

## **Personelle Vielfalt in der Kultur. Zur Bedeutung von Diversity-Management für Theaterbetriebe**

*Diversity-Management; Konflikte; Leitbilder; personelle Vielfalt; Personalführung; Personalentwicklung; Theater*

*Obwohl Personalstrukturen in Theatern durch eine erhebliche personelle Vielfalt gekennzeichnet sind, findet das Diversity-Management in der deutschsprachigen Forschung zum Kulturmanagement bisher keine Berücksichtigung. Um diese Forschungslücke zu reduzieren und weitere Untersuchungen anzuregen, ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, die Bedeutung von Diversity-Management für Theater erstmalig systematisch zu untersuchen und Ansatzpunkte für die Etablierung des Konzepts in diesem Bereich herauszuarbeiten. Methodisch ist der Beitrag theoretisch-konzeptionell und explorativ ausgerichtet: Er basiert auf einer umfassenden Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur und der Literatur im Kulturmanagement sowie einer qualitativen empirischen Untersuchung.*

### **I. Problemstellung und Stand der Forschung**

Personalstrukturen in Organisationen sind regelmäßig durch eine erhebliche Heterogenität gekennzeichnet, die sich sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene zeigt. Merkmale wie z. B. Alter, kultureller Hintergrund, Ausbildung oder Beschäftigungsstatus prägen Werte, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern und verursachen eine personelle Vielfalt, die modern unter dem Begriff „Diversity“ zusammengefasst wird und in den letzten Jahren zunehmend Beachtung gefunden hat (Krell 1996; Süß 2008). Im Fokus steht das Ziel, durch die Implementierung entsprechender Maßnahmen zur Berücksichtigung dieser Vielfalt (z. B. in der Personalführung oder -entwicklung), diversitätsbedingte Konflikte zwischen Mitarbeitern und Organisationseinheiten zu vermeiden und insgesamt Organisationspotenziale stärker auszuschöpfen.

Von der Diversity-Thematik betroffen sind im Kulturbereich neben den Orchestern vor allem die Theater, in denen die Unterschiede zwischen Mitarbeitern z. B. im Hinblick auf ihre Arbeitsbereiche, Arbeitsorte und Arbeitsinhalte besonders ausgeprägt sind. Künstler, technisches Personal, Servicemitarbeiter und Verwaltungspersonal sind gleichermaßen immanenter Teil des Gesamtbetriebs und haben zum Teil deutlich divergierende Vorstellungen vom Arbeitsplatz „Theater“ (Boerner 2002; Klein 2009; Byrnes 2009; Hausmann 2011). Aber auch innerhalb einzelner Funktionsbereiche besteht eine große personelle Vielfalt. So müssen im künstlerischen Bereich hoch-individualisierte Persönlichkeiten zu einer funktionierenden Gemeinschaft mit möglichst „emotionalem Gleichklang“ (Boerner/Streit 2006, S. 245) zusammengebracht werden. Hinzu kommt, dass die Künstler regelmäßig aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, so dass Theateren-

sembles typischerweise durch ein hohes Maß an Interkulturalität geprägt sind (Van der Geest 2005; Mächtel 2009; Vulgamore 2011; Flagg 2011). Zwangsläufig resultieren aus dieser Heterogenität (auch) Spannungen und Konflikte, die zuweilen sogar bedrohlich für die Gesamtorganisation werden können (Mächtel 2009; DOV 2009).

Doch obwohl die personelle Vielfalt ein Kernthema in Theatern und anderen Kulturbetrieben ist, findet das Diversity-Management in der (deutschsprachigen) Forschung zum Kulturmanagement bisher keine Berücksichtigung. Um diese Forschungslücke zu reduzieren und weitere Untersuchungen anzuregen, ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, die Bedeutung von Diversity-Management für Theater erstmalig systematisch zu untersuchen und Ansatzpunkte für die Etablierung des Konzepts in diesem Bereich herauszuarbeiten. Methodisch ist der Beitrag theoretisch-konzeptionell und explorativ ausgerichtet: Er basiert auf einer umfassenden Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur und der Literatur zum Kulturmanagement sowie einer qualitativen empirischen Untersuchung.

## II. Begriffsabgrenzung und Stand der Forschung

### 1. Diversity-Management in der betriebswirtschaftlichen Forschung

In die betriebswirtschaftliche Literatur hat das Diversity-Management vor knapp zwanzig Jahren Einzug gehalten und ist seither von zahlreichen Autoren untersucht worden (Krell 1996; Sackmann/Bissels/Bissels 2002; Aretz/Hansen 2002; Gebert 2004; Staudinger 2006; Süß/Kleiner 2007). Dabei bezieht sich Diversity auf die personelle Vielfalt bzw. Vielfalt an Identitäten in Organisationen. Durch die Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Mitarbeitern soll deren Zufriedenheit und Motivation gesteigert werden. Zudem wird durch Diversity-Management eine Vermeidung von Kosten angestrebt, die ansonsten im Zusammenhang mit Diskriminierung, mangelnder Integration, Konflikten oder unzureichender Nutzung der Potenziale verschiedener Mitarbeiter(-gruppen) entstehen würden. Des Weiteren zielt Diversity-Management auf Außenwirkung und Imagevorteile: Organisationen sollen als potentielle Arbeitgeber attraktiv werden, was auch die Beschaffung von Mitarbeitern erleichtert.

Im Hinblick auf die Abgrenzung geeigneter Dimensionen zur Abbildung personeller Vielfalt hat sich in der Literatur die Systematik von Gardenswartz/Rowe (1993) durchgesetzt, die vier Ebenen unterscheidet, denen sich jeweils verschiedene Diversitätsdimensionen zuordnen lassen (Abb. 1). Dabei sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Mitarbeitern hinsichtlich der (1) Persönlichkeitsmerkmale (wie z. B. Einstellungen) zwar relevant, aber nur äußerst schwer zu erfassen, weshalb sie nicht im Fokus betriebswirtschaftlicher Diversity-Forschung stehen (Süß 2009). Anders verhält es sich mit demographischen Merkmalen, die Gardenswartz/Rowe in die (2) demographischen Kerndimensionen und die (3) externen demographischen Dimensionen differenzieren. Erstere umfassen Aspekte wie Alter, Geschlecht oder Behinderung, die „teils biologisch begründet sind und/oder aus eigener Kraft kaum verändert werden können“ (Vedder 2006, S. 11). Letztere beinhalten Diversitätsdimensionen, die durch das Individuum gestaltet werden und sich im Laufe des (Berufs-)Lebens verändern können, wie beispielsweise der Familienstand, die Kin-

derzahl oder die Ausbildung einer Person. Unter den (4) organisationalen Dimensionen werden Aspekte subsumiert, deren Ausprägungen maßgeblich durch den organisationalen Kontext, in dem sich eine Person bewegt, bestimmt werden. Hierzu werden Funktion, hierarchischer Status oder Betriebszugehörigkeit gezählt.

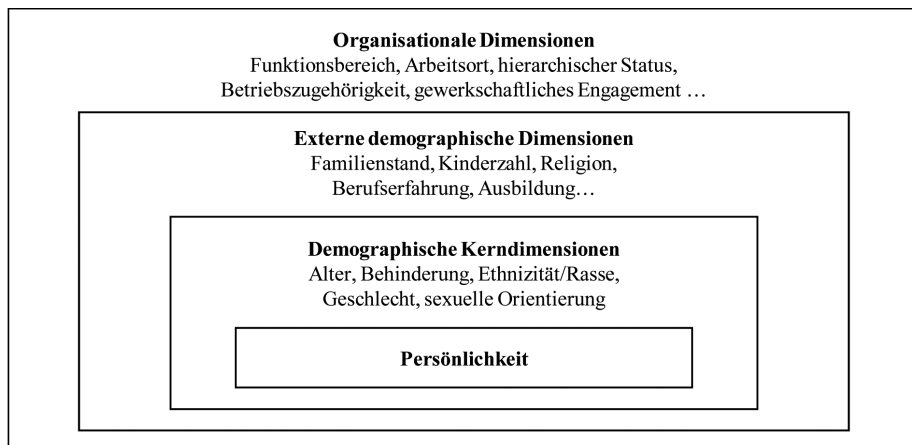


Abbildung 1: Dimensionen personeller Vielfalt

Quelle: Diversitätsdimensionen in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe (1993)

Neben der Zahl der Publikationen zum Diversity-Management steigt die Zahl der Unternehmen, die das Konzept implementiert haben, seit Ende der 1990er Jahre kontinuierlich an (Süß/Kleiner 2006, S. 524-526). Ein Ende der boomartigen Verbreitung ist gegenwärtig nicht abzusehen. Vielmehr nehmen zunehmend auch kleinere und mittlere Unternehmen, Non-Profit-Organisationen sowie die öffentliche Verwaltung und rechtlich selbstständige Körperschaften des öffentlichen Rechts die Implementation des Konzepts in Angriff; beispielsweise wurde an der Universität Duisburg-Essen Anfang 2008 sogar ein Prorektorat für Diversity-Management geschaffen. Allerdings finden sich immer wieder Hinweise darauf, dass in einzelnen Unternehmen Diversity-Management nur als Fassade implementiert wird, um eine Legitimationszuschreibung der Unternehmensumwelt zu erhalten.

## 2. Diversity-Management in der Kulturmanagementforschung

In der englischsprachigen Kulturmanagementforschung hat sich das Konzept des Diversity-Managements, im Gegensatz zur deutschsprachigen Forschung, mittlerweile etabliert. Die Berücksichtigung personeller Vielfalt wird daher (nicht nur) im Theaterbereich fast schon als selbstverständlich erwartet: „Diversity practices in the performing arts accept the contributions of all individuals, regardless of race, gender, sexual orientation, or cultural background“ (Stein/Bathurst 2008, S. 54). Die Kulturbetriebe haben erkannt, dass die Heterogenität von Mitarbeitern bzw. ein entsprechender Umgang mit ihr von zentraler Bedeutung für die Erreichung organisationaler Ziele

sind, wie Sandell exemplarisch für den Museumssektor verdeutlicht: [...] Diversity management is intended to highlight the significance of workforce diversity and its relationship to the museum's ability to achieve its objectives. [...] Workforce diversity could play a key role in enhancing the museum's performance" (Sandell 2007, S. 218).

Auffällig ist allerdings, dass Diversity-Management in der internationalen Forschung und Praxis des Kulturmanagements nicht auf den Umgang mit Mitarbeitern beschränkt bleibt, sondern grundsätzlich die Besucher einbezieht (Van der Geest 2005; Osborne/Rentschler 2010; Flagg 2011; Vulgamore 2011). Begründen lässt sich diese Vorgehensweise mit der besonderen gesellschaftspolitischen Aufgabe, die Kulturbetrieben zukommt: „[...] the uniqueness of museum goals and practices requires a more holistic view of diversity, one that extends beyond the internal staff management issues that are the focus of the concept of 'diversity management'. The dynamic interrelationships that might exist between the museum's workforce, its collections and programmes and its audiences should be considered in order to posit a museum-specific view of diversity management" (Sandell 2007, S. 215 f.). Stein/Bathurst verdeutlichen für den Theaterbereich, wie diese integrative Auslegung des Konzepts den Gesamtbetrieb betrifft: „Diversity practices in the performing arts [...] influence casting, programming, selecting board members, hiring staff and generating audiences" (Stein/Bathurst 2008, S. 54).

Damit lässt sich festhalten, dass die Umsetzung von Diversity sowohl den Funktionsbereich des Personalmanagements als auch den des Marketings berührt und in der englischsprachigen Literatur entsprechend für beide Bereiche (übergreifend) diskutiert wird (Scheff Bernstein 2007; Byrnes 2009; O'Reilly/Kerrigan 2010; Stein/Bathurst 2008; Chong 2009). Im Vergleich dazu wird Diversity in der deutschsprachigen Kulturmanagementforschung nur sehr einseitig besprochen. Das Konzept der Vielfalt wird in erster Linie im Zusammenhang mit den Besuchern und vor dem Hintergrund untersucht, dass Kulturbetriebe im deutschsprachigen Raum im Hinblick auf ihre Besucherstruktur viel zu homogen sind (Mandel 2008; Klein 2008). Unter dem aus der englischsprachigen Kulturmarketingforschung entlehnten Oberbegriff des „Audience Development“ (Rogers 1998; Maitland 2000; Hill u. a. 2003; Osborne/Rentschler 2010) wird insbesondere überprüft, inwieweit (mehr) jüngere und bildungsferne Zielgruppen sowie Personen mit Migrationshintergrund für den deutschen Kulturbetrieb gewonnen werden können (Mandel 2008; ZAD 2009). Damit aber wird das Konzept der Vielfalt – anders als im englischsprachigen Raum – nicht integrativ und umfassend ausgelegt, sondern bleibt auf das Publikum beschränkt.

Diese Fokussierung verwundert insofern nicht, als dem Personalmanagement in der deutschsprachigen Kulturmanagementforschung grundsätzlich wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. So gibt es derzeit nur eine überschaubare Anzahl an überwiegend populärwissenschaftlich ausgerichteten Büchern zum Thema (Fischer 2004; Dreyer/Wiese 2006). Allein Boerner, die sich in ihrer Habilitationsschrift (2002) sowie in zahlreichen, wissenschaftlich und empirisch fundierten Artikeln (u. a. Boerner/Gebert 2005; Boerner/Streit 2005; 2006) v. a. Fragestellungen der Personalführung und Organisationskultur in Theatern und Orchestern widmet, sowie Haunschild und Eickhof (Haunschild 2002; 2004; Eickhof/Haunschild 2004), die sich ebenfalls insbesondere mit dem Theater als personalwirtschaftlichem Forschungsobjekt auseinandersetzen, bilden hier von eine Ausnahme. Darüber hinaus findet nur noch bei Klein (2009), der sich in seiner Monographie dezidiert mit Leadership im Kulturbereich beschäftigt, sowie bei Mertens (2010 a), Schmidt (2011) und Hausmann (2011) eine substantielle Diskussion statt, die in ihren breiter

angelegten Publikationen zum Orchester-, Theater- bzw. Kulturmanagement neben anderen Aspekten jeweils auch auf Fragen des Personalmanagements eingehen.

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass sich die Forschungslücke zum Diversity-Management in der deutschsprachigen Kulturmanagementforschung in erster Linie auf den Umgang mit *personeller* Vielfalt bezieht; hierzu liegen, trotz der Relevanz des Themas, bislang keine Forschungsarbeiten vor. Mit der nachfolgenden Analyse soll ein erster Beitrag zur Schließung dieser Lücke geleistet werden.

### III. Diversity in Theaterbetrieben

#### 1. Typische Dimensionen personeller Vielfalt

Die personelle Vielfalt in Theaterbetrieben lässt sich unter Berücksichtigung der aktuellen Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins (DBV) analysieren, die als einzige Statistik im deutschen Kulturbereich auch personalbezogene Kennzahlen enthält (DBV 2011). Danach arbeiteten in der Spielzeit 2009/10 insgesamt 59.021 Mitarbeiter an den 140 deutschen Theatern. Unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.1 diskutierten Systematik von Gardenswartz/Rowe (1993) wird nachfolgend ein auf die besondere Situation in Theatern zugeschnittener Systematisierungsansatz entwickelt, auf dessen Grundlage sich die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Diversität wie folgt beschreiben lassen:

- *Funktionsbereich:* Im Theater werden typischerweise drei Bereiche unterschieden: künstlerische Abteilung (v. a. Sänger, Chormitglieder, Orchestermmitglieder, Schauspieler, Tänzer), technische Abteilung (Technik, Werkstätten, Maske, Kostüm) und Verwaltung (allgemeine Verwaltung, Hauspersonal, Vertrieb). Fast die Hälfte des ständig abhängig beschäftigten Theaterpersonals ist dem künstlerischen Bereich zuzurechnen (46 Prozent), 39 Prozent dem technischen Bereich und 12 Prozent der Verwaltung. 3 Prozent der Mitarbeiter sind Auszubildende ohne spezifische Zuordnung zu einem Funktionsbereich.
- *Art des Beschäftigungsverhältnisses:* Im Hinblick auf diese Dimension lassen sich abhängig Beschäftigte und freie Mitarbeiter unterscheiden. Die freien Mitarbeiter werden über Werk- und Dienstverträge eingestellt und stellen im Theaterbetrieb eine vergleichsweise kleine Gruppe dar: So wurden in der hier betrachteten Spielzeit 6.976 freie Mitarbeiter verzeichnet (rund 12 Prozent aller Beschäftigten).
- *Dauer des Beschäftigungsverhältnisses:* Die abhängig Beschäftigten lassen sich weiter differenzieren in ständig und nicht ständig beschäftigtes Personal (produktionsbezogene Gastverträge, Abendgäste). Die meisten Mitarbeiter im Theaterbetrieb sind fest angestellt: 38.831 ständig abhängig Beschäftigte (75 Prozent) gegenüber 13.214 nicht ständig abhängig Beschäftigten (25 Prozent). Typischerweise arbeiten Künstler – mit Ausnahme der Orchestermusiker – auf der Grundlage befristeter Arbeitsverträge (DBV 2007, S. 10).
- *Hierarchischer Status:* In der betrachteten Spielzeit arbeiteten durchschnittlich 1.006 Personen, d.h. knapp 3 Prozent aller ständig abhängig beschäftigten Mitarbeiter, auf einer Leitungsebene. Ganz grundsätzlich gibt es innerhalb der Ensembles sehr hierarchische Strukturen. So

orientieren sich z. B. im Ballett Ansprüche und Verpflichtungen von Tänzern daran, ob es sich um Gruppentänzer, Nachwuchstänzer oder Vortänzer handelt; noch abgestufter sind die Hierarchieebenen bei Orchestermusikern (DBV 2007, S. 17ff.).

- *Arbeitsort:* Pauschal formuliert lassen sich im Theater Arbeitsorte „vor“ und „auf“ bzw. „hinter“ der Bühne unterscheiden. Während die „vor“ der Bühne tätigen Mitarbeiter (z. B. Theaterpädagogen, Kassenpersonal, Garderobieren, Gastronomiemitarbeiter) typischerweise in unmittelbarem und regelmäßigem Austausch mit Theaterbesuchern stehen, haben viele Mitarbeiter „auf“ (Künstler) und „hinter“ (v. a. Technik) der Bühne vergleichsweise wenig oder gar keinen (direkten, interaktiven) Besucherkontakt.

Neben diesen organisationalen Dimensionen lassen sich demographische Dimensionen personeller Vielfalt identifizieren, von denen gleichfalls nachfolgend nur die im Theaterbereich wichtigsten Darstellung finden. Da die Aussagefähigkeit der Theaterstatistik diesbezüglich allerdings eingeschränkt ist, kann nur bei der Dimension Geschlecht auf das Zahlenmaterial des DBV zurückgegriffen werden.

- *Geschlecht:* Von den ständig abhängig beschäftigten Mitarbeitern waren in der betrachteten Spielzeit 16.563 Mitarbeiter weiblich. Damit ist im deutschen Theaterbetrieb durchschnittlich weniger als die Hälfte der Mitarbeiter Frauen (knapp 43 Prozent).
- *Alter:* Einige künstlerische Berufe können, in erster Linie aus physischen Gründen, nur zeitlich begrenzt ausgeübt werden (DBV 2007, S. 9). Vor allem im Ballett wird der Körper der Tänzer gefordert wie sonst nur bei Leistungssportlern (und kann deswegen höchstens bis zum 35. Lebensjahr beansprucht werden), aber auch Gesangs- oder Hörfähigkeiten können bei Künstlern mit zunehmendem Alter nachlassen und die Berufsausübung gefährden.
- *Interkulturalität:* In Theatern und Orchestern ist das Thema der Interkulturalität besonders virulent, das sich – kurz gefasst – in der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Nationalitäten ausdrückt. So kommt beispielsweise fast die Hälfte der über fünfzig Musiker der Neuen Lausitzer Philharmonie aus einem anderen Kulturkreis als dem deutschen (Mächtel 2009).
- *Ausbildung:* Vor allem im künstlerischen Bereich verfügen Theatermitarbeiter typischerweise über eine erstklassige (und lange) Ausbildung. Künstler müssen ihre Fähigkeiten von frühester Jugend an trainieren und sich in späteren Jahren um Aufnahme an renommierten Akademien, Instituten und (Hoch-)Schulen bemühen, da der Wettbewerb um einen festen Arbeitsplatz am Theater extrem hoch ist. Demgegenüber arbeiten vor allem im unmittelbaren Besucherkontaktbereich (Kasse, Einlass, Garderobe etc.) vielfach Menschen, die nur aushilfsweise beschäftigt werden – oftmals von externen Dienstleistern zur Verfügung gestellt – und häufig nicht oder nicht einschlägig ausgebildet sind.

Somit wird deutlich, dass personelle Vielfalt in Theatern aus verschiedenen Ursachen gegeben ist. Vor diesem Hintergrund sind in der Literatur diskutierte Konflikte, die aus Diversity resultieren (können), auch für Theater nicht auszuschließen.

## 2. Ausgewählte Konfliktfelder infolge personeller Vielfalt

Auf Grundlage der vorstehend herausgearbeiteten Diversitätsdimensionen und unter Berücksichtigung der bislang zur Konfliktentstehung vorliegenden Erkenntnisse in der Kulturmanagementforschung (Boerner 2002, S. 258ff.; Klein 2009, S. 135ff.; Mertens 2010 a, S. 110ff.; Hausmann 2011, S. 67ff.) lassen sich vier wesentliche potenzielle Konfliktfelder personeller Vielfalt im Theaterbereich identifizieren:

- Die personelle Vielfalt aufgrund der Heterogenität von Funktionsbereichen und Ausbildungswegen des Theaterpersonals manifestiert sich nicht zuletzt in unterschiedlichen (Fach-)Sprachen sowie divergierenden Arbeits- und Denkweisen. In diesem Zusammenhang entstehen oftmals (erhebliche) Differenzen *zwischen* den Arbeitsbereichen, z. B. im Hinblick auf den Kunst- und Qualitätsbegriff im Theater, die Verteilung von Ressourcen (ob z. B. für künstlerische Projekte oder für Marketingmaßnahmen), die Bedeutung von Besuchern und ihren Bedürfnissen oder die Notwendigkeit zu wirtschaftlichem Handeln. Hinzu kommen Probleme aufgrund personeller Vielfalt *innerhalb* einzelner Arbeitsbereiche: So zwingt die Proben- und Aufführungspraxis hochindividualisierte Künstlerpersönlichkeiten zu einer sehr starken Teamorientierung – eine Notwendigkeit, die fast zwangsläufig erhöhtes Konfliktpotenzial birgt.
- Die personelle Vielfalt im Kontext von Arbeitsinhalten und Arbeitsorten bedingt, dass viele Mitarbeiter keine unmittelbaren Austausch- und Interaktionssituationen mit dem Besucher – als dem wichtigsten Stakeholder von Kulturbetrieben (Hausmann 2005, S. 13ff.; Schmidt 2011, S. 53ff.) – erleben und daher wenig direkte Informationen darüber haben, wie zugänglich und nutzbar das Theater ist. Ohnehin ist die Notwendigkeit zur Implementierung von Kulturmarketing als übergeordnetem Führungskonzept (und von Besucherorientierung als dessen Herzstück) häufig nur einem kleinen Teil der Theatermitarbeiter bewusst. Erschwerend kommt hinzu, dass das so genannte Besucherkontaktpersonal, dessen Freundlichkeit, Auskunftsbereitschaft oder Beratungskompetenz dem Besucher vielfach als Qualitätssurrogat für den gesamten Theaterbetrieb gilt, in der Betriebshierarchie relativ weit unten angesiedelt ist.
- Die personelle Vielfalt aufgrund heterogener Beschäftigungsverhältnisse und Betriebszugehörigkeiten impliziert, dass sich Mitarbeiter unterschiedlich mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren und über verschiedene Anreizsysteme motiviert werden müssen. Vor allem bei Mitarbeitern mit befristeten Arbeitsverträgen und freien Mitarbeitern kann die Bindung an den Arbeitsplatz weniger ausgeprägt sein als bei unbegrenzt festangestellten Kollegen. Hinzu kommt, dass nicht alle Theatermitarbeiter entlohnt werden. So arbeiten Ehrenamtliche unentgeltlich für das Theater, was jedoch nicht impliziert, dass sie keine anderen (nicht-monetären) Gegenleistungen erwarten, wie z. B. Lob, Zugehörigkeitsgefühl, Mitspracherechte oder Zuweisung interessanter Aufgaben.
- Auch die Interkulturalität von Theaterensembles induziert häufig Probleme personeller Vielfalt. So können Sprachbarrieren und Verständigungsschwierigkeiten das Miteinander am Arbeitsplatz erschweren. Darüber hinaus hat jeder Kulturkreis seine (impliziten und expliziten) Rituale und nicht immer lassen sich diese konfliktfrei in Einklang bringen. Ein typischer Konflikttherd in Kulturbetrieben entsteht im Bereich der Entscheidungsfindung, wie das nachfolgende Beispiel verdeutlicht: „Während manche Kulturen an Machtgefügen orientiert sind und

das Dominanzgefälle vom Konzertmeister über Stimmführer bis hin ans letzte Pult akzeptieren und ‚leben‘, ist ein an demokratische Vorgänge gewöhnter Mitteleuropäer wahrscheinlich mehr an Mitsprachemöglichkeiten und Diskussionen interessiert. [...] In Ländern wie Japan werden Verbesserungsvorschläge oder gar Kritik niemals direkt ausgesprochen, weil dies als sehr unhöflich gilt“ (Mächtel 2009, S. 11).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Rahmen der bisherigen Darstellung systematisch aufbereitet worden ist, inwieweit personelle Vielfalt im Theaterbereich eine Rolle spielt und an welchen Stellen sie sich potenziell auswirkt. Theater sind in personeller Hinsicht sehr vielfältig. Diese Diversität kann zu unterschiedlichen Arten von Konflikten führen, die jedoch alle eines gemeinsam haben: Sie binden (knappe) Ressourcen und verursachen (direkte oder indirekte) Kosten (Klaffke 2009, S. 144; Dietz/Petersen 2006, S. 226ff). Da dies im Theaterbereich, der seit fast 15 Jahren an vielen Stellen mit massiven strukturellen Problemen und chronischer Unterfinanzierung zu kämpfen hat (Schmidt 2011, S. 20ff.), (auch) unter ökonomischen Gesichtspunkten als problematisch zu bewerten ist, sollen im nachfolgenden Kapitel Ansatzpunkte für die Implementierung eines professionellen Diversity-Managements identifiziert werden. Zur Systematisierung wird dabei unterschieden in Ansatzpunkte auf der strategischen und auf der operativen Ebene, denen jeweils zwei Unterkategorien zugeordnet werden (vgl. Abb. 2). Damit folgt die weitere Analyse einerseits einer in der Literatur zum Diversity-Management üblichen, differenzierten Betrachtungsweise (Peters 2008; Thomas 2010; Wilton 2010) und greift andererseits bei den Unterkategorien Themen auf, die im Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen in der Kulturmanagementforschung besondere Beachtung finden (Boerner u. a. 2004; Klein 2009; Mertens 2010 a; Schmidt 2011; Hausmann 2011).

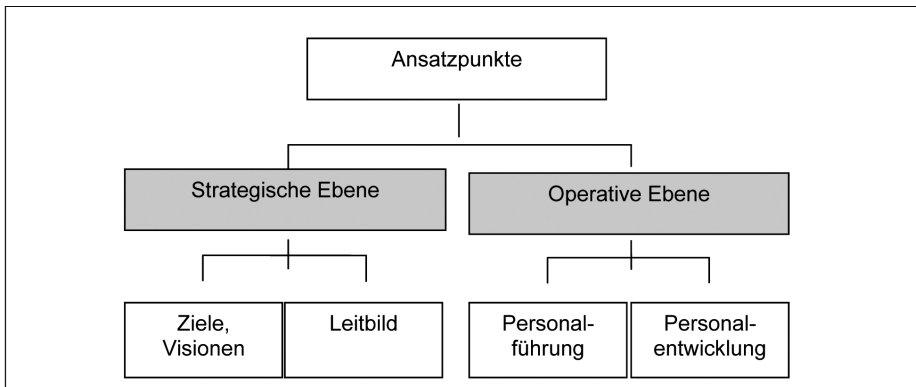


Abbildung 2: Ansatzpunkte für Diversity-Management in Theaterbetrieben

Quelle: Eigene Darstellung



## IV. Implementierung von Diversity-Management in Theaterbetrieben

### 1. Ansatzpunkte auf strategischer Ebene

Sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur (Krell 1996; Aretz/Hansen 2002, S. 53 f.) als auch in der (englischsprachigen) Kulturmanagementforschung (Stein/Bathurst 2008, S. 65 f.; Vulgamore 2011; Flagg 2011) wird betont, dass die Verankerung von Diversity-Management in die Organisationskultur ein wesentlicher Bestandteil für den Umsetzungserfolg des Konzepts ist. Als hierzu besonders geeignete Instrumente werden in der Literatur Leitbilder bzw. Mission Statements diskutiert (Arredondo 1996, S. 64ff.; Elmerich u. a. 2007, S. 17ff.; Michalk 2009, S. 98; Kaiser 2008, S. 37 f.; Watrinet 2007, S. 91; Stein/Bathurst 2008, S. 66; Vulgamore 2011; Flagg 2011). Leitbilder stellen die verbindliche, schriftlich fixierte Grundlage der Arbeit einer Organisation dar und umfassen im Kulturbereich typischerweise Aussagen über den zentralen Zweck einer Einrichtung (im Theater regelmäßig von den Trägern vorgegeben), das primäre Leistungsangebot einer Institution und die Zielgruppen bzw. sonstigen Stakeholder. Hinzu kommen in der Regel Aussagen zu der Art und Weise, wie die Beteiligten miteinander arbeiten wollen (Organisationswerte und -normen) sowie zu strategischen Zielen und Visionen (Elmerich u.a. 2007, S. 24ff.; Kotler u. a. 2008, S. 87; Günter/Hausmann 2009, S. 27). Ein Leitbild, das der Vielfalt im Theater gerecht werden will, muss darüber hinaus ein entsprechend explizites Bekenntnis zum Diversitätsgrundsatz enthalten (Watrinet 2007, S. 91; Elmerich u.a. 2007, S. 26).

Worauf basiert nun diese besondere Eignung von Leitbildern für die strategische Verankerung von Diversity-Management? Zunächst werden Leitbilder in der Literatur übereinstimmend als sinnstiftendes, identitätsbildendes und handlungsleitendes Orientierungsinstrument mit (in erster Linie) symbolischer Wirkung eingeschätzt (Elmerich u.a. 2007, S. 18; Watrinet 2007, S. 149ff.). Dabei wirken sie zweifach: Einmal nach innen als Selbstverpflichtung für den Betrieb und seine Mitarbeiter und einmal nach außen gegenüber den relevanten Stakeholdern (Hausmann 2005, S. 82; Klein 2008, S. 73 f.). Hinzu kommt, dass durch die Festschreibung von Diversity als übergeordnetem Prinzip im Leitbild eine Fokussierung beim Einsatz knapper Ressourcen erreicht, die Koordination von Aufgaben, Arbeitsbereichen und Ressourcen erleichtert und die Vermeidung möglicher Zielkonflikte gefördert werden kann (Kotler u. a. 2008, S. 86ff.; Klein 2008, S. 73ff.). Allerdings ist hervorzuheben, dass Leitbilder keine „Selbstläufer“ sind: Zum einen müssen sie kontinuierlich fortgeschrieben werden, um nicht von organisations- und/oder umweltbezogenen Entwicklungen überrollt zu werden und damit ihre richtungsweisende Funktion zu verlieren (Watrinet 2010, S. 93). Zum anderen laufen Leitbilder leicht Gefahr, ein Selbstzweck ohne Konsequenzen zu bleiben, wenn für die dort getätigten Bekenntnisse nicht entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden (Elmerich u. a. 2007, S. 26; Jacobs 2010, S. 48). Sie haben dann den Charakter einer Fassade ohne substanzielle Basis. Doch wenn diesen Aspekten Rechnung getragen wird, kann das Instrument im Kulturbereich besondere Wirkung für die Implementierung von Diversity-Management auf der strategischen Ebene entfalten, wie in der (englischsprachigen) Kulturmanagementforschung hervorgehoben wird (Vulgamore 2011; Flagg 2011; Stein/Bathurst 2008, S. 65 f.; Byrnes 2009, S. 15). Hier wird ganz selbstverständlich davon ausgegangen, dass sich das Bekenntnis zur Diversity – von Mitarbeitern *und* Publikum (vgl. Kapitel 2.2) – im Rahmen

von Leitbildern manifestieren und damit verbindlich und öffentlichkeitswirksam zeigen sollte: „Whatever your mission, make sure it is clear about your diversity requirements“ (Vulgamore 2011).

## 2. Ansatzpunkte auf operativer Ebene

Auf der operativen Ebene berührt die Umsetzung von Diversity-Management insbesondere die Handlungsfelder der Personalführung (Sihera 2002, S. 341ff.; Michalk 2009, S. 97; Metcalfe 2010, S. 151ff.; Scherm/Süß 2010, S. 166ff.) und der Personalentwicklung (Arredondo 1996, S. 125ff.; Moran/Stockon 1997, S. 51ff.; Gessler/Stübe 2008, S. 42ff.; Michalk 2009, S. 96ff.). Unter Personalführung wird dabei auch im Theaterbereich die zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern verstanden, mit der zwei grundsätzliche Ziele verfolgt werden: (a) die Motivation der Theatermitarbeiter durch die Gewährung von Anreizen und die Ermöglichung von Bedürfnisbefriedigung sowie (b) die Koordination des arbeitsteiligen Handelns und seine Kontrolle (Scherm/Süß 2010, S. 148). Allerdings unterliegt die Personalführung im Theater – als *dem* „Hort künstlerischer Freiheit“ – gewissen Besonderheiten (Boerner 2002; Mertens 2010 a, S. 34ff.; Haunschild 2002, S. 589 f.; Boerner u. a. 2004, S. 465 f.) und gilt insgesamt als Thema, bei dem noch erheblicher Handlungsbedarf besteht: „In vielen Fällen fühlen sich Führungspersonen eher dem künstlerischen Auftrag [...] verpflichtet, als den MitarbeiterInnen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Führungsposition selbst KünstlerIn ist“ (Wolf 2010, S. 15; Klein 2009, S. 10 f.).

Im Zusammenhang mit der Handhabung personeller Vielfalt in Theatern und der Vermeidung diversitätsbezogener Konflikte bieten sich im Rahmen der Personalführung neben der Einleitung von koordinierenden Maßnahmen, v. a. durch Zielvereinbarungen mit Bezug zu personeller Vielfalt auf den verschiedenen Hierarchieebenen im Theater (Michalk 2009, S. 97ff.; Aretz/Hansen 2002, S. 61; Gessler/Stübe 2008, S. 43 f.; Klein 2009, S. 105ff.), insbesondere auch Maßnahmen im Bereich der Kommunikation an (Aretz/Hansen 2002, S. 61 f.; Kaiser 2008, S. 38; Metcalfe 2010, S. 166 f.). Hier existieren im Theaterbereich zwei zentrale Ansatzpunkte: Zum einen geht es um die Etablierung einer Gesprächskultur, in der die „Andersartigkeit“ des anderen akzeptiert und respektiert wird. Insbesondere für die oft einander mit Unverständnis begegnenden Mitarbeiter des Marketing (mit seinen Prinzipien der Besucherorientierung und Servicequalität) und des künstlerischen Bereichs (mit seinen Prinzipien der Inhalteorientierung und künstlerischen Qualität) erscheint diese Maßnahme im Hinblick auf die Vermeidung von Effizienzverlusten zielführend (Hausmann 2005, S. 146 f. und 2011, S. 40 f.; Klein 2009, S. 136 f.). Durch die Etablierung eines funktionsfähigen Systems der internen Kommunikation über Diversityaktivitäten kann zudem sichergestellt werden, dass das Thema Vielfalt dauerhaft im Bewusstsein der Mitarbeiter und Führungskräfte verankert bleibt.

Zum anderen kann, wie in Kapitel 3.2 herausgestellt wurde, die personelle Vielfalt in Theaterbetrieben Anlass vielfältiger – unter Umständen auch gravierender und anhaltender – Spannungen zwischen Mitarbeitern sein (Boerner 2002, S. 259 f.; Klein 2009, S. 136 f.; Mertens 2010 a, S. 110 f.). Um die Motivation der Mitarbeiter und das Gesamtsystem „Theater“ nicht dauerhaft zu gefährden bzw. in seiner Leistungsfähigkeit einzuschränken, ist es vor diesem Hintergrund

sinnvoll, ein funktionsfähiges Konfliktmanagement zu implementieren (Kaiser 2008 S. 37 f.; Klaffke 2009, S. 144ff.; Michalk 2009, S. 102ff.; Klein 2009, S. 140 f.; Mertens 2010 a, S. 108ff.). Die aktuelle Diskussion in der Orchesterlandschaft (Kutz 2007, S. 96; Ruhnke 2010, S. 26; Schmücker 2010, S. 24; Mertens 2010 a, S. 112 f.) indiziert dabei, dass diesbezüglich für den Bereich der darstellenden Kunst insbesondere die Mediation geeignet zu sein scheint, d. h. die Einführung von strukturierten, auf freiwilliger Beteiligung beruhenden Verfahren zur konstruktiven Konfliktbewältigung (Kessl u. a. 2005). Auch im Kontext von Diversity Management ist dabei die Doppelfunktion der Mediation von Bedeutung: „Zum einen können bestehende Konflikte und Mobbingfälle mittels Mediation gelöst werden, zum anderen kann sie schon in einem frühen Stadium einer Auseinandersetzung hilfreich dabei sein, die Situation zu bereinigen und einen dauerhaften Konflikt erst gar nicht entstehen zu lassen“ (Ruhnke 2010, S. 26).

Neben der Personalführung bieten sich im Rahmen der Personalentwicklung verschiedene Möglichkeiten, mit personeller Vielfalt im Theater umzugehen (Arredondo 1996, S. 125ff.; Moran/Stockon 1997, S. 51ff.). Unter Personalentwicklung versteht man „die Erweiterung und Verbesserung derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen des Personals, die im Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele gegenwärtig und zukünftig genutzt werden können“ (Scherer/Süß 2010, S. 96). Zur Vermittlung von Qualifikationsmerkmalen im Bereich Diversity Management werden in der Literatur vorrangig drei Maßnahmen genannt: Neben Trainings, z. B. im Rahmen von Seminaren oder Schulungen, die entweder der Aufmerksamkeitsschulung dienen („awareness-based-programs“) oder konkret die Handlungsfähigkeit erhöhen („skill-based programs“) (Agocs/Burr 1996, S. 35 f.; Biga 2007, S. 14 f.), stehen Coaching, v. a. für Mitarbeiter mit Führungsverantwortung, und Mentoring (Arredondo 1996, S. 173ff.; Gessler/Stübe 2008, S. 45ff.; Geißler/Wendisch 2007, S. 97 f.) im Mittelpunkt der Diskussion.

Alle drei genannten Instrumente der Personalentwicklung sind prinzipiell für einen Einsatz im Kulturbereich geeignet (Byrnes 2009, S. 189ff.; Hausmann 2011, S. 78). Mit Blick auf die knappen Ressourcen von Theatern besonders interessant scheint dabei das Mentoring, bei dem z. B. ältere (deutschstämmige) Künstler jüngere Kollegen aus dem Ausland betreuen und an Geflogenheiten im deutschen Kultur- und Theaterbetrieb umsichtig heranführen (Mertens 2010 a, S. 119). Allerdings wird der Personalentwicklung in vielen Theater- und Kulturbetrieben insgesamt nur wenig Bedeutung beigemessen (Schmidt 2011, S. 124ff., Mertens 2010 a, S. 118ff.; Pegelhoff 2007, S. 8ff.; Boerner u. a. 2004, S. 476), was sich nicht nur an den kontinuierlich schrumpfenden Etats für Weiterbildung ablesen lässt (Wolf 2010, S. 12), sondern an der grundsätzlichen Haltung zum Thema: „Ein [...] hinderliches Element ist das weit verbreitete Selbstbild von Kulturorganisationen, dass hier ‚die Uhren anders ticken‘, d. h. es wird bezweifelt, dass Personalentwicklung, die in der Wirtschaft ein zentrales Element der Mitarbeitermotivation ist und bewiesenermaßen auch den wirtschaftlichen Erfolg fördert, in der Kultur überhaupt notwendig ist“ (Wolf 2010, S. 13 f.).

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene Ansatzpunkte für die Implementierung von Diversity-Management im Theaterbereich finden. In der Diskussion wurde allerdings auch deutlich, dass im Bereich des Personalmanagements allgemein noch erheblicher Professionalisierungsbedarf im Theatersektor besteht. Damit liegt die These nahe, dass trotz der bestehenden personellen Vielfalt (auch) die Umsetzung von Diversity-Management in der Theaterpraxis noch wenig verbreitet ist. Nähere Er-

kenntnisse diesbezüglich sollen nachfolgend im Rahmen einer explorativen Analyse gewonnen werden, die Diversity-Management unter Bezugnahme auf den deutschen Theaterbereich exemplarisch empirisch aufbereitet.

## V. Explorative Analyse zum Diversity-Management in Theaterbetrieben

### 1. Methodisches Vorgehen

Der Fokus der nachfolgenden Analyse liegt auf einer Auswertung von Theater-Leitbildern: Sie enthalten Aussagen über Tätigkeitsschwerpunkte, gelten als handlungsleitendes Orientierungsinstrument und sind identitätsfördernd (vgl. Kapitel IV). Darüber hinaus verfügen sie über einen strategischen Ziel- und Zukunftsbezug sowie eine wichtige symbolische Wirkung. Zusammenfassend wird von den Autoren davon ausgegangen, dass ein Theaterleitbild, welches ein Bekenntnis zu Diversity-Management beinhaltet, ein Indikator dafür ist, dass dem Thema der Vielfalt in diesem Haus Bedeutung zugemessen wird (zu den Restriktionen vgl. die Ausführungen in Kapitel IV.1 und V.3).

Da Leitbilder in der Kulturmanagementforschung sowohl Diskussionsgegenstand des Personalmanagements als auch des Marketings sind (Colbert 2007; Kotler u. a. 2008; Byrnes 2009; Klein 2009; 2011), ergibt sich aus dieser Festlegung des Untersuchungsobjekts ein zusätzlicher Vorteil: Das in Kapitel II.2 dargestellte „integrative Verständnis“ von Diversity, das im englischsprachigen Kulturbereich eine große Rolle spielt, kann im Rahmen dieser Untersuchung zumindest in Ansätzen berücksichtigt werden. Deshalb soll nachfolgend nicht nur überprüft werden, ob die ausgewählten Leitbilder Aussagen zur Diversity von Mitarbeitern enthalten, sondern auch, ob Angaben zum Publikum und seiner Vielfalt gemacht werden.

In die Analyse einbezogen werden sollten dabei nur solche Häuser, die im Sinne des Deutschen Bühnenvereins als Theater klassifiziert und in der Theaterstatistik aufgelistet sind.<sup>1</sup> Unter Verwendung verschiedener Suchkriterien und themenverwandter Schlagwörter (z. B. „Theater“, „Schauspiel“, „Bühnen“, „Festspiele“ sowie „Leitbild“, „Mission Statement“ und „Vision“) wurde im Rahmen einer umfassenden Internetrecherche<sup>2</sup> ein überraschendes Ergebnis gewonnen: Trotz der seit Jahren in der deutsch- und englischsprachigen Kulturmanagementforschung geführten Diskussion um die hohe (auch öffentlichkeitswirksame) Bedeutung von Leitbildern für Kulturbetriebe (Hausmann 2005; Schad 2008; Kotler u. a. 2008; Mertens 2010 b; Klein 2008; 2009; 2011; Schmidt 2011), scheint dieses Thema noch (immer) nicht in der deutschen Theaterpraxis angekommen zu sein. So verfügen zum Zeitpunkt der Analyse nur drei deutsche Theater – zwei öffentliche (Theater Baden-Baden, Nibelungen Festspiele Worms) und ein freies (Freies Schauspiel Köln) – über ein Leitbild auf ihren Websites. Die Ausweitung der Recherche auf den

1 Hintergrund hierfür ist, dass aus der Theaterstatistik ggf. zusätzliche Informationen (z. B. Besucher- und Mitarbeiterzahlen) generiert werden können, die Rückschluss darüber zulassen, ob ein bestimmter Typus von Theatern über Leitbilder verfügt.

2 Pro Suchvorgang wurden 100 Treffer bzw. Ergebnisse der Suchmaschine Google ausgewertet.

gesamten deutschsprachigen Raum (d. h. unter Einbeziehung von österreichischen und schweizerischen Theatern) ergab zwei weitere Leitbilder von öffentlichen Theatern in der Schweiz (Luzerner Theater, Stadttheater Bern) und eines privaten Theaters in Österreich (Festspielhaus Bregenz).<sup>3</sup> Insgesamt konnten damit (nur) sechs Leitbilder Eingang in die Untersuchung finden.

Im Hinblick auf die Kriterienentwicklung wurde auf die Erkenntnisse im Rahmen der theoretischen Analyse dieses Beitrags zurückgegriffen sowie auf bereits vorliegende Untersuchungen von Leitbildern im Zusammenhang mit Diversity-Management im betriebswirtschaftlichen Bereich (Elmerich u. a. 2007). Es wurden vier Kategorien gebildet:

- Kategorie 1 enthält übergeordnete Informationen zu den in die Untersuchung einbezogenen Theatern, die sich aus der aktuellen Statistik 2009/2010 des Deutschen Bühnenvereins (DBV 2011) ablesen lassen oder auf den jeweiligen Websites der Häuser zu finden waren. Auch im Falle des Festspielhauses Bregenz, das in der Theaterstatistik nicht enthalten ist, wurden die Informationen dem Internetauftritt des Theaters entnommen; sie beziehen sich auf die Spielzeit 2010/2011.
- Kategorie 2 umfasst allgemeine Angaben zum Leitbild.
- Kategorie 3 enthält Informationen darüber, ob die Mitarbeiter im Leitbild grundsätzlich Erwähnung finden und ob es weitere, konkretisierende Aussagen zu personeller Vielfalt, Anforderungen bzw. Erwartungen an die Mitarbeiter, Führung und Entwicklung von Mitarbeitern gibt.
- Kategorie 4 bezieht sich auf das Publikum und zeigt an, ob im jeweiligen Leitbild grundsätzliche Aussagen zum Publikum sowie konkrete Aussagen mit Blick auf seine Vielfalt getroffen wurden.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 1 abgetragen.

---

3 Obwohl letzteres nicht in der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins enthalten ist, wurde es aufgrund seiner Reputation in der Theaterlandschaft und des „best practice“-Charakters seines Leitbildes (vgl. Kapitel VI) in die Analyse aufgenommen.

Kennzahlen	Theater Baden- Baden	Freies Schauspiel Köln	Nibelun- gen Festspiele Worms	Stadtthea- ter Bern	Luzerner Theater	Festspiel- haus Bregenz
<b>Kategorie 1: Allgemeine Kennzahlen</b>						
Mitarbeiter (ständig ab- hängig beschäftigt)	83	k.A.	9	348	290	41
Besucherzahlen	55.309	24.103	3.920	83.078	62.029	383.000
Rechts-/Organisations- form	Regiebetrie- b	e.V.	gGmbH	Stiftung	Stiftung	GmbH
Trägerschaft	öffentlich	privat	öffentlich	öffentlich	öffentlich	privat
<b>Kategorie 2: Allgemeine Angaben</b>						
Sinn und Zweck des Theaters	x	x	x	x	x	x
strategische Ziele und Visionen	-	-	x	-	-	-
Organisationswerte und -normen	-	x	-	-	x	x
Funktion des Leitbildes	-	-	x	-	-	-
<b>Kategorie 3: Kennzahlen zu den Mitarbeitern</b>						
Aussagen zu Mitarbei- tern	x	x	-	x	x	x
Aussagen zur personel- len Vielfalt	x	-	-	-	x	-
Aussagen zu Anforde- rungen bzw. Erwartun- gen an Mitarbeiter	x	x	-	x	-	x
Aussagen zu Führung bzw. Entwicklung von Mitarbeitern	-	-	-	-	x	x
<b>Kategorie 4: Kennzahlen zum Publikum</b>						
Aussagen zum Publi- kum	x	x	x	x	x	x
Aussagen zur Vielfalt des Publikums	x	-	x	x	x	-

*Tabelle 1: Ergebnisse einer explorativen Leitbildanalyse von Theatern in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Stand August 2011)*

Quelle: Eigene Darstellung

## 2. Ergebnisse der Analyse

Die Ergebnisse der explorativen Leitbildanalyse von sechs Theaterbetrieben aus dem deutschsprachigen Raum lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### *Kategorie 1: Allgemeine Kennzahlen*

Die Theater sind äußerst heterogen mit Blick auf die Kennzahlen Mitarbeiter, Besucher, Rechtsform und Träger. Von zwei großen Theatern (Stadttheater Bern, Luzerner Theater) bis hin zu einem Kleinsttheaterbetrieb (Nibelungen Festspiele Worms) sind alle Betriebsgrößen vertre-

ten.<sup>4</sup> Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Besucherzahlen: Während z.B. das Festspielhaus Brezgen einen Besucherzuspruch im sechsstelligen Bereich verzeichnet, erreichen die Nibelungen Festspiele Worms eine eher kleine Fan-Gemeinde.<sup>5</sup> Und auch im Hinblick auf ihre Rechtsformen sind die vier öffentlichen und zwei privaten Häuser heterogen: Neben unterschiedlichen privatrechtlichen Rechtsformen ist eine öffentlich-rechtliche Rechtsform (Regiebetrieb) vertreten.

#### *Kategorie 2: Allgemeine Angaben*

In allen sechs Leitbildern wird der jeweilige Sinn und Zweck des Theaters dargestellt. Nur ein Haus trifft Aussagen zu strategischen Zielen und langfristigen Visionen, drei von sechs der in die Untersuchung einbezogenen Häuser informieren über ihre Organisationswerte und -normen. Nur ein Theater gibt Informationen über die Funktion des Leitbildes.

#### *Kategorie 3: Kennzahlen zu den Mitarbeitern*

Von den fünf Leitbildern, in denen ganz allgemein Aussagen zu den Mitarbeitern getroffen werden, enthalten vier Anforderungen bzw. Erwartungen an die Mitarbeiter. Zwei der Leitbilder mit mitarbeiterbezogenen Aussagen verweisen (ansatzweise) auf den Aspekt der personellen Vielfalt, in zwei Leitbildern wird Stellung zu Personalführung bzw. -entwicklung genommen.

#### *Kategorie 4: Kennzahlen zum Publikum*

Alle sechs Theater beziehen sich in ihrem Leitbild auf ihr Publikum. Vier der in die Untersuchung einbezogenen Häuser thematisieren (ansatzweise) die Vielfalt ihrer Besucher.

### **3. Grenzen der Analyse**

Eine empirische Bestandsaufnahme kann grundsätzlich im Rahmen eines quantitativen oder eines qualitativen Forschungsprozesses erfolgen. Während die quantitative Vorgehensweise Gesetzmäßigkeiten unterstellt, die theoretisch erklärt und anhand von Daten intersubjektiv überprüft werden sollen, ist die qualitative Vorgehensweise stärker am Einzelfall ausgerichtet und erhebt nicht den Anspruch, den Forschungsgegenstand vollständig und in allen Facetten zu beschreiben (Nienhäuser/Krins 2005, S. 113 f.). Qualitative Verfahren werden insbesondere dann eingesetzt, wenn neue Forschungsfragen generiert oder neue Themengebiete erschlossen werden sollen (Hussy u. a. 2010, S. 9).

Da die empirische Forschung zum Diversity-Management in der deutschsprachigen Kulturmanagementforschung noch am Anfang steht (Kapitel II), ist im Rahmen dieser Studie – in der erstmalig der Versuch unternommen wurde, empirische Daten zum Diversity-Management für den Kulturbereich am Beispiel Theater zu erheben – eine explorative Vorgehensweise im Rahmen eines qualitativen Forschungsprozesses gewählt worden. Ziel dieser induktiven Vorgehensweise war es, erste Ergebnisse zum Thema zu gewinnen und so aufzubereiten, dass sie eine Grundlage für weitere, insbesondere auch quantitative Studien darstellen können.

4 Zum Freien Schauspiel Köln konnten keine validen Zahlen ermittelt werden.

5 Zwangsläufig ergeben sich diese Differenzen aufgrund verschiedener Parameter, wie z. B. Betriebsgröße, Anzahl der Plätze, Anzahl der Veranstaltungen, Standort. Eine detailliertere Ursachenforschung ist allerdings für das hier interessierende Untersuchungsobjekt nicht von Bedeutung und wird deswegen auch nicht vorgenommen. Weiterführende Informationen diesbezüglich sind der Theaterstatistik 2009/10 zu entnehmen (DBV 2011).

Neben den mit explorativen Analysen grundsätzlich verbundenen Problematiken der Objektivität (Bestätigungsbias), Reliabilität und Validität (Hussy u. a. 2010, S. 265ff.), denen diese Untersuchung durch kriteriengeleitetes Vorgehen versucht hat zu begegnen, ist auf zwei weitere methodische Schwächen hinzuweisen: Zum einen stammen die allgemeinen Kennzahlen der Leitbildanalyse, die hinzugezogen wurden, um mögliche Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Rahmenbedingungen (z. B. Anzahl der Mitarbeiter) der Häuser zu identifizieren, sowohl aus unterschiedlichen Quellen als auch aus unterschiedlichen Spielzeiten. Des Weiteren besteht eine grundsätzliche Problematik darin, dass anhand einer Leitbildanalyse, die nicht durch Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern der einbezogenen Theater gestützt wird, keine abschließende Erkenntnis dahingehend gewonnen werden kann, ob die Leitbilder tatsächlich mehr sind als reine Fassade bzw. ob die darin getroffenen (wenigen) Bekenntnisse zu Diversity durch entsprechende Ressourcenbereitstellung in der Theaterpraxis Umsetzung finden.

Insgesamt müssen die vorliegenden Ergebnisse daher als vorläufig bezeichnet werden, solange keine umfassenden empirischen Analysen (z. B. im Rahmen von Theaterbefragungen; Kapitel VI) diese bestätigen. Dennoch lassen sich aus den Untersuchungsergebnissen einige Schlussfolgerungen ziehen, die richtungsweisend für die weitere Forschung zum Thema sein können.

## VI. Schlussfolgerungen

Im Hinblick auf die extern identifizierbaren Rahmenbedingungen der Theater zeigt eine nähere Analyse der Ergebnisse, dass in den analysierten Häusern Kriterien wie Trägerschaft, Rechts-/Organisationsform, Zahl der Mitarbeiter oder Besucherzahlen keine Rolle im Hinblick auf den Einsatz von Leitbildern spielen: Die einbezogenen Häuser sind sowohl öffentlich, privat-gemeinnützig als auch privat-kommerziell, kleinere Betriebe sind genauso vertreten wie mittelständische und große, die Theater arbeiten in ganz unterschiedlichen Rechtsformen und sie verzeichnen sehr unterschiedlichen Besucherzuspruch. Damit aber kann jenen Theatern die argumentative Kraft genommen werden, die den Einsatz von Managementinstrumenten regelmäßig vom Vorhandensein bestimmter Voraussetzungen abhängig machen wollen.

Im Hinblick auf die allgemeinen Kennzahlen zum Leitbild (Kategorie 2) lässt sich die Diskussion in der Literatur bestätigen (Hausmann 2005, S. 78 f.; Klein 2008, S. 67ff.), dass es Theatern eher schwerfällt, strategische Ziele und langfristige Visionen sowie Organisationswerte und -normen zu formulieren. Dies wird in der Theaterpraxis insbesondere auch mit dem so genannten „Intendantenkarrussell“ begründet, das sich spätestens alle fünf Jahre weiterdreht und aufgrund der dadurch ausgelöst, in der Regel einschneidenden personellen Veränderungen im künstlerischen Bereich zu einem vollständigen (künstlerischen) Neustart am betroffenen Haus führt (Schmidt 2011, S. 77). Allerdings fehlen den Theatern damit Instrumente, die sowohl im Hinblick auf die Professionalisierung des Personalmanagements und die Implementierung des Diversity Managements wichtig wären als auch im Hinblick auf die langfristige Positionierung und eindeutige Profilierung einer Institution am Markt. Die Leitbilder der Nibelungen Festspiele Worms und des



Festspielhauses Bregenz zeigen diesbezüglich auch, wie Bekenntnisse abgegeben werden können, die unabhängig von einzelnen Führungspersonen gelten.<sup>6</sup>

Im Hinblick auf die Indikatoren zu den Mitarbeitern lässt sich aus Tabelle 1 entnehmen, dass bis auf die Nibelungen Festspiele Worms alle Leitbilder Aussagen zu ihren Mitarbeitern treffen. Allerdings sind diese Aussagen sowohl bezüglich der personellen Vielfalt als auch bezüglich der Anforderungen und Erwartungen sowie der Maßnahmen im Bereich Personalführung und -entwicklung insgesamt so vage, dass bezweifelt werden muss, ob hieraus Konsequenzen für die Praxis erwachsen können und das Leitbild seinen in Kapitel IV.1 genannten Funktionen gerecht werden kann. So beschränken sich das Luzerner Theater und das Theater Baden-Baden beispielsweise hinsichtlich ihrer Aussagen zur personellen Vielfalt jeweils auf die Nennung eines Diversitätskriteriums (hier: Funktionsbereich).<sup>7</sup> Im Zusammenhang mit den beiden anderen personalbezogenen Indikatoren kann erneut das Leitbild des Festspielhauses Bregenz als richtungsweisend herausgestellt werden, da hier z. B. im Hinblick auf Maßnahmen der Personalentwicklung eine klare Selbstverpflichtung zur Förderung der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildung eingegangen wird.

Ein ähnlich vages Bild ergibt sich bei den Indikatoren zur Vielfalt des Publikums: Zwar gibt es in immerhin vier von sechs Leitbildern Aussagen hierzu, doch bleiben diese – v. a. durch ihre Beschränkung auf nur ein Diversitätskriterium (Alter oder Wohnort) bzw. maximal zwei Diversitätskriterien (Alter und Wohnort) – gleichfalls so oberflächlich, dass den Leitbildern ein nach innen und außen wirksamer Selbstverpflichtungscharakter hinsichtlich der Vielfalt des Publikums abgesprochen werden muss. Damit aber zeigt sich – quasi als ein Nebeneffekt im Rahmen dieser Untersuchung – eine deutliche Diskrepanz zwischen Kulturmanagementforschung einerseits, in der die Vielfalt von Besuchern eine zunehmend wichtigere Rolle spielt (Kapitel III), und Theaterpraxis andererseits.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten ableiten:

- Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass anhand einer rein internetbasierten (externen) Leitbildanalyse keine abschließende Erkenntnis dahingehend gewonnen werden kann, ob ein Leitbild mehr ist als eine Fassade bzw. die darin getroffenen Bekenntnisse zu Diversity auch realiter Umsetzung durch entsprechende Ressourcenbereitstellung finden. Vor diesem Hintergrund wäre es in einem nächsten Untersuchungsschritt sinnvoll, Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Theater zu führen. Hierbei könnte auch untersucht werden, welche – internen und aus der Theaterstatistik nicht ablesbaren – Faktoren dafür ausschlaggebend waren, dass (k)ein Leitbild entwickelt wurde.
- Im Zusammenhang mit dem vorgenannten Untersuchungsschritt wäre eine Ausweitung der Untersuchung möglich, die sich bisher auf die strategische Ebene beschränkte. Im Rahmen der

6 Das Leitbild des Festspielhauses Bregenz kann als richtungsweisend im Hinblick auf die Formulierung von Organisationswerten und -normen bezeichnet werden. Es ist sicher nicht zufällig auch das einzige Theater, dessen Leitbild in einer dezidiert mitarbeiterorientierten Ausdrucksweise („wir-Form“) formuliert ist.

7 Ergänzend sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Nennung der verschiedenen Funktionsbereiche – und damit auch die Anerkennung der Bedeutung verschiedener Mitarbeitergruppen – zumindest als ein erster Schritt in die richtige Richtung einzuschätzen ist. Dies zeigt sich z. B. auch beim Vergleich mit dem Stadttheater Bern und dem Freien Schauspiel Köln, die in ihrem Leitbild explizit nur auf die Bedeutung ihrer künstlerischen Mitarbeiter eingehen.

Interviews könnten die in diesem Beitrag für den operativen Bereich identifizierten Ansatzpunkte der Personalführung (Maßnahmen der Kommunikation und des Konfliktmanagements) sowie der Personalentwicklung (Training, Coaching und Mentoring) einer näheren Analyse unterzogen werden.

- Beide vorgenannten (qualitativen) Untersuchungsschritte sind geeignet, einen nächsten quantitativen Forschungsprozess vorzubereiten, in den sämtliche der in der Statistik des Deutschen Bühnenvereins vertretenen Theater im Rahmen einer fragebogengestützten Analyse einbezogen würden. Die bisher gewonnenen Erkenntnisse und die im Rahmen von Interviews zu gewinnenden Erkenntnisse könnten zusammen in die Erstellung eines Fragebogens einfließen (zu dieser Vorgehensweise des „mixed method research“ Hussy u. a. 2010, S. 273 f.).
- Über diesen Erkenntnissschritt hinausgehend lassen sich weitere Ansatzpunkte für die Forschung identifizieren. So ist in der englischsprachigen Kulturmanagementforschung eine Integration von Mitarbeiter- und Kundenperspektive im Kontext des Diversity-Managements selbstverständlich. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass auch in der deutschsprachigen Forschung das Thema der besucherbezogenen Vielfalt bereits einen großen Raum einnimmt, könnte es Ziel weiterer Forschungsarbeiten sein, beide Themen gemeinsam zu betrachten und bezüglich ihrer Bedeutung für die Theaterpraxis näher zu untersuchen. Diese integrative Sichtweise gilt allgemein in der Diversity-Forschung im Hinblick auf ihre Auswirkungen für sowohl das Marketing als auch das Personalmanagement von Betrieben als wichtig, ist aber derzeit noch unzureichend beleuchtet (Wagner/Voigt 2007, S. 7).
- Ein weiterer Ansatzpunkt findet sich in der Hinsicht, dass im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auf die Konflikte von personeller Vielfalt abgestellt worden ist (Kapitel III.2). In einem nächsten Schritt sollten die Potenziale von Diversity-Management fokussiert und untersucht werden. Im Mittelpunkt könnte dabei stehen, in welchem Umfang die in der Literatur üblicherweise identifizierten internen (z. B. höhere Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Systemflexibilität) und externen (z. B. mehr Kundennähe, Image- und andere Wettbewerbsvorteile) Diversitätspotenziale auch von Kulturbetrieben ausgeschöpft werden können (Elmerich u. a. 2007, S. 22 f.; Klaffke 2009, S. 144).
- Nicht zuletzt erscheint eine Ausweitung der Diskussion zum Diversity-Management auf andere Kulturbereiche zielführend. Hier böte sich in einem nächsten Schritt insbesondere der Museumsbereich an, da hier einerseits ähnliche Dimensionen und Konfliktfelder personeller Vielfalt anzutreffen sind bei andererseits mehr Offenheit der Museumspraktiker gegenüber personalwirtschaftlichen Themen allgemein und dem Instrument Leitbild im Besonderen (Dreyer/Wiese 2006; Klein 2008).

Für die betriebswirtschaftliche Diversity-Forschung würde die systematische Analyse der personellen Vielfalt und ihres Managements in Kulturbetrieben einen neuen Gegenstandsbereich eröffnen und die Forschung, die bislang vor allem auf Unternehmen bezogen ist, erweitern. Dies ist zum einen interessant, da somit ein Vergleich zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen möglich ist. Zum anderen ließe sich anhand von Kulturbetrieben analysieren, welche Effekte personelle Vielfalt gerade in Kreativbranchen mit sich bringt bzw. wie sie in solchen Branchen durch ein Konzept wie das Diversity-Management gehandhabt werden kann. Auch die an die englischsprachige Forschung zum Kulturmanagement angelehnte engere Verknüpfung zwischen personalwirtschaftlicher und marketingbezogener Diversity-Forschung birgt für die

Weiterentwicklung des Diversity-Managements, insbesondere die Erforschung seiner wirtschaftlichen Effekte, Potenziale.

## Abstract

*Andrea Hausmann and Stefan Süß; Diversity in the Arts. The Importance of Diversity Management in Theaters*

*Conflicts; Diversity; Diversity Management; Human Resource Development; Leadership; Mission Statement; Theater*

*Although diversity is of some importance for theaters, there is a lack of both theoretical and empirical analysis on the subject in German arts management research. Set against this background, the contribution of this paper is two-fold: First, it opens up a new area of research in arts management with a theoretical analysis of diversity and diversity management in theaters. Second, the paper describes an exploratory study of how diversity is implemented in German theaters so far. Implications for practice and suggestions for further research are made.*

## Literaturverzeichnis

- Agocs, C./Burr, C. (1996), Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences, in: International Journal of Manpower, vol. 17, no. 4/5, pp. 30-45.
- Aretz, H.J./Hansen, K. (2002), Diversity und Diversity-Management im Unternehmen, Münster.
- Arredondo, P. (1996), Successful diversity management initiatives, Thousand Oaks.
- Biga, A. (2007), Measuring diversity management skill: Development and validation of a situational judgment test, Theses and Dissertations, Paper 633, <http://scholarcommons.usf.edu/etd/633> (Zugriff: 2.08.2011).
- Boerner, S. (2002), Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters, Wiesbaden.
- Boerner, S./Gebert, D. (2005), Organizational culture and creative processes: Comparing German theater companies and scientific institutes, in: Nonprofit Management and Leadership, vol. 16, no. 2, pp. 209-220.
- Boerner, S./Krause, D.E./Gebert, D. (2004), Leadership and Cooperation in Orchestras, in: Human Resource Development International, vol. 7, no. 4, pp. 465-479.
- Boerner, S./Streit, C. Freiherr von (2006), Teamgeist im Orchester: Das Zusammenspiel zwischen Flow und Führung, in: Musicae Scientiae, vol. X, no. 2, pp. 245-263.
- Boerner, S./Streit, C. Freiherr von (2005), Transformational Leadership and Group Climate-Empirical Results from Symphony Orchestras, in: Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 12, no. 2, pp. 31-41.
- Byrnes, W. J. (2009), Management and the Arts, 4th ed., Burlington.
- Chong, D. (2009), Arts Management, 2. Aufl., Oxon.
- Colbert, F. (2007), Marketing Culture and the Arts, 3th ed., Montreal.
- Deutscher Bühnenverein (DBV) (2011), Theaterstatistik 2009/2010 Summentabellen, <http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/statistiken/theaterstatistik.html> (Zugriff: 1.10.2011).
- Deutscher Bühnenverein (DBV) (2007), Berufe am Theater, <http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/buecher-und-broschueren/berufe-am-theater.html> (Zugriff: 1.8.2011).
- Deutscher Orchesterverband (DOV) (2009), Thesenpapier zu Konfliktmanagement, Kommunikation, Personal-/Organisationsentwicklung in Orchestern, Empfehlung des Gesamtvorstands der DOV, Beschluss vom 30. März 2009, Berlin.
- Dietz, Joerg/Petersen, Lars-Eric (2006), Diversity Management, in: Handbook of research in international human resource management, hrsg. von Günter K Stahl, Cheltenham, S. 223-243.
- Dreyer, M./Wiese, R. (Hrsg.) (2006), Museum und Personal, Band 54 der Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Ehestorf.

- Eikhof, D.R./Haunschild, A. (2004), Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater, in: *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*, hrsg. von H.J. Pongratz und G.G. Voß, Berlin, S. 93-113.
- Elmerich, K./Hornberger, S./Karl, D./Watrinet, C. (2007), Inhalts- und Wirkungsanalyse von Leitbildern unter dem Aspekt Managing Diversity, in: *Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik*, hrsg. von D. Wagner und B. Voigt, Wiesbaden, S. 17-39.
- Festspielhaus Bregenz (2011), Leitbild und Vision, <http://www.festspielhausbregenz.at/de/festspielhaus/leitbild-und-vision> (Zugriff: 1.8.2011).
- Fischer, W. B. (2004), *Kunst vor Management. Führung und Förderung von Kulturinstitutionen*, Zürich.
- Flagg, A. (2011), Extend an Invitation. Those who welcome and nurture minority talent will reap the benefits, [http://www.americanorchestras.org/learning\\_and\\_leadership/extend\\_an\\_invitation\\_diversity\\_2\\_.html](http://www.americanorchestras.org/learning_and_leadership/extend_an_invitation_diversity_2_.html) (Zugriff: 1.8.2011).
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (1993), *Managing Diversity: A complete desk reference and planning guide*, New York.
- Gebert, Diether (2004), Durch diversity zu mehr Teaminnovativität?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., Heft 4, S. 412-430.
- Geißler, C./Wendisch, L. (2007), Value through Diversity – Managing Diversity bei Vattenfall Europe, in: *Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik*, hrsg. von D. Wagner und B. Voigt, Wiesbaden, S. 91-107.
- Gessler, M./Stübe, B. (2008), *Diversity Management*, Münster.
- Günter, B./Hausmann, A. (2009), *Kulturmarketing*, Wiesbaden.
- Hill, L./O'Sullivan, C./O'Sullivan, T. (2003), *Creative Arts Marketing*, 2nd ed., Burlington.
- Haunschild, A. (2004), Employment Rules in German Theatres: An Application and Evaluation of the Theory of Employment Systems, in: *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, pp. 685-703.
- Haunschild, A. (2002), Das Beschäftigungssystem Theater – Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten?, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 16. Jg., Heft 4, S. 577-598.
- Hausmann, A. (2011), *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*, Wiesbaden.
- Hausmann, A. (2005), *Theatermarketing. Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele*, Stuttgart.
- Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Heidelberg.
- Jacobs, D. (2010), *Mapping Strategic Diversity*, Oxon.
- Kaiser, W. (2008), *Diversity Management: Eine neue Managementkultur der Vielfalt. Für ein neues Image der Bibliotheken*, Berlin.
- Klaffke, M. (2009), Wandel durch Diversity Management, in: *Strategisches Management von Personalrisiken*, hrsg. von M. Klaffke, Wiesbaden, S. 139-158.
- Kessl, F./Falk, G./Heintel, P. (2005), *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement*, Wiesbaden.
- Klein, A. (2011), *Kulturmarketing*, 3. Aufl., Mühlheim.
- Klein, A. (2009), *Leadership im Kulturbetrieb*, Wiesbaden.
- Klein, A. (2008), *Der exzellente Kulturbetrieb*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kotler, N.G./Kotler, P./Kotler, W.I. (2008), *Museum Marketing and Strategy*, 2. Aufl., San Francisco.
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisation? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand, in: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., Heft 4, S. 334-350.
- Kutz, A. (2007), *Mediation als Instrument zur Konfliktlösung im (professionellen) Orchester – Orchestermediation*, Frankfurt/Main.
- Luzerner Theater (2011), Leitbild, <http://www.luzernertheater.ch/node/210> (Zugriff: 1.11.2011)
- Mandel, B. (2008), *Kulturmanagement, Audience Development, kulturelle Bildung: Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*, Bielefeld.
- Mächtel, A. (2009), Fremd. Interkulturalität im Orchester, in: *Das Orchester*, Heft 3, S. 10-12.
- Maitland, H. (2000), *A Guide to Audience Development*, London.
- Mertens, G. (2010 a), *Orchestermanagement, Reihe Kunst- und Kulturmanagement*, Wiesbaden.
- Mertens, G. (2010 b), Chancen nutzen. Kommunikation und Führung im Orchester verbessern, in: *Das Orchester*, Heft 9, S. 12-14.
- Metcalfe, B. D. (2010), Leadership and Diversity Development, in: *Handbook of Leadership and Management Development*, hrsg. von J. Gold, R.Thorpe, und A. Mumford, 5th ed., Surrey.
- Michalk, S. (2009), Das Konzept Diversity Management, in: *Modernes Personalmanagement*, hrsg. von S. Michalk und P. Nieder, Weinheim, S. 77-107.
- Moran, R.T./Stockon, J.L. (1997), Diversity Training, in: *Training and Development Practices*, hrsg. von L.J. Bassi und D.F. Russ-Eft, ASTD, S. 51-71.
- Nibelungen-Festspiele Worms (2011), Leitbild, [http://www.worms.de/downloads/kultur/Leitbild\\_Nibelungen-Festspiele.pdf](http://www.worms.de/downloads/kultur/Leitbild_Nibelungen-Festspiele.pdf) (Zugriff: 1.11.2011)
- Nienhüser, Werner/Krins, Christina (2005): *Betriebliche Personalforschung*, München.
- Osborne, A./Rentschler, R. (2010), Conversation, collaboration and cooperation: courting new audiences for a new century, in: *Marketing the Arts: A Fresh Approach*, hrsg. von D. O'Reilly und F. Kerrigan, Oxon, S. 54-71.
- O'Reilly, D./Kerrigan, F. (2010), *Marketing the Arts: A Fresh Approach*, Oxon.

- Pegelhoff, R. (2007): Musiker als Erfüllungsgehilfen – Mangelhaft: Die Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern, in: *Das Orchester*, Heft 3, S. 8-16.
- Peters, B. A. (2008), *Managing Diversity in Intergovernmental Organisations*, Wiesbaden.
- Rogers, R. (1998), *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*, Arts Council of England.
- Ruhnke, U. (2010), *Mobbing und Mediation*, in: *Das Orchester*, Heft 9, S. 26.
- Sackmann, Sonja/Bissels, Sandra/Bissels, Thomas (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg., Heft 1, S. 43-58.
- Sandell, R. (2007), *Workforce Diversity in Museums*, in: *Museum Management and Marketing*, hrsg. von R. Sandell und R.R. Janes, Oxon, S. 205-221.
- Schad, D. (2008), *Leitbilder für Kulturorganisationen?!*, in: *TheaterManagement aktuell*, September-November, S. 6-8.
- Scheff Bernstein, J. (2007), *Arts Marketing Insights. The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*, Hoboken.
- Scherm, E./Süß, S. (2010), *Personalmanagement*, 2. Aufl., München.
- Schmidt, T. (2011), *Theatermanagement*. Wiesbaden.
- Schmücker, G. (2010), *Mediation – eine Alternative. Geschichte und Praxis*, in: *Das Orchester*, Heft 9, S. 24.
- Sihra, E. (2002), *Managing the Diversity Maze*, Buckinghamshire.
- Stadttheater Bern (2011), *Leitbild*, <http://www.stadttheaterbern.ch/738-leitbild.html> (Zugriff: 1.8.2011).
- Staudinger, Ursula (2006), *Konsequenzen des demographischen Wandels für betriebliche Handlungsfelder: eine interdisziplinäre Perspektive*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58. Jg., Heft 8, S. 690-698.
- Stein, T./Bathurst, J. (2008), *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*, New York.
- Süß, Stefan (2008), *Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 60. Jg., Heft 6, S. 406-430.
- Süß, S. (2009), *Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Diversity-Management in Deutschland, Meining*.
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006), *Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode?*, in: *Die Betriebswirtschaft* 66. Jg., Heft 5, S. 521-541
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2007), *Diversity management in Germany: dissemination and design of the concept*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 11, pp. 1934-1953.
- Theater Baden-Baden (2011), *Leitbild*, <http://www.theater.baden-baden.de/haus/leitbild.htm> (Zugriff: 1.8.2011).
- Thomas, R.R. (2010), *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*, San Francisco.
- Van der Geest, N. (2005), *Theatre and Museums in Times of Diversity. Intercultural Processes in the Arts in the Netherlands*, [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/VanderGeest\\_Nelly.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/VanderGeest_Nelly.pdf) (Zugriff: 1.8.2011)
- Vedder, Günther (2006), *Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland*, in: *Diversity-Management. Impulse aus der Personalforschung*, hrsg. von Gertraude Krell und Hartmut Wächter, München, S. 1-23.
- Vulgamore, A. (2011), *From Ideal to Reality. Understanding our similarities as well as our differences*, [http://www.americanorchestras.org/learning\\_and\\_leadership/from\\_ideal\\_to\\_reality\\_diversity\\_3\\_.html](http://www.americanorchestras.org/learning_and_leadership/from_ideal_to_reality_diversity_3_.html) (Zugriff: 1.8.2011).
- Wagner, D./Voigt, B. (2007), *Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik*, Wiesbaden.
- Watrinet, C. (2010), *Der DiversityCultureIndex: Kernstück eines ganzheitlichen Diversity-Controllings*, in: *Fehlzeiten-Report: Vielfalt managen*, hrsg. von B. Badura, H. Schröder, J. Klose und K. Macco, Heidelberg, S. 91-100.
- Watrinet, C. (2007), *Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur*, Karlsruhe.
- Wilton, N. (2010), *An Introduction to Human Resource Management*, London.
- Wolf, K. (2010), *Personalentwicklung in Kulturbetrieben*, in: *Kulturmanagement Magazin*, Nr. 47, September 2010, S. 13-15.
- Zentrum für Audience Development (ZAD) (2009), *Migranten als Publikum in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen*, Band 1, [http://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/zad/media/zad\\_migranten\\_als\\_publika\\_angebotsseite.pdf](http://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/zad/media/zad_migranten_als_publika_angebotsseite.pdf) (Zugriff: 1.8.2011).