

Hausmann, Andrea

**Article**

## Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Hausmann, Andrea (2013) : Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 27, Iss. 2, pp. 103-124, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2013\\_02\\_Hausmann](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2013_02_Hausmann)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/113663>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Andrea Hausmann\*

## **Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick\*\***

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, eine systematische Bestandsaufnahme zum Status quo der Personalforschung im Kulturbereich vorzunehmen. In die Untersuchung einbezogen wurden Studien, die sich empirisch mit dem Thema auseinandersetzen und im deutsch- und englischsprachigen Raum in Fachzeitschriften mit „peer review“-Verfahren erschienen sind. Insgesamt konnten in 15 Journals 23 Studien identifiziert werden, davon waren 17 in englisch- und 6 in deutschsprachigen Zeitschriften erschienen. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Forschung noch in ihren Anfängen steckt und Lücken aufzeigt. So dominiert in allen untersuchten Sparten das Thema Personalführung, andere Aufgabenfelder werden nur ansatzweise diskutiert (Personalentwicklung) oder bleiben unberücksichtigt. Auch beschränken sich die Analysen vorrangig auf die Mitarbeitergruppen der Künstler und Führungskräfte; die für die Leistungserstellung im Kulturbereich gleichfalls relevante Gruppe des Servicepersonals wird vernachlässigt. Unter Berücksichtigung von Gütekriterien empirischer Forschung wie Repräsentativität, Reabilität und Validität kann der Stand der Forschung nur für den Orchesterbereich als ausgereift bezeichnet werden; die Forschung sowohl im Museums- als auch im Theaterbereich ist derzeit noch rein explorativ ausgelegt. Limitationen der Studie können sich aus der Verwendung der Suchkriterien und damit der potenziellen Nichtberücksichtigung eigentlich relevanter Beiträge ergeben.

### **Empirical Research on Human Resource Management in Arts Organizations: A Review**

The aim of the paper is to provide a systematic review of human resource management in the cultural sector. The study includes research in German and English published in peer-reviewed journals. A total of 23 studies in 15 journals were identified. The results show that empirical research on human resource management in the cultural sector is still in its infancy. Additionally, leadership is the dominant topic. Other relevant topics (i.e. human resource development) are still underrepresented or not considered at all. Also, the studies mostly concentrate on artists and managers. Other relevant employee groups (i.e. service or front line staff) have not been examined so far. While research on orchestras is quite well developed, research in the fields of museums and theatres is still entirely explorative. Limitations of the study may concern the use of key words and the non-consideration of actually relevant studies.

Key words: **arts organizations, Human Resource Management, leadership, development** (JEL: J45, H80, H83)

---

\* Prof. Dr. Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Professur für Kulturmanagement, Große Scharrnstraße 59, D – 15230 Frankfurt (Oder).  
E-Mail: hausmann@europa-uni.de.

\*\* Artikel eingegangen: 20.8.2012  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 23.4.2013.

## 1. Einführung

Das Interesse an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ist im Kulturbereich in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Von den (Kern-)Funktionsbereichen betrieblicher Tätigkeit (vgl. Schierenbeck & Wöhle, 2008; Wöhe & Döring, 2010) standen bislang v.a. das Marketing und die Finanzierung im Fokus (vgl. u.a. Klein, 2009; Mertens, 2010; Hausmann, 2011). Weitgehend ausgeklammert wurde dagegen das Personalmanagement, auch weil viele Kulturbetriebe – ähnlich wie andere Nonprofit Organisationen (vgl. Schober et al., 2013, S. 248f.; Helmig & Boenigk, 2012, S. 111) – angesichts der traditionell hohen Identifikation ihrer Mitarbeiter mit den Organisationszielen wichtige personalpolitische Variablen (Motivation, Arbeitszufriedenheit etc.) als gegeben vorausgesetzt haben und keine besondere Notwendigkeit für ein gezieltes Management dieser Ressource sahen (vgl. ähnlich Wolf, 2010, S. 14; Schmidt, 2013, S. 286; Süß, 2013, S. 9).

Erst seit 2010 findet das Personalmanagement zunehmende Beachtung, was sich u.a. in Themenheften praxisorientierter Zeitschriften (z.B. „das orchester“ Hefte 9/2010, 12/2010 und 1/2012; „Kulturmanagement Konkret“, Hefte 7/2010, 9/2010 und 5/2011) oder der Schwerpunktsetzung auf Konferenzen (u.a. 1. Kulturmanagement Konkret Tagung 2011; 3. Viadrina Kulturmanagement Symposium 2011) niederschlägt. Und auch in Interviews mit Führungskräften (z.B. Horváth et. al., 2011, S. 107f.) bestätigt sich die Tendenz, dass das Personalmanagement in der Kulturbetriebspraxis an Aufmerksamkeit gewinnt, was angesichts einer Vielzahl personalpolitisch relevanter Sachverhalte (hohe Personalintensität bei der Leistungserstellung, große personelle Vielfalt, Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse etc.) und sich ändernder Kontextfaktoren (z.B. demographischer Wandel) sinnvoll und notwendig erscheint (vgl. hierzu auch Süß, 2013, S. 13f.; Schmidt, 2013 S. 185f.).

Aus Sicht der Forschung ist es nun interessant, mehr darüber herauszufinden, welche wissenschaftlichen, empirisch fundierten Erkenntnisse bereits vorliegen, um diese Entwicklung zu flankieren. Es ist daher Ziel des vorliegenden Beitrags, eine systematische Bestandsaufnahme zur empirischen Personalforschung im Kulturbereich vorzunehmen, um so den gegenwärtigen „state of the art“ in diesem Bereich identifizieren bzw. mögliche Forschungslücken aufzeigen zu können. Um dieses Untersuchungsziel zu erreichen, wird nachfolgend zunächst der Bezugsrahmen des Personalmanagements in Kulturbetrieben analysiert. Im Anschluss hieran wird das methodische Vorgehen bei der Auswahl der Forschungsbeiträge vorgestellt und es werden die Befunde der Bestandsaufnahme aufbereitet. Eine Diskussion der Ergebnisse und hieraus abgeleitete Empfehlungen für die künftige Forschung schließen die Untersuchung ab.

## 2. Analyse des Bezugsrahmens

Obgleich sich Kulturbetriebe aufgrund der von ihnen angebotenen Leistungen häufig in einem „Sonderstatus“ (Scholz, 2013, S. 74) sehen (wollen), lassen sie sich im betriebswirtschaftlichen Sinne ganz klassisch als Organisationen beschreiben, die möglichst planvoll organisierte, mit knappen Mitteln wirtschaftende, bei der Zielbildung und Zieldurchsetzung weitgehend autonome Wirtschaftseinheiten sind und in denen

im Interesse bestimmter Träger Produktionsfaktoren zur Herstellung und/oder Verbreitung von (primär) kulturellen Gütern für die Fremdbedarfsdeckung kombiniert und auf Märkten zum Tausch angeboten werden (vgl. hierzu auch Wöhe & Döring, 2010, S. 27; Söndermann et al., 2009, S. XI).

Diese Organisationen können im Hinblick auf ihre Träger öffentlich-rechtlicher, privatrechtlich-gemeinnütziger oder privatrechtlich-kommerzieller Art sein (vgl. Klein, 2011, S. 39; Hausmann, 2011, S. 15-18 sowie für den englischsprachigen Raum u.a. Pynes, 2009, S. 11-21). Kulturbetriebe sind damit nicht nur hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung und angebotenen Güter (z.B. Bildende Kunst, Darstellende Kunst, Musik, Film, Literatur), sondern auch hinsichtlich ihrer Zuordnung im Drei-Sektoren-Modell (vgl. Söndermann et al., 2009, S. 21; Helmig & Boenigk, 2012, S. 6) sehr heterogen. Da dies auch das methodische Vorgehen bei der Literatursuche – und hier insbesondere die Bildung und Verwendung von Schlüsselwörtern – tangiert, ist es an dieser Stelle sinnvoll, das Untersuchungsobjekt „Kulturbetriebe“ stärker einzugrenzen.

Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen stehen Museen, Theater und Orchester als die Kulturbetriebe, die zusammen über die Hälfte der rund 9 Milliarden EUR öffentlicher Mittel zur Kulturförderung erhalten (vgl. SÄBL, 2010, S. 46f.) und aufgrund ihrer Organisationszahl sowie Personalintensität bei der Leistungserstellung relevante Arbeitsmärkte darstellen (vgl. u.a. DBV, 2011, S. 260-263; Suchy, 2004, S. 1-12; Schmidt, 2013, S. 185-188). Diese Häuser werden mehrheitlich als öffentliche oder gemeinnützige Kulturbetriebe mit dominanter Sachzielorientierung geführt (siehe hierzu auch Meyer & Simsa, 2013, S. 7). Demgegenüber vernachlässigt werden hier die so genannten „creative industries“ (u.a. Howkins, 2001, S. 88-117), die in Deutschland auch unter dem Begriff der Kultur- bzw. Kreativwirtschaft (vgl. EK 2007, S. 333-335; BMWi 2012, S. 7f.) diskutiert werden und zu denen in Anlehnung an die Diskussion in Großbritannien Unternehmen zählen, die überwiegend erwerbswirtschaftlich ausgerichtet sind (vgl. Söndermann et al. 2009, S. XI und 21 sowie ausführlich hierzu EK 2007, S. 340-349).

Durch diese Eingrenzung wird es sinnvoll, bei der Analyse des Bezugsrahmens auf die Literatur zum Nonprofit Management zurückzugreifen, in der sich – anders als im Kulturmanagement – bereits ein vergleichsweise etablierter Diskurs zum Personalmanagement finden lässt (vgl. Ridder & McCandless, 2010; Helmig & Boenigk, 2012). Ziel ist es hierbei, sowohl theoretische Bezugspunkte des Personalmanagements zu identifizieren als auch erste Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, was Bestandteil empirischer Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben sein könnte und damit für die Bestandsaufnahme an Ergebnissen zu erwarten ist. Die Darstellung erfolgt dabei überblicksartig; für eine vertiefende Analyse sei auf die jeweils angegebene Literatur verwiesen.

Zunächst lässt sich festhalten, dass sich für die theoretische Analyse des Personalmanagements in Nonprofit Organisationen insbesondere auch der ressourcenorientierte Ansatz eignet (vgl. u.a. Bryson et al., 2007, S. 702f. sowie auch Helmig & Boenigk, 2012, S. 106; Ridder & McCandless, 2010, S. 126f.). Hintergrund hierfür ist die hohe Personalintensität der Leistungserstellung in Nonprofit Organisationen und damit die hohe Abhängigkeit von qualifizierten und engagierten Mitarbeitern, die auch typisch für den Kulturbereich sind (vgl. u.a. Hausmann, 2013, S. 45f.). Die Mitarbeiter

bzw. ihre Fähigkeiten können daher als wertvolle strategische Ressource gelten (vgl. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), in die kontinuierlich investiert werden muss, um die Effizienz und Effektivität von Organisationen zu erhöhen und langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen (vgl. Ridder & McCandless, 2010, S. 126f.; Helmig & Boenigk, 2012, S. 106). Voraussetzung hierfür ist, dass die Kriterien der mangelnden Imitier- und Ersetzbarkeit erfüllt sind (vgl. Barney, 1991, S. 106-107). Dies ist dann der Fall, wenn Mitarbeiter über besondere, nicht durch andere Ressourcen substituierbare Fähigkeiten verfügen (z.B. hohe Service- und Kundenorientierung), aus denen für die Organisationen ein langfristiger Wettbewerbsvorteil erwächst (vgl. ausführlicher zum Ansatz und seinen Prämissen Freiling, 2001, S. 5-52 und 83-97).

Darüber hinaus lässt sich in der Literatur zum Nonprofit Management Übereinstimmung dahingehend finden, dass besondere Bedingungen die konkrete Ausgestaltung des Personalmanagements beeinflussen (vgl. z.B. Eckardstein 2002, S. 310; Schober et al., 2013, S. 247; Helmig & Boenigk 2012, S. 99). Hierzu gehört z.B. die Vielfalt an Beschäftigungsformen und Berufsgruppen, die typischerweise in Nonprofit Organisationen anzutreffen ist. So werden die Leistungen nicht nur durch hauptamtliche Mitarbeiter erbracht, sondern auch durch nebenamtlich Tätige (Ehrenamtliche, Freiwillige), die hierfür in der Regel kein Entgelt erhalten (vgl. Eckardstein, 2002, S. 310; Pynes, 2009, S. 117f.). Von den hauptamtlichen Mitarbeitern ist wiederum ein – gegenüber der Gesamtwirtschaft – vergleichsweise hoher Anteil atypisch beschäftigt. In diesen Kontext passt, dass der Anteil von weiblichen Mitarbeitern in Nonprofit Organisationen deutlich über dem des Gesamtarbeitsmarkts liegt (vgl. Schober et al., 2013, S. 247-249).

Als eine weitere Besonderheit gilt die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und der Mission ihrer Organisation, die sich regelmäßig in einem überdurchschnittlichen Engagement und einer hohen Arbeitsmotivation niederschlägt (vgl. Schober et al., 2013, S. 249f.; Helmig & Boenigk, 2012, S. 111; Ridder & McCandless, 2010, S. 130f.). Weil mit dieser ausgeprägten Werte- und Missionsorientierung auch Gefahren für die Mitarbeiter verbunden sind (z.B. dauerhafte Arbeitsüberlastung, fehlende Work-Life-Balance), wird in der Literatur betont, dass Maßnahmen der Personalentwicklung für Nonprofit Organisationen besonders wichtig sind, um die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern langfristig aufrechtzuerhalten (vgl. Schober et al., 2013, S. 248 sowie auch Eckardstein, 2002, S. 324f.; Helmig & Boenigk, 2012, S. 121).

Bei den typischen Aufgabenfeldern des Personalmanagements steht den Nonprofit Organisationen grundsätzlich jenes Instrumentarium zur Verfügung, welches auch von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen genutzt wird (vgl. u.a. Schober et al., 2013, S. 249-257; Helmig & Boenigk, 2012, S. 110-128). Besonderheiten finden sich v.a. da, wo es um die Beschäftigtengruppe der Nebenamtlichen (z.B. Personalgewinnung, -entlohnung) bzw. die nicht immer konfliktfreie Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Nebenamtlichen (Personaleinsatz) geht. Ob und inwieweit der Instrumenteeinsatz dabei umfassend und strategisch orientiert ist oder eher unsystematisch und fallabhängig erfolgt, kann dabei nicht für alle Organisationen pauschal formuliert werden (vgl. Helmig & Boenigk, 2012, S. 104). Auch ob das Personalmanagement in die Gesamtstrategie einer Nonprofit Organisation eingebunden ist, als reine Bereichsstrategie Anwendung findet oder sich letztlich in punktuellen Aktivitäten er-

schöpft, hängt von verschiedenen Parametern (z.B. institutionelle Rahmenbedingungen, Organisationsform, Beschäftigungssystem) ab (vgl. Schober et al., 2013, S. 247).

Im Anschluss an die obige Diskussion und Analyse möglicher theoretischer Bezugspunkte des Personalmanagement in Kulturbetrieben wird nachfolgend das methodische Vorgehen skizziert, das gewählt wurde, um im Rahmen der Bestandsaufnahme möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu gewinnen.

### 3. Methodisches Vorgehen

Es wurden ausschließlich Publikationen in die Untersuchung einbezogen, die sich empirisch mit dem Thema Personalmanagement in Kulturbetrieben auseinandersetzen und im deutsch- und englischsprachigen Raum in Fachzeitschriften mit „peer review“ erschienen sind. Das hierbei angewendete Verfahren vollzog sich mehrstufig. Die Suche wurde begonnen mit einer ausführlichen Stichwortrecherche in den Datenbanken EBSCO und ScienceDirekt, an die sich eine Durchsicht in der Suchmaschine „google scholar“ anschloss. Verwendet wurden hierbei vier Schlüsselwortpaare, die im Titel, Abstract oder Fließtext eines Beitrags enthalten sein sollten. Hierzu gehörten zum einen „Personalmanagement“ und übergeordnet „Kulturbetrieb“ sowie zum anderen „Personalmanagement“ und jeweils einer der drei hier interessierenden spezifischen Kulturbetriebe (d.h. „Personalmanagement“ und „Museum“ bzw. „Theater“ oder „Orchester“). Im Rahmen der Suche nach englischsprachigen Veröffentlichungen wurden die Keywords entsprechend in englischer Sprache verwendet (z.B. „human resource management“ und „museum“).

In einem nächsten Schritt wurden die Datenbanken und Jahresverzeichnisse thematisch besonders bedeutsamer Fachzeitschriften manuell durchgesehen, um das Übersehen relevanter Beiträge zu vermeiden. Hierzu gehörten im Bereich „Arts Management“ nach Rentschler & Shilbury (2008) das International Journal of Arts Management, Journal of Arts Management Law and Society, Museum Management and Curatorship, Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management, International Journal of Cultural Policy und das Journal of Cultural Economics. Die Suche wurde anschließend ausgeweitet auf die Verzeichnisse von im „VHB-Jourqual-Ranking“ (vgl. Schrader & Hennig-Thurau 2009) gelisteten Fachzeitschriften zum Nonprofit Management (konkret: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Nonprofit Management and Leadership und Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen) und zur betriebswirtschaftlichen Personalforschung (konkret: International Journal of Human Resource Management, Human Resource Management Journal, Zeitschrift für Personalforschung und Zeitschrift Führung und Organisation).

Trotz der breit angelegten Recherche und eines auf 20 Jahre ausgeweiteten Zeitraums (1992-2012) ließen sich im Rahmen des Reviews nur 23 verwertbare Studien identifizieren (vgl. Tabellen im Anhang).<sup>1</sup> Davon waren 17 in englisch- und 6 in

---

<sup>1</sup> Im Hinblick auf Autoren, die Veröffentlichungen in deutscher und englischer Sprache mit ähnlich gelagerten Forschungsfragen, Untersuchungsschwerpunkten und fast identischem Studiendesign aufweisen, wurde nachfolgend jeweils nur eine dieser Publikationen berücksichtigt, um Ergebnisverzerrungen zu vermeiden.

deutschsprachigen Journals erschienen; insgesamt konnten in 15 begutachteten Zeitschriften Treffer erzielt werden. Aufgrund dieser überschaubaren Anzahl an empirischen Studien wurde in einem nächsten Schritt abgewogen, ob hier der Vorgehensweise anderer Forscher gefolgt werden soll, die im Rahmen ihrer Bestandsaufnahme zu betriebswirtschaftlichen Forschungsobjekten zur Erweiterung der Datenbasis auch Beiträge hinzugezogen haben, die zwar die Schlüsselwortpaare enthalten, aber nicht nach einem „peer review“-Verfahren erschienen sind (z.B. Buchbeiträge in Sammelwerken, unveröffentlichte Arbeitspapiere, Studien von Unternehmensberatungen). Von dieser Vorgehensweise wurde jedoch abgesehen, da die mit „peer review“ intendierte und üblicherweise auch einhergehende Qualitätssicherung in solchen Fällen nicht zwangsläufig vorgesehen ist. Zudem wäre es schwierig gewesen zu gewährleisten, dass z.B. alle unveröffentlichten Arbeitspapiere oder Studien von Beratungen, Verbänden etc. im deutsch- und englischsprachigen Raum erfasst werden. Der Auswahl von Beiträgen hätte damit eine gewisse Willkür angehaftet.

Das Ergebnis der Literaturanalyse ist im Anhang in den Tabellen aufgeführt. Die tabellarische Darstellung orientiert sich dabei an den für empirische Studien relevanten Kriterien wie Untersuchungsobjekt, Untersuchungsschwerpunkt (Forschungsfragen) und Untersuchungsmethode (Art der Datenerhebung und Datengrundlage). Um einen schnellen Überblick zu ermöglichen, enthalten die Tabellen zusätzlich Informationen zum Schwerpunktthema (z.B. Personalführung) und zu den wichtigsten Ergebnissen. In Ergänzung zur kursorischen Darstellung im Anhang werden die Befunde nachfolgend zunächst im Überblick vorgestellt, bevor anschließend die Untersuchungsschwerpunkte näher beleuchtet werden.

## **4. Stand der Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben**

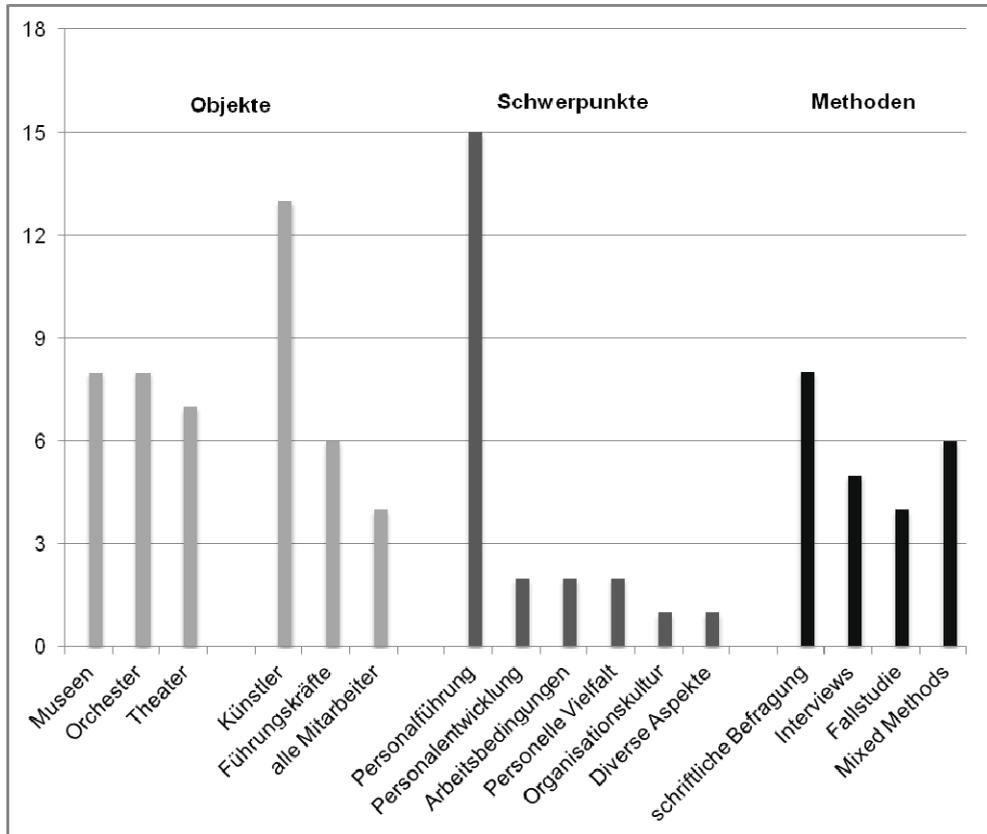
### ***4.1 Objekte, Schwerpunkte und Methoden***

Den Untersuchungsobjekten wird hier neben der jeweils einbezogenen Art von Kulturbetrieb die maßgeblich analysierte Gruppe von Mitarbeitern subsumiert. Wie Abbildung 1 zeigt, beschäftigen sich acht von 23 Untersuchungen mit Museen, acht befassen sich mit Orchestern und sieben mit Theatern (inklusive Oper, Tanztheater und Festival). Im Hinblick auf die Mitarbeitergruppen ist festzuhalten, dass im Mittelpunkt der 15 empirischen Arbeiten zum Theater- und Orchesterbereich die künstlerisch Beschäftigten stehen; nur zwei Studien aus dieser Sparte beziehen explizit alle Theatermitarbeiter ein (vgl. Haunschild, 2002; Quigg, 2007), d.h. neben den Künstlern auch die Belegschaft aus den Bereichen Technik, Verwaltung und – zumindest bei Quigg (2007) – Service. Diese Fokussierung auf vorrangig eine Beschäftigtengruppe findet sich auch im Museumsbereich: Hier werden in fast allen Studien Führungskräfte (oberste Leitungs- und Abteilungsleiterebene) untersucht; zwei der acht einbezogenen Untersuchungen beschäftigen sich zusätzlich mit anderen Museumsmitarbeitern (vgl. Kahn & Garden, 1993; Graham & Lennon, 2002).

Bezüglich der Untersuchungsschwerpunkte wird in Abbildung 1 deutlich, dass sich 15 – und damit fast zwei Drittel – der Beiträge mit Fragen im Bereich Führung bzw. Leadership befassen und entweder die Bedingungen beim Führenden (z.B. Führung und Leidenschaft) oder die Auswirkungen bei den Geführten (z.B. Führung und Motivation) analysieren; zwei von diesen 15 Untersuchungen widmen sich dem The-

ma Leadership explizit im Kontext eines Genderdiskurses (vgl. MacNeill & Tonks, 2009; Ivakovic, 2011). Von den anderen acht Publikationen befassen sich zwei mit Personalentwicklung bzw. Development (vgl. Goler, 2001; Jeffri & Throsby, 2006), zwei mit Arbeitsbedingungen bzw. Work Environment (vgl. Kahn & Garden, 1993; Quigg, 2007) und zwei mit personeller Vielfalt bzw. Workforce Diversity (vgl. Allmendinger & Hackman, 1995; Graham & Lennon, 2002); eine Arbeit beschäftigt sich mit unterschiedlichen Aspekten des Personalmanagements (vgl. Haunschild, 2002) und eine mit Organisationskultur (vgl. Boerner & Gebert, 2005).

**Abb. 1: Objekte, Schwerpunkte und Methoden der empirischen Forschung (n=23)**



Im Hinblick auf die Untersuchungsmethoden zeigt Abbildung 1, dass acht der einbezogenen Studien auf einer schriftlichen Befragung, fünf auf Interviews und vier auf Fallstudien basieren. Sechs Beiträge verwenden einen „mixed method“-Ansatz (vgl. u.a. Yin, 2009), in dem qualitative und quantitative Methoden kombiniert werden. Unter Maßgabe von Generalisierbarkeit und Repräsentativität der Ergebnisse kann die Hälfte der Studien als qualitativ bzw. explorativ bezeichnet werden. Bezüglich der Datenauswertung lässt sich festhalten, dass die Daten bei den qualitativ bzw. explorativ ausgerichteten Untersuchungen entsprechend interpretativ und hermeneutisch ausgewertet werden (vgl. z.B. Goler, 2001; Gilmore & Rentschler, 2002; Haunschild, 2002).

Bei den Studien, in denen aufgrund einer größeren Stichprobe umfangreichere statistische Auswertungsmethoden möglich und sinnvoll waren, wurden deskriptive (vgl. z.B. Rentschler, 2001; Jeffri & Throsby, 2006) und multivariate Verfahren der Datenanalyse eingesetzt (vgl. z.B. Allmendinger & Hackman, 1995; Boerner et al., 2001; Boerner & Gebert 2012).

Bezugnehmend auf die bislang nur kursorisch vorgestellten Untersuchungsschwerpunkte werden nachfolgend die inhaltlichen Befunde der identifizierten Beiträge näher analysiert. Hierbei wird zunächst auf die Ergebnisse zur Personalführung differenziert nach den drei hier interessierenden Arten von Kulturbetrieben eingegangen, bevor im Weiteren die Ergebnisse zu den anderen Themenfeldern des Personalmanagements dargelegt werden.

#### ***4.2 Ergebnisse zum Untersuchungsschwerpunkt Personalführung***

Für die Orchester kann auf Basis methodisch fundierter, quantitativer Untersuchungsdesigns als empirisch bestätigt gelten, dass diese im künstlerischen Bereich durch transformationale Führungsstile geprägt sind. Dementsprechend spielen Emotionen (z.B. Enthusiasmus, Freude) eine große Rolle für den Führungserfolg (vgl. u.a. Rowold & Rohmann, 2009; Boerner & Streit, 2006). Obwohl Musiker kreative Leistungen erbringen und eine hohe Qualifikation und intrinsische Motivation mitbringen, müssen sie direktiv geführt werden. Nur auf diese Weise kann ein möglichst hohes Maß an Koordination erreicht werden, das erfolgswirksam für die künstlerische Qualität ist (vgl. u.a. Boerner et al., 2004; Boerner & Krause, 2006). Diese direktive Führung setzt allerdings eine charismatische, fachlich unbestrittene Persönlichkeit voraus, damit motivationale Sekundäreffekte durch die Einschränkung der Freiheitsgrade kompensiert werden können (vgl. u.a. Krause et al., 2002; Boerner & Krause, 2002). Ein solcher Führungsstil wirkt sich förderlich auf Motivation und Zufriedenheit sowie die Bereitschaft zur Kooperation aus (vgl. Allmendinger & Hackman, 1996; Boerner et al., 2002; Rowold & Rohmann, 2009). Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit von Musikern für die Qualität der Orchesterleistung (vgl. Boerner & Streit, 2006) ist dabei auch für dirigentenlose Orchester von zentraler Bedeutung (vgl. Vredenburg & He, 2003).

Auch für den Museumsbereich liegen empirische Ergebnisse zur Personalführung vor, diese wurden jedoch ausschließlich in explorativen Studien gewonnen (vgl. ähnlich Rentschler, 2001, S. 15). So zeigt Suchy (1999), die sich als eine der ersten empirisch mit Führung im Museumsbereich auseinandergesetzt hat, dass Leidenschaft, verstanden als „that sense of being deeply connected with work which is highly meaningful“ (Suchy, 1999, S. 57), eine große Bedeutung für den Erfolg von Führungskräften hat. Zu dieser Erkenntnis passen die Ergebnisse von Griffin and Abraham (2000), nach denen erfolgreiche Führung in Museen „kohäsiv“ im Hinblick auf z.B. Commitment, gemeinsame Werte oder Qualitätsstandards sein sollte und einhergeht mit der Orientierung am übergeordneten Organisationszweck und einer Leitungsperson, die – basierend auf Vertrauen und Unterstützung – die Mitarbeiter zu ihren bestmöglichen Leistungsergebnissen führt. Auch die Studie von Rentschler (2001) befasst sich mit den Voraussetzungen erfolgreicher Führung. Die Autorin identifiziert die in der allgemeinen Managementliteratur (u.a. Kreitner, 2007; DuBrin, 2012) seit

längerem diskutierte Eigenschaft der „managerial creativity“ als gleichfalls für den Museumsbereich erfolgswirksam. Dort drückt sie sich in unternehmerischem, visionärem Denken und der Fähigkeit von Führungskräften aus, sowohl den kuratorischen (Sammeln, Bewahren und Ausstellen von Objekten) als auch den marktbezogenen Aufgaben (Fundraising, Besucherbindung etc.) von Museen gerecht zu werden. Auf diese Fähigkeit kommt die Autorin in einem späteren, fallstudienbasierten Beitrag mit einer Co-Autorin zurück (Gilmore & Rentschler, 2002). Hier zeigt sich erneut, dass Museen nicht ausschließlich im Hinblick auf die Erfüllung traditioneller Museumsaufgaben geführt werden, sondern dass erfolgreiche Museumsdirektoren ihre Mitarbeiter immer auch unter Berücksichtigung marktbezogener Anforderungen koordinieren.

Im Theaterbereich ist das Aufgabenfeld der Führung ebenfalls untersucht worden, allerdings liegen hier nur drei Studien vor, von denen eine (vgl. Boerner, 2002) aufgrund der untersuchten Mitarbeitergruppe (Orchestermusiker eines Opernhauses) eigentlich zum Orchesterbereich gezählt werden muss und zwei auf kleinen Fallzahlen ( $n = 7$  bzw.  $16$ ) beruhen (vgl. Isacovic, 2011; MacNeill & Tonks, 2009). Die beiden letztgenannten Untersuchungen befassen sich jeweils mit der Frage, welche Rolle das Geschlecht im Rahmen der Personalführung von Kulturbetrieben spielt. Die Studien kommen beide zu dem Ergebnis, dass es keine genderspezifischen Besonderheiten im Kontext von Personalführung gibt. Weder sind Frauen die grundsätzlich besseren Festivalmanager, z.B. im Hinblick auf eine mehr beziehungsorientierte, kommunikative Mitarbeiterführung (vgl. Ivakovic, 2011, S. 490f.), noch ließ sich nachweisen, dass Frauen in gemischten Co-Leadership-Teams (z.B. künstlerischer Leiter und Verwaltungsleiterin) aufgrund ihres Geschlechts grundsätzlich über eine schwächere Machtposition gegenüber dem männlichen Doppelspitzenpartner verfügen (vgl. MacNeill & Tonks, 2009, S.395f.).

### ***4.3 Ergebnisse zu weiteren Untersuchungsschwerpunkten***

Neben der Personalführung wird als einziges weiteres der typischen personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder (vgl. hierzu z.B. Süß, 2013, S. 11f.) die Personalentwicklung untersucht. Hierzu liegen zwei Studien – eine im Museumsbereich und eine im (Tanz-)Theaterbereich – vor, die unterschiedliche Erkenntnisinteressen verfolgen. Goler (2001) zeigt für den Museumsbereich in seiner explorativen Analyse auf, dass ein systematisch geplanter Stellenwechsel mit begrenztem Zeithorizont (hier: Interim Directorship) als Instrument der Personalentwicklung dazu geeignet ist, das Selbstbewusstsein von potenziellen Führungskräften zu stärken, ihre Glaubwürdigkeit innerhalb der Belegschaft zu erhöhen und sie auf Führungsaufgaben angemessen vorzubereiten. Jeffri & Throsby (2006) weisen in ihrer breit angelegten Studie nach, dass Tänzer trotz des Wissens um ihre grundsätzlich zeitlich begrenzte Beschäftigungsfähigkeit (in der Regel maximal bis zum 35. Lebensjahr) erhebliche Schwierigkeiten damit haben, Maßnahmen der Personalentwicklung, die ihnen dabei helfen könnten, die häufig mit einem Branchenwechsel verbundene berufliche Neuorientierung rechtzeitig und strategisch anzugehen, in Anspruch zu nehmen.

Bei den beiden identifizierten Studien zur personellen Vielfalt kristallisiert sich als gemeinsamer Nenner heraus, dass trotz der langfristig positiven Auswirkungen von Diversity auf den Organisationserfolg (z.B. durch erhöhte Kreativität von Mitarbeiter-

teams) zunächst ein erhöhtes Konfliktpotential sowie ein vermehrter Koordinationsbedarf zu verzeichnen sind. Dies gilt spartenunabhängig sowohl für den Orchesterbereich, der dies Mitte der 1990-er Jahre aufgrund eines wachsenden Anteils an weiblichen Musikern erfuhr (vgl. Allmendinger & Hackman, 1995), als auch für den Museumsbereich, in dem die personelle Vielfalt im Hinblick auf Arbeitsbereiche, Beschäftigungsstatus, Qualifikationen etc. ebenfalls ausgeprägt ist (vgl. Graham & Lennon, 2002).

Zwei weitere Untersuchungen beschäftigen sich mit den Arbeitsbedingungen in Kulturbetrieben. Zum einen haben Kahn und Garden (1993) eine Studie zur Einstellung von Museumsmitarbeitern gegenüber ihrem Arbeitsplatz sowie zu Quellen der Arbeits(un)zufriedenheit durchgeführt. Sie konnten herausfinden, dass sich v.a. der Führungsstil des Vorgesetzten, die Delegation und Koordination von Aufgaben, die Organisationsstruktur, Maßnahmen der Mitarbeiterqualifizierung und die Arbeitsplatzausstattung – bzw. das jeweilige Nichtvorhandensein dieser Faktoren – unmittelbar auf die Arbeits(un)zufriedenheit von Mitarbeitern auswirkt. Quigg (2007) konzentriert sich in ihrer Studie mit verschiedenen Betrieben der Darstellenden Kunst auf den personalpolitisch relevanten Sachverhalt des Mobbing. Sie weist nach, dass Mobbing – insbesondere das „serial bullying“, bei dem z.B. ein Vorgesetzter die Mitarbeiter einen nach dem anderen angreift – in dieser Kultursparte ausgeprägt ist (Quigg, 2007, S. 52).

Abschließend bleiben zwei Beiträge zu berücksichtigen, die jeweils einen Themenschwerpunkt bearbeiten, der sonst von keinem anderen Forscher fokussiert wurde. Hierzu gehört zum einen die Studie von Haunschild (2002), der die Bedeutung verschiedener Aufgabenfelder und die Auswirkungen von vagen Beschäftigungsverhältnissen im Theaterbereich untersucht. Als Kernergebnisse können gelten, dass das Personalmanagement am Theater wenig systematisch und strategisch ausgeübt wird und dass eine Betrachtung von Kulturbetrieben hinsichtlich ihres Umgangs mit den Beschäftigten ohne Berücksichtigung der Merkmale des sie umgebenden Beschäftigungssystems bzw. der institutionellen Rahmenbedingungen wenig zielführend ist (vgl. Haunschild, 2002, S. 592). Ein weiteres Themenfeld erschließen Boerner und Gebert (2012) in einem Beitrag zur Organisationskultur, der im Kontext von Vorarbeiten der Autoren zur Personalführung im Bereich der Darstellenden Kunst und Musik zu sehen ist (vgl. 4.2). Die beiden Autoren weisen in ihrer jüngsten Studie nach, dass Theater durch eine Balance zwischen einer kreativitätsförderlichen Öffnung der Organisationskultur (z.B. durch Förderung individueller Freiheiten) und einer parallelen Schließung durch Integration (Orientierung, Konsens, Vertrauen) gekennzeichnet sind. Aufgrund der Tatsache, dass aus der Öffnung der Organisationskultur negative Sekundäreffekte im Sinne einer schwierigeren Koordination von Mitarbeitern resultieren können, ist der Grad der Öffnung in Theatern allerdings reduziert, um die künstlerische Qualität nicht zu gefährden.

## 5. Diskussion der Ergebnisse

Es war Ziel der vorliegenden Untersuchung, einen systematischen Review zur empirischen Personalforschung im Kulturbereich vorzunehmen, um so den gegenwärtigen Erkenntnisstand identifizieren und möglichen Forschungsbedarf aufzeigen zu können.

Diesbezüglich kann zunächst ganz grundsätzlich festgehalten werden, dass die empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben mit 23 identifizierten Beiträgen noch in ihren Anfängen steckt. Dies bestätigt sich auch im Vergleich mit einer probenhalber vorgenommenen Auswertung der Datenbank eines der führenden Journals für Kulturmanagement mit „peer-review“-Verfahren, dem *International Journal of Arts Management*, im Hinblick auf Marketing als einem anderen zentralen Thema des Kulturmanagements (vgl. u.a. Colbert, 20007; Kotler et al., 2008; Klein, 2011). Im Rahmen dieser ergänzenden Literaturrecherche wurden für den online abrufbaren Zeitraum von 1999 bis 2012 unter der Rubrik „Marketing Management“ (inklusive „Market Research“) allein in diesem Journal fast 80 empirische Studien identifiziert (Stand August 2012). Damit ist festzuhalten, dass es sich beim Kulturmanagement nicht um ein grundsätzlich wenig empirisch erforschtes Feld handelt, sondern dass sich das Defizit explizit auf den Bereich des Personalmanagements bezieht.

Mit Blick auf die Untersuchungsobjekte der vorliegenden Studien kann zunächst vermerkt werden, dass alle drei der hier einbezogenen Sparten – Theater, Orchester, Museen – relativ gleichverteilt berücksichtigt werden. Zudem findet sich als weitere Gemeinsamkeit, dass das Thema Personalführung in allen Sparten dominiert und andere Aufgabenfelder des Personalmanagements nur ansatzweise diskutiert oder ganz vernachlässigt werden. Dies wird auch mit Blick auf die in Abschnitt 2 gewonnenen Erkenntnisse kritisch gesehen. So liegt mit nur zwei Studien zur Personalentwicklung zu wenig an auf den Kulturbereich zugeschnittenen Erkenntnissen vor, um typische personalpolitische Probleme in diesem Kontext lösen zu helfen. Hierzu gehören neben den auch in anderen Nonprofit Organisationen bekannten Schwierigkeiten im Kontext von Work-Life-Balance (vgl. auch Süß, 2013, S. 19f.; Eikhof & Haunschild, 2006, S. 238f.) im Bereich der Darstellenden Kunst und Musik insbesondere Probleme der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit von Künstlern (vgl. auch Süß, 2013, S. 17f.; Schöblier & Haunschild, 2010, S. 261f.) sowie im Bereich der Bildenden Kunst insbesondere das Nachfolgeproblem im Top Management (vgl. u.a. Suchy, 2004, S. 22f.). Eine substantielle Auseinandersetzung mit weiteren Aufgabenfeldern findet in der empirischen Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben bis dato nicht statt.

Neben den Gemeinsamkeiten lassen sich auch spartenbezogene Unterschiede identifizieren. So stehen im Vordergrund der Forschung zur Darstellenden Kunst und Musik die künstlerisch Beschäftigten. Die Fokussierung auf diese Berufsgruppe erscheint angesichts der Tatsache, dass die Künstler eine strategisch relevante Ressource im Sinne des ressourcentheoretischen Ansatzes darstellen, naheliegend – ohne sie könnte die Kernleistung nicht angeboten werden. Zudem lassen sich die in anderen Zusammenhängen gewonnenen Erkenntnisse der Personalführung (anders als z.B. beim Personal in der Verwaltung oder der Technik) nicht ohne Weiteres auf diese hinsichtlich verschiedener Merkmale sehr spezielle Berufsgruppe übertragen (vgl. ausführlich hierzu u.a. Eikhof & Haunschild, 2004, S. 95-105). Auch in der Bildenden Kunst steht mit den Führungskräften jene Berufsgruppe im Vordergrund der Forschung, die strategisch besonders wertvoll für die Funktionsfähigkeit von Museen ist (vgl. u.a. Suchy, 2004, S. 76f.; Gilmore & Rentschler, 2002, S. 746f.). Und hier erscheint es aufgrund der spezifischen Anforderungen an die Museumsleiter – wissen-

schaftlich-inhaltliche Profilierung einerseits, marktbezogene Ausrichtung andererseits (vgl. 4.3) – gleichfalls sinnvoll, die in anderen Kontexten der Führungsforschung gewonnenen Erkenntnisse durch dezidiert museumsbezogene Studien zu ergänzen.

Ein weiterer Unterschied bei der spartenbezogenen Betrachtung der Ergebnisse findet sich hinsichtlich der Qualität der empirischen Forschung: So kann nur der Stand der Forschung für den Orchesterbereich und die Beschäftigtengruppe der Musiker als ausgereift bezeichnet werden. Denn nur in dieser Sparte sind die Forscher im Rahmen methodisch fundierter, quantitativer Untersuchungen zu identischen, ähnlichen oder zueinander kompatiblen Ergebnissen gelangt. Demgegenüber verwendet die Forschung sowohl im Museums- als auch im Theaterbereich qualitative Erhebungsdesigns und ist damit explorativ ausgerichtet. Bei der Ergebnisinterpretation ist in diesen beiden Sparten folglich relativierend zu berücksichtigen, dass die Datenbasis bei den meisten dieser Studien einem speziellen Umfeld entstammt und auf einer nicht-zufälligen bzw. nicht näher begründeten Auswahl beruht (vgl. z.B. Kahn & Garden, 1993; Haunschild, 2002; Bagdadli & Paolino, 2006; MacNeill & Tonks, 2009) sowie zum Teil nur kleine Fallzahlen umfasst (z.B. Vredenburg & He, 2003; Isakovic, 2011; MacNeill & Tonks, 2009). Damit aber kann z.B. derzeit nicht als gesichert gelten, dass es keine genderspezifischen Unterschiede bei der Personalführung in Kulturbetrieben gibt. Tatsächlich finden sich in der Literatur zum Kulturmanagement auch Hinweise, dass von einem solchen Unterschied auszugehen ist (vgl. u.a. Suchy, 2004, S. 82-86). Hier, wie auch an anderen Stellen, wird daher abzuwarten sein, bis die Ergebnisse repräsentativer und valider Studien mit ähnlichen Fragestellungen vorliegen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass bei der Bestandsaufnahme keine Studie identifiziert wurde, die sich explizit mit den Mitarbeitern in den Servicebereichen von Kulturbetrieben (z.B. Aufsicht, Kasse, Einlasskontrolle, Audioguide-Ausgabe) beschäftigt. Dies überrascht insofern, als diese Mitarbeiter aufgrund ihrer hohen Kontaktintensität mit der wichtigsten Anspruchsgruppe von Kulturbetrieben – den Besuchern – über herausgehobene Bedeutung für die wahrgenommene Leistungsfähigkeit eines Kulturbetriebs verfügen (siehe auch Gilmore & Rentschler, 2002, S. 748f.). Denn wie Studien aus anderen Kontexten des Dienstleistungsmarketings wiederholt gezeigt haben, sind die Mitarbeiter aus den Servicebereichen, die an den unmittelbaren Schnittstellen zum Kunden arbeiten, zentral für das Qualitätserlebnis eines Kunden (vgl. hierzu u.a. Meffert & Bruhn, 2009; Bitner et al., 1999; Specht et al., 2007). Und wengleich die Ergebnisse aus anderen Dienstleistungskontexten grundsätzlich über Relevanz auch für den Kulturbereich verfügen, so scheint es doch angesichts der spezifischen Arbeitsbedingungen und -belastungen sowie der besonderen Aufgaben des Besucherkontaktpersonals in Kulturbetrieben sinnvoll, aufbauend hierauf eigenständige Studien durchzuführen. Besonderes Augenmerk sollte dabei dem Aufsichtspersonal als der größten Berufsgruppe im Servicebereich zukommen (vgl. ausführlich Herring, 2012, S. 4-10). Denn auch diese Mitarbeiter stellen aufgrund ihres Funktionszuschnitts und Einsatzbereiches strategisch wertvolle Ressourcen im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes dar. So übernimmt das Aufsichtspersonal im Rahmen seiner Bewachungsfunktion eine besonders wichtige und sensible Aufgabe für die Museen. Gleichzeitig stehen die Mitarbeiter in vielfältigen, nicht nur sicherheitsrelevanten

Interaktionssituationen mit den Besuchern (vgl. Herring, 2012, S. 2-5). Aus diesem intensiven Kontakt resultiert spezifisches Wissen über die Leistungsfähigkeit von Museen am „point of sale“, das nicht so leicht imitiert und durch andere Ressourcen ersetzt werden kann. Eine künftig stärkere Berücksichtigung dieser Mitarbeitergruppe in der Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben scheint vor diesem Hintergrund sinnvoll und notwendig.

## 6. Implikationen für die Forschung

Die Ergebnisse der vorliegenden Bestandsaufnahme sind auf Grundlage eines systematischen Such- und Auswahlprozesses entstanden. Berücksichtigt wurden ausschließlich empirische Studien und damit Ergebnisse, die im Rahmen qualitativer und/oder quantitativer Forschungsdesigns bereits (erste) Überprüfung in der Kulturbetriebspraxis gefunden haben. Trotz größter Sorgfalt und mehrfacher Suchdurchgänge lässt sich dabei nicht gänzlich ausschließen, dass Artikel im Rahmen der Suchroutine übersehen wurden. So könnte es prinzipiell sein, dass einzelne Beiträge ausgewählte Themen des Personalmanagements (z.B. Beschäftigungsformen, Bedeutung von Netzwerken) behandeln, ohne jedoch den Begriff Personalmanagement bzw. Human Resource Management im Titel, Abstract oder Fließtext zu verwenden. Dies führt allerdings zu keiner grundsätzlichen Beeinträchtigung des gewonnenen Rechercheergebnisses. Denn selbst, wenn vereinzelt Untersuchungen nicht aufgenommen sein sollten, so würde deren Berücksichtigung nichts an der Schlussfolgerung ändern, dass die empirische Forschung zum Personalmanagement von Kulturbetrieben noch wenig ausgereift ist. Bezugnehmend auf die im vorangegangenen Abschnitt identifizierten Lücken und die im zweiten Abschnitt erfolgte Analyse zum Nonprofit Management werden nachfolgend Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet.

Aufgrund der vorstehend skizzierten, besonders relevanten personalpolitischen Probleme in Kulturbetrieben und dem in der Ergebnisdiskussion dazu konstatierten Forschungsdefizit wird vorrangiger Forschungsbedarf im Aufgabenfeld der Personalentwicklung gesehen (siehe hierzu auch Schmidt, 2013, S. 186f.; Süß, 2013, S. 17f.). Diese Einschätzung wird durch die Forschung zum Nonprofit Management gestützt, in der der Personalentwicklung gleichfalls besonderer Stellenwert zugesprochen wird. Zielführend wäre zunächst eine vertiefte Analyse der Barrieren, die der Umsetzung von Maßnahmen der Personalentwicklung im Kulturbereich traditionell entgegenzustehen scheinen. Dabei geht es weniger um finanzielle Barrieren als vielmehr um eine inhaltliche Analyse der Abwehrhaltung, die in Kulturbetrieben häufig anzutreffen ist (vgl. hierzu u.a. Wolf, 2010, S. 14f.; Mertens, 2013, S. 54f.). Da diese Haltung angesichts von Stellenabbau und zunehmender Bedeutung polyvalent qualifizierter Mitarbeiter die langfristige Wertschöpfungsfähigkeit von Kulturbetrieben gefährdet, sollten hierbei auch geeignete Aktivitäten zur Veränderung dieser Haltung identifiziert werden (siehe hierzu auch Süß, 2013, S. 18; Hausmann, 2013, S. 42).

Die Ergebnisdiskussion hat des Weiteren aufgezeigt, dass neben Personalführung und Personalentwicklung bis dato keine anderen Aufgabenfelder Berücksichtigung gefunden haben. Die Analyse der Forschung im Nonprofit Management ergab jedoch, dass hier durchaus Ansatzpunkte bestehen. So spielt das Konfliktmanagement aufgrund der personellen Vielfalt in Nonprofit Organisationen eine wichtige Rolle im

Rahmen des Personaleinsatzes (vgl. u.a. Helmig & Boenigk, 2012, S. 122-125). Vor allem in der Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern lassen sich zahlreiche Spannungsfelder identifizieren, die die Effizienz und Effektivität von Organisationen behindern können (vgl. Birnkraut, 2013, S. 216f.). Angesichts der traditionell großen personellen Vielfalt in Kulturbetrieben, die neben den Haupt- und Ehrenamtlichen zahlreiche weitere Diversitätsdimensionen (z.B. Nationalität, Art und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen) umfasst, kann diesbezüglich auch in diesem Organisationsfeld von erhöhtem Forschungs- und Gestaltungsbedarf ausgegangen werden. Zumindest für den Bereich der Orchester wird dies auch bereits seit Längerem angemahnt (vgl. u.a. Mertens, 2010, S. 108-118).

Bei der Analyse des Bezugsrahmens wurde darüber hinaus deutlich, dass ein hoher Anteil an weiblichen Beschäftigten als typisches Merkmal von Nonprofit Organisationen gilt. Gleichzeitig zeigte sich bei der Diskussion der Ergebnisse des Reviews, dass im Kulturbereich kaum genderspezifische Forschung existiert und die wenigen vorliegenden Studien nicht belastbar sind. Ob und inwieweit es Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, z.B. bei der Personalführung, kann zum derzeitigen Zeitpunkt nicht abschließend beantwortet werden. Dass eine solche genderspezifische Forschung zu interessanten Erkenntnissen im Kulturbereich führen könnte, lassen Arbeiten vermuten, die aufgrund des methodischen Vorgehens bei der Literaturanalyse nicht berücksichtigt werden konnten, deren Überlegungen (zu z.B. den besonderen Schwierigkeiten, mit denen Künstlerinnen im Hinblick auf ihre langfristige Rollenbesetzungs- und Beschäftigungsfähigkeit konfrontiert sind, zu den genderspezifischen Konsequenzen atypischer Beschäftigungsverhältnisse oder den spezifischen Herausforderungen weiblicher Führungskräfte in Kulturbetrieben) jedoch aufgegriffen, weiterentwickelt und empirisch überprüft werden könnten (vgl. Blake, 1999; Suchy, 2004; Wieners, 2007; Schöbler & Haunschild, 2010; Rentschler & Jogulu, 2013).

Wie sich des Weiteren bei der Ergebnisdiskussion gezeigt hat, finden in der Forschung bislang jene Mitarbeiter keine explizite Berücksichtigung, die im Servicebereich von Kulturbetrieben arbeiten. Künftige Studien zu dieser Beschäftigtengruppe könnten auf den wenigen bereits vorliegenden Arbeiten (vgl. Kahn & Garden, 1993; Gilmore & Rentschler, 2002; Quigg, 2007) sowie Untersuchungen mit ähnlicher Fragestellung in anderen Dienstleistungssektoren (vgl. z.B. Sparks et al., 1998; Peccei & Rosenthal, 2000; Morris & Stuart, 2002) aufbauen. Vor allem das Aufsichtspersonal sollte aufgrund seiner zentralen Bedeutung für die vom Besucher wahrgenommene Leistungsqualität eines Kulturbetriebs näher untersucht werden. Hier könnte zunächst eruiert werden, inwieweit die Zufriedenheit von Besuchern und des „front line staff“ in Kulturbetrieben zusammenhängen. Vor dem Hintergrund eines vermuteten positiven Zusammenhangs (vgl. hierzu z.B. Studien aus dem Bankensektor u.a. Schneider & Bowen, 1985; Loveman, 1998) wäre es sinnvoll zu untersuchen, welche konkreten organisatorischen und personellen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die Mitarbeiter trotz der besonderen Arbeitsbedingungen und -belastungen dauerhaft zu besucherorientierter Leistungserbringung zu befähigen. Berücksichtigung finden müsste dabei, dass die Beschäftigten zum Teil bei Fremdfirmen angestellt sind und daher möglicherweise ein differenziertes Vorgehen vonnöten ist.

Abschließend lässt sich zusammenfassend festhalten, dass für die zukünftige Forschung mehrere Ansatzpunkte bestehen, um das Personalmanagement in Kulturbetrieben stärker empirisch zu fundieren und voranzutreiben. Dass eine solche verstärkte Auseinandersetzung der Wissenschaft mit dem Thema sinnvoll und wünschenswert wäre, findet bei Forschern und Praktikern gleichermaßen Bestätigung (vgl. u.a. Süß, 2013, S. 9; Mertens, 2013, S. 69f.; Schmidt, 2013, S. 185f.).

## Literatur

- Allmendinger, J., & Hackman, J. R. (1996). Organizations in changing environments: The case of East German symphony orchestras. *Administrative Science Quarterly*, 41, 337-369.
- Allmendinger, J., & Hackman, J. R. (1995). The more, the better? A four-nation study of the inclusion of women in symphony orchestras. *Social Forces*, 74(2), 423-460.
- Barnes, M.L. & Sharpe, E.K. (2009). Looking beyond traditional volunteer management: A case study of an alternative approach to volunteer management in parks and recreation. *Voluntas*, 20, 169-187.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bagdadli, S. & Paolino, C. (2006). Institutional change in Italian museums: Does the museum director have a role to play? *International Journal of Arts Management*, 8(8), 4-18.
- Birnkrant, G. (2013). Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement und Personalmanagement. In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 211-226). Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Bitner, M. J. (1999): Managing the evidence of service. In E. E. Scheuing & W. Christopher (Eds.), *The service quality handbook* (S. 358-370). New York: AMACOM.
- Blake, M. (1999). Why are there not more women museum directors. In K. Moore (Ed.): *Management in Museums* (S. 185-207). London: The Athlone Press.
- Boerner, S. (2002). Führung und künstlerische Qualität im Musiktheater – eine Analyse am Beispiel des Opernorchesters. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 23(1), 68-78.
- Boerner, S. (2002). *Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters*. Wiesbaden: Gabler.
- Boerner, S., & Gebert, D. (2005). Organizational culture and creative processes: Comparing German theater companies and scientific institutes. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 209-220.
- Boerner, S., Krause, D.E., & Gebert, D. (2004). Leadership and co-operation in orchestras. *Human Resource Development International*, 7(4), 465-479.
- Boerner, S., Krause, D.E., & Gebert, D. (2001). In der Kunst "untergehen" – in der Kunst "aufgehen" – Empirische Ergebnisse zur Funktionalität einer direktiv-charismatischen Führung im Orchester. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 70(5), 285-292.
- Boerner, S., & Krause, D.E. (2002). Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit? Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(1), 90-106.
- Boerner, S., & Streit, C. (2006). Teamgeist im Orchester: Das Zusammenspiel zwischen Flow und Führung. *Musicae Scientiae*, 2, 245-263.
- Bryson, J. M., Ackermann, F. & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2012): Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2010. Retrieved 26.02.2012, from <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2010.property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Colbert, F. (2007). *Marketing culture and the arts*. Montreal: HEC.
- Deutscher Bühnenverein (DBV) (2011). Theaterstatistik 2009/2010 Summentabellen. Retrieved 17.07.2012, from <http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/statistiken/theaterstatistik.html>
- DuBrin, A. (2012). *Essentials of management* (9. ed.). South Western: Mason.

- Eckardstein, D. v. (2002). Personalmanagement in NPOs. In C. Badelt (Ed.), *Handbuch der Nonprofit Organisation* (3. ed., S. 309-336). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2006). Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 234-241.
- Eikhof, D.R., & Haunschild, A. (2004). Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater. In H.J. Pongratz & G.G. Voß (Eds.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung* (S. 93-113). Berlin: Edition Sigma.
- Enquete-Kommission (EK) (2007). Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, from <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>
- Freiling, J. (2001). *Resource-based view und ökonomische Theorie*. Wiesbaden: DTV.
- Goler, Robert I. (2001). Interim directorships in museums: Their impact on individuals and significance to institutions. *Museum Management and Curatorship*, 19(4), 385-402.
- Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development*, 21(10), 745-760.
- Graham, M., & Lennon, J. (2002). The dilemma of operating a strategic approach to human resource management in the Scottish visitor attraction sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 213-220.
- Griffin, D., & Abraham, M. (2000). The effective management of museums: Cohesive leadership and visitor-focused programming. *Museum Management and Curatorship*, 18(4), 335-368.
- Haunschild, A. (2002). Das Beschäftigungssystem Theater – Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten? *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(4), 577-598.
- Hausmann, A. (2013). Mitarbeiter als (wichtigste) Ressource: Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Besonderheiten des Personalmanagement in Kulturbetrieben. In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 39-60). Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Hausmann, A. (2011). *Kunst- und Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Helmig, B., & Boenigk, S. (2012). *Nonprofit Management*. München: Vahlen.
- Henze, R. (2013). Wer passt zu mir. Der Prozess der Personalauswahl – vom Anfänger bis zum Profi. In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 171-183). Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Herring, M. (2012). Besucherorientierung im Museum. Qualifizierung von Mitarbeitern in der Museumsaufsicht. In F. Looock & O. Scheytt (Eds.), *Kulturmanagement und Kulturpolitik* (S. 1-26). Berlin: Raabe.
- Horváth, P., Ackermann, M., & Lippe-Weissenfeld, H. W. (2011). Strategische Führung eines Museums als Marke. In R. Küppers (Ed.), *Kultur unter Spannung* (S. 97-114). Berlin.
- Howkins, J. (2001). *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin.
- Isakovic, S. (2011). Does gender matter in performing arts management leadership? Case study of Belgrade Music Festival. *Megatrend Review*, 8(2), 485-496.
- Jeffri, J., & Throsby, D. (2006). Life after dance: Career transition of professional dancers. *International Journal of Arts Management*, 8(3), 54-63.
- Kahn, H., & Garden, S. (1993). Job attitudes and occupational stress in the United Kingdom Museum sector: A pilot study. *Museum Management and Curatorship*, 12(3), 285-302.
- Klein, A. (2011). *Der exzellente Kulturbetrieb* (3. ed.). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Klein, A. (2009). *Leadership im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008). *Museums marketing and strategy* (2. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krause, D.E., Boerner, S., Lanwehr, R., & Nachtigall, C. (2002). Der Einsatz von Macht als Bedingung des Führungserfolgs im Orchester – Eine Analyse mit Hilfe linearer Strukturgleichungsmodelle. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1(3), 124-137.
- Kreitner, R. (2009). *Principles of management* (11. ed.). Boston: Cengage South-Western.
- Loveman, G.W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- MacNeill, K., & Tonks, A. (2009). Co-leadership and gender in the performing arts. *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 6(1), 392-404.

- Mertens, G. (2013). Welche Rolle spielt das Personalmanagement in Kultureinrichtungen? Eine Bestandsaufnahme zum Status quo. In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 47-59). Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Mertens, G. (2010). *Orchestermanagement*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Meyer, M., & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In R. Simsa, M. Meyer, & Badelt, C. (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (5. ed., S. 3-14). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Morris, J.A., & Stuart, G.W. (2002). Training and education needs of consumers, families, and front-line staff in behavioral health practice. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Service Research*, 29(4-5), 377-402.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2000). Front-line responses to customer orientation programmes: A theoretical and empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 562-590.
- Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations* (3. ed.). San Francisco CA: Jossey Bass.
- Quigg, A.-M. (2007). Bullying in theatres and arts centres in the United Kingdom. *International Journal of Arts Management*, 10(1), 52-63.
- Rentschler, R. (2001). Is creativity a matter for cultural leaders. *International Journal of Arts Management*, 3(2) 13-24.
- Rentschler, R., & Jogulu, U. (2013). Are passion and ambition enough to support the career of a female arts manager? In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 143-155). Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Rentschler, R., & Shilbury, D. (2008). Academic assessment of arts management journals: A multidimensional rating survey. *International Journal of Arts Management*, 10(3), 60-71.
- Ridder, H.G., & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations. An analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 209-220.
- Schierenbeck, H., & Wöhle, C. (2008). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre* (17. ed.). München: Oldenbourg.
- Schmidt, T. (2013): Personalentwicklung und Personalmanagement am Theater – Entwicklung neuer Instrumente und ihre Grenzen. In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 185-197). Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schober, D., Schmidt, A. & Simsa, R. (2013): Personalmanagement. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen* (5. ed., S. 247-265). Stuttgart
- Scholz, C. (2013). Darwinistische Hochleistung in Kulturbetrieben: Das 5-Sekunden-Modell. In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 73-89). Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Schößler, F., & Haunschild, A. (2010). Genderspezifische Arbeitsbedingungen am deutschen Repertoiretheater. Eine empirische Studie. In F. Schößler & G. Pailer (Eds.), *Geschlechterspielräume. Dramatik, Theater, Performance und Gender* (S. 255-269). Amsterdam: Ropodi.
- Schrader, U., & Hennig-Thurau, T. (2009): VHB-JOURQUAL 2: Method, results, and implications of the German Academic Association for Business Research's Journal Ranking. *BuR – Business Research*, 2(2), 180-204.
- Sparks, B.A., Bradley, G.L., & Callan, V.J. (1998). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure. *Psychology & Marketing*, 14(5), 475-493.
- Söndermann, M., Backes, C., Arndt, O., & Brünink, D. (2009). Endbericht Kultur- und Kreativwirtschaft, Berlin. Retrieved 02.03.2012, from <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/Dateien/KuK/PDF/doku-577-gesamtwirtschaftliche-perspektiven-kultur-und-kreativwirtschaft-langfassung.pdf>

- Specht, N., Fichtel, S. & Meyer, A. (2007). Preception and attribution of employees' effort and abilities. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 534-554.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (SÄBL) (2010). Kulturfinanzbericht 2010. Retrieved 17.07.2012, from [http://www.statistikportal.de/statistik-portal/kulturfinanzbericht\\_2010.pdf](http://www.statistikportal.de/statistik-portal/kulturfinanzbericht_2010.pdf)
- Suchy, S. (2004). *Leading with passion*. Plymouth: Altamira Press.
- Suchy, S. (1999). Emotional intelligence, passion and museum leadership. *Museum Management and Curatorship*, 18(1), 57-71.
- Süß, S. (2013). Personalmanagement in Kulturbetrieben: Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends. In A. Hausmann & L. Murzik (Eds.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe* (2. ed., S. 9-23). Wiesbaden: Springer VS-Verlag.
- Vredenburg, D., & He, I. (2003): Leadership lessons from a conductorless orchestra. *Business Horizons*, 46(5), 19-24.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wieners, C. (2007): Museum leadership: A possible shift in gender representation. Retrieved 18.02.2012, from [https://beardocs.baylor.edu/xmlui/bitstream/handle/2104/5105/Carrie\\_Wieners\\_Masters.pdf?sequence=1](https://beardocs.baylor.edu/xmlui/bitstream/handle/2104/5105/Carrie_Wieners_Masters.pdf?sequence=1)
- Wöhe, G., & Döring, U. (2010). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (24. ed.) München: Vahlen.
- Wolf, K. (2010). Personalentwicklung in Kulturbetrieben. *Kulturmanagement Magazin*, 47(9), 13-15.

## Anhang: Tabellarische Übersicht

Tabelle: Übersicht zu den einbezogenen Studien

Autoren	Untersuchungsobjekte	Thema	Untersuchungsschwerpunkt	Untersuchungsmethode	Zentrale Ergebnisse
Allmendinger & Hackman (1995)	Orchestra / Musicians	Workforce Diversity	Examination of the effects of greater female representation in orchestras.	Qualitative and quantitative study of 78 orchestras in four nations (U.S., UK, former East Germany, former West Germany).	Orchestras have a tradition of male exclusivity that is both longstanding and deeply rooted. As more women enter the field workforce diversity in orchestras increases. Organizational life becomes more difficult until a state of gender balance is achieved. Only gender balanced organizations develop intergroup relations that are characterized more by interdependence and mutual support than by conflict.
Allmendinger & Hackman (1996)	Orchestra / Musicians	Leadership	Analysis of the role of leadership for successful adaptation to exogenous changes.	Qualitative and quantitative study of 78 orchestras in four nations (U.S., UK, former East Germany, former West Germany).	Leadership initiatives by music directors were associated with favorable player reports about both orchestra properties and their own satisfaction. Moreover, competent leadership (indexed as increased organizational initiatives by existing leaders) can significantly help orchestras to adapt to exogenous shocks. However, this only applies to organizations that are already strong. The situation is reversed when a shock hits an orchestra that is already dysfunctional. Members of such orchestras are more likely to replace existing leaders and/or to take over the leadership of the enterprise than are members of stronger organizations.

Autoren	Untersuchungsobjekte	Thema	Untersuchungsschwerpunkt	Untersuchungsmethode	Zentrale Ergebnisse
Bagdadli & Paolino (2006)	Museum / Director and Department Managers	Leadership	Analysis of the critical role that museum leaders play in the pattern of adopting institutional changes/practices.	Case study analysis including interviews with the director and responsables of all museum departments as well as participant observation.	A leader's declaration about the museum direction and strategy produces an improvement in the museum efficiency and effectiveness. Furthermore, the study found that the relationship among the director's background, the adopted strategy and institutional pressures created the conditions for adopting institutional changes/practices, with positive effects on both social and technical performance.
Boerner & Gebert (2005)	Theater / Artists and Technicians	Organizational culture	Analysis of organizational processes of opening and closure.	Written surveys with employees from both the artistic and the technical section of 13 German theaters (n=88).	Theaters are characterized by a balance between opening their organizational culture (for example, through enhancement of individual autonomy) in order to foster creativity and parallel closing processes of integration (orientation, consensus, and trust) due to the risks of openness. As a result of the great demand for coordination in theater companies, a particular challenge for the management of theaters is to provide integration without destroying the creative potential lying in ambiguity, dissent, and controversial discussions in their organizations.
Boerner & Krause & Gebert (2001)	Orchester / Musiker	Führung	Analyse der Notwendigkeit einer direktiv-charismatischen Führung von Orchestermusikern.	Schriftliche Befragung von Musikern (n=334) aus 30 deutschen Orchestern.	Ein direkter Führungsstil ist zur Koordination der Orchestermusiker unabdingbar. Die Akzeptanz dieser Führung kann nur durch ihre charismatische Weise erreicht werden. Ein direktiv-charismatischer Dirigent stimuliert sowohl die Qualifikation und Motivation von Orchestermusikern als auch die Bereitschaft zur Kooperation untereinander.
Boerner & Krause (2002)	Orchester / Musiker	Führung	Untersuchung der Bedingungen dafür, dass direktes Führungsverhalten im Orchester keine negativen motivationalen Sekundäreffekte bei den geführten Musikern auslöst.	Schriftliche Befragung von Musikern (n=186) aus 20 deutschen Orchestern.	Die direkte Führung durch eine unbestrittene fachliche Autorität am Dirigierpult fördert bei den betroffenen Musikern die Akzeptanz der (koordinationsbedingten) Einschränkung ihrer Freiheitsgrade und kompensiert negative motivationale Sekundäreffekte. Eine unbestrittene fachliche Autorität der Führungsperson ist damit funktional für die künstlerische Qualität von Orchestern.
Boerner & Streit (2006)	Orchester / Musiker	Führung	Untersuchung der Bedingungen und Effekte eines kooperativen Klimas unter Orchestermusikern.	Schriftliche Befragung von Musikern (n= 208) aus 22 deutschen Orchestern.	Die Qualität der Orchesterleistung wird wesentlich durch das Ausmaß des kooperativen Klimas im Orchester geprägt. Dabei existiert ein Interaktionseffekt von Führung des Dirigenten und Motivation der Musiker: Eine Steigerung des kooperativen Klimas im Orchester ist nicht durch die isolierte Wirkung einer transformationalen Führung des Dirigenten oder der intrinsischen Motivation der Musiker zu erwarten, sondern nur durch ihre Kombination.

Autoren	Untersuchungs-objekte	Thema	Untersuchungs-schwerpunkt	Untersu-chungsmethode	Zentrale Ergebnisse
Goler (2001)	Museum / Interim Directors	Develop-ment	Analysis of inter-im directorships and their impact upon individuals and organiza-tions.	Written survey with museum professionals (n=48).	Despite the problems of a transition from a staff position into a managerial role, the interim directorship appears to be a formative period in the careers of museum profes-sionals. Serving in an interim position stimulated leadership interest and gave enhanced confidence and credibility as managers. With regard to the organization, interim directorships also have significant influence upon the attainment of institu-tional goals.
Gilmore & Rent-schler (2002)	Museum / Directors	Leadership	Analysis of leadership styles for museum di-rectors.	Case study with two museums in Ireland and Aus-tralia.	In recent years museums have changed from being predominantly custodial institu-tions to becoming increasingly focused on audience attraction. Therefore, successful museum management requires a combi-nation of the custodial leadership style (fo-cus is on custodial preservation and edu-cating the public) and the marketing lead-ership style (focus is on entertaining the public and delivering service quality). The implication for museum directors is that they become more „hands on“, outwardly focused managers (needing resources) as well as efficient managers of a „collection“.
Graham & Lennon (2002)	Museum / Different Employ-ee Groups	Workforce Diversity	Exploration of the distinctive characteristics that dominate the visitor attrac-tion workforce.	More than 50 interviews with key stakehold-ers from the field (including direc-tors, managers and staff from visitor attrac-tions as well as training provid-ers).	The workforce in the visitor attraction sec-tor is uniquely diverse. It usually consists of post-graduate curatorial professions, craft experts and volunteers. Many of its employe-es work part-time, are hired short term (seasonal contracts) or work unpaid. With regard to gender it can be said that women dominate the curatorial profes-sions, administration and unpaid work. In general, evidence suggests that there is a distinct skills deficit in HRM and general management strategies. The biggest chal-lenge for HRM managers in the visitor attraction sector has been involving existing professional staff in the management pro-cess. Many fear their (curatorial) tasks will become undervalued and firmly believe management tasks are not appropriate.
Griffin & Abraham (2000)	Museum / Directors and Senior Managers	Leadership	Exploration of the key charac-teristics of effective leadership in museums.	Interviews and written surveys with museum directors and other senior managers of various kinds of museums in Australia, Cana-da, the United Kingdom, and the United States (n=33).	The characteristics of effective museum leadership are: discipline (alignment of ini-tiatives with the organization's overall di-rection), stretch (stimulation of people to achieve of their best), trust and support (including openness of managers to ques-tioning). Furthermore, it is cohesive lead-ership which gives support to, and en-courages involvement of, staff in matters which directly affect them (including train-ing and development).

Autoren	Untersuchungsobjekte	Thema	Untersuchungsschwerpunkt	Untersuchungsmethode	Zentrale Ergebnisse
Haunschild (2002)	Theater / Verschiedene Beschäftigten- gruppen	Personalmanagement	Analyse des Einsatzes und der konkreten Ausgestaltung eines (expliziten bzw. impliziten) Personalmanagement an Theatern.	Interviews mit Schauspielern, Regisseuren, Intendanten, Vertreter der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervereinigungen sowie Verwaltungskräfte der Schauspielsparte eines Staatstheaters (n=15)	Die typischen Instrumente des Personalmanagement werden im (künstlerischen Bereich) von Theatern implizit eingesetzt und nicht als bewusste personalpolitische Gestaltungsversuche wahrgenommen. Die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse, die Auswahl, Entwicklung und Beurteilung von (künstlerischem) Personal sowie auch der Umgang mit temporär an die Organisation gebundenen Mitarbeitern sind nicht allein Ergebnis gezielter personalpolitischer Strategien, sondern werden in besonderem Umfang von der (externen), occupational community" bzw. dem Beziehungsnetzwerk von Künstlern geprägt.
Jeffri & Throsby (2006)	Theater / mainly Dancers	Development	Analysis of the transition process of dancers in order to gain insights into the challenges of career changes.	Interviews with representatives of the professional dance community and written surveys with dancers in three countries (Australia, Switzerland and the United States) (n=819).	Transition of dancers occurs over a period of time and the dance-related attributes of commitment, loyalty and discipline are translatable into many other occupations. However, while dancers are essentially aware of the economic, psychological and educational challenges a career transition will bring, in fact, many of them are ill-prepared for this process. Some dancers even consciously avoid preparing for this transition though post-transition career satisfaction will be higher for those fully prepared to meet transition.
Isakovic (2011)	Theater / Directors	Leadership	Analysis of the importance of gender for leadership in the performing arts.	Interviews with directors of performing arts institutions in Serbia, Israel and Macedonia (n=7) and case study with Belgrade Music Festival (BERAMUS).	In spite of some contemporary theories on women as better managers in arts organizations, there was, at least in the BERAMUS case, no gender specific difference in leadership found. The case study analysis showed that intentions, knowledge, goodwill and wish to make a better world were more important for good leadership than gender issues.
Kahn & Garden (1993)	Museum / Different Employee Groups	Work Environment	Examination of job attitudes and potential sources of job dissatisfaction and stress in museums.	Interviews with museum staff in seven museums in the United Kingdom (n=28).	The study revealed a number of potential sources of stress. These were in particular management style (e.g. lack of consultation and feedback, lack of work objectives), job definition/extension (e.g. conflicting tasks and demands in job), organizational structure (e.g. insufficient resources to work with), narrow skill base (i.e. lack of experience and training), accommodation (i.e. poor standard of premises) and other issues (e.g. poor time management skills, inadequate understanding of managerial role).
Krause et al. (2002)	Orchester / Musiker	Führung	Untersuchung der Machtgrundlagen, die der Dirigent im Rahmen seines Führungsverhaltens gegenüber den Musikern einsetzt.	Schriftliche Befragung von Musikern (n=436) aus 30 deutschen Orchestern.	Das Führungsverhalten eines Dirigenten lässt sich anhand von vier Machtgrundlagen beschreiben: Expertenwissen/ Identifikation, Information, Positionsmacht und Belohnung/Bestrafung. Den stärksten positiven Einfluss auf die künstlerische Qualität des Orchesters hat die Expertenwissen- und Identifikationsmacht des Dirigenten.

Autoren	Untersuchungsobjekte	Thema	Untersuchungsschwerpunkt	Untersuchungsmethode	Zentrale Ergebnisse
MacNeill & Tonks (2009)	Theater / Directors	Leadership	Examination of co-leadership in the arts with regard to gender specificity.	Interviews with the artistic and managerial leaders of eight Australian major performing arts companies (n=16).	Leadership partnerships within arts organizations might appear classically gendered: an heroic (male) artistic leader and a facilitating (female) general manager. However, the incumbents make no such association of gender specificity. This outcome is attributed to the characteristics of the performing arts industry more broadly and the people that are attracted to working in such an environment.
Rentschler (2001)	Museum / Directors	Leadership	Analysis of the importance of (managerial) creativity for leadership.	Survey study with art museums directors in Australia and New Zealand (n=79).	Managerial creativity is critical to the role of art museum directors. Creative managers are more open to the demands of the changing art museum and have a greater appreciation for the balance of skills (managerial and curatorial) needed to lead a museum. Creative managers are risk-takers who develop diversified funding bases, interact with the community, broaden accessibility of the museum and increase the number of services and exhibits.
Suchy (1999)	Museum / Directors	Leadership	Examination of the relevance of passion for museum leadership.	Interviews and survey study with art museum directors and associate directors across Australia, the United States, England and Canada (n=72).	What matters in effective art museum leadership is a passion for life, creativity and imagination. When this passionate energy is expressed through a range of executive skills, including emotional intelligence, people respond in positive emotional and social ways. Art museum directors who are leading with passion constitute individuals in flow and they are totally engaged with the challenges at hand.
Vredenburg & He (2003)	Orchestra / Musicians	Leadership	Analysis of the structure and culture of a conductorless orchestra and the conditions integral for its effective functioning.	Case study with New York's Orpheus Chamber Orchestra.	The conductorless orchestra functions through a structure of rotating core teams and elected leaders as well as a culture built on shared influence and collaborative creativity. The conditions required for it to function effectively like this include a structured workflow, collegial culture, member leadership and followership skills, and limited time pressure.
Quigg (2007)	Theater / Different Employee Groups	Work Environment	Investigation into bullying behaviour in performing arts workplaces in the United Kingdom.	Pilot studies with small groups of theaters and arts centers (n=20) and survey study with theaters and arts centers (n=249).	Bullying was found to be commonplace and to be increasing in arts organizations of all sizes. In fact, in UK the performing arts have the highest level of workplace bullying among sectors surveyed to date. Two in every five employees working in theaters and arts centers had been the target of a workplace bully. The most common type of bullying was "serial bullying", i.e. the perpetrator picking on one employee after another and attempting to destroy them. Bullying included unjustified criticism and punishment, or invalid, unfavorable changes to an employee's duties or responsibilities.