorientierter – auch in Bezug auf verschiedene Arbeitsmodelle (U 2, U 3, U 6):

“Also man weiß, man ist da nicht nur eine Nummer, sondern da kennt jeder jeden und da grüßt jeder jeden und das ist toll.” (U 6, S. 217, Z. 7189)

Häufig genannt werden zudem die Du-Kultur, flache Hierarchien und das Bestreben, die Unternehmenskultur stetig weiterzuentwickeln. Die Führungsebene wird – im Vergleich zur Kultur – eher als nahbar beschrieben:

“Also da gibt es dann Events, wo es zum Beispiel ein Speed Dating gibt, wo sich Mitarbeiter anmelden können, wo auch der Vorstand einfach mitmacht um einfach mal persönlich mit dem Vorstand zu reden. Hey, wer bist du eigentlich und was machst du eigentlich? Also es ist schon sehr wichtig“ (U 3, S. 166, Z. 5530)

Gleichzeitig werden in Interviews (U 1, U 2, U 5) gezielt Maßnahmen zur Teamentwicklung, Weiterbildung und zur Onboarding-Kultur beschrieben. Dies zeigt ein klares Bekenntnis, Mitarbeiter:innen langfristig zu binden und zu entwickeln.

4.2.5 Karriereperspektiven

Im Kulturbereich herrscht ein starkes Interesse an Entwicklungsperspektiven, die jedoch häufig durch strukturelle Voraussetzungen und individuelle Gegebenheiten begrenzt werden. Gleichzeitig wird der individuelle Einsatz gezielt gefördert (K 1, K 2, K 3). Auch klassische Instrumente der Personalentwicklung wie Mitarbeiter:innengespräche kommen zunehmend zum Einsatz (K 3, K 5). Ein Wechsel innerhalb der Institution wird ebenfalls ermöglicht und unterstützt (K 2, K 5). Zudem besteht eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme an externen Qualifikationen wie

Meisterkursen, Sprachkursen oder Coachings, die von der Organisation finanziell getragen werden (K 1, K 6).

In Dienstleistungsunternehmen wird die Karriereplanung systematischer strukturiert und stärker in organisierte Programme und Prozesse eingebettet. So werden Traineeprogramme, Mentoring, Frauenförderprogramme und Führungskräfteentwicklungen aktiv genutzt, um verschiedene Zielgruppen anzusprechen (U 3, U 2, U 5, U 6). Besonderer Wert wird auf den internen Aufstieg durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen mit entsprechendem Entwicklungsbudget gelegt (U 2). Häufig wird auf eine stärkenorientierte Entwicklung gesetzt (U 2, U 5), und auch Quereinsteiger:innen wird der Zugang zu Karrierechancen ermöglicht (U 3, U 6). Ziel ist es, durch individuell gestaltete Entwicklungspfade eine langfristige Bindung zu fördern und diese transparent zu kommunizieren (U 1, U 2, U 4, U 6).

4.3 Recruiting und Personalbeschaffung

Diese Hauptkategorie beschäftigt sich mit dem aktuellen Fachkräftemangel in den einzelnen Unternehmensformen. Darüber hinaus werden die verwendeten Recruiting-Kanäle näher beleuchtet.

4.3.1 Bereiche des Fachkräftemangels

Besonders ausgeprägt zeigt sich der Fachkräftemangel in Kulturbetrieben im Bereich technischer und handwerklicher Berufe. In allen Interviews werden wiederholt Positionen wie Elektriker:innen, Tischler:innen, Schlosser:innen, Bühnentechniker:innen sowie Ton- und Beleuchtungsmitarbeiter:innen genannt, die schwer oder gar nicht zu besetzen sind (K 1, K 2, K 5, K 6). Teilweise bleiben diese Stellen über Jahre vakant oder müssen mehrfach ausgeschrieben werden (K 5). Als Ursachen werden verschiedene Faktoren genannt: aussterbende Ausbildungsberufe, fehlende Möglichkeiten zur Nachwuchsgewinnung (K 2), aber auch unattraktive Arbeitsbedingungen (K 4, K 6). Darüber hinaus sind auch kaufmännische Berufe wie Personalverrechner:innen oder IT-Mitarbeiter:innen betroffen (K 3, K 5). Der Kreativbereich hingegen ist vom Fachkräftemangel vergleichsweise wenig betroffen.

In Dienstleistungsunternehmen zeigt sich der Fachkräftemangel vor allem in hochspezialisierten, technologie- und gesundheitsbezogenen Berufsfeldern. Häufig genannt werden IT-Spezialist:innen, Softwareentwickler:innen und Elektrotechniker:innen – Bereiche, die stark vom digitalen Wandel betroffen sind (U 1, U 2). Im Gesundheitswesen sind insbesondere Pflegekräfte und Ärzt:innen schwer zu finden, was durch den demografischen Wandel und die steigende Nachfrage zusätzlich

verstärkt wird (U 4). Auch die Nachbesetzung von Vertriebspositionen stellt eine Herausforderung dar (U 3). Das Recruiting ist hier besonders anspruchsvoll, da notwendige Kompetenzen oft neu entstehen und sich schnell verändern, was die gezielte Ansprache geeigneter Bewerber:innen erschwert (U 2).

4.3.2 Recruiting Kanäle

Eine Auswertung der genutzten Recruiting-Kanäle zeigt ein breites Spektrum an Maßnahmen, wobei jede Branche eigene Schwerpunkte setzt. Im Kulturbereich dominiert weiterhin die klassische Mitarbeitendensuche über Stellenausschreibungen auf spezialisierten Plattformen. Gleichzeitig gewinnt Social Media zunehmend an Bedeutung – insbesondere LinkedIn und Instagram werden häufig genannt, um jüngere Zielgruppen anzusprechen (K 1, K 2, K 5). Offene Formate wie Karrieremessen, Theaterfeste oder Tage der offenen Tür (K 3, K 5, K 6) dienen dazu, potenzielle Bewerber:innen direkt zu erreichen.

Im Vergleich dazu ist das Recruiting in Dienstleistungsunternehmen deutlich digitaler und systematischer aufgestellt. Der Einsatz von Recruiting-Tools und Bewerber:innenmanagement-Software spielt hier eine zentrale Rolle. Nachfolgend werden die genutzten Recruiting-Kanäle systematisch aufgeführt.

Tabelle 3: Darstellung verwendeter Recruitingkanäle

Interview	Kanäle
K 1	Persönliche Bewerbungsgespräche, Social Media, eigene Jobseite, spezielle Kulturportale (z. B. Bühnenjobs)
K 2	Stellenbörsen (z. B. Bühnenjobs.de), Social Media (LinkedIn, Instagram), Printmedien, Suchmaschinenoptimierung, Mitarbeiter:innenvideos
K 3	Karrieremessen, Social Media (Instagram, LinkedIn, Hokify), TT-Jobs, klassische Ausschreibungen, Theaterfest
K 4	Klassische Nachbesetzungsverfahren, LinkedIn Jobs, standardisierte Bewerbungsprozesse
K 5	Social Media (Instagram, LinkedIn), Messen, Arbeitnehmerüberlassung, Bewerbermanagementsoftware, Theaterfeste, Litfaßsäulen, Ex-Mitarbeiternetzwerke

K 6	Facebook, Kulturportale (Theapolis, Kulturkonzepte), Universitätspartnerschaften, LKW-Banner, Tag der offenen Tür
U 1	Social Media (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, Xing), Karrieremessen, Kununu, Employer Branding Videos, Tag der offenen Tür
U 2	Karriereseite, Karrieremessen, Hochschulkooperationen, Social Media, Praktikumsrekrutierung, KI-basierte Prozessoptimierung
U 3	Stellenplattformen (karriere.at, jobs.at, LinkedIn), Bewerbungsgespräche, Chatbot, Social Media, Onboarding digital
U 4	Social Media (z. B. LinkedIn), Karrieremessen, Tag der offenen Tür, Videos mit Mitarbeiter:inneninterviews
U 5	Social Media, Active Sourcing (LinkedIn), Inhouse- und externe Messen, Werbeflächen (Newsletter, Flyer), Employer Branding
U 6	TikTok, Facebook, Karriereportal, Karrieremessen, Individualisierte Ansprache, Chatbots, Social Media Strategien

Quelle: Eigene Darstellung

4.3.3 Mundpropaganda

Ein häufig angesprochener Bereich im Recruiting ist die Mundpropaganda – hier unterscheiden sich der Kulturbereich und der Dienstleistungssektor in Bezug auf ihre Professionalisierung deutlich. In Kulturbetrieben wird betont, dass es wichtig sei, dass Mitarbeiter:innen positiv über ihre:n Arbeitgeber:in sprechen und dadurch Interesse im persönlichen Umfeld wecken (K 1, K 2, K 3). Entscheidend sei dabei die Schaffung positiver Arbeitsbedingungen (K 3) sowie das Pflegen von Netzwerken aus früheren beruflichen Kontakten (K 1).

Im Vergleich zu Dienstleistungsunternehmen fehlt im Kulturbereich jedoch häufig eine systematische „Mitarbeiter:innen-werben-Mitarbeiter:innen“-Strategie. Dienstleistungsbetriebe berichten hier von Belohnungssystemen wie Geldprämien oder zusätzlichen freien Tagen bei erfolgreicher Empfehlung (U 1, U 5, U 6). Auch Peer-Empfehlungen unter Lehrlingen werden gezielt eingesetzt (U 6).

4.3.4 Kooperationen

Für beide Bereiche sind Kooperationen mit Schulen, Universitäten und externen Ausbildungsstätten von zentraler Bedeutung. Der Kulturbereich verfolgt das Ziel, Ausbildungsberufe sichtbarer zu machen (K 1) und plant, verstärkt mit HTLs oder Berufsschulen im technischen Bereich zusammenzuarbeiten (K 3). Zudem werden Bewerber:innentrainings an Schulen (K 5) sowie interne Schulführungen (K 2, K 3) angeboten. Auch die Zusammenarbeit mit Plattformen für geflüchtete Menschen (K 1) stellt eine potenzielle Kooperationsmöglichkeit dar. In einem Fall (K 5) wurden sogar dezidierte Stellen für Azubi-Kooperationen geschaffen.

In Dienstleistungsunternehmen ist die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartner:innen bereits seit längerer Zeit etabliert. Erwähnt werden Bildungsk Kooperationen wie Stipendienmodelle oder Praktika als Einstiegsmöglichkeiten (U 2). Darüber hinaus gibt es auch hier Bewerber:innentrainings an Schulen (U 1) sowie die Unterstützung studentischer Projekte (U 2). Die Zusammenarbeit mit externen Personalberatungen (U 1) und Arbeitnehmerüberlassungsfirmen (U 2) ist in Dienstleistungsbetrieben ebenfalls deutlich verbreiteter als im Kulturbereich.

4.4 Mitarbeiter:innenbindung und Benefits

Der nachfolgende Abschnitt beinhaltet das Thema der Mitarbeiter:innenbindung und die Benefits, die Unternehmen einsetzen, um ihre Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen zu binden. Zunächst wird jedoch aufgezeigt, wie hoch die Wechselbereitschaft der unterschiedlichen Bereiche ist.

4.4.1 Fluktuation

Im Kulturbereich wird von einer sehr hohen Mitarbeiter:innenbindung berichtet (K 1). Diese Loyalität wird häufig auf eine ausgeprägte Kollegialität und emotionale Bindung zum Haus zurückgeführt:

“Die Leute sind wahnsinnig kollegial und wahnsinnig eng miteinander. Sehr lange Zugehörigkeit.” (K 2, S. 37, Z. 1227)

Die Wechselbereitschaft in Kulturbetrieben ist laut Interviews meist natürlicher Art, etwa durch Pensionierungen (K 1), oder im künstlerischen Bereich durch Intendantenzweichel bedingt (K 3). Gleichzeitig bestehen jedoch Herausforderungen in Bereichen mit hoher Arbeitsbelastung und unattraktiven Arbeitszeiten (K 6). Auch die Konkurrenzsituation sowie die Möglichkeit, freiberuflich zu arbeiten – insbesondere im Bereich Tontechnik und Beleuchtung – wirkt sich auf die Bindung negativ aus:

„Weil der einfach teilweise in vier, fünf Tage das generiert hat an Honorar, was sie bei uns im ganzen Monat verdienen, und das kann ich schon verstehen, dass man das macht.“ (K 2, S. 25, Z. 836)

In Dienstleistungsunternehmen ist die Fluktuation sehr differenziert und branchenspezifisch zu betrachten. Besonders dort, wo Sicherheit und Stabilität zentrale Werte darstellen, kommt es seltener zu Kündigungen (U 1). Auch die Rückkehr ehemaliger Mitarbeiter:innen ist möglich:

„wir hatten sehr oft die Situation, dass Personen gedacht haben, woanders ist es besser, dann wieder zurückkommen. Das früheste, was ich hatte war ein Monat, dann vier Monate, ein halbes Jahr, ein Jahr, also die Leute klopfen wieder an und sagen: Bitte, ich will wieder zurück, es ist doch viel cooler als woanders.“ (U 3, S. 165, Z. 5496)

Eine herausfordernde Branche stellt allerdings der Gesundheitsbereich dar. Aufgrund hoher Arbeitsbelastung und starrer Hierarchien ist die Wechselbereitschaft hier vergleichsweise groß (U 4). Gleichzeitig können sich äußere Marktveränderungen auch positiv auf den Zustrom und die Bindung von Mitarbeiter:innen auswirken (U 6).

4.4.2 Work-Life-Balance

In beiden Bereichen ist die Work-Life-Balance ein zentrales Thema der Mitarbeiter:innenbindung. Der Umgang damit unterscheidet sich jedoch abhängig von den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen.

Im Kulturbereich ist ein wachsendes Bedürfnis nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erkennbar. Insbesondere in Verwaltung, Technik und Werkstätten kommen vermehrt Homeoffice, Teilzeitmodelle und mittlerweile auch eine Vier-Tage-Woche zum Einsatz:

„Wenn wer einsteigt, der Großteil geht auf die vier Tage Woche. Obwohl, es gibt dann wieder Leute, die müssen Kinder abholen oder hin oder her. Die wollen eher die fünf Tage Wochen haben oder älteren Mitarbeiter, die schon länger da sind und immer fünf Tage gearbeitet haben. Die wollen sich nicht verändern. Jeder soll machen wie er will.“ (K 6, S. 107, Z. 3573)

Eine weitere Einrichtung (K 5) beschreibt, wie Homeoffice für Planungs- und Verwaltungsaufgaben genutzt wird. Auch die Möglichkeit, Dienstpläne langfristiger zu gestalten, erhöht die Planbarkeit des Privatlebens (K 6). Gleichzeitig werden klare Grenzen deutlich, insbesondere in bühnenspezifischen Berufen (K 6).

In Dienstleistungsunternehmen ist die Work-Life-Balance ein zentrales Element des Employer Branding. Besonders in IT, Verwaltung und wissenschaftlichen Bereichen sind Homeoffice, Gleitzeit, Vier-Tage-Woche und teilweise 100 % Remote-Arbeit gängige Praxis. Diese Flexibilität gilt als notwendig, um Talente zu gewinnen:

“Die gezielten Maßnahmen bei uns sind halt einfach die, dass wir da mithalten können, was das flexible Arbeit angeht.” (U 2, S. 144. Z. 4791)

Auch spontaner Zeitausgleich, flexible Urlaubstage (U 2), Papa-Monate, Sabbaticals und Elternzeit (U 4) werden aktiv gefördert. Unternehmen wie U 1 und U 3 berichten, dass während der Pandemie innerhalb weniger Tage vollständig auf Homeoffice umgestellt wurde – ein Zeichen für einen hohen Digitalisierungsgrad. Auch hier werden jedoch Grenzen deutlich, insbesondere in Pflege- oder kundenorientierten Bereichen. Es wird über neue Modelle nachgedacht, gleichzeitig jedoch auf den steigenden Personalbedarf hingewiesen:

„... weil desto mehr Teilzeit Mitarbeiter ich habe, desto mehr Leute brauche ich natürlich. Weil ein 25 oder 30 Stunden Mitarbeiter, da brauche ich natürlich dann fast eineinhalb Mitarbeiter, dass ich eine Vollzeitstelle besetzen kann. Das ist dann natürlich auch wieder schwierig.“ (U4, S. 180, Z. 5992)

4.4.3 Gesundheitsförderung

In beiden Bereichen ist eine Zunahme gesundheitsfördernder Maßnahmen erkennbar. Zur Stärkung der Mitarbeiter:innenbindung und zur Reduktion von Ausfallzeiten werden physische und psychische Unterstützungsangebote bereitgestellt. Im Kulturbereich rückt gesundes Arbeiten zunehmend in den Fokus. Dabei spielen Kreativität, Eigeninitiative und die Integration gesundheitsfördernder Elemente in den Arbeitsalltag eine zentrale Rolle. Bewegungsangebote unter dem Titel „Fit für die Kunst“ – etwa Yoga-Einheiten (K 6) – werden durch die Gesundheitskassen gefördert. Auch die psychische Belastung der Mitarbeiter:innen wird regelmäßig erhoben und ausgewertet (K 3, K 6). Kostenlose Beratungsangebote (K 2) und Impfaktionen (K 1) werden als Zeichen aktiver Fürsorge wahrgenommen.

“Wir haben dazu ein Employer Assistant Program im Hause. Da kann jeder Mitarbeiter hingehen, der in irgendeiner Art und Weise Betreuung braucht.” (K 2, S. 29, Z. 952)

Firmeneigene Fitnessstudios, vergünstigte Mittagessen und Massageangebote (U 2, U 6) sind Teil der betrieblichen Gesundheitsstrategie. In Dienstleistungsunternehmen findet Gesundheitsförderung zunehmend auch in

digitaler Form statt: werden arbeitspsychologische Betreuung und Apps für Meditation oder Yoga angeboten (U 4). Besondere Aufmerksamkeit gilt der Anpassung der Angebote an die Schichtarbeit (U 4, U 6), um möglichst allen Beschäftigten einen Zugang zu ermöglichen.

4.4.4 Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten

Wie bereits im Abschnitt 4.2.5 beschrieben, sind Weiterentwicklungsmöglichkeiten nicht nur Teil der Positionierung, sondern auch ein wichtiger Hebel zur Bindung.

In Kulturbetrieben ist die Weiterbildung oftmals sehr praxisnah und berufsbezogen ausgerichtet. Fachkarrieren wie beispielsweise Bühnenmeister:in oder Elektromeister:in werden gezielt gefördert (K 1, K 6). Auch die Ausbildung von Lehrlingen und eine frühzeitige Perspektivenvermittlung ist ein zentraler Fokus der Kulturbetriebe (K 2, K 4, K 6). Die Führungsentwicklung hat sich ebenfalls etabliert, mit dem Fokus auf Bewusstseinsbildung und Talentförderung (K 3, K 6). Darüber hinaus werden individuelle Fördermaßnahmen wie Englischkurse (K 6) oder ein Traineeprogramm im Bereich Veranstaltungstechnik (K 5) angeboten.

Dienstleistungsunternehmen gehen deutlich institutionalisierter vor: Unternehmensinterne Akademien und Programme wie Führungskräfteentwicklung, Mentoring oder Stipendien (U 3, U 4, U 2) sind ebenso Bestandteil wie Wissensmanagement über Trainingskataloge, individuelle Schulungsbudgets und Frauenförderprogramme (U 2, U 3, U 5). Dabei wird sowohl auf interne Schulungen (U 4) als auch auf externe Bildungsangebote wie berufsbegleitende Studiengänge (U 2) gesetzt.

4.4.5 Unternehmensevent und Teambuilding

In Kulturbetrieben dienen Teamevents häufig der abteilungsübergreifenden Vernetzung. Formate wie „Mystery Lunches“ mit Mitarbeitenden aus anderen Abteilungen oder „Zu Gast bei“ (K 4) fördern das gegenseitige Kennenlernen und ermöglichen Einblicke in unterschiedliche Arbeitsbereiche. Auch klassische Veranstaltungen wie Theaterfeste (K 4) sowie gemeinsame Sport- und Freizeitangebote (K 6) werden positiv hervorgehoben. Bereits im Onboarding-Prozess wird auf den direkten Kontakt mit anderen Abteilungen Wert gelegt (K 4).

In Dienstleistungsunternehmen werden Teamevents hingegen bereits strategisch zur Stärkung der Employer Brand eingesetzt. Schon am ersten Tag, etwa durch „Welcome Days“, wird das Gemeinschaftsgefühl gezielt gefördert (U 3). Regelmäßige Feste, zu denen auch Freunde und Familien eingeladen werden, sind fester Bestandteil der Unternehmenskultur (U 6). Gemeinsame Aktivitäten wie Gokart-Rennen, Turniere oder

Laufevents stärken den Teamzusammenhalt (U 2). Auch hier werden abteilungsübergreifende Formate gepflegt, etwa durch verschiedene Pop-up-Events (U 6).

4.5 Vergütung und Arbeitsbedingungen

Dieser Abschnitt liefert Erkenntnisse darüber, wie sich Gehalt, Zusatzleistungen und Arbeitsbedingungen sowie die Möglichkeit flexibler Arbeitsmodelle auf den Fachkräftemangel in den jeweiligen Branchen auswirken.

4.5.1 Gehaltsstruktur und Wettbewerbsfähigkeit

Der Kulturbereich verfügt im Hinblick auf Gehaltsstrukturen über nur begrenzten Spielraum und ist stark von Tarif- und Kollektivverträgen geprägt. Einige Betriebe sehen sich im Vergleich zur Privatwirtschaft als nicht mehr wettbewerbsfähig:

“Wie können in vielen Bereichen von der Privatwirtschaft vom Gehalt her nicht mithalten.” (K 3)

Besonders kritisch wird dies in technischen Berufen sowie im Bereich Beleuchtung und Ton wahrgenommen, wo freiberufliche Tätigkeiten oft ein Vielfaches besser vergütet werden (K 2). Es wird von starren Tarifverträgen und daraus resultierenden Ungleichgewichten zwischen Berufsgruppen berichtet:

“Ich meine, wir können in vielen Bereichen von der Privatwirtschaft vom Gehalt nicht mithalten. Also da gibt es schon manchmal Vorstellungen. Jetzt gerade mal wieder mit einem ITler geredet, der hat da Vorstellungen. Das ist bei uns die Managementebene und war dann ganz erzürnt und hat gemeint da werden wir nie jemanden finden. Wir müssen einfach sagen wenn man hier arbeiten will, dann glaube ich, ist ein gewisser Abschlag einfach dabei.” (K 3, S. 62, Z. 2075)

Zudem ergeben sich aus den Tarifverträgen Unterschiede bei den Wochenarbeitsstunden – während manche Mitarbeiter:innen 38,5 Stunden leisten, arbeiten andere 40 Stunden pro Woche (K 5). Auch ein undurchsichtiges Zulagensystem wird kritisiert (K 6), ebenso wie die Nichtanerkennung von Ausbildungen, wenn diese nicht im Inland absolviert wurden (K 1).

In Dienstleistungsunternehmen ist die Gehaltsstruktur stark branchenabhängig. Branchen wie die Energieversorgung können sich durch ihre tariflichen Rahmenbedingungen vergleichsweise hohe Gehälter leisten:

“Und das funktioniert natürlich, ist sehr attraktiv nach außen, weil man als junger Mensch, der frisch ins Unternehmen kommt, das, was er da verdient, das wird er

nicht so schnell noch mal irgendwo verdienen. Natürlich ist es für einen erfahrenen Menschen weniger attraktiv als umso mehr Jahre, umso weniger attraktiv wird es. Aber gerade für junge Menschen ist das schon sehr spezifisch für unsere Branche.” (U 1, S. 131, Z. 4356)

Gleichzeitig geraten jedoch auch Unternehmen unter Druck – insbesondere bei dem Versuch, faire und transparente Gehaltsstrukturen aufrechtzuerhalten:

“Was uns schon aufgefallen ist, das sind keine marktkonformen Gehälter mehr, die da geboten werden und dann halten wir auch nicht mehr mit. Und da müssen wir wirklich irgendwann aufgeben und sagen okay, weil wir einfach auf Fairness im Haus haben, das ist uns ganz wichtig.” (U 3, 165, Z 5485)

In einigen Branchen wird deshalb versucht, Maßnahmen zu ergreifen, um Gehälter zu verbessern und neue, wettbewerbsfähige Gehaltspakete zu entwickeln, etwa im Gesundheitsbereich (U 4).

4.5.2 Zusatzleistungen

Wo Tarif- und Kollektivverträge an ihre Grenzen stoßen, wird versucht, innerhalb bestehender Rahmenbedingungen auf Zusatzleistungen zurückzugreifen – insbesondere in Dienstleistungsunternehmen. Diese reichen von Essenszuschüssen und frisch gekochtem Kantinenessen (U 4, U 4) über Rabatte bei Partnerunternehmen, Versicherungen und die Nutzung von Firmenwägen (U 2).

“Wir haben zum Beispiel noch immer eine betriebliche Pensionsvorsorge und einen Zuschuss, den gibt es auch zur privaten Krankenversicherung und private Unfallversicherung. Dann gibt es natürlich auch Rabatte beim Fahrzeugkauf und gewisse Kooperationen im Einzelhandel. Also Mitarbeiterrabatte, dann günstige Handykonditionen und ein Essenszuschuss.” (U 2, S. 147, Z. 4894)

Zu den Zusatzleistungen zählen außerdem private Kranken- und Unfallversicherungen, betriebliche Altersvorsorge, Kinderbetreuung und Umzugshilfen für Bewerber:innen (U 1, U 2). U 1 berichtet, dass insbesondere jüngere Arbeitnehmer:innen Zusatzangebote wie Krankenversicherungen sehr positiv annehmen.

In Kulturbetrieben hingegen sind Zusatzleistungen wie in der Dienstleistungsbranche selten. Genannt werden Freikarten, vergünstigte Eintrittskarten und Jobtickets (K 2, K 5). Es wird ausdrücklich betont, dass Kulturbetriebe mit privatwirtschaftlichen Unternehmen in diesem Bereich oft nicht konkurrenzfähig sind:

“Wo wir jetzt sicher nicht dramatisch reüssieren können, ist in Bezug auf irgendwelche tollen Sozialleistungen. Fitnessstudio, weiß ich nicht was. Ja, also

wenn du jetzt sagst, es gibt die klassischen großen Arbeitgeber, die natürlich auch das entsprechende Kleingeld dahinter haben. Oder die großen Konzerne, die halt mit einem ganzen Bündel an Sozialleistungen winken können. Das können wir nicht, weil wir halt ein subventionierter Betrieb sind.” (K 2, S. 29. Z. 977)

4.5.3 Flexible Arbeitsmodelle

Wie bereits in Abschnitt 4.4.2 ausgeführt, sind flexible Arbeitsmodelle und eine ausgewogene Work-Life-Balance ein zunehmend bedeutender Wettbewerbsfaktor. Auch im Kulturbereich wächst das Angebot an Flexibilisierung, ist jedoch stark vom jeweiligen Arbeitsbereich abhängig. Während in Werkstätten und Verwaltungsbereichen Modelle wie Homeoffice, Vier-Tage-Woche oder Teilzeit möglich sind (K 6), gibt es in technik- und kunsternahen Bereichen klare Grenzen durch Schichtarbeit, wechselnde Dienstzeiten und Probenpläne:

“Wir haben Wechselschichten, was im Theater ja auch vorkommt. Frühschicht, Spätschicht in den verschiedenen Abteilungen”. (K 1, S. 9, Z. 280)

Dennoch wird auch in Kulturbetrieben innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen nach individuellen Lösungen gesucht, sei es durch Betriebsvereinbarungen oder pragmatische Führungsmodelle (K 6). Das Homeoffice hat sich seit der Pandemie etabliert und soll – soweit möglich – beibehalten werden (K 5). Trotzdem ist klar, dass sich aufgrund von Spielplänen und Probenzeiten eine flächendeckende Remote-Kultur im Kulturbetrieb nur eingeschränkt umsetzen lässt:

“Aber grundsätzlich sind wir nicht der typische Betrieb für das Homeoffice. Das kann man in einer Bank oder irgendwo machen. Aber ich denke, wir sind ein Menschenbetrieb, in einem Hotel kannst du auch nicht im Homeoffice arbeiten und die Herausforderungen passieren eigentlich vor Ort.” (K 6, S. 111, Z. 3714)

In Dienstleistungsunternehmen sind flexible Arbeitsmodelle bereits eine zentrale Stellschraube. Hier wird zunehmend auf agile und mobile Arbeitsweise gesetzt:

“... zum Beispiel im Bereich IT, die können bis zu 100 % ins Homeoffice gehen. Es gibt schon die Voraussetzungen dafür, dass sie dann keinen fixen Arbeitsplatz mehr haben, also ein Wechselarbeitsplatz. Aber sie können, wenn Sie das möchten und das ist das, was ich unterstreichen will, MÖCHTEN, dann können Sie bis zu 100 % ins Homeoffice gehen”. (U 1, S. 128, Z. 4284)

Der Vorteil solcher Arbeitsmodelle zeigt sich deutlich im Wettbewerb um junge Bewerber:innen (U 2). Dennoch existieren auch im Dienstleistungssektor Branchen, die

nur eingeschränkt flexibilisierbar sind, etwa im Pflege- oder Reinigungsbereich (U 4, U 6). Dort wird versucht, alternative Modelle umzusetzen – beispielsweise durch die Teilung langer Dienste oder durch Zeitausgleich:

“Wir machen teilweise auch zwölf Stunden Dienste, aber die Dienste unterteilen sie teilweise oder machen mehr Stunden pro Tag. Und dafür hat der Mitarbeiter dann einmal drei oder vier Tage am Stück Zeitausgleich.” (U 4, S. 183, Z. 6112)

4.5.4 Belastung und Überstunden

Die Arbeitsbelastung stellt sowohl in Kultur- als auch in Dienstleistungsunternehmen eine zentrale Herausforderung dar. Besonders in technischen Berufen wie der Bühnen- und Veranstaltungstechnik wird die Belastung als hoch empfunden; auch die starke Varianz der Arbeitszeiten führt zu zusätzlichem Druck:

“Wir sind ein Repertoirebetrieb, wir spielen jeden Tag was anderes und das ist schon harte Arbeit, körperlich nämlich.” (K 6, S. 105, Z. 3520)

Die schwierige Nachwuchsgewinnung im technischen Bereich (K 4) verschärft die Situation zusätzlich. Für langjährige Mitarbeiter:innen stellt die körperliche Belastung zunehmend eine Herausforderung dar (K 2). Auch der Vergleich mit anderen Branchen, in denen deutlich weniger Abend- und Wochenenddienste anfallen, wird als Problem wahrgenommen (K 2).

Im Dienstleistungsbereich, insbesondere im Gesundheitssektor, treten ebenfalls stark belastende Arbeitssituationen auf. Die physische und psychische Belastung wird durch den demografischen Wandel zusätzlich verstärkt:

“Natürlich ist im Pflegebereich oder im ärztlichen Bereich die Arbeitsbelastung sehr hoch. Es kommen immer mehr Patienten, die Bevölkerung wird immer älter und das Personal kann aber in dem Ausmaß nicht immer so viel nachkommen.” (U 4, S. 189, Z. 6302)

4.5.5 Einfluss auf den Fachkräftemangel

Ein klarer Einfluss der zuvor genannten Faktoren auf den Fachkräftemangel ist in beiden Bereichen erkennbar. Es zeigt sich, dass starre Gehaltsstrukturen die Suche nach qualifiziertem Personal deutlich erschweren (K 1, K 5). Unternehmen, die über dem Marktwert vergüten, haben – sowohl im Kultur- als auch im Dienstleistungsbereich – einen spürbaren Wettbewerbsvorteil (U 3).

Zudem wird berichtet, dass Bewerber:innen ihren Marktwert sehr genau kennen, was es deutlich schwieriger macht, sie für ein Unternehmen zu begeistern:

“Die Arbeitswelt hat sich sehr, sehr gewandelt, ist sehr volatil geworden in dem Sinne, dass gut qualifizierte Arbeitskräfte natürlich auch ihren Wert kennen und der Wert teilweise einfach auch dem übersteigt, was Unternehmen bieten können oder auch wollen, aufgrund von einem Stellenplan, aufgrund von einer gewissen Gehaltsstruktur” (U 1, S. 122, Z. 4058)

Auch die Arbeitszeitflexibilisierung ist für viele Unternehmen eine Herausforderung, die Unternehmen dazu zwingt, das Spektrum möglichst breit zu setzen:

“Wir sind wahnsinnig flexibel im Umgang, soweit es sich halt irgendwie mit dem Geschäft unter einen Hut bringen lässt.” (K 2, S. 28, Z. 926)

“Wir steigen auf jedes Teilzeitmodell mittlerweile ein.” (K 6, S. 105, 3526)

Fehlende Flexibilität wird zunehmend als klarer Wettbewerbsnachteil empfunden, insbesondere bei der Suche nach jüngeren Arbeitnehmer:innen (K 5). Darüber hinaus spielen körperliche und psychische Belastungen eine wachsende Rolle: Lange Dienste und starre Dienstpläne gelten vielfach als Grund für Personalengpässe (U 4). Besonders ältere Mitarbeiter:innen stoßen hier an ihre Belastungsgrenzen:

“Und ich glaube, was man schon merkt unsere altgedienten Mitarbeiter, die haben natürlich schon ein bisschen ein Thema mit Überstunden. Einfach mit der Belastbarkeit, mit der körperlichen Belastbarkeit, teilweise. Da muss man halt ein bisschen mehr hinschauen und aufpassen.” (K 2, S. 28, Z. 939)

4.6 Führung und Unternehmenskultur

Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Thema Führung und Führungsstil in unterschiedlichen Unternehmensformen und damit, wie diese in der jeweiligen Unternehmenskultur verankert sind.

4.6.1 Führungsstil

In vielen Kulturbetrieben herrscht nach wie vor eine klassische, hierarchische Struktur, insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen künstlerischen und administrativen Berufsgruppen. Führung wird häufig als Top-down und sehr traditionell erlebt

“... dass eine Branche auf der einen Seite so wahnsinnig frei und kreativ sein kann und modern und innovativ und in der ganzen Organisation, aber derartig traditionell und altmodisch und hierarchisch und beamtisch. (K 2, S. 27, Z. 880)

Auch die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen wird oftmals nicht auf Augenhöhe wahrgenommen, Mitarbeiter:innen in der Verwaltung fühlen sich weniger wertgeschätzt:

„... es gibt die künstlerische Sparten und es gibt die Verwaltungs-Sparte und die Verwaltungs-Sparte wird bei den künstlerischen Sparten eher wie ein Dienstleister gesehen. Und wenn die Dienstleistersparte dann sagt, Leute wir kommen nicht rüber, wir kriegen das Personal nicht, weil wir da nicht richtig positioniert sind, weil wir nichts machen. Kommen die Sparten und sagen, unsere Stellen sind alle belegt, was wollt ihr. Also wir sind super, unsere Vorstellungen sind ausverkauft, unsere Premieren, unsere Vorstellungen kommen super an, gut in der Presse, was wollt ihr mehr?“(K 5, S. 93, Z. 3116)

Gleichzeitig wird die Rolle von Führungskräften zunehmend geschärft (K 3), da Projekte oft auch auf dieser Ebene scheitern können (K 4). Um hierarchische Strukturen aufzubrechen, werden informelle Formate geschaffen, um mit der Geschäftsführung in Austausch zu treten (K 2).

Im Vergleich dazu zeigen sich in Dienstleistungsunternehmen stärkere Tendenzen zu teamorientierter und nahbarer Führung. Das beginnt häufig bereits bei Vorstellungsgesprächen (U 3), wo auf persönliche Ansprache und Augenhöhe geachtet wird. Auch im Arbeitsalltag wird auf persönlichen Kontakt mit Mitarbeiter:innen großer Wert gelegt (U 6). In speziellen Formaten wie Speed-Dating mit Vorständen wird Nähe zur Belegschaft aktiv gefördert (U 3). Auch junge Mitarbeitende werden frühzeitig in Entscheidungsprozesse eingebunden:

“Also wir reden mit unseren Lehrlingen, wir brauchen sie immer wieder in Workshops usw” (U 6, S. 2010, Z.6979)

Aber auch in Dienstleistungsunternehmen zeigen sich nach wie vor noch hierarchische Strukturen, die zum Teil auch noch historisch bedingt sind:

„Wir sind streng hierarchisch aufgebaut. Es kommt einfach so von früher und unsere Kultur muss sich da einfach mitverändern” (U 4, S. 191, Z. 6354)

4.6.2 Kommunikation und Feedbackkultur

Obwohl Kulturbetriebe nach wie vor hierarchisch strukturiert sind, gibt es zunehmende Bemühungen, die Kommunikation und Feedbackkultur innerhalb der Organisation zu fördern. Es wird betont, dass Mitarbeiter:innen nicht nur informiert, sondern aktiv einbezogen werden müssen und dass eine transparente Kommunikation erforderlich ist (K 5). Durch interne Umfragen wird Partizipation ermöglicht (K 2, K 6). Darüber hinaus wird der Austausch mit Führungskräften und anderen Abteilungen auch durch kreative Formate gefördert (K 2, K 4, K 5). Gleichzeitig wird versucht, Mitarbeiter:innen über unterschiedliche Kanäle zu erreichen:

„Und auch wenn jetzt jeder ein E-Mail-Postfach hat, heißt das noch lange nicht, dass jeder die Mails auch liest.“ (K 2, S. 31, Z. 1048)

In Dienstleistungsunternehmen ist offene Kommunikation bereits ein selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. Mithilfe von Ideenboxen, gemeinsamen Workshops (U 6) und partizipativen Formaten – häufig bereits im Onboarding-Prozess (U 3) – wird der interne Austausch gefördert. Auch hier wird großer Wert auf die gezielte Wahl geeigneter Kommunikationskanäle gelegt:

“Ich kann nicht jeden unserer Mitarbeiter mit Email erreichen. Das funktioniert bei uns auch nicht. Und das ist es halt, wo man sich wirklich anschaut, okay, wenn es jetzt das Email ist, was muss ich machen, was wird gelesen, was wird gesehen.” (U 6, S. 218, Z. 7239)

Es wird berichtet, dass die Kommunikation niederschwellig, ehrlich und vor allem dialogbereit sein muss, damit sie erfolgreich ist (U 6).

4.6.3 Innovationsfähigkeit und Chancenmanagement

In Kulturbetrieben besteht mittlerweile ein grundlegendes Bewusstsein für den notwendigen strukturellen Wandel (K 6). Dennoch führen starre Hierarchien und ein formal geprägtes HR-Verständnis häufig zu einem Festhalten an bestehenden Abläufen:

“Aber was ich merke ist schon das ganze Thema in dem ganzen Theaterumfeld noch nicht einmal in den Kinderschuhen steckt, sondern in den Babyschuhe.” (K 2, S. 45, Z. 1511)

Gleichzeitig wird jedoch in mehreren Bereichen aktiv versucht, auf Herausforderungen wie den Fachkräftemangel zu reagieren – etwa durch flexible Arbeitsmodelle (K 6), Digitalisierung (K 1, K 4, K 5) oder gezielte Weiterbildungsangebote (K 3).

Im Dienstleistungssektor zeigt sich eine deutlich höhere Sensibilität gegenüber Themen wie Digitalisierung und Employer Branding. In internen Arbeitsgruppen werden entsprechende Entwicklungen aktiv vorangetrieben (U 5). Auch flache Hierarchien und Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Belegschaft werden als förderlich empfunden (U 6). Technologische Lösungen wie Chatbots oder digitale Vertragsunterzeichnung werden dabei gezielt eingesetzt, um Bewerber:innen anzusprechen:

„Wir versuchen jetzt aktuell noch dieses Onboarding noch digitalisierter zu gestalten, indem viele Verträge einfach online zugeschalten werden. Im Bewerber oder dann in Zukunft ein Mitarbeiter und der das dann einfach mit

A-Trust oder mit der normalen Signatur einfach signieren kann.“ (U 3, S. 175, Z. 5812)

4.6.4 Diversität und Inklusion

Die Auswertung zeigt, dass insbesondere in Kulturbetrieben Diversität als gelebte Praxis verstanden wird. Vielfalt wird an Orten sichtbar, an denen zahlreiche Nationalitäten vor und hinter der Bühne zusammenkommen (K 2, K 3, K 6). Kulturbetriebe schildern, dass Diversität kulturell in den jeweiligen Häusern verankert ist:

„... bei uns ist das einfach normal. Das ist jetzt nichts, was für uns ein neues Thema ist, sondern wenn man ins Theater kommt, das ist einfach divers und bunt und das ist auch schön und gut so und so soll es auch bleiben.“ (K 4, S. 83, Z. 2798).

Die Offenheit bezieht sich dabei nicht nur auf kulturelle Herkunft, sondern auch auf sexuelle Identität. Es wird geschätzt, dass sich Personen in Kulturbetrieben freier entfalten können als in anderen Branchen:

„... sie ist nach über zehn Jahren dort weggegangen, weil sie einfach gesagt hat, sie hat sich dort bis heute nie wirklich offen geoutet. Ihr engstes Umfeld hat es gewusst, aber trotzdem war es jetzt irgendwie Hmm. Und bei uns ist das ja überhaupt kein Thema (K 2, S. 41, Z. 1383).

Auch die Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigungen wird durch spezielle Veranstaltungen gefördert (K 1), wenngleich viele Häuser bei der baulichen Barrierefreiheit an ihre Grenzen stoßen (K 1).

Gleichstellung und Genderfragen sind im Kulturbereich ebenfalls stark verankert. Programme zur Förderung von Frauen in technischen Berufen (U 2) sowie Maßnahmen zur Unterstützung junger Mitarbeiterinnen sind bereits etabliert. Gleichbehandlung und Fairness werden als zentrale Werte zunehmend gestärkt, wodurch besonders Frauen ein neues Bewusstsein entwickeln:

„Diese Awareness, werde ich gut behandelt oder nicht? Ist das potenzielles Mobbing oder nicht? Also da kommt viel mehr wie früher“ (K 2, S. 30, Z. 1008)

In Dienstleistungsunternehmen wird Diversität zunehmend systematisch durch eigene Arbeitsgruppen oder beauftragte Personen bearbeitet (U 5). Projekte zur gezielten Frauenförderung stoßen auf positive Resonanz:

„Also, da habe ich ein Frauenförderprogramm auf die Beine gestellt mit unseren Vorständen und das wird sehr gut angenommen von den Frauen, die fühlen sich

so ein bisschen verstanden und wir wollen es auf sehr authentische Art und Weise machen. (U 3, S. 167, Z. 5566)

Gleichzeitig bestehen auch hier Herausforderungen bei der Inklusion von Menschen mit Behinderungen (U 3) oder im Bereich der sprachlichen Anforderungen:

„Bei uns ist Deutsch sozusagen die Arbeitssprache. Wer halt kein Deutsch kann, der hat halt eigentlich keine Möglichkeit, bei uns wirklich im Unternehmen dann zu arbeiten.“ (U 2, S. 141, Z. 4648)

4.7 Einfluss von Krisen

Einen besonderen Einfluss auf die Arbeitsplatzsituation und Personalbeschaffung vieler Unternehmen hatte die COVID-19-Pandemie. In vielen Fällen sind die Auswirkungen bis heute spürbar. Der nachfolgende Abschnitt widmet sich daher dem Einfluss von Krisen und den Anpassungen, die Unternehmen in dieser Zeit vorgenommen haben.

4.7.1 Auswirkungen von Krisen

Im Kulturbereich stellte die COVID-19-Pandemie einen radikalen Einschnitt dar. Betriebe mussten schließen, und Kurzarbeit war in vielen Organisationen üblich (K 3, K 4). Der Stillstand durch abgesagte Vorstellungen führte zu großer Verunsicherung unter den Mitarbeiter:innen (K 3). Einige Häuser (K 1, K 2, K 3) berichten von erhöhter Fluktuation im Anschluss an die Pandemie:

“Was wir dann aber gemerkt haben, wie die Pandemie vorbeigegangen ist, dass dann extrem viele Leute in die freie Szene abgewandert sind.“ (K 2, S. 25, Z. 824)

Junge Menschen tendieren seither verstärkt zu höheren Gehältern und flexibleren Arbeitsmodellen (K 2). Gleichzeitig wurde aber auch beobachtet, dass Arbeitsplatzsicherheit an Bedeutung gewonnen hat:

“Aber gerade in diesen Berufen habe ich einen größeren Unterschied gemerkt, nach COVID, dass die Leute auch die Sicherheit brauchen. Vielleicht keine 100 % Stelle, die meisten suchen immer noch Teilzeit, 50 % 70 %, um einfach noch privat selbstständig arbeiten zu können.“ (K 5, S. 86, Z. 2899)

Die Krise führte zudem zu einem Anstieg psychischer Belastungen (K 3), brachte aber auch einen positiven Digitalisierungsschub mit sich (K 3, K 6).

In Dienstleistungsunternehmen waren die Auswirkungen branchenabhängig, in vielen Fällen lief der Betrieb weiter, jedoch kam es zu strukturellen Veränderungen. Besonders die Digitalisierung erhielt starken Auftrieb (U 3, U 2, U 6). Unternehmen

berichten von veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden an Arbeitszeitmodelle – Teilzeit, Flexibilität und agile Strukturen werden zunehmend eingefordert (U 1, U 4):

„Heute ist es wichtiger, diese Work Life Balance zu haben, Zeit mit seinen Liebsten zu verbringen, weniger zu arbeiten, flexiblere Arbeitszeitmodelle zu haben.“ (U 1, S. 125, Z. 4146)

Auch im Recruiting wurden Veränderungen deutlich: Die Qualität der Bewerbungen habe abgenommen (U 3, U 4), und der Aufwand für Personalbeschaffung sei deutlich gestiegen (U 4). Positiv vermerkt wurde die sinkende Wechselbereitschaft von Mitarbeiter:innen – sichere Arbeitgeber:innen wurden stärker geschätzt (U 1, U 3):

„Aber der Prozess ist komplexer geworden durch Corona, weil Corona Menschen verunsichert hat, das heißt, wir haben den Eindruck bzw die Erfahrung gemacht im Recruiting, dass Menschen weniger wechselbereit geworden sind.“ (U 1, S. 124, Z. 4135)

4.7.2 Anpassungen im HR Bereich

Die COVID-19-Pandemie hat insbesondere im Personalbereich zu nachhaltigen Anpassungen geführt. Beide Unternehmensformen berichten von einer deutlichen Zunahme digitaler Recruiting-Möglichkeiten (K 1, K 4, K 6, U 2, U 3, U 4, U 5). Im Kulturbereich kam es zu einem Anstieg mobiler Arbeitsmodelle, die bis heute weitgehend beibehalten wurden (K 3, K 4, K 5). Auch die interne Kommunikation hat sich verändert – neue Kanäle wurden geschaffen, um Mitarbeiter:innen über die aktuelle Lage des Unternehmens zu informieren (K 2).

Beide Bereiche profitieren vor allem von der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort (K 4, K 5, U 1, U 2, U 3).

„Früher war mobiles Arbeiten absolute Ausnahme, Corona war ein wichtiger Punkt, damit sich das ändert.“ (K4, S. 70, Z. 2346)

„Also diese Hybrid- und Remote-Modelle sind eh schon fester Bestandteil der Unternehmenskultur.“ (U2, S. 141, Z 4676)

Die Einführung einer Vier-Tage-Woche im Kulturbetrieb K 6 wurde von den Mitarbeiter:innen sehr gut angenommen. Im Gesundheitsbereich kam es infolge der Pandemie zu Anpassungen in den Gehaltsschemata sowie zu einer Ausweitung der betrieblichen Gesundheitsangebote (U 4).

4.7.3 Krisen und Fachkräftemangel

Der Kulturbereich war bereits vor der Pandemie von strukturellen Problemen betroffen. Leere Arbeitsmärkte in technischen Bereichen (K 1) sowie tarifgebundene Verträge, die mit der Privatwirtschaft nicht konkurrenzfähig sind (K 1, K 3, K 6), ziehen sich durch viele Bereiche des Kulturbetriebs und lassen kaum Spielraum für individuelle Lösungen (K 5, K 6). Hinzu kommen die bereits erwähnten unattraktiven Arbeitsbedingungen (K 4, K 5, K 6), die die Situation zusätzlich verschärfen. Während der Pandemie konnten keine neuen Mitarbeiter:innen gewonnen werden, da der Betrieb weitgehend stillstand. Auch Ausbildungsprogramme konnten in dieser Zeit nicht umgesetzt werden (K 2).

In Dienstleistungsunternehmen äußerte sich der Fachkräftemangel je nach Branche unterschiedlich. Besonders betroffen war der Gesundheitsbereich, der von einem verkleinerten Bewerber:innenpool und gleichzeitig hoher Wechselbereitschaft berichtet (U 4). In anderen Bereichen wurden Konkurrenzkláuseln und lange Kündigungsfristen eingeführt, um Abwanderung zu verhindern (U 3). Dennoch stoßen viele Unternehmen an ihre finanziellen und strukturellen Grenzen – starre Rahmenbedingungen erschweren es, Mitarbeiter:innen langfristig zu halten oder von einem Wechsel abzuhalten (U 1, U 2).

4.7.4 Zukunftssicherheit und Resilienzstrategie

Im durch die Pandemie besonders stark betroffenen Kulturbereich reflektieren Unternehmen derzeit verstärkt über das Thema Sichtbarkeit und ihre Wahrnehmung als Arbeitgeber:in (K 5). Es wurde ein neues Bewusstsein für die Bedeutung interner Kommunikation entwickelt (K 2), ebenso wie für die Tatsache, dass Sicherheit ein zentraler Faktor der Arbeitgeber:innenattraktivität ist (K 5). Auch die gesundheitlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen rückten stärker in den Verantwortungsbereich der Betriebe (K 1). Zudem hat die Pandemie einen spürbaren Wandel hin zu einer verbesserten Work-Life-Balance ausgelöst, der insbesondere von jüngeren Generationen getragen wird:

“Da ist sicher bei den jüngeren Generationen ein Umdenken, dass sie diese Work-Life-Balance, wie man es immer hört, und auch Freizeit ganz bewusst zu planen, das glaube ich, hat die Pandemie sicher noch einmal verstärkt.” (K 3, S. 50, Z. 1679)

In Dienstleistungsunternehmen ist Zukunftssicherheit stark an Faktoren wie Flexibilität, attraktive Arbeitsbedingungen und Verlässlichkeit geknüpft. Daraus ergeben sich erhebliche Herausforderungen in der Personalbeschaffung und -planung (U 4) sowie in der gerechten Behandlung und Gleichstellung von Mitarbeiter:innen (U 1). Aufgrund

der gesunkenen Wechselbereitschaft von Arbeitskräften müssen Unternehmen mehr Ressourcen in das Recruiting investieren, um Mitarbeiter:innen abzuwerben (U 1) und gleichzeitig den Fokus stärker auf bestehende Mitarbeiter:innen legen – etwa durch den Ausbau umfassender Gesundheitsangebote (U 4).

4.8 Generationsbedingte Anforderungen

Dieser Abschnitt behandelt die Erwartungen der Generation Y und Z sowie der älteren Generationen an ihre Arbeitgeber:innen. Anschließend wird erörtert, welche Maßnahmen und Strategien Unternehmen bereits ergriffen haben, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

4.8.1 Erwartungen von Generation Y und Z

Bei den Erwartungen der Generationen Y und Z zeigt sich ein klares Bild hinsichtlich Arbeitsflexibilität – darunter Gleitzeit, Teilzeit und Homeoffice – sowie ein ausgeprägter Wunsch nach besserer Work-Life-Balance. Diese Themen wurden in allen geführten Interviews genannt. Auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten (K 2, K 3, U 2, U 3, U 5), eine faire Vergütung sowie transparente Startbedingungen (K 2, K 3, K 6, U 1, U 3, U 5) sind in beiden Unternehmensformen gleichermaßen relevant. Im Kulturbereich wird zusätzlich berichtet, dass für junge Arbeitnehmer:innen auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit eine zunehmend wichtige Rolle spielt (K 2, K 3, K 4). Themen wie Nachhaltigkeit und wertorientiertes Arbeiten zählen ebenfalls zu den zunehmenden Erwartungen der jungen Generation (K 3, K 4, K 5). Darüber hinaus werden auch Gleichbehandlung (K 2) und Mitgestaltungsmöglichkeiten (K 1, K 5) als wichtige Faktoren genannt. Die Erwartung nach modernen Arbeitsmitteln und einem höheren Digitalisierungsgrad ist im Kulturbereich noch stärker ausgeprägt als in anderen Branchen (K 3, K 4, K 5, U 2, U 3).

In Dienstleistungsunternehmen zeigt sich zudem ein deutlicher Wunsch nach flachen, agilen Hierarchien (U 2, U 4) sowie nach transparenter Kommunikation (U 2, U 4). Weitere häufig genannte Erwartungen betreffen Sabbaticals und Bildungskarenzen (U 5), Zusatzleistungen wie betriebliche Krankenversicherungen (U 1) sowie Beteiligungsmöglichkeiten (U 4).

4.8.2 Erwartungen älterer Generationen

Im Vergleich dazu wurden die Unternehmen auch nach den Erwartungen ihrer älteren Mitarbeiter:innen befragt. Hier zeigt sich ein differenziertes Bild im Vergleich zu den Wünschen der jüngeren Generation. Besonders hervorgehoben wurde der Wunsch nach Stabilität und Sicherheit (K 1, K 2, K 4, K 5, U 1, U 3, U 4) – ein Bedürfnis, das in

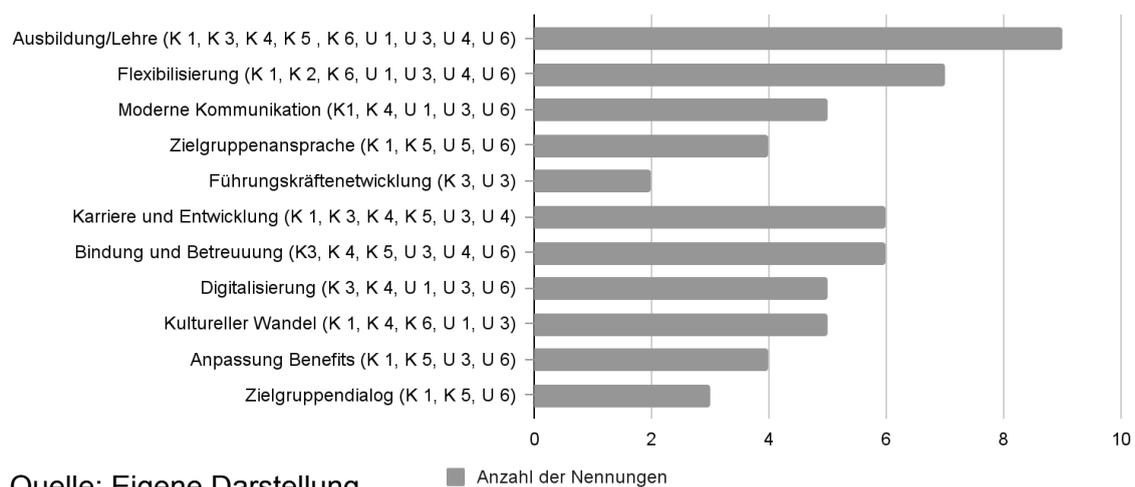
Kulturunternehmen besonders stark spürbar ist. Auch in Dienstleistungsunternehmen äußert sich dies durch langjährige Betriebszugehörigkeiten (K 5, U 1, U 3, U 4). Zusätzlich werden Verlässlichkeit und der Wunsch nach Routinen genannt (K 1, K 4, K 5, U 3, U 4), ebenso wie eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Veränderungsprozessen (K 1, K 2, U 1, U 4).

In Dienstleistungsunternehmen wurde außerdem häufiger eine digitale Zurückhaltung älterer Mitarbeitender festgestellt (K 3, U 2, U 6), verbunden mit einer ausgeprägten 9-to-5-Mentalität, die klare Trennungslinien zwischen Arbeits- und Privatleben fordert (K 5, U 3, U 5, U 6). Auch der Wunsch nach Wertschätzung für geleistete Arbeit wurde betont (K 5, U 3), ebenso wie das Bedürfnis nach individueller Weiterentwicklung, selbst in späteren Karrierestadien (K 2, U 3). In mehreren Interviews wurde zudem Kritik an den vermeintlich hohen Erwartungen jüngerer Generationen geäußert (K 4, U 1).

4.8.3 Strategie zur Anpassung an Generationen

Um den Erwartungen unterschiedlicher Generationen gerecht zu werden, haben Unternehmen vielfältige Strategien entwickelt – insbesondere mit dem Ziel, als Arbeitgeber:in für jüngere Mitarbeitende attraktiv zu sein.

Abbildung 4: Strategien zur Anpassung



Anhand der Anzahl der Nennungen aus Interviews wurden die jeweiligen Strategien zur Attraktivitätssteigerung um junge Mitarbeiter:innen zu finden und zu binden analysiert und als Diagramm dargestellt (Abb 4), daraus wurden folgende Ergebnisse abgeleitet:

In Kulturbetrieben zeigt sich eine klare Ausrichtung auf interne Ausbildungsmöglichkeiten (K 1, K 3, K 4, K 5, K 6), bei denen Lehrlinge in

unterschiedlichen Bereichen gezielt gefördert werden. Zudem wird verstärkt auf eine moderne Außenwirkung geachtet (K 1, K 4) und – im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten – flexible Arbeitsmodelle angeboten (K 1, K 2, K 6). Weitere strategische Ansätze umfassen eine gezielte Ansprache relevanter Zielgruppen (K 1, K 5), klare Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (K 1, K 3, K 4) sowie Maßnahmen zur Mitarbeiter:innenbindung. In Bereichen wie Digitalisierung (K 3, K 4), Benefits (K 1, K 5) und zielgruppengerechter Kommunikation – etwa durch Mitarbeiter:innen-werben-Mitarbeiter:innen-Programme (K 1, K 5) – besteht noch zusätzliches Entwicklungspotenzial. Insgesamt ist das Bewusstsein für den notwendigen kulturellen Wandel trotz traditioneller Strukturen in Kulturbetrieben spürbar vorhanden (K 1, K 4, K 6).

Der Dienstleistungssektor zeigt sich in der strategischen Entwicklung etwas professioneller aufgestellt. Auch hier gibt es eine hohe Bereitschaft, junge Menschen durch Lehre und Traineeprogramme auszubilden (U 1, U 3, U 4, U 6). Darüber hinaus wird verstärkt auf moderne Kommunikationsformen (U 1, U 3, U 6) sowie auf die Digitalisierung und Modernisierung der Arbeitsumgebung gesetzt (U 1, U 3, U 6). Der Dialog mit der Zielgruppe (U 6) sowie eine differenzierte und direkte Zielgruppenansprache (U 5, U 6) sind strategisch bereits angelegt, bieten aber weiterhin zusätzliches Potenzial.

Auffällig ist, dass der Bereich der Führungskräfteentwicklung in beiden Bereichen unterrepräsentiert ist, lediglich zwei Interviewpartner:innen (K 3, U 3) nannten diese als eingesetzte Maßnahme.

4.8.4 Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung

Neben den Strategien haben sich aus den Interviews auch Maßnahmen herausgebildet, die Unternehmen gezielt zur Ansprache junger Menschen nutzen:

Tabelle 4: Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung bei jungen Menschen

Interview	Maßnahmen
K 1	Einbindung von Azubis in Unternehmensdarstellungen, neue Homepage, Flexiblere Arbeitszeiten, Anpassung der Benefits an junge Zielgruppe
K 2	Ausbau Lehrlingsausbildung, Teilzeit, Umschulung, Gleichstellungsprogramm, Kooperation mit externen Talent-Pool

- K 3 Kooperation mit Schulen, Bewusstsein schaffen bei Führungskräften, Teilnahme an Karrieremessen, Berichte über Lehrlinge in Medien, Förderung von interne Entwicklung
- K 4 Social Media und Berufsgruppen-Darstellungen duch Videos, transparente Außendarstellung
- K 5 Werbung in Schulen, Lehrlinge auf Messen einbinden, digitale Maßnahmen, Inhouse Workshops, Abteilungsübergreifende Vernetzung, Anpassung der Benefits an junge Zielgruppe
- K 6 Verbesserung der Dienstplanung, Ausbau von Lehrberufen, Teilzeitmodelle
- U 1 Bis zu 100% Homeoffice, agiles Arbeiten, spezielle Benefits für Jüngere, Bewerbungstraining an Schulen, proaktive Ansprache von Schulen, Tag der offene Tür
- U 2 Mentoring, Talententwicklung, stärkenorientierte Karriereentwicklung, flexibles Arbeiten, Stärkung der Fachkarriere, Pflege des Start-up Spirits, Praktika
- U 3 Moderne Darstellung, digitale Tools, Karrieremessen, Individualisierte Ansprache bei Ausschreibungen, Anpassung der Benefits an junge Zielgruppe
- U 4 Social Media, Anpassung von Arbeitszeiten, Stipendienprogramme, teamorientierte Arbeitskultur
- U 5 Social Media, gezielte Ansprache von Studierenden, Anpassung der Benefits an junge Zielgruppe
- U 6 Anreize wie zB Führerschein bei Erfolgen, Anpassung der Benefits an junge Zielgruppe, interne Empfehlungsprogramme mit Freitagen

Quelle: Eigene Darstellung

4.9 Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels

Der letzte Abschnitt der Ergebnisdarstellung befasst sich mit den Employer-Branding-Maßnahmen, die Unternehmen bereits ergreifen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diese umfassen sowohl interne als auch externe Strategien sowie Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung. Zum Abschluss

wird beleuchtet, welche Möglichkeiten Unternehmen nutzen, um diese Maßnahmen zu messen und zu evaluieren.

4.9.1 Interne Employer Branding Maßnahmen

Im Bereich der internen Employer Branding Maßnahmen ist die Bandbreite der Unternehmen groß. Kulturbetriebe setzen dabei auf die folgenden Schwerpunkte:

- Werte und Identifikation (K 1, K 2, K 3, K 4, K 5): Definieren der Arbeitgeber:innenmarke intern, direktes Mitwirken sichtbar machen
- Onboarding und Ausbildung (K 3, K 4, K 5): Patenschaftskonzepte, Lehrlingsausbildung intensivieren, Ausbildungsbegleitung
- Gesundheit und Wohlbefinden (K 2, K 3, K 6): Yoga-Angebote, Psychologisches Coaching, Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
- Führung und Managementnähe (K 1, K 2, K 3): Leitbild, Führungskräfteentwicklung, direkter Kontakt mit dem CEO
- Flexibilität und Arbeitszeitmodelle (K 2, K 4, K 6): Vier-Tage-Woche, Teilzeit, frühzeitige Planung
- Kommunikation und Transparenz (K 2, K 3, K 4): Newsletter, Sichtbarkeit von Benefits, Berichte über interne Themen
- Diversität und Inklusion (K 2, K 4, K 6): Frauenförderung, CSD Beteiligung
- Vernetzung und Gemeinschaft (K 4, K 5, K 6): Theaterfeste, Skitage, Vernetzungsveranstaltungen
- Weiterbildung (K 3, K 4): interne Angebote, E-Learning

Bei Dienstleistungsunternehmen liegen die Schwerpunkte der internen Employer Branding Maßnahmen wie folgt:

- Benefits und Zusatzleistungen (U 1, U 2, U 6): Jobticket, Versicherungen, Zusatzurlaub
- Weiterbildung und Entwicklung (U 1, U 3, U 5): Trainee-Programme, geförderte Weiterbildungsmaßnahmen
- Onboarding (U 2, U 3): Einstiegserlebnisse schaffen durch Welcome Day und Gaming
- Kommunikation und interne Sichtbarkeit (U 1, U 3, U 6) Corporate Influencer, Kommunikation von Maßnahmen
- Werte, Kultur und Identifikation (U 2, U 3, U 4, U 6): Teamkultur, interne Kampagne zu den Werten
- Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen (U 1, U 5, U 6): Interne Empfehlungsprogramme, Incentives und freie Tage

- Flexibilität und Arbeitsmodelle (U 2, U 4, U 5): Teilzeit, Gleitzeit, Remote

Die Zusammenfassung nach Schwerpunkt zeigt eine deutliche Differenzierung zwischen Kultur- und Dienstleistungsunternehmen. Kulturbetriebe orientieren sich bei ihren Maßnahmen stärker an ihren Werten und an einer intrinsisch motivierten Sinnstiftung, während im Dienstleistungssektor vermehrt Benefits und Zusatzleistungen im Fokus stehen. Zusätzlich setzen Dienstleistungsunternehmen gezielt auf Teamgefüge und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Die Kultur dominiert insbesondere im Bereich der Nachwuchsförderung, wohingegen sich bei der betrieblichen Gesundheitsförderung ebenfalls ein klarer Unterschied zeigt: Während diese in Kulturbetrieben ganzheitlich – etwa durch Programme der ÖGK – eingebunden ist, verfolgen Dienstleister:innen eher funktionale, digital organisierte Ansätze. Zudem bieten Dienstleistungsbetriebe ein breiteres Spektrum an Zusatzleistungen und sind bei der Arbeitszeitflexibilisierung weniger an strukturelle Rahmenbedingungen gebunden.

4.9.2 Externe Employer Branding Maßnahmen

Der folgende Abschnitt beschreibt die externen Employer-Branding-Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um als attraktive:r Arbeitgeber:in wahrgenommen zu werden. Nachfolgend eine Zusammenfassung der im Kulturbereich eingesetzten externen Maßnahmen, gegliedert nach inhaltlichen Schwerpunkten:

- Social Media (K 1, K 2, K 3, K 4, K 5, K 6): Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok
- Online Plattformen (K 2, K 3): Hokify, Whatchado
- Online Marketing (K 2): SEO, Programmatic Advertising
- Karrierewebsite (K 2, K 6, K 2): umfassende Plattform mit Jobs und weiterführenden Infos
- Events (K 3, K 4, K 5): Tag der offenen Tür, Theaterfest
- Messen und Schulen (K 2, K 3, K 4, K 5): Karrieremessen, Schulkooperationen
- Print und klassische Werbung (K 2, K 6): Printmedien, Banner, Werbeflächen
- Storytelling und Imagebildung (K 2, K 5): Mitarbeiter:innen sprechen lassen, Videos in denen der Arbeitsalltag beschreiben wird

Nachfolgend die Externen Maßnahmen von Dienstleistungsunternehmen, ebenfalls gelistet nach Schwerpunkten:

- Social Media (U 1, U 2, U 3, U 4, U 5, U 6): Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, Snapchat, Xing

- Karriereportale (U 1, U 3, U 6): Eigene Portale mit optimierter Landingpage
- Online Plattformen: Karriere.at, Jobs, at, ÖH-Jobbörsen, Kununu,
- Events und Messen (U 1, U 2, U 4, U 5, U 6): Karrieremessen, Tage der offenen Tür
- Kooperationen mit Schulen und Hochschulen (U 1, U 2, U 3, U 4): Fachhochschulen, Universitäten, Praktika, Stipendien
- Employer Branding durch Mitarbeitende (U 1, U 3, U 4): Authentische Videos von Mitarbeiter:innen und Arbeitssituationen
- Gezielte Ansprache (U 3, U6): Ansprache nach Altersgruppen, Chatbots

In der vergleichenden Betrachtung externer Employer-Branding-Maßnahmen zeigt sich ein deutlicher Unterschied in der Zielsetzung: Während diese in Kulturbetrieben häufig noch als Teil der klassischen Öffentlichkeitsarbeit betrachtet werden, sind sie in Dienstleistungsunternehmen klar in die Personalstrategie eingebettet. Kulturbetriebe verfolgen vorrangig das Ziel, bestimmte Berufsgruppen sichtbar zu machen (K 1, K 3). Die kommunikative Ausrichtung ist dabei oft zurückhaltend und stärker auf die Vermittlung künstlerischer Inhalte fokussiert (K 4).

Demgegenüber nutzen Dienstleistungsunternehmen digitale Kanäle proaktiv, setzen auf datenbasierte Plattformstrategien und betreiben eine differenzierte Zielgruppenansprache (U 1, U 3, U 6). Die Arbeitgeber:innenmarke wird bewusst inszeniert (U 4), und die Sprache wird gezielt an die jeweilige Zielgruppe angepasst (U 2, U 6). Während in Kulturbetrieben noch die Tätigkeit selbst im Mittelpunkt steht, werben Dienstleistungsunternehmen bewusst mit den Vorteilen für potenzielle Mitarbeitende (U 1).

Dementsprechend werden auch Stellenanzeigen strategisch angepasst. Unterschiede bestehen zudem im digitalen Reifegrad: Während Kulturbetriebe erste Erfahrungen mit Themen wie Search Engine Optimization (SEO) oder Programmatic Advertising sammeln (K 2), sind diese in vielen Dienstleistungsunternehmen bereits fester Bestandteil der Strategie (U 3, U 5, U 6).

4.9.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung stellt in beiden Unternehmensformen ein zentrales Element zur Bekämpfung des Fachkräftemangels dar.

Der Kulturbereich setzt vorwiegend auf individuelle und praxisbezogene Fördermaßnahmen, etwa durch Meisterkurse (K 4, K 5, K 6). Dabei wird betont, dass Karrierewege in Kulturbetrieben nicht immer linear verlaufen:

„Im Kulturbereich, finde ich, sind die Grenzen ja oft viel fließender als in anderen Bereichen. Da fängt man irgendwie in dem einen Bereich an und findet sich auf einmal ganz woanders wieder.“ (K1, S. 16, Z. 516)

Wenn möglich, werden auch interne Wechsel zwischen Bereichen oder Häusern gefördert (K 2, K 4). Zusätzlich wird projektorientiert weitergebildet, beispielsweise über interne Seminarkataloge oder zweckgebundene Englischkurse (K 4, K 6).

In Dienstleistungsunternehmen erfolgt die Förderung von Talenten häufig entlang definierter Karrierepfade. Quereinsteiger:innen werden aktiv eingebunden (U 3) und Weiterbildungsbudgets klar kommuniziert (U 2). Spezifische Programme zur Frauenförderung (U 3) oder Leadership-Programme (U 2) unterstützen den Aufbau sogenannter „interner Personas“:

„Wir haben zum Beispiel ein stärkenorientiertes Führungsprogramm eingeführt mit Gallup. Damit jeder weiß, in welche Richtung kann ich mich weiterentwickeln, was sind meine Stärken.“ (U2, S. 139, Z. 4603)

Zudem wird versucht, offene Stellen vorrangig intern nachzubesetzen, um qualifizierte Mitarbeitende langfristig im Unternehmen zu halten (U 3, U 5).

4.9.4 Messung und Evaluation

Die Messung und Evaluation von Employer Branding-Maßnahmen erfolgt im Kulturbereich überwiegend intuitiv und fallbasiert (K 1, K 3, K 5) – etwa durch persönliche Gespräche mit Mitarbeitenden (K 4) oder im Rahmen von Mitarbeiter:innengesprächen (K 3). Teilweise werden auch Klickraten auf Social-Media-Beiträge (K 2) oder der Rücklauf eingegangener Bewerbungen ausgewertet (K 5).

Im Dienstleistungssektor hingegen erfolgt die Erfolgsmessung deutlich analytischer. Neben Klickraten (U 2, U 5) und dem Rücklauf von Bewerbungen (U 4, U 6) werden auch interne Mobilität, Besetzungsraten (U 3) sowie die Mitarbeiter:innenbindung nach konkreten Maßnahmen analysiert (U 5). Ziel ist es, die Wirksamkeit von Initiativen zu belegen und daraus gezielt Steuerungsmaßnahmen abzuleiten.

5 Diskussion und Ausblick

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der qualitativen Interviews, dass Kulturbetriebe eine besondere Form der Arbeitgeber:innenattraktivität aufweisen, die stark von Emotionen, Werten, Sinnhaftigkeit und persönlicher Identifikation geprägt ist. Diese Sinnorientierung hebt den Kulturbereich deutlich von den befragten Dienstleistungsunternehmen ab. Jedoch führt diese Emotionalisierung nicht automatisch zu einer starken Arbeitgeber:innenmarke. Oftmals bleiben Kulturbetriebe auf ihre künstlerische Wirkung reduziert, während Dienstleistungsunternehmen professionelle Strategien entwickeln, um authentisch ihre Zielgruppen anzusprechen. Das erschwert es den meisten Kulturbetrieben, als moderne und attraktive Arbeitgeber:innen wahrgenommen zu werden. Geringe Kapazitäten im Personalbereich, fehlende digitale Möglichkeiten und unzureichende Prozesse lassen auf einen niedrigen Professionalisierungsgrad in der Kultur schließen.

Dem drohenden Fachkräftemangel wird in Kulturbetrieben oft mit klassischen Methoden wie Stellenanzeigen und persönlichen Netzwerken begegnet. Zwar gibt es Versuche, neue Wege über Social Media und Kooperationen zu beschreiten, doch fehlen häufig die Ressourcen, um diese Kanäle effektiv zu nutzen. Besonders betroffen vom Fachkräftemangel sind technische Berufe, was auf unattraktive Arbeitszeiten, geringere Gehälter und hohe körperliche Anforderungen zurückgeführt wird. Die eingeschränkten Möglichkeiten der Gehaltsgestaltung führen zu einem klaren Wettbewerbsnachteil.

Auch in der Arbeitsorganisation zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Kultur und Dienstleistungssektor. Aufgrund betrieblicher Rahmenbedingungen stoßen Kulturbetriebe bei der Flexibilisierung immer wieder an ihre Grenzen. Zwar gibt es Fortschritte – etwa durch die Vier-Tage-Woche oder hybride Arbeitsmodelle – diese bleiben jedoch vom jeweiligen Aufgabenbereich abhängig. Auch im Bereich Führung und Unternehmenskultur zeigt sich ein differenziertes Bild: Während flache Hierarchien und dialogorientierte Führungsstile im Dienstleistungsbereich an Bedeutung gewinnen, ist der Kulturbetrieb noch stark traditionell und hierarchisch geprägt. Dies wirkt sich auf Entscheidungsprozesse, Innovationsfähigkeit und die Partizipation der Mitarbeitenden aus.

Besonders stark war der Kulturbereich durch die COVID-19-Pandemie betroffen. Lange Schließzeiten wirkten sich negativ auf Vertrauen und Arbeitsplatzsicherheit aus. Gleichzeitig konnten Impulse in der Digitalisierung gesetzt werden. Die Erwartungshaltung der Generationen Y und Z bietet Kulturunternehmen eine Chance,

da der Wunsch nach sinnstiftender Arbeit ausgeprägt ist. Um diesen Vorteil zu nutzen, bedarf es strategischer Maßnahmen in der Personalgewinnung, transparenter Karrieremodelle und professioneller Entwicklungspfade innerhalb der Organisation.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kulturbetriebe über großes Potenzial verfügen, das jedoch noch nicht voll ausgeschöpft wird. Um Schwächen wie mangelnde Sichtbarkeit, begrenzte Handlungsspielräume und traditionelle Arbeitsstrukturen zu überwinden, bedarf es strukturierter Prozesse, moderner Benefits, klarer Kommunikation sowie größerer Flexibilität. Diese Aspekte können Kulturbetriebe von Dienstleistungsunternehmen lernen, um sich strategisch besser zu positionieren.

5.1 Interpretation und theoretische Einbettung

5.1.1 Emotionale Identifikation und strukturelle Schwäche

Die Arbeit in Kulturbetrieben wird als emotional, sinn- und identitätsstiftend erlebt. Mitarbeiter:innen geht es dabei nicht nur darum, einen Job zu erledigen, sondern vielmehr einer Berufung nachzugehen und sich dabei selbst zu verwirklichen. Diese emotionale Nähe zum Produkt und zur Institution wirkt sinnstiftend auf die Belegschaft. Dies wird auch durch Towse zitiert nach Abfalter (2010, S. 189) bestätigt, indem eine positive Präferenz im Kunstarbeitsmarkt angenommen wird, der den Gedanken einer Berufung und die innere Motivation als sozialer Wert betont. Auch Wolf (2017, S. 20) spricht von der Bereicherung durch gesellschaftliche Mitgestaltung in Kulturbetrieben. Trotz der emotional starken Inhalte und Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Dienstleistungsunternehmen scheitern Kulturbetriebe häufig an deren Kommunikation. Laut Schütz liegt dies daran, dass zwar die Kommunikation des künstlerischen Angebotes selbstverständlich erfolgt, jedoch die Markenbildung der Organisation als Arbeitgeber:in vernachlässigt wird (2017, S. 6). Wie von Hausmann & Braun (2021, S. 10) vorgeschlagen, fehlt es oftmals an einer Kenntnis über subjektiv wahrgenommene Merkmale der Organisation, auf deren Basis eine authentische Arbeitgeber:innenpositionierung aufgebaut werden könnte.

Ein ambivalent wahrgenommener Faktor war in den Interviews die Arbeitsplatzsicherheit. Trotz eines subjektiven Gefühls von Sicherheit gelten Kulturbetriebe als strukturell anfällig. Eine Prekarisierung wie von Manske (2023, S. 189f.) beschrieben, also Arbeits- und Lebenslagen, die zur allgemeinen Instabilität im Arbeitsalltag führen, konnte jedoch nicht festgestellt werden. Die wahrgenommene Ambivalenz lässt sich vielmehr auf Einflüsse der COVID-19-Pandemie und die daraus resultierenden Unsicherheiten zurückführen.

Die Organisationskultur von Kulturbetrieben wurde größtenteils als traditionell, hierarchisch und bürokratisch geprägt beschrieben (Hausmann, 2024, S. 12f.). Ein Veränderungspotenzial – etwa durch partizipative Möglichkeiten – ist grundsätzlich vorhanden, jedoch verläuft dieser Wandel nur sehr schleppend. Zudem zeigen sich kulturelle Unterschiede zwischen den Berufsgruppen, was laut Heidelberger (2022, S. 228) oftmals als Zweiklassensystem zwischen Künstler:innen und Technik bzw. Verwaltung empfunden wird. Auch Karrierewege in der Kultur gelten als sehr individuell geprägt. Neben technischen Qualifizierungen durch Meisterkurse werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten oftmals nur auf Nachfrage angeboten. Dies bestätigt teilweise die Erkenntnis von Heidelberger, dass die Weiterentwicklung in Kulturbetrieben häufig nur unzureichend vorhanden ist (2022, S. 250).

5.1.2 Fachkräftemangel und ungenutztes Potential

Die Ergebnisse der Interviews zeigen einen signifikanten Fachkräftemangel in Kulturbetrieben insbesondere in handwerklichen und technischen Berufen. Dies bestätigt auch der eingangs erwähnte Bericht von Jakob (2023a, S. 29ff.). Ein Mangel in den Bereichen Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement und Verwaltung/Administration konnte hingegen nicht im gleichen Ausmaß festgestellt werden, was teilweise auf die geringe Stichprobengröße der qualitativen Studie zurückzuführen ist. Im Vergleich dazu zeigt sich in Dienstleistungsunternehmen ein Fachkräftemangel vor allem in hochqualifizierten, technologischen und medizinischen Berufsfeldern.

Kulturbetriebe setzen in der Personalbeschaffung weiterhin stark auf klassische Kanäle, etwa Stellenanzeigen auf einschlägigen Plattformen. Jedoch entsteht zunehmend Bewusstsein dafür, dass zeitgemäßes Recruiting ohne digitale Prozesse nicht mehr auskommt (Hausmann & Braun, 2021, S. 34f.). Die persönliche Ansprache auf Messen und bei Inhouse-Veranstaltungen nimmt zu (Schütz & Jakob, 2023). Der Einsatz von Bewerber:innenmanagement-Software konnte in den Interviews jedoch nicht bestätigt werden (Hausmann & Braun, 2021, S. 34).

Mundpropaganda wird in Kulturbetrieben als bedeutend eingeschätzt, jedoch erfolgt sie eher informell und ohne strukturierte Programme. Im Gegensatz dazu nutzen Dienstleistungsunternehmen gezielte Mitarbeiter:innen-werben-Mitarbeiter:innen-Strategien im Rahmen ihrer Employer-Branding-Maßnahmen. Diese gehen über einfache Empfehlungen hinaus und beinhalten individuelle Konzepte wie „Bring-a-Friend“-Programme, bei denen Freunde und Familienangehörige eingeladen werden, den Arbeitsplatz kennenzulernen (Kochhan & Cicecki, 2024, S. 125).

Word-of-Mouth-Marketing hatte im Kulturbereich schon immer große Bedeutung – nicht erst seit dem Einsatz digitaler Medien (Holst, 2021, S. 145) – und kann auch im Recruiting strategisch genutzt werden.

Kooperationen mit Schulen oder Ausbildungseinrichtungen sind in Kulturbetrieben häufig nur projektbezogen und punktuell organisiert. Es bestehen zwar Kontakte zu Schulen und technischen Ausbildungsstätten, doch mangelt es häufig an personellen und zeitlichen Ressourcen, diese systematisch zu verfolgen. Im Gegensatz dazu zeigt sich im Dienstleistungssektor ein breites Spektrum an strategischen Kooperationen mit Hochschulen, Universitäten und Bildungseinrichtungen, etwa in Form von Stipendien oder Praktika. Die fehlende gezielte Hochschulansprache in Kulturbetrieben stellt laut Jakob (2023b) eine vertane Chance dar, um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken.

5.1.3 Starke Bindung und Gesundheit im Fokus

In den Interviews zeigt sich im Kultursektor aufgrund der hohen emotionalen Bindung eine geringe Wechselbereitschaft. Fluktuation entsteht in den befragten Betrieben hauptsächlich durch Pensionierungen oder durch den Wechsel von Intendanten. Technische und administrative Arbeitsbereiche bleiben durch den steten Wechsel der künstlerischen Belegschaft oftmals unberührt (Abfalter, 2010, S. 43). Hingegen ist die Fluktuation in Dienstleistungsunternehmen stark von der jeweiligen Branche abhängig. Zunehmende Relevanz erhält im Kulturbereich das Thema Work-Life-Balance, insbesondere in technischen und administrativen Berufsfeldern. Jedoch bestehen weiterhin Einschränkungen für Bühnenberufe (Hausmann, 2012, S. 20). Besonders hervorzuheben sind einzelne Pilotversuche einer Vier-Tage-Woche in Werkstätten, die es Mitarbeiter:innen erlauben, ihr Arbeitsmodell selbst zu gestalten. Während im Dienstleistungssektor das Thema Work-Life-Balance strategisch verfolgt wird, bleibt der Kulturbetrieb aufgrund seiner Strukturen in seiner Flexibilität begrenzt.

Die Gesundheit der Mitarbeiter:innen rückt auch in Kulturbetrieben zunehmend in den Fokus. Dabei setzen sie auf einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem präventive Maßnahmen wie Bewegungs- und Gesundheitskurse sowie Angebote zur Reduktion psychischer Belastungen gefördert werden (Klaffke, 2021, S. 209). Im Dienstleistungssektor hingegen ist Gesundheitsförderung längst ein strategischer Bestandteil des Employer Brandings (Maßman, 2011, zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 209).

Wie bereits in Abschnitt 5.1.1 erwähnt, wird bei Karriereperspektiven in Kulturbetrieben meist nur punktuell angesetzt. Dies gilt auch für Weiterbildungen. Diese erfolgen sehr

praxisnah und berufsbezogen, orientiert an konkreten Berufswegen. Faktoren wie Digitalisierung, rechtliche Neuerungen oder sich wandelnde Publikumsbedürfnisse machen jedoch deutlich, dass Kulturbetriebe kontinuierliche Weiterbildung benötigen, um zukunftsfähig zu bleiben (Hausmann, 2024, S. 90). Im Dienstleistungssektor wird dies bereits durch institutionalisierte Lernstrukturen wie Akademien oder Mentorenprogramme umgesetzt.

Ein wesentlicher Beitrag zur Mitarbeiter:innenbindung in Kulturbetrieben erfolgt durch interne Vernetzungsmöglichkeiten. Diese fördern emotionales Zugehörigkeitsgefühl und stärken die Identifikation mit dem Betrieb (Nink, 2015, zitiert nach Einramhof-Florian, 2022, S. 76). Teamevents dienen im Kulturbereich der Beziehungspflege, während sie im Dienstleistungssektor Teil des Employer Brandings und als Instrument des Community Buildings verstanden werden.

5.1.4 Begrenzte Vergütung und hohe Belastung

Das Gehaltsspektrum in Kulturbetrieben ist häufig durch starre Systeme wie Tarifverträge eingeschränkt, die als wesentlicher Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Branchen wahrgenommen werden. Im Vergleich zur freien Wirtschaft ergeben sich teils erhebliche Unterschiede in der Vergütung, insbesondere in Bereichen wie IT oder Führungspositionen (Hausmann & Braun, 2021, S. 3). Auch Zusatzleistungen sind im Vergleich zu anderen Branchen deutlich begrenzter, was die Attraktivität der Arbeitgeber:innen zusätzlich mindert. Kulturbetriebe versuchen, diese Nachteile vermehrt durch die Förderung flexibler Arbeitsbedingungen innerhalb ihrer begrenzten Handlungsspielräume zu kompensieren, etwa durch individuelle Lösungen. Ein weiterer belastender Faktor ist die Arbeitsbelastung, insbesondere in technischen Berufen, die im Kulturbetrieb eine zentrale Rolle spielt. In diesem Bereich berichten 53 % der Beschäftigten von starker Belastung, vor allem durch Überstunden (Mandel & Zimmer, 2021, S. 285). Diese strukturellen Herausforderungen beeinträchtigen zunehmend die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte und führen dazu, dass Interessierte häufig in andere Branchen abwandern.

5.1.5 Autoritäre Führung und gelebte Diversität

In der Interpretation des Führungsstils ergibt sich, dass Kulturbetriebe nach wie vor traditionell, hierarchisch und teilweise autoritär geprägt sind. Auch die historisch gewachsene Dualität zwischen künstlerischen und administrativ-technischen Bereichen ist in vielen Kulturbetrieben nach wie vor präsent. Das von Schmidt beschriebene Doppelspitzen-Modell aus Intendanz und kaufmännischer Direktion stellt immer noch

die vorherrschende Führungsstruktur dar (Schmidt, 2019a, S. 39). Die wahrgenommene Ungleichbehandlung zwischen Kunst und Verwaltung, bei der sich die Verwaltung häufig lediglich als Dienstleister:in der Kunst versteht, bestätigt Schmidts Aussage, dass eine echte Gleichstellung der beiden Bereiche – auch im Rahmen eines Doppelspitzenmodells – bislang nicht vollzogen wurde.

Im Dienstleistungssektor hingegen ist vermehrt ein Trend zu teamorientierter und nahbarer Führung zu erkennen, der auf persönlicher Kommunikation und partizipativer Einbindung der Mitarbeiter:innen beruht. Dennoch gibt es auch innerhalb der Kulturbetriebe Bestrebungen, offenere Kommunikationsformen zu etablieren und Mitarbeiter:innen stärker einzubinden. Zwar ist ein grundlegendes Bedürfnis nach Austausch von Informationen und Wissen zwischen Kunst, Verwaltung und Technik erkennbar, jedoch fehlen häufig geeignete Kommunikationswege, die hierarchische Strukturen durchbrechen und alle Ebenen einbeziehen können (Heidelberger, 2022, S. 154). Der ausgeprägt hierarchische Führungsstil und das Fehlen effektiver Kommunikationsmittel erschweren es Kulturbetrieben, umfassende Innovations- und Veränderungsprozesse anzustoßen (Hochscherf & Lätzel, 2023, S. 80). Insbesondere eine fehlende Innovationskultur kann zu Widerständen gegenüber Veränderung führen (Pöllmann & Herrmann, 2019, S. 84).

Ein zentrales Differenzierungsmerkmal von Kulturbetrieben zeigt sich jedoch im Bereich der Diversität. Diese äußert sich in der Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse, der interkulturellen Zusammensetzung der Belegschaft sowie der interdisziplinären Zusammenarbeit der Arbeitsbereiche (Hausmann, 2012, S. 83f.) Diversität wird in den Interviews als gelebte Praxis beschrieben, die kulturell verankert und informell gelebt wird, während sie im Dienstleistungssektor zumeist strategisch organisiert ist. Obwohl Diversität im Kulturbereich nicht immer als strategischer Vorteil wahrgenommen wird, da sie seit jeher zum kulturellen Selbstverständnis zählt, kann sie dennoch als bedeutendes Asset betrachtet werden, das in der Außenwahrnehmung einen klaren Wettbewerbsvorteil bietet (Terstiege, 2023, S. 212).

5.1.6 Pandemiebedingte Digitalisierung und Arbeitsplatzsicherheit

Die COVID-19-Pandemie wurde im Kultursektor als besonders einschneidendes Erlebnis wahrgenommen. Betriebsschließungen und langanhaltende Kurzarbeit waren die Folge und machten sowohl die Fragilität als auch den gesellschaftlichen Stellenwert der Branche sichtbar (Blaich et al., 2023, S. 301). Die Krise führte zu großer Verunsicherung innerhalb der Belegschaft und rückte das Thema Arbeitsplatzsicherheit

wieder stärker in den Fokus. Gleichzeitig versetzte sie die Kulturbetriebe verstärkt ins digitale Zeitalter. Sie trug dazu bei, die Auswirkungen der Krise abzufedern, indem Homeoffice-Möglichkeiten geschaffen und der strukturelle Wandel beschleunigt wurden (Bertschek, 2020). Digitale Medien galten als einzige Möglichkeit, weiterhin mit dem Publikum in Kontakt zu bleiben und die Arbeit sichtbar zu machen (Holst, 2021, S. 19). Die Digitalisierung wird als ein zentraler positiver Effekt der Krise bewertet und hat zu langfristigen Anpassungen in Form von digitalen Recruiting-Formaten und Homeoffice-Modellen geführt. In manchen Organisationen verbesserte sich zudem die Transparenz der internen Kommunikation. Eine zusätzliche Verschärfung des Fachkräftemangels durch die Pandemie konnte in den Interviews nicht bestätigt werden, da dieses Problem bereits vorher bestand (Jakob, 2023a, S. 32). Allerdings wurde festgestellt, dass die Gewinnung von Nachwuchskräften und fehlende Ausbildungsmöglichkeiten als Herausforderungen wahrgenommen werden. Im Anschluss an die Krise rückten die Sichtbarkeit als Arbeitgeber:in sowie das Thema Sicherheit erneut in den Vordergrund vieler Betriebe.

5.1.7 Sinnsuche und der Wunsch nach Flexibilität

In der Erwartungshaltung der Generationen Y und Z können Kulturbetriebe insbesondere in Bezug auf das sinnstiftende Erleben der Arbeit punkten, denn junge Menschen suchen nach persönlicher Erfüllung – ihre Tätigkeit soll sowohl individuell sinnstiftend als auch gesellschaftlich relevant sein (Kochhan & Cicecki, 2024, S. 88). Das Sinnerleben lässt sich beispielsweise als das „Beitragen zu etwas, das größer ist als man selbst“ beschreiben. In Kulturbetrieben äußert sich dies etwa im Mitwirken an einer Produktion – unabhängig von der konkreten Position. Auch die verstärkte Teilhabe und die Möglichkeit zur Partizipation sind zentrale Forderungen der jungen Generation an den Arbeitsplatz Kultur (Schmidt, 2024, S. 657). Darüber hinaus treten in Interviews vermehrt Wünsche nach flexiblen Arbeitszeiten und modernen Arbeitsmitteln hervor.

Im Vergleich dazu legen ältere Arbeitnehmer:innen größeren Wert auf Stabilität und Sicherheit und wünschen sich Anerkennung für ihre langjährige Tätigkeit, was die Annahme von Klaffke (2021, S. 64) bestätigt. In Kultur- und Dienstleistungsbetrieben ist zudem eine gewisse Zurückhaltung älterer Mitarbeitender gegenüber Digitalisierung und Arbeitsflexibilisierung zu erkennen.

Als Strategien zur Gewinnung und Bindung junger Arbeitnehmer:innen setzen Kulturbetriebe zunehmend auf die eigene Ausbildung, etwa durch Lehrstellen oder interne Programme mit intensiver Betreuung. In Bereichen wie Digitalisierung und

Zusatzleistungen besteht jedoch weiterhin erhöhter Nachholbedarf. Laut Hochscherf & Lätzer (2023, S. 79) haben viele Kulturbetriebe zu spät auf den steigenden Digitalisierungsbedarf reagiert.

Eine direkte Zielgruppenansprache sowie eine zielgerichtete Kommunikation an die Generationen Y und Z, wie sie im Dienstleistungssektor bereits verbreitet ist, fehlen im Kulturbereich derzeit weitgehend. Während Dienstleistungsunternehmen aus einer Vielzahl an Kanälen schöpfen – darunter Social Media, Karriere-Webseiten, Online-Stellenbörsen, Schul- und Hochschulkooperationen sowie Bewertungsportale – finden sich diese Maßnahmen in Kulturbetrieben bislang nur vereinzelt. Obwohl auch für den Kulturbereich empfohlen wird, sich als Arbeitgeber:in auf Social Media und der eigenen Website zu präsentieren (Hausmann & Braun, 2021, S. 10) bestätigt sich in den Interviews die Annahme von Holst (2021, S. 83), dass vorhandene Kanäle vorwiegend zur Angebotskommunikation und Produktplatzierung genutzt werden.

Ein Nachholbedarf besteht in beiden Bereichen in der Führungskräfteentwicklung zur generationengerechten Führung. Das Bewusstsein für die jüngere Generation sollte geschärft werden, um sie entsprechend einsetzen und binden zu können. Zufriedene Mitarbeiter:innen gibt es immer dann, wenn Führungskräfte wissen, was sie ihren Mitarbeiter:innen auch zumuten können. Dies ist auch vom Alter der Personen abhängig und ein Lernprozess, dem sich Führungskräfte stellen müssen (Franken, 2019, zitiert nach Einramhof-Florian, 2022, S. 83).

5.1.8 Personalmarketing und B2C-Marketing verbinden

Bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels wird deutlich, dass Kulturbetriebe bemüht sind, strukturelle Defizite wie Bürokratie und Hierarchie abzufedern (Hausmann, 2024, S. 12). Dies zeigt sich in internen Maßnahmen, etwa durch die Vermittlung gemeinsamer Werte innerhalb der Belegschaft, dem Ausbau von Aus- und Weiterbildungsangeboten, der Förderung der Gesundheit sowie dem Schaffen flexibler Arbeitsbedingungen, wo dies betrieblich möglich ist. Der Fokus liegt dabei eher auf einem internen Wertversprechen an die Mitarbeiter:innen und einem ideellen Mehrwert, der sich durch die Tätigkeit im Kulturbereich ergibt (Abfalder, 2010, S. 271). Im Dienstleistungssektor hingegen liegt der Schwerpunkt interner Employer-Branding-Maßnahmen klar auf Zusatzleistungen, aber auch Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten sind stark ausgeprägt.

Das externe Employer Branding in Kulturbetrieben ist stark durch ein künstlerisches Selbstverständnis geprägt, wobei der Bedarf an neuem Personal häufig eher sekundär wahrgenommen wird. Social-Media-Plattformen, gezieltes Online-Marketing sowie

Beteiligung an Theaterfesten oder Führungen werden zur Sichtbarkeit genutzt – allerdings nicht immer primär zur Arbeitgeber:innenpositionierung. Ein mehrfach angesprochenes Ziel ist es, Mitarbeiter:innen künftig stärker als Markenbotschafter:innen einzusetzen (Hausmann & Braun, 2021, S. 10) und dabei verschiedene Berufsgruppen innerhalb des Kulturbetriebs öffentlich sichtbarer zu machen – etwa durch Videobeiträge auf sozialen Netzwerken. Auch der persönliche Kontakt auf Veranstaltungen, Messen oder Festen wird als glaubwürdiges Mittel zur Ansprache potenzieller Bewerber:innen genutzt, da hier gezielte Rückfragen und authentische Eindrücke möglich sind (Hesse & Mattmüller, 2019, S. 13).

Die Personalentwicklung ist in Kulturbetrieben vergleichsweise schwach ausgeprägt und orientiert sich überwiegend an individueller, praxisnaher Weiterbildung. Karrierewege verlaufen häufig nicht linear, sondern sind oft breit gefächert.

Im Gegensatz dazu bestehen in Dienstleistungsunternehmen deutlich strukturiertere Karrierepfade. Insgesamt gilt der Bereich der Personalentwicklung in Kulturbetrieben als budgetär unterrepräsentiert, obwohl er von zentraler Bedeutung ist – denn die Mitarbeiter:innen sind nicht nur Träger:innen künstlerischer Vielfalt, sondern auch Quelle der Wertschöpfung, die das Überleben der Organisation sichert (Hausmann, 2012, S. 18f.).

Die Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen erfolgt meist informell und fallbezogen. Oft fehlen personelle und finanzielle Ressourcen, um eine systematische Evaluierung durchzuführen. Hinzu kommt, dass besonders die Qualität als Arbeitgeber:in stark durch internes Employer Branding beeinflusst wird, welches nur schwer durch quantitative Indikatoren messbar ist. Für das Top-Management reichen dabei oft bereits Arbeitgeber:innenrankings als Erfolgskriterium aus, obwohl diese für eine strategisch fundierte Ausrichtung nur begrenzt aussagekräftig sind (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 255).

5.1.9 Persönliche Einordnung aus der Praxisperspektive

Die Erkenntnisse dieser Arbeit decken sich in weiten Teilen mit den persönlichen Erfahrungen der Autorin als langjährige Mitarbeiterin in einem öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieb. Die im Rahmen der Interviews geschilderten strukturellen und kulturellen Herausforderungen – insbesondere im Hinblick auf Führungsstil, Bereichstrennung und interne Kommunikation – spiegeln sich auch im beruflichen Alltag wider. Die strenge Hierarchie innerhalb der Organisation prägt das tägliche Miteinander ebenso wie Entscheidungsprozesse. Strategische Entscheidungen erfolgen häufig top-down und

werden selten bereichsübergreifend abgestimmt, was insbesondere in langfristig angelegten Themenfeldern wie Personalentwicklung, Digitalisierung oder Employer Branding als hinderlich erlebt wird. Die in vielen Betrieben weiterhin praktizierte Trennung von Kunst, Technik und Verwaltung erschwert eine ganzheitliche Betrachtung betrieblicher Ziele und hemmt die Entstehung gemeinsamer Verantwortungsbereiche.

Gleichzeitig wird die Arbeit in Kulturbetrieben auch durch besondere Merkmale geprägt, die in dieser Form in anderen Branchen kaum zu finden sind. Die gelebte Diversität – sei es durch kulturelle Herkunft, unterschiedliche Berufsbilder oder individuelle Lebensentwürfe – wird nicht primär strategisch organisiert, sondern ergibt sich organisch aus dem Wesen des Kulturbetriebs selbst. Diese Vielfalt wird als große Bereicherung empfunden und trägt wesentlich zu einer offenen, kreativen und menschlich vielfältigen Arbeitsatmosphäre bei. Die intrinsische Motivation vieler Kolleg:innen, die ihre Tätigkeit nicht als „Job“, sondern als Berufung begreifen, verleiht dem Arbeitsumfeld eine besondere emotionale Tiefe und Sinnhaftigkeit.

Es zeigt sich also ein Spannungsfeld zwischen struktureller Trägheit und menschlicher Hingabe: Einerseits wirken veraltete Organisationsstrukturen als Innovationshemmnis – andererseits begegnet man tagtäglich Menschen, die ihre Arbeit mit außergewöhnlichem Engagement und Idealismus ausüben. Diese persönliche Erfahrung bestätigt die im theoretischen und empirischen Teil dieser Arbeit gewonnene Erkenntnis, dass Kulturbetriebe trotz ihrer strukturellen Defizite ein hohes Potenzial zur Weiterentwicklung besitzen – vorausgesetzt, es gelingt, dieses Engagement stärker in strategische Prozesse einzubinden und neue Formen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu ermöglichen.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Wie in der Einleitung erwähnt, soll diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten, Einblicke in die Chancen von Employer Branding in Kulturbetrieben zu geben, um daraus konkrete Handlungsmöglichkeiten ableiten zu können. Die beiden nachfolgenden Forschungsfragen wurden durch eine qualitative Erhebung sowie eine umfangreiche Literaturanalyse wie folgt beantwortet:

Welche Chancen ergeben sich bei der Implementierung von Employer Branding Strategien in Kulturbetrieben der DACH-Region?

In dieser Forschung haben sich als zentrale Differenzierungsmerkmale von Kulturbetrieben zwei besonders prägnante Aspekte herauskristallisiert:

Sinnstiftung und gesellschaftliche Relevanz: Während andere Branchen sich bemühen, eine sinnstiftende Identität zu erzeugen und diese glaubwürdig nach außen zu kommunizieren, verfügen Kulturbetriebe bereits über ein starkes Wertefundament. Kunst und Kultur leisten einen essentiellen Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs und fördern Identität – ein starker Magnet für werteorientierte Generationen, insbesondere Y und Z, die in ihrer Berufswahl zunehmend auf Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit und Wirkung achten.

Kulturelle Vielfalt und gelebte Diversität: Die heterogene Struktur von Kulturbetrieben – sowohl in Bezug auf Personal als auch auf Inhalte – bietet ein enormes Potenzial. Diversität wird hier nicht nur proklamiert, sondern gelebt, was die Arbeitgeber:innenattraktivität deutlich erhöht. Diese Vielfalt schafft ein Umfeld, das Offenheit, Kreativität und Innovation fördert: Aspekte, die für moderne Arbeitskräfte zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Diese beiden identitätsstiftenden Merkmale bieten die Grundlage, um eine glaubwürdige Employer Value Proposition zu formulieren und Kulturbetriebe als starke, werteorientierte Employer Brand zu positionieren. Das gezielte Sichtbar-machen, sowohl intern zur Mitarbeiter:innenbindung als auch extern im Recruiting, eröffnet Kulturbetrieben die Chance, sich nachhaltig im Wettbewerb, um Talente zu behaupten.

Darüber hinaus zeigt sich durch diese Forschung ein weiteres wesentliches Potenzial: die künstlerisch geprägte Wandlungsfähigkeit. Kulturbetriebe verfügen über ein hohes Maß an kreativer und organisatorischer Flexibilität, eine Fähigkeit, die es ihnen ermöglicht, auf gesellschaftliche, technologische und demografische Veränderungen dynamisch zu reagieren. Auch wenn strukturelle Limitierungen, etwa tarifliche Vorgaben oder eingeschränkte Budgets, Herausforderungen darstellen, zeigt sich, dass Kulturbetriebe über die nötige Resilienz verfügen, um langfristige Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Kunst und Kultur wird es – unabhängig von äußeren Entwicklungen – in immer neuen Formen geben.

Welche Employer Branding Maßnahmen können dem Fachkräftemangel in Kulturbetrieben entgegenwirken?

Die möglichen Differenzierungsmerkmale und Kernthemen der Employer Value Proposition wurden bereits im Rahmen der ersten Forschungsfrage definiert. Wenn sich Kulturbetriebe dieser Stärken bewusst sind, können sie gezielt daran arbeiten, diese auch extern besser zu kommunizieren und ihre Werte zielgruppenorientiert an junge, potenzielle Bewerber:innen zu vermitteln. Authentisch gestaltete

Social-Media-Kampagnen sowie informativ aufbereitete Karrierewebsites sollten dabei im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen und kontinuierlich die Themen Diversität und Sinnstiftung transportieren.

Da Kulturbetriebe häufig über begrenzte personelle Ressourcen verfügen, ist es sinnvoll, zunächst auf diese beiden externen Maßnahmen zu fokussieren, um gleichzeitig Kapazitäten für den Aufbau interner Maßnahmen zu schaffen. Diese sollten in erster Linie darauf abzielen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu stärken, um sie anschließend als glaubwürdige Markenbotschafter:innen einbinden zu können. Ob es sich dabei um Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, zum Teambuilding oder zur Flexibilisierung handelt, sollten Kulturbetriebe in einem partizipativen Prozess gemeinsam mit ihren Mitarbeiter:innen entwickeln – und die daraus resultierenden Ergebnisse transparent und wertschätzend kommunizieren.

Kulturbetriebe befinden sich im Bereich des Employer Branding vielfach noch im Aufbau. Damit sie sich schrittweise professionalisieren können, ist es zunächst notwendig, eine grundlegende Basis an Maßnahmen zu etablieren und diese schrittweise auszubauen. Bereits kleine Veränderungen können einen großen Unterschied bewirken. Entscheidend ist jedoch, dass Kulturbetriebe nur das nach außen tragen können, was intern tatsächlich gelebt wird – weshalb es sinnvoll erscheint, zunächst interne Maßnahmen zu priorisieren.

5.3 Stärken und Limitationen

Eine Stärke der vorliegenden Arbeit liegt in ihrer hohen Praxisrelevanz. Der Fachkräftemangel in Kulturbetrieben ist ein hochaktuelles Thema und zeigt die aktuellen Herausforderungen dieser Branche auf. Das Thema Employer Branding wird dabei als Lösungsansatz konkret und praxisnah aufgearbeitet. Die Eingrenzung auf öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe in der DACH-Region ermöglicht einen fokussierten Blick auf eine oftmals vernachlässigte Branche. Durch diese Fokussierung ist auch eine Vergleichbarkeit der Rahmenbedingungen zwischen den untersuchten Betrieben gegeben, was wiederum die Aussagekraft der Arbeit erhöht. Die qualitative Methodik ermöglicht durch Expert:inneninterviews einen inhaltlichen Tiefgang. Ziel war es, ein Verständnis für das Verhalten, die Beweggründe und Erwartungen zu entwickeln und den komplexen Sachverhalt in den Mittelpunkt zu stellen (Buber & Holzmüller, 2009, S. 61). Die Inhaltsanalyse nach Mayring liefert dabei strukturierte, transparente und generalisierte Ergebnisse (Weber & Wernitz, 2021).

Dennoch weist die Arbeit auch Limitationen auf: Beispielsweise ist die Generalisierbarkeit eingeschränkt, da ausschließlich eine qualitative

Herangehensweise gewählt wurde, die auf einen spezifischen Kontext und eine begrenzte Stichprobe fokussiert ist (Buber & Holzmüller, 2009, S. 245). Auch die mögliche Subjektivität der Interviewdaten stellt eine Limitation dar, da die Expert:innen ihre persönlichen Einschätzungen wiedergeben. Effekte wie soziale Erwünschtheit oder „Branchenblindheit“ können zu selektiven oder verzerrten Aussagen führen (Weber & Wernitz, 2021). Eine Möglichkeit zur Reduktion dieser Limitationen wäre eine quantitative Validierung, z. B. durch ergänzende Mitarbeiter:innenbefragungen in Kulturbetrieben.

Darüber hinaus konnten bestimmte Themen aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit nur am Rande behandelt werden. So wurde das Thema Machtmissbrauch in Kulturbetrieben lediglich im theoretischen Abschnitt thematisiert. Die strukturelle Asymmetrie von Macht, die möglicherweise Einfluss auf das Employer Branding nehmen kann, wurde im Ergebnisteil nicht im Detail berücksichtigt. Obwohl bereits als Stärke hervorgehoben, kann sich die regionale Begrenzung auf den DACH-Raum auch als Limitation erweisen – insbesondere hinsichtlich der internationalen Vergleichbarkeit.

5.4 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass Employer Branding in Kulturbetrieben nicht als rein externer Ansatz verstanden werden darf, sondern als Teil eines umfassenden Transformationsprozesses gesehen werden muss. Dieser muss tief in die Organisationsentwicklung und Führungskultur der Institutionen eingreifen. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen zielen daher auf strategische Veränderungen ab – und nicht auf oberflächliche Imagepflege – um Kulturbetriebe als resiliente und attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren.

Ein zentrales Handlungsfeld ist die Aufwertung der Personalabteilung als strategischer Partner:in der Führungsebene. Um Employer Branding wirksam zu verankern, muss die Personalabteilung an der strategischen Ausrichtung mitwirken. Eine zusätzliche Fokussierung auf Organisationsentwicklung und Diversitätskompetenz ist erforderlich, damit diese Abteilung künftig als Impulsgeber:in und Berater:in im kulturellen Wandel wahrgenommen wird. Damit verbunden ist die kritische Auseinandersetzung mit bestehenden Macht- und Kommunikationsstrukturen. Die vielfach hierarchisch geprägten Führungsmodelle, die auf einzelne Führungspersönlichkeiten fokussiert sind, stehen im Widerspruch zu modernen Anforderungen an Partizipation und Transparenz. Neue, offene Kommunikationsformate können hier das Mitwirken von Mitarbeiter:innen stärken und zur Demokratisierung der Arbeitskultur beitragen.

Darüber hinaus sollten Kulturbetriebe verstärkt auf systematisches Talentmanagement setzen. Viele Institutionen verfügen zwar über talentierte Mitarbeiter:innen, fördern diese jedoch nur punktuell. Dadurch wird viel Potenzial verschenkt und Mitarbeiter:innen werden nicht strategisch gebunden. Unternehmensspezifische Kompetenzmodelle, Potenzialgespräche und individuelle Entwicklungspläne ermöglichen eine gezielte Begleitung von Fach- und Führungskarrieren. Programme zur Nachwuchsförderung und für Quereinsteiger:innen leisten zusätzlich einen Beitrag zur Bekämpfung des Fachkräftemangels.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit COVID-19 sollten Kulturbetriebe zudem über konkrete Resilienzstrategien nachdenken. Diese könnten etwa in Krisenhandbüchern, aber auch in psychosozialen Unterstützungsangeboten für Mitarbeitende verankert werden. Resiliente Arbeitgeber:innen, die die physische und psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden in den Fokus stellen, steigern damit auch ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt. Für österreichische Unternehmen bietet sich in diesem Fall eine Zusammenarbeit mit der Österreichischen Gesundheitskasse (ÖGK) im Sinne der betrieblichen Gesundheitsförderung an.

Um extern als attraktive:r Arbeitgeber:in wahrgenommen zu werden, sollten Kultureinrichtungen – soweit es die Ressourcen erlauben – auch über Kooperationen mit Bildungseinrichtungen aller Art nachdenken. So können junge Menschen frühzeitig angesprochen und gewonnen werden. Das Positionieren als sinnstiftende und diverse:r Arbeitgeber:in ist hierbei besonders zentral. Ebenso ist eine Profilierung als verlässliche:r Partner:in für Berufseinsteiger:innen von Bedeutung – etwa durch Praktika, Lehrstellen oder duale Studienmodelle. Dabei sollte auch vermittelt werden, dass Karrierewege innerhalb von Kulturbetrieben nicht linear verlaufen müssen. Kulturbetriebe müssen vielmehr flexible und lebensphasenorientierte Beschäftigungsmodelle entwickeln, um Menschen dort abzuholen, wo sie aktuell stehen.

Obwohl Kulturbetriebe an tarifliche Gehalts- und Vergütungsmodelle gebunden sind, können sie diese transparenter und nachvollziehbarer gestalten. Auch innerhalb tariflicher Grenzen gibt es Spielräume, etwa durch Zusatzleistungen oder Leistungsprämien. Jobtickets, Essenzuschüsse oder andere Benefits können zusätzliche Anreize schaffen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Unternehmenskultur nicht dem Zufall überlassen werden darf. Eine reflektierte Auseinandersetzung mit Werten, Haltung und organisationalen Routinen bildet die Grundlage für eine glaubwürdige

Employer-Branding-Strategie. Dazu zählen ein bewusster Umgang mit Machtverhältnissen, Vielfalt und Veränderungsbereitschaft. Workshops und Feedbackformate sollten gezielt eingeführt werden, um Mitarbeitenden aller Ebenen echte Mitgestaltung zu ermöglichen. Employer Branding darf nicht als kosmetische Marketingkampagne missverstanden werden, bei der wahllos Kanäle mit nicht abgestimmten Inhalten bespielt werden. Es bedarf einer strukturellen Reform und einer klaren strategischen Verankerung, um die ausgetretenen Pfade zu verlassen. Kulturbetrieben bietet Employer Branding ein enormes Potenzial – vorausgesetzt, sie sind bereit, aktiv in diesen Wandel zu investieren.

Kulturbetriebe können in mehreren Bereichen gezielt von Dienstleistungsbetrieben lernen, um ihre Attraktivität zu steigern. Ein zentrales Entwicklungsfeld ist die strategische Digitalisierung des Recruitings sowie des Employer Brandings. Während Dienstleister bereits auf digitale Bewerber:innenmanagementplattformen und soziale Medien setzen, erfolgt die Personalgewinnung in Kulturbetrieben häufig noch analog. Zudem fehlt es an einer zielgruppenspezifischen Ansprache der Generationen Y und Z. Ein weiterer Lernbereich betrifft die Professionalisierung des Personalmanagements sowie die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Während Kulturbetriebe oft noch stark hierarchisch geführt werden, setzt die Dienstleistungsbranche zunehmend auf partizipative Führungsformen. Um langfristig als attraktive Arbeitgeber:innen wahrgenommen zu werden, ist es daher essenziell, dass auch Kulturbetriebe strukturelle Reformen anstoßen und digitale Prozesse etablieren.

5.5 Ausblick und zukünftige Forschungsrichtung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde festgestellt, dass der Personalbereich sowie das Employer Branding in Kulturbetrieben bislang wenig Beachtung gefunden haben. Aus diesem Grund eröffnet sich ein breites Spektrum zukünftiger Forschungsmöglichkeiten. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf den Bereich der öffentlich-rechtlichen Kulturbetriebe. Zukünftige Studien könnten sich mit einem Vergleich zu privatwirtschaftlich geführten Kulturbetrieben beschäftigen, um trägerspezifische Erfolgsfaktoren besser zu verstehen. Darüber hinaus bietet sich eine Untersuchung der freien Szene an, die aufgrund chronischer Unterfinanzierung und prekärer Strukturen besonders stark von Fluktuation betroffen ist. Hier könnte ein wertebasierter Employer-Branding-Ansatz besonders relevant sein.

Durch die fortschreitende Digitalisierung wäre zudem eine Untersuchung der Rolle von Social Media und digitalen Strategien im kulturellen Employer Branding denkbar. Dabei könnte analysiert werden, wie Social Media, Influencer:innen-Marketing oder

Plattformstrategien gezielt eingesetzt werden können und welche Chancen und Risiken damit einhergehen. Auch eine kritische Auseinandersetzung mit bestehenden Machtstrukturen und deren Einfluss auf die Mitarbeiter:innenbindung sowie das Employer Branding stellt ein wichtiges Forschungsfeld für die Zukunft dar. Aus einer machtanalytischen Perspektive könnten diese Themen systematisch aufbereitet und das Transformationspotenzial im kulturellen Bereich sichtbar gemacht werden.

Langzeitstudien, die Kulturbetriebe bei der Einführung von Employer-Branding-Strategien begleiten, könnten wertvolle Erkenntnisse zur Entwicklung von Arbeitgeber:innenattraktivität, Bewerber:innenquote, Mitarbeiter:innenbindung und Innovationsfähigkeit liefern. Beobachtungen über mehrere Jahre hinweg würden einen bedeutenden Beitrag zur Forschung im Bereich Employer Branding im Kulturbereich leisten.

Es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen der technologische Fortschritt im Bereich der Künstlichen Intelligenz künftig sowohl auf den allgemeinen Arbeitsmarkt als auch auf Kulturbetriebe im Besonderen haben wird.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich Sider, um Literatur zu durchsuchen und relevante Inhalte zusammenzufassen. ChatGPT4 als Unterstützung zur Kategorienbildung und zum Paraphrasieren von Inhalten. Scribbr KI Korrektur für Verbesserung von Grammatik und Rechtschreibung. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- Abfalter, Dagmar. (2010). *Das Unmessbare messen ? die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Achauer, Eckart. (2017). Wie kann ein Haus ermitteln, wie viele Mitarbeiter es braucht? *Kulturmanagement.net*. Zugriff am 24.3.2025. Verfügbar unter: https://www.kulturmanagement.net/Themen/Personalbesetzung-in-Kulturbetriebe_n-Wie-kann-ein-Haus-ermitteln-wie-viele-Mitarbeiter-es-braucht.2270
- Aschauer, Wolfgang, Eder, Anja & Höllinger, Franz. (2022). Konservative Schließung oder neue Solidarität? Wertewandel und Zukunftsvorstellungen in Zeiten der Corona-Krise. In Wolfgang Aschauer, Christoph Glatz & Dimitri Prandner (Hrsg.), *Die österreichische Gesellschaft während der Corona-Pandemie* (S. 209–240). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34491-7_8
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barkela, Berend. (2021). Leadership Communication and Knowledge Integration across the Artistic, Technical and Administration Area in Theaters. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(6), 393–409. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1974628>
- Bertschek, Irene. (2020). Digitalisierung — der Corona-Impfstoff für die Wirtschaft. *Wirtschaftsdienst*, 100(9), 653–656. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2732-1>
- Birckenbacher, Felicitas. (2023). Aufbruch-Signal. *Kultur weiter denken, Fachkräftemangel*(172).
- Bittlingmaier, Torsten. (2015). *Employer Reputation Das Konzept „Arbeitgebermarke“ neu denken*. (B. Schelenz, Hrsg.) (1. Auflage). Haufe Verlag.
- Blaich, Anna, Grädler, Felix & Mohr, Henning. (2023). *Kultur:Wandel - Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). (H. Seibold, Hrsg.) (1. Auflage). Bielefeld, Germany: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839464922>

- Buber, Renate & Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.). (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (SpringerLink Bücher) (2., überarbeitete Auflage.). Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7>
- Crückeberg, Johannes, Heinicke, Julius, Kalbhenn, Jan Christopher, Lohbeck, Katrin & Mohr, Henning. (2024). *Handbuch Kulturpolitik*. (F. Landau-Donnelly, Hrsg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34379-8>
- Dahm, Markus H. & Dräger, Annika. (2023). *Employer Branding mit sozialer Nachhaltigkeit: Anforderungen aus Arbeitnehmersicht und deren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42130-4>
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Drakaki, Maria. (2014). The Role of the Professional Culture Manager in the Creation, Development and Sustainability of a Museum: The Case of the Museum of School Life of the Municipality of Chania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 327–331. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.106>
- Dzhulai, Maryna. (2022). Development of an Employer's Value Proposition for Young Professionals. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics"*, 9(3). [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47)
- Einramhof-Florian, Helene. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>
- Geramanis, Olaf & Hutmacher, Stefan. (2023). *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel: Führung zwischen Zustimmung und Zwang*. (L. Walser, Hrsg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42092-5>

- Goldenberg, Anne & Herrnböck, Julia. (2019). DOSSIER · Missbrauch mit Kultur. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: <https://www.dossier.at/dossiers/korruption/missbrauch-mit-kultur/>
- Hausmann, Andrea. (2011). *Neue Impulse im Kulturtourismus*. (L. Murzik, Hrsg.) (1. Auflage.). Wiesbaden: Springer VS.
- Hausmann, Andrea. (2013). Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 27(2), 103–124. <https://doi.org/10.1177/239700221302700203>
- Hausmann, Andrea. (2019). *Cultural Leadership I: Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26674-5>
- Hausmann, Andrea. (2024). *Kunst- und Kulturmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93138-8>
- Hausmann, Andrea & Braun, Olivia. (2021). *Recruiting in Kulturbetrieben – Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung: Praxis Kulturmanagement* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35419-0>
- Hausmann, Andrea & Murzik, Laura (Hrsg.). (2013). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01346-2>
- Heidelberger, Ellen. (2022). *Die intelligente Kulturorganisation: Management von Informations- und Wissensnetzwerken im Theaterbetrieb* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement) (1. Auflage). Bielefeld, Germany: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839462195>
- Helferich, Cornelia. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (SpringerLink Bücher) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Henze, Raphaela (Hrsg.). (2014). *Kultur und Management: Eine Annäherung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-05871-5>

Hesse, Gero & Mattmüller, Roland (Hrsg.). (2019). *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>

Hochscherf, Tobias & Lätzel, Martin. (2023). KI statt Personal. *Fachkräftemangel Kultur*, (172), 131.

Holst, Christian. (2021). *Digitale Kulturkommunikation: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34485-6>

Immerschitt, Wolfgang & Stumpf, Marcus. (2019). *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0>

Jakob, Julia. (2023a). Fachkräftemangel Kultur. *Systemfehler*, (172), 131.

Jakob, Julia. (2023b). Sag mir, wo die (fachlich versierten) Kulturleute sind! *Fachkräftemangel*, 172, 131.

Kaiser, Robert. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>

Klaffke, Martin (Hrsg.). (2021). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1>

Klein, Armin. (2009). *Leadership im Kulturbetrieb* (Kulturmanagement + Kulturpolitik). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Klein, Armin. (2011). *Taten.Drang.Kultur: Kulturmanagement in Deutschland 1990 - 2030*.

Kochhan, Christoph & Cichecki, Laura. (2024). *Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen: Wie Unternehmen mit der Gen Z kommunizieren müssen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44130-2>

- Lorenz, Michael & Nientiedt, Frank. (2023). *Digitales Recruiting entlang der Candidate Journey: Maßnahmen und Best Practices für erfolgreiches Employer Branding (essentials)*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68096-4>
- Mandel, Birgit & Zimmer, Annette (Hrsg.). (2021). *Cultural Governance: Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8>
- Manske, Alexandra. (2023). *Neue Solidaritäten: Arbeit und Politik im Kulturbetrieb (Gesellschaft der Unterschiede) (1. Auflage, Band 75)*. Bielefeld, Germany: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839464908>
- Mattheiß, Analyse / Uwe. (2022, Juni 1). Besucherschwund in Theatern: Es liegt nicht nur an Corona. *DER STANDARD*. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: <https://www.derstandard.at/story/2000136194857/besucherschwund-in-theatern-es-liegt-nicht-nur-an-corona>
- Mayring, Philipp. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken (12. Auflage)*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meifert, Matthias T. (Hrsg.). (2013). *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01549-7>
- Parlament Österreich. (2020). Nationalrat beschließt mit 22. COVID-19-Gesetz Fonds zur Überbrückungsfinanzierung für Künstlerinnen und Künstler (PK0630/17.06.2020) | Parlament Österreich. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: https://www.parlament.gv.at/aktuelles/pk/jahr_2020/pk0630#XXVII_NRSITZ_00036
- Parment, Anders. (2023). *Die Generation Z: Die Hoffnungsträgergeneration in der neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42682-8>
- Pöllmann, Lorenz & Herrmann, Clara (Hrsg.). (2019). *Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Pommerening, Corinna. (2024). *Den Fachkräftemangel im Mittelstand überwinden: Strategien für erfolgreiche Arbeitgeber und wirkungsvolles Employer Branding (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45796-9>
- Scharpf, Michael & Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.). (2024). *Übergang vom Studium ins Berufsleben – Beratung und Recruiting: Netzwerkgestützte Ansätze und Modelle im Hochschulbereich*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45599-6>
- Schmidt, Thomas. (2019a). *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26451-2>
- Schmidt, Thomas. (2019b). Macht als struktur- und organisationsbildendes Konzept des Theaterbetriebes: Power as Concept of structure and organization in theatre. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy / Zeitschrift für Kulturmanagement und Kulturpolitik*, 5(2), 93–134. <https://doi.org/10.14361/zkmm-2019-0205>
- Schmidt, Thomas. (2024). *Ethisches Theater: Grundlagen des ethischen Managements und der strukturellen Transformation des Theaters*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42969-0>
- Schmidt-Vierthaler, 21 05 2022 um 16:33 von Katrin Nussmayr und Rosa. (2022, Mai 21). Erschreckende Zahlen: Das Publikum kehrt nicht ins Theater zurück. *Die Presse*. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: <https://www.diepresse.com/6142053/erschreckende-zahlen-das-publikum-kehrt-nicht-ins-theater-zurueck>
- Schneider, Wolfgang. (2022). *Transformationen der Theaterlandschaft: Zur Fördersituation der Freien Darstellenden Künste in Deutschland. 2., erweiterte Ausgabe der Gesamtstudie*. (Fonds Darstellende Künste e.V., Hrsg.) (2. Auflage). Bielefeld, Germany: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839464465>
- Schneidewind, Petra & Koch, Tom. (2024). *Theatercontrolling: Trends, Herausforderungen und Perspektiven aus Theorie und Praxis*. (B. Reinhart, Hrsg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44984-1>

- Schuhmacher, Florian & Geschwill, Roland. (2014). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4631-7>
- Schütz, Dirk. (2017). Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht?! (Arbeitsmarkt Kultur). *Kultur und Management im Dialog*, 122, 53.
- Schütz, Dirk & Jakob, Julia. (2023). Um die Zukunft des Kulturbetriebs werben - Ein attraktiver Arbeitsplatz mit Zukunft?! *www.kulturmanagement.net*. Zugriff am 11.8.2024. Verfügbar unter: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Um-die-Zukunft-des-Kulturbetriebs-werben-Ein-attraktiver-Arbeitsplatz-mit-Zukunft.4582>
- Statista. (2024). Österreich - Verbraucherpreise Freizeit Kultur 2023. *Statista*. Zugriff am 10.8.2024. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75490/umfrage/verbraucherpreisindex-fuer-freizeit-und-kultur-in-oesterreich-seit-dem-jahr-2001/>
- Statista Research Department. (2024). Themenseite: Gen Z auf dem Arbeitsmarkt. *Statista*. Zugriff am 15.9.2024. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/12005/gen-z-auf-dem-arbeitsmarkt/>
- Terstiege, Meike (Hrsg.). (2023). *Diversität in Marketing & Sales: Best Practices von Agenturen, Beratungen und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37358-0>
- Vogt, Stefanie & Werner, Melanie. (2014). Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse.
- Von Der Oelsnitz, Dietrich, Behring, Marlen & Schmidt, Johannes. (2023). *Krisengerechtes Employer Branding: Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40000-2>
- Weber, Susanne Theresia & Wernitz, Frank. (n. d.). Die Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsmethode für wissenschaftliche Interviews, (6).
- Weratschnig, Hermann & Blimlinger, Eva. (2020). *Ausschussbericht*. Bericht des Kulturausschusses. Wien: Parlament Österreich. Verfügbar unter:

<https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVII/I/221?selectedStage=100>

Wolf, Karin. (2017). Chancen der Transformation (Arbeitsmarkt Kultur). *Kultur und Management im Dialog*, 122, 53.

Zepke, Georg. (2016). *Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis* (1. Edition.). Wien: Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil der Tätigkeitsbereiche an ausgeschriebenen Stellen	5
Abbildung 2: Modell von Backhaus & Tikoo	17
Abbildung 3: Prozessebenen des Employer Brandings	37
Abbildung 4: Strategien zur Anpassung	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Organisationsmodelle öffentlicher Theater	10
Tabelle 2: Details zur Stichprobe	43
Tabelle 3: Darstellung verwendeter Recruitingkanäle	58
Tabelle 4: Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung bei jungen Menschen	77

Anhang

Interviewleitfaden: Employer Branding in Kulturbetrieben/Dienstleistungsbetrieben

Allgemeines zum Personalmanagement		
Einleitung		
Beschreiben Sie mir zu Beginn die allgemeine Situation der Personalbeschaffung in Ihrem Unternehmen?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Ist Zustand Herausforderungen <ul style="list-style-type: none"> - Subjektiv - Normativ (Unternehmenssicht) 	Welche Herausforderungen sehen Sie derzeit bei der Beschaffung von qualifiziertem Personal? Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um? In welchem Bereich ihres Unternehmens ist der Fachkräftemangel derzeit am größten?	Welche Maßnahmen werden aktuell ergriffen? Werden diese Maßnahmen regelmäßig evaluiert? Sind das vorwiegend technische oder administrative Aufgaben? Planen Sie, neue Ansätze auszuprobieren?
Auswirkungen Covid-19-Pandemie		
Leitfrage 1:		
Was hat sich hinsichtlich der Mitarbeiter:innenbeschaffung durch die Covid-19-Pandemie in Ihrem Unternehmen verändert?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Rückschau Veränderungen Mitarbeiterbindung	Sehen Sie langfristige Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Personalbeschaffung?	Falls ja, welche? Ist es leichter oder schwieriger, Personal zu finden? Investieren Sie mehr oder weniger Zeit/Geld in Ausschreibungen?

	Haben Sie seit der Pandemie Veränderungen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung und der Bewerberqualität festgestellt?	Haben Sie den Einstellungsprozess nach der Pandemie verändert? Welche Veränderungen sind das?
--	--	---

Generation Z und Y

Leitfrage 2:

Wie positionieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber, um den Bedürfnissen von jüngeren Arbeitnehmer:innen gerecht zu werden?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Bedeutung Generation Z und Y Strategien Herausforderung Sicherstellung von Attraktivität	Welche Ansprüche stellen Ihrer Meinung nach jüngere Arbeitnehmer:innen an eine:n Arbeitgeber:in. Haben Sie Maßnahmen ergriffen, um auf diese Ansprüche einzugehen? Wie sehen Sie die Konkurrenz zu anderen Unternehmen oder anderen Branchen?	Welche Ansprüche stellen ältere Arbeitnehmer:innen? Sehen Sie Unterschiede zwischen den Ansprüchen in verschiedenen Bereichen Ihres Unternehmens? Wenn ja, welche Maßnahmen waren/sind das? Wenn nein, warum haben sie keine Maßnahmen ergriffen? Welche Branchen sind die größte Konkurrenz? Vergleichen Sie sich ausführlich mit anderen Unternehmen?

Employer Branding

Leitfrage 3:

Welche Rolle spielt Employer Branding aktuell in Ihrem Unternehmen?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
----------------------------	---------------------------------	-------------------

<p>Bedeutung von Employer Branding</p> <p>Strategien</p> <p>Herausforderungen</p> <p>Chancen</p>	<p>Welche Rolle soll Employer Branding zukünftig in Ihrem Unternehmen spielen?</p> <p>Welche Maßnahmen haben Sie bereits ergriffen, um Ihre Arbeitgebermarke zu stärken?</p> <p>Welche erfolgreichen Employer Brandings Strategien gibt es in Ihrem Betrieb?</p> <p>Inwieweit unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die Anforderungen Ihrer Branche, an das Employer Branding, zu anderen?</p> <p>Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen für das Employer Branding zuständig bzw. wie viele Stunden werden dafür in der Woche verwendet?</p>	<p>Warum konnten diese Maßnahmen bislang noch nicht umgesetzt werden?</p> <p>Online Print/Medien Events Schulung der Führungskräfte Employee Branding Multiplikator:innen Mitarbeiter:innen-Befragungen Austrittsgespräche</p> <p>Haben Sie Erfolge oder Rückmeldungen aus diesen Maßnahmen erzielen können?</p> <p>Ist es notwendig, in Ihrem Betrieb auf spezielle Gegebenheiten zu achten und wenn ja, welche wäre das?</p>
Attraktivität des Arbeitgebers		
Leitfrage 4:		
<p>Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Attraktivität der Arbeitgebermarke Ihres Unternehmens?</p>		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen

Attraktivität - subjektiv - normativ (Unternehmenssicht) Strategien Beispiele	Welche Aspekte Ihres Betriebes machen Sie als Arbeitgeber attraktiv? Welche Rückmeldungen erhalten Sie von Bewerber:innen hinsichtlich der Attraktivität der Arbeitsbedingungen? Welche Maßnahmen können Ihrer Erfahrung nach helfen, die Attraktivität zu steigern?	Wie gehen Sie mit diesen Rückmeldungen um? Planen Sie, diese Maßnahmen auch in Zukunft zu nutzen bzw. einzuführen?
Zukunftsaussichten		
Leitfrage 5:		
Wie sehen Sie die Zukunft der Personalbeschaffung in Ihrer Branche?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Ausblick Strategien Beispiele	Welche Maßnahmen sehen Sie als notwendig an, um sie in der Zukunft in Ihrem Unternehmen zu implementieren? Welche Herausforderungen entstehen für Sie in der Zukunft?	Inwiefern berücksichtigen Sie zukünftige gesellschaftliche Trends wie KI oder Diversität? Welche Rolle spielen langfristige Bindungsmaßnahmen wie Weiterbildungen oder Mentoring?
Abschließende Erzählaufforderung		
Gibt es noch zusätzliche Themen oder Informationen, die Sie gerne teilen möchten und bisher nicht angesprochen wurden, jedoch Ihrer Meinung nach relevant sind?		
Personenbezogene Daten/ Fragen zur Organisation		
Zum Abschluss unseres Gesprächs würde ich Ihnen gerne noch kurz Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen stellen. Wie lange sind Sie im HR-Bereich tätig? Welche Positionen hatten Sie im HR-Bereich? Nennen Sie max. 3 Positionen. Was ist Ihre derzeitige Position im Unternehmen? Wie lange arbeiten Sie in Ihrer aktuellen Position? Was ist das Kerngeschäft Ihres Unternehmens?		

Welcher Branche würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?

Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen tätig?

Interview Details

Datum:

Ort:

Dauer:

Codebook Masterarbeit

1. Arbeitgeber:innenattraktivität (EVP)

Subkategorien	Codierregeln
Sinnhaftigkeit und Werte	Werte, ideelle Bedeutung der Arbeit
Arbeitgeber:innenpositionierung	Wie positioniert sich der/die Arbeitgeber:in am Arbeitsmarkt
Karrierperspektiven	Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungschancen
Unternehmenskultur	Interne Kommunikation, Teamgeist und Zusammenarbeit
Arbeitsplatzsicherheit	Wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit und Vertragsstrukturen

2. Recruiting und Personalbeschaffung

Subkategorien	Codierregeln
Recruiting-Kanäle	Nutzung von digitalen oder klassischen Kanälen zur Personalgewinnung
Kooperationen	Zusammenarbeit mit Hochschulen, Netzwerken, Institution usw
Bereiche des Fachkräftemangels	In welchen Bereichen des Unternehmens herrscht Fachkräftemangel
Mundpropaganda	Nutzen von internen Netzwerken zur Personalgewinnung

3. Mitarbeiter:innenbindung und Benefits

Subkategorien	Codierregeln
Fluktuation	Wechselbereitschaft von Mitarbeiter:innen
Work-Life-Balance	Arbeitszeitgestaltung, Flexibilität, Homeoffice
Gesundheitsförderung	Physische und psychische Gesundheitsmaßnahmen
Weiterbildung & Entwicklungsmöglichkeiten	Möglichkeit zur internen und externen Weiterbildung
Unternehmensevent und Teambuilding	Angebote zur Stärkung des Teamgefüges

4. Vergütung und Arbeitsbedingungen

Subkategorien	Codierregeln
Gehaltsstruktur und Wettbewerbsfähigkeit	Höhe und Transparenz der Gehälter im Branchenvergleich

Zusatzleistungen	Angebote über das Gehalt hinaus (Zuschüsse, Altersvorsorge, usw)
Einfluss auf den Fachkräftemangel	Einfluss von Vergütung und Arbeitsbedingungen auf den Fachkräftemangel
Flexible Arbeitsmodelle	Möglichkeit zur Teilzeit, Gleitzeit, Remote usw
Belastung und Überstunden	Arbeitsintensität und Stressniveau

5. Führung und Unternehmenskultur

Subkategorien	Codierregeln
Führungsstil	Autoritäre vs. partizipative Führungskultur
Kommunikation und Feedbackkultur	Transparenz, Mitarbeitergespräche, Wertschätzung
Innovationsfähigkeit und Chancenmanagement	Bereitschaft zur Veränderung und Weiterentwicklung
Diversität und Inklusion	Maßnahmen zur Gleichstellung Vielfalt

6. Einfluss von Krisen

Subkategorien	Codierregeln
Auswirkungen von Krisen	Veränderung durch COVID-19
Anpassungen im HR Bereich	Reaktion auf Krisen in der Personalstrategie
Krisen und Fachkräftemangel	Veränderung im Fachkräftemangel durch COVID-19
Zukunftssicherheit und Resilienzstrategie	Strategie zur langfristigen Stabilität

7. Generationsbedingte Anforderungen

Subkategorien	Codierregeln
Erwartungen von Generation Y und Z	Anforderungen an den/die Arbeitgeber:in
Erwartungen älterer Generationen	Arbeitsplatzsicherheit, Hierarchie, Stabilität usw
Strategie zur Anpassung an Generationen	Maßnahmen zur Bindung und Ansprache verschiedener Altersgruppen
Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung	Spezifische Programme zur Bindung von Mitarbeiter:innen unterschiedlicher Generationen

8. Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels

Subkategorien	Codierregeln
Interne Employer Branding Maßnahmen	Unternehmenskultur, Führungen, Mitarbeiterbindung usw.
Externe Employer Branding Maßnahmen	Social Media, Recruiting, PR usw.
Personalentwicklung	Möglichkeiten zur langfristigen Entwicklung
Messung und Evaluation	Erfolgsindikatoren von Employer Branding Maßnahmen