

Anna Stegmann, Andrea Hausmann

# Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen

## Zusammenfassung

In Museen kommt es immer wieder zu Fehlbesetzungen auf Top-Führungspositionen – mit langfristigen negativen Auswirkungen. Im vorliegenden Beitrag führen die Autorinnen daher eine theoriebasierte explorative Interviewstudie durch mit dem Ziel, erstmals empirische Erkenntnisse zum Status quo der Führungskräftebeschaffung in Museen zu gewinnen und Implikationen für die erfolgreiche Neubesetzung von Führungspositionen abzuleiten. Die Studie offenbart unterschiedliche Vorgehensweisen und Strategien von öffentlichen und privaten Museen und diskutiert diese. Insgesamt zeigt sich Optimierungspotential hinsichtlich der Definition von relevanten Anforderungskriterien, der Transparenz der Auswahlverfahren und dem Einsatz valider Auswahlinstrumente.

**Stichworte:** Anforderungskriterien; Auswahlverfahren; Beschaffungsprozess; Führungsposition; Führungskräftebeschaffung; Interviewstudie; Museumsmanagement

## Abstract

Museums frequently appoint the wrong candidates to top leadership positions, with long-term negative effects. In this paper, the authors therefore conduct a theory-based exploratory interview study in order to gain empirical insights into the status quo of leader recruitment in museums for the first time and to derive implications for the successful appointments of new museum leaders. The study reveals and discusses different approaches and strategies of public and private museums. Overall, potential for improvement is particularly evident with regard to the definition of relevant requirement criteria, the transparency of the selection process, and the use of valid selection instruments.

**Keywords:** executive recruitment; interview study; leadership position; museum management; recruitment process; requirement criteria; selection procedure

## 1. Einleitung

Museumsführungskräfte haben einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg ihrer Organisation (Griffin 2003; Caust 2005; Abruzzo 2013). In der Praxis kommt es allerdings immer wieder zu Fehlbesetzungen auf oberster Leitungsebene, wie jüngste Beispiele aus dem Jüdischen Museum Berlin (Aly 2019), dem Historischen Museum Basel (Marcolli 2020) oder den Oldenburger Stadtmuseen zeigen (Kiefer 2018). Für die Museen verursachen solche Fehlbesetzungen langfristige finanzielle Verluste und Imageschäden (Harvey/Martinko/Douglas 2006; Caldwell/Canuto-Carranco 2010; Kanning 2016). Um Fehlbesetzungen zu vermeiden und stattdessen Führungspositionen bestmöglich zu besetzen, zeigen Studien der allgemeinen

Managementforschung die Bedeutung von standardisierten Beschaffungsprozessen auf (u. a. Scholz 2014; Kanning 2017; Moore 2017).

Wie Museen bei der Neubesetzung von Führungsposition der obersten Leitungsebene vorgehen und ob sie dabei einen solchen standardisierten Beschaffungsprozess durchführen, ist bislang weitgehend unerforscht (Hausmann 2013; Henze 2013; Freeborough 2020). Bekannt ist allerdings, dass die Verantwortung für die Beschaffungsprozesse in deutschen Museen häufig bei politischen Entscheidungsträger\*innen ohne personalpolitische Fachkenntnis liegt (Henze 2013; Scheytt/Höhne 2019). Zudem untersucht eine aktuelle Studie erstmals die Stellenanzeigen zur Neubesetzung von obersten Führungspositionen in deutschen Museen (Hausmann/Stegmann 2021) und zeigt auf, dass die Museen bereits bei der Definition der Anforderungskriterien deutlich von der Museumsmanagementliteratur abweichen. Diese ersten Erkenntnisse lassen insgesamt Zweifel an einem standardisierten Vorgehen der Museen aufkommen.

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag die Forschungsfrage, inwiefern Museen derzeit einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen umsetzen. Um diese Frage zu beantworten, führen die Autorinnen eine theoriebasierte explorative Interviewstudie durch mit dem Ziel, erstmals empirische Erkenntnisse zum Status quo der Führungskräftebeschaffung in Museen zu gewinnen und Implikationen für die erfolgreiche Neubesetzung von Führungspositionen abzuleiten. Hierzu ist dieser Beitrag wie folgt aufgebaut: Zunächst werden zentrale Begriffe erläutert und die zu bearbeitende Forschungslücke wird präzisiert. Unter Bezugnahme auf Referenzstudien wird anschließend der Interviewleitfaden entwickelt. Daran anknüpfend wird die methodische Vorgehensweise bei der Durchführung und Analyse der Interviewstudie dargelegt und eine detaillierte Samplebeschreibung der 20 Interviewpartner\*innen gegeben. Die Studienergebnisse werden präsentiert und diskutiert und zuletzt werden Implikationen für die Museumsmanagementpraxis und -Forschung gemäß dem Forschungsziel abgeleitet.

## II. Begriffsklärung und Präzisierung des Forschungsvorhabens

Der Prozess zur Neubesetzung einer Führungsposition auf oberster Leitungsebene umfasst in der allgemeinen Managementliteratur die Definition relevanter Anforderungskriterien, die Personalsuche, das Auswahlverfahren sowie die Auswahlentscheidung und schließt mit der Personaleinstellung ab (Schuler 2013; Scholz 2014; Kanning 2019). Dabei existiert ein breiter Konsens in der Literatur, dass standardisierte Beschaffungsprozesse die Auswahl des\*r bestgeeigneten Kandidat\*in ermöglichen (Bott 2015; Kanning 2019; Renner/Jacob 2020). In standardisierten Prozessen wird mithilfe valider Auswahlinstrumente (insbesondere strukturierte Interviews, Arbeitsproben, allgemeine Intelligenztests und Assessment-Center) gemessen, inwiefern die Kandidat\*innen die vordefinierten Anforderungskriterien erfüllen (Salga-

do/Moscoso 2002; Arthur u. a. 2003; Schmidt/Hunter 1998). Anschließend wird der\*die Kandidat\*in mit der höchsten Eignung ausgewählt (Bott 2015; Kanning 2019; Renner/Jacob 2020). Entsprechend hat die Definition der richtigen relevanten Anforderungskriterien einen entscheidenden Einfluss auf den Beschaffungserfolg (Royes 2003; Derue u. a. 2011; Ekwoaba/Ikeijen/Ufoma 2015).

Während die Prozesse zur Beschaffung von Führungskräften in der allgemeinen Managementforschung als gut untersucht gelten (Kanning 2016; Blessin/Wick 2017; Barrick/Parks-Leduc 2019), fehlte es hierzu im Museumsmanagement lange an empirischen Erkenntnissen (Hausmann 2013; Henze 2013; Freeborough 2020). Wie in der Einleitung umrissen, deuten jedoch aktuelle Erkenntnisse aus einer vorangegangenen Studie der Autorinnen darauf hin, dass Museen bereits im ersten Schritt des Beschaffungsprozesses von einem standardisierten Prozess abweichen (Hausmann/Stegmann 2021). In dieser Studie wurden die Anforderungskriterien von 53 Stellenanzeigen zu obersten Führungspositionen in Museen systematisch ausgewertet, die von April bis Dezember 2018 auf gängigen Onlineportalen veröffentlicht wurden (Hausmann/Stegmann 2021). Diese Analyse ergab, dass Museen in den Stellenanzeigen insbesondere formale Qualifikationen, wissenschaftliche Expertise und Branchenerfahrung von ihren Führungskräften fordern, während in der Museumsmanagementforschung abweichende Anforderungskriterien als relevant diskutiert werden – allen voran Personalführungskompetenz (Griffin/Abraham 2000; Gilmore/Rentschler 2002; Hatton 2012), betriebswissenschaftliche Qualifikationen (Rentschler 2001; Griffin 2008; Holmes/Hatton 2008) und Visionskraft (Suchy 2000; Gilmore/Rentschler 2002; Nowlen 2005).

Wenngleich mit der Studie erste Erkenntnisse zum Status quo der Führungskräftebeschaffung in deutschen Museen vorliegen, so können aufgrund des deskriptiven Forschungsansatzes keine Gründe für die abweichenden Anforderungskriterien in der Museumsmanagementpraxis ermittelt werden. Hierzu sind weitergehende, qualitative Studien notwendig, welche die Innensicht der Museen berücksichtigen. Darüber hinaus fehlt es an empirischen Erkenntnissen zum gesamten Prozess der Beschaffung von Führungskräften in Museen. Zur Schließung dieser Forschungslücken haben die Autorinnen im Rahmen des vorliegenden Beitrags eine qualitative Interviewstudie mit den Verantwortlichen für die Prozesse zur Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen konzipiert. Hierzu wurde in einem ersten Schritt ein theoriebasierter Interviewleitfaden entwickelt. Dieser basiert auf zwei Referenzstudien aus dem Kulturmanagement, die Personalbeschaffungsprozesse in Kulturbetrieben spartenübergreifend untersuchen (Frohne/Reinke 2013; Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020) und somit relevante Anknüpfungspunkte für den Leitfaden der vorliegenden Studie bieten. Im Folgenden werden die Referenzstudien sowie die Entwicklung des Leitfadens näher vorgestellt.

### III. Referenzstudien und Entwicklung des Interviewleitfadens

Die Studie von Frohne/Reinke (2013) ermöglicht erstmals einen detaillierten Einblick in den Status quo der Prozesse zur Beschaffung nicht-künstlerischem Personals von öffentlichen Kulturbetrieben in Deutschland. Hierzu wurden teilstandardisierte Interviews (n=17) mit Führungskräften und Personalreferent\*innen durchgeführt. Der Leitfaden der Studie ist entlang eines standardisierten Beschaffungsprozesses (s. Kapitel II) gegliedert und erhebt darüber hinaus Daten zur Größe und Organisationsstruktur der Kulturbetriebe. Allerdings basiert die Studie auf einem kleinen und zudem sehr heterogenen Sample. Um die Erkenntnisse von Frohne/Reinke zur Personalbeschaffung in Kulturbetrieben empirisch stärker zu fundieren, haben Hausmann/Barteldres/Stegmann (2020) eine Online-Befragung (n=135) durchgeführt, ebenfalls mit Schwerpunkt auf nicht-künstlerischen Personal. Dabei folgt der Online-Fragebogen gleichfalls dem standardisierten Personalbeschaffungsprozess und beinhaltet zusätzlich Fragen zu möglichen Verzögerungen im Prozess und zum Beschaffungserfolg, um Optimierungspotentiale zu identifizieren.

Mit Blick auf das hier vorliegende Forschungsinteresse ist insbesondere die Erkenntnis der beiden Studien interessant, dass die Personalbeschaffung in Kulturbetrieben weitgehend nicht standardisiert abläuft (Frohne/Reinke 2013; Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020). Konkret werden Auswahlentscheidungen regelmäßig lediglich auf der Basis einer Runde unstrukturierter Interviews getroffen (Frohne/Reinke 2013; Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020) und nur eine Minderheit der Kulturbetriebe (40 %) nutzt valide Auswahlinstrumente, wie von der allgemeinen Managementforschung gefordert (Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020). Eine zweite Auswahlrunde wird nur in knapp 40 % der Fälle durchgeführt (Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020). Grundsätzlich liegen in etwa 60 % der Kulturbetriebe aktualisierte Stellenbeschreibungen zur Definition der Anforderungskriterien vor (Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020) und in der Studie von Frohne/Reinke (2013) arbeitet zudem ein Viertel der Kulturbetriebe mit externen Expert\*innen zusammen, um relevante Anforderungskriterien zu identifizieren. Hauptquelle für Verzögerungen im Beschaffungsprozess sind aus Sicht der Kulturbetriebe die Vorbereitung der Stellenanzeigen sowie Abstimmungen zwischen Personal- und Fachabteilung oder mit der Trägerorganisation (Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020). Nach Eigenschaft der Kulturbetriebe führen diese Personalbeschaffungsprozesse insgesamt dennoch weit überwiegend zu zufriedenstellenden Auswahlresultaten (Frohne/Reinke 2013; Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020).

Basierend auf diesen Referenzstudien ergeben sich wichtige Anknüpfungspunkte für die Strukturierung des Interviewleitfadens. Entsprechend enthält der Leitfaden nach einer allgemeinen Einstiegsfrage zur Verortung der befragten Person einen Abschnitt zu den strukturellen Rahmenbedingungen der Museumsorganisation. Daran anschließend wird der Leitfaden gemäß den Schritten eines standardisierten Beschaffungsprozesses gegliedert (Vorbereitungsphase, Personalsuche und Personalaus-

wahl). Dabei wurden unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Referenzstudien insbesondere Fragen zur Einbindung externer Expert\*innen in den Beschaffungsprozess, zur Vorlage aktueller Stellenbeschreibungen sowie ein Abschnitt zur Reflexion des Beschaffungsprozesses durch die befragte Person integriert. Zusätzlich wurden basierend auf der Studie Hausmann/Stegmann (2021) gezielte Nachfragen zur Vorgehensweise der Museen bei der Definition der Anforderungskriterien sowie zur Definition zusätzlicher Anforderungskriterien im weiteren Prozessverlauf eingebettet. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang angefügt (s. Anhang, Tab. 2). Nachfolgend wird der Aufbau der Interviewstudie bezüglich des methodischen Vorgehens sowie der Zusammensetzung des Samples dargelegt.

#### IV. Aufbau der Interviewstudie

##### 1. Methodisches Vorgehen

Für den vorliegenden Forschungszweck eignen sich insbesondere qualitative, explorative Expert\*inneninterviews, deren Ziel „die Rekonstruktion eines sozialen Prozesses“ ist (Gläser/Laudel 2010, S. 111), wie beispielsweise der Neubesetzung von Führungspositionen in Museen. Zur Sicherung der Gegenstandsorientierung und der Vergleichbarkeit der Interviews wird den Expert\*inneninterviews stets ein Leitfaden zugrunde gelegt (Meuser/Nagel 2009; Kaiser 2014; Lamnek/Krell 2016). Im Rahmen dieser Studie werden ausschließlich diejenigen Expert\*innen berücksichtigt, die nachweislich einen Prozess zur Neubesetzung einer obersten Führungsposition in einem deutschen Museum innerhalb der letzten zwei Jahre durchgeführt haben. Somit können die Interviewpartner\*innen auf einen aktuellen Wissenstand zurückgreifen. Als Grundlage für die Gewinnung relevanter Interviewpartner\*innen dient das Sample der 53 Museen, deren Stellenanzeige in der vorangegangenen Studie der Autorinnen (Hausmann/Stegmann 2021) bereits ausgewertet wurde (s. Kapitel II). Durch diese Vorgehensweise wird eine Anbindung an die vorhandenen empirischen Erkenntnisse zur Beschaffung von Führungskräften im Museumsbereich sichergestellt.

Zur Auswertung dieser Expert\*inneninterviews eignet sich insbesondere die qualitative Inhaltsanalyse (Gläser/Laudel 2010; Kaiser 2014; Mayring 2015). Dabei werden in der Literatur eine Vielzahl methodischer Ansätze von qualitativer Inhaltsanalyse diskutiert (Hsieh/Shannon 2005; Mayring 2015; Kuckartz 2018), die jeweils auf unterschiedliche Erkenntnisinteressen abzielen. Im Sinne der Forschungsfrage der vorliegenden Studie herauszufinden, inwiefern Museen einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen durchführen, wird die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewählt. „Ziel dieser Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern [und] diese unter vorher festgelegten Ordnungskriterien [...] einzuschätzen“ (Mayring 2015, S. 67). Im vorliegenden Fall sollen die aktuellen Vorgehensweisen der Museen bei der Führungskräftebeschaffung herausgefiltert werden und gemäß den Schritten des

standardisierten Beschaffungsprozesses (s. Kapitel II) geordnet werden. Nach Mayring (2015) kann hierzu das zu analysierende Material sowohl mittels qualitativ-inhaltlicher Textanalyse ausgewertet als auch punktuell anhand quantitativ-deskriptiver Kennzahlen beschrieben werden, um besonders markante Aspekte im Material herauszuarbeiten.

Zur Datenanalyse ergibt sich gemäß der gewählten Methode die folgende Vorgehensweise. Die Interviews wurden im Zeitraum von November 2019 bis Mai 2020 telefonisch durchgeführt und anschließend transkribiert. Basierend auf dem Interviewleitfaden (s. Anhang) wurde ein erstes deduktives Kodierschema erstellt. Dieses wurde im ersten Materialdurchgang um zusätzliche induktive Kategorien und Unterkategorien ergänzt und es wurden Ankerbeispiele zur regelgeleiteten Kodierung festgelegt (Mayring 2015). Das finale Kodierschema der vorliegenden Studie enthält zwei Hauptkategorien, „Vorgehensweise bei der Neubesetzung von Führungspositionen“ (siehe Abschnitt V.1) und „Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess“ (siehe Abschnitt V.2), sowie acht Unterkategorien (siehe Tab. 1). Anschließend erfolgte ein zweiter, abschließender Materialdurchgang, in dem Texteinheiten aus den Interviewtranskripten den jeweiligen (Sub-)Kategorien zugeordnet wurden (Maring 2015). Bei der Auswertung der zweiten Kategorie wurden zusätzlich zu den Interviewtranskripten die jeweiligen Stellenanzeigen aus der Studie von Hausmann/Stegmann (2021) in die Analyse einbezogen. Dadurch konnte untersucht werden, inwiefern tatsächliche Abweichungen zwischen den Anforderungskriterien in den Stellenanzeigen und im weiteren Beschaffungsprozess bestehen.

**Tab. 1: Kodierschema**

Kategorie	Subkategorie
1. Vorgehensweise bei der Neubesetzung von Führungspositionen	a. Allgemeine Vorgaben im Beschaffungsprozess b. Beschaffungskanäle c. Auswahlverfahren d. Einbeziehung von externen Expert*innen in den Beschaffungsprozess e. Angewandte Strategien im Beschaffungsprozess f. Zufriedenheit mit dem Beschaffungsprozess
2. Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess	a. Definition der Anforderungskriterien für die Stellenanzeigen b. Zusätzliche Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess

Quelle: eigene Darstellung

## 2. Umfang und Zusammensetzung des Samples

Das Datenmaterial dieser Studie umfasst 20 Expert\*inneninterviews mit einer Gesamtlänge von etwa 09:42 Stunden. Die durchschnittliche Interviewlänge betrug dabei etwa 29 Minuten, wobei das kürzeste Interview ca. 12 Minuten und das

längste Interview ca. 01:04 Stunden dauerte. Da im Rahmen der Studie alle 53 Museen im Sample angeschrieben wurden, konnte somit eine zufriedenstellende Teilnahmequote von 38 % erzielt werden. Der häufigste Grund der Absage lautete Zeitmangel, ab März 2020 insbesondere aufgrund akuten Krisenmanagements zur Bewältigung der Corona-Pandemie. Lediglich in zwei Fällen wurde die Interviewabsage mit einer Abneigung der Herausgabe von „sensiblen Daten“ zur Personalgewinnung begründet; von fünf Museen konnte auch nach mehrmaligem Kontaktversuch per E-Mail und Telefon keine Rückmeldung von der zuständigen Person erzielt werden.

Bei den Interviewpartner\*innen handelt es sich überwiegend um die Leitung der Personalabteilung der Trägerorganisation, die Leitung des Kulturamtes oder um ein Vorstandsmitglied der Trägerorganisation. Alle 20 Museen in dieser Studie sind aus Deutschland. Die Museen sind größtenteils in öffentlicher Trägerschaft (80 %), lediglich 15 % sind private Museen und ein Museum (5 %) befindet sich in einer gemischten, öffentlichen und privaten Trägerschaft. Damit umfasst das Sample öffentliche Museen überproportional – in ganz Deutschland sind etwa 51 % der Museen in öffentlicher Trägerschaft (vgl. Institut für Museumsforschung 2021). Wiederum im Einklang mit der Zusammensetzung der deutschen Museumslandschaft ist die häufigste Organisationsform im Sample der kommunale Eigenbetrieb (55 %). Je 15 % der untersuchten Museen sind gemeinnützige Organisationen (gGmbH) oder haben einen privaten Trägerverein. 10 % der Museen in dieser Studie sind in der Rechtsform einer öffentlichen Stiftung organisiert, nur ein Museum (5 %) gehört einer staatlichen Generaldirektion an.

Die zentralen Ergebnisse der Interviewstudie mit diesen Museen werden im folgenden Abschnitt präsentiert. Wie im Methodenteil ausgeführt, werden die Ergebnisse sowohl inhaltlich-qualitativ als auch punktuell deskriptiv-quantitativ analysiert. Insbesondere bei der Darlegung des Auswahlverfahrens sowie der Zufriedenheit der Befragten mit ihren Beschaffungsverfahren wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit deskriptive Auswertungen vorgenommen. Zur besseren Lesendenführung sind die Ergebnisse dabei nach den Kodierkategorien geordnet.

## V. Ergebnisse der Interviewstudie

### 1. Vorgehensweise bei der Neubesetzung von Führungspositionen

#### a) Allgemeine Vorgaben im Beschaffungsprozess

Im Rahmen der Interviews konnten unterschiedliche Ansätze bei den öffentlich bzw. privat getragenen Museumsorganisationen hinsichtlich der allgemeinen Vorgaben in den Beschaffungsprozessen identifiziert werden. So gaben die Befragten von Museen in öffentlicher Trägerschaft an, dass insgesamt ein hoher Formalisierungsgrad aller Beschaffungsprozesse bestehe. Da insbesondere in den kommunalen Museen im Sample keine eigene Personalabteilung existiert, lag die formale Zuständigkeit für die Prozesse bei der allgemeinen Personalverwaltungsstelle der Kommune.

Entsprechend orientierten sich die formalen Richtlinien zur Gestaltung der Beschaffungsprozesse an universellen Besetzungsverfahren – unabhängig davon, ob eine Führungs- oder Mitarbeitendenposition in einem Museum, der kommunalen Verwaltung oder einem anderen städtischen Betrieb besetzt werden sollte. Ein Hauptaugenmerk dieser verbindlichen Richtlinien lag darauf, rechtliche Vorgaben zur Besetzung öffentlicher Stellen umzusetzen, wie beispielsweise das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder die Anwendung des Leistungsgrundsatzes.

Dagegen gaben die Befragten von privaten Museen an, grundsätzlich freier in der Gestaltung ihrer Beschaffungsprozesse zu sein. Exemplarisch kann dies an den Ausführungen einer Interviewpartnerin aus einem privaten Vereinsmuseum festgemacht werden, die betonte, dass sie eine neue Führungskraft auch ohne öffentliche Ausschreibung oder Auswahlverfahren ernennen könnte. Dass sie diese Freiheit allerdings nur in sehr begrenzten Umfang nutze, begründete die Befragte mit ihrem Pflichtgefühl gegenüber den Geldgebern (den Vereinsmitgliedern) ihres Museums: „Ich finde, das ist deren Geld [...] und das möchte ich dann auch in jemanden stecken jeden Monat, der der Sache dient und der die ganze Idee, die dahinter steckt, voranbringt und dass kann nur der Beste sein.“ Um diese bestgeeignete Person zu finden, stützte die Mehrzahl der Befragten von privaten Museen ihre Auswahlentscheidung auf ein möglichst „wissenschaftlich fundiertes“ Auswahlverfahren.

#### b) Beschaffungskanäle

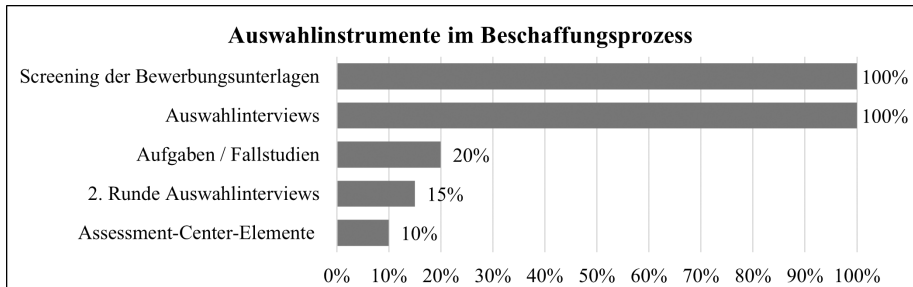
Die Auswahl der Interviewpartner\*innen in dieser Studie beruht auf dem Sample der Stellenanzeigenstudie von Hausmann/Stegmann (2021). Demgemäß wurden in allen untersuchten Beschaffungsprozessen Stellenanzeigen als Beschaffungskanal genutzt. Darüber hinaus nutzte jeweils ein Museum die Direktansprache geeigneter Kandidat\*innen oder bezog einen Headhunter in die Suche nach einer neuen Führungskraft ein. Gemeinhin wurde die Stelle auch intern ausgeschrieben – allerdings erfolgte in keinem der untersuchten Fälle eine Berufung eines\*r internen Kandidat\*in. Auf direkte Nachfrage erklärten drei Befragte, dass sie in der Direktansprache geeigneter Kandidat\*innen eine gute Alternative für zukünftige Beschaffungsverfahren sehen, wenn im Rahmen einer öffentlichen Stellenausschreibung kein\*e geeignete\*r Bewerber\*in gefunden werden kann. Dagegen vertrat ein Befragter den Standpunkt, dass zukünftig neben der Direktansprache von Kandidat\*innen sowie Mund-zu-Mund-Kommunikation keine weiteren Verbreitungskanäle notwendig seien, da „die [Museums-]Landschaft in Deutschland relativ klein ist“. Die Vakanz von Führungsposition der obersten Leitungsebene in Museen verbreite sich in den relevanten Kreisen ohnehin so schnell, dass insbesondere die öffentliche Stellenausschreibung auf Offline-Kanälen nicht zu einer qualitativ besseren Bewerbslage geführt hätte und reine Geldverschwendung gewesen sei.

#### c) Auswahlverfahren

Nach Angaben der Befragten nutzten alle Museen das Screening von Bewerbungen sowie Interviews als Auswahlinstrumente im Beschaffungsprozess (siehe Abb. 1).

15 % der Befragten gab zusätzlich an, eine zweite Runde Auswahlinterviews durchzuführen, um eine fundierte Entscheidung zwischen den von ihnen favorisierten Bewerber\*innen treffen zu können. In 20 % der Beschaffungsprozesse wurden Aufgaben und Fallstudien gestellt, welche die Bewerber\*innen vorbereiten und vor einem Auswahlkomitee präsentieren mussten. Assessment-Center-Elemente wurden in 10 % der Fälle durchgeführt, um ein „wissenschaftlich fundiertes Verfahren“ zur Identifizierung der am besten geeigneten Person für die ausgeschriebene Stelle zu gewährleisten. Unabhängig von den jeweils verwendeten Auswahlinstrumenten gab ein Drittel der Befragten an, bei der Gestaltung des Auswahlverfahrens insbesondere auf ein „fares und legitimes“ Verfahren zu achten. Zudem wurde in den Interviews vermehrt eine hohe Transparenz als wichtige Direktive im Umgang mit den Bewerber\*innen im Auswahlverfahren genannt.

**Abb. 1: Auswahlinstrumente im Beschaffungsprozess, n=20 (Mehrfachantworten möglich)**

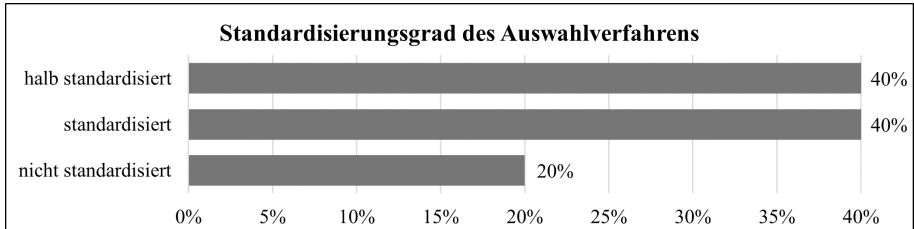


Quelle: eigene Darstellung

Hinsichtlich der Standardisierung des Auswahlverfahrens gaben 80 % der Befragten an, zumindest halbstandardisiert vorzugehen – d. h. die Auswahlinterviews wurden anhand eines Leitfadens strukturiert, der auf vordefinierten Anforderungskriterien basierte. 40 % der Museen verwendeten zudem eine standardisierte Bewertungsmatrix zur Beurteilung der Eignung der interviewten Kandidat\*innen und führten so einen vollständig standardisierten Auswahlprozess durch (siehe Abb. 2). Im Gegensatz dazu gaben 20 % der Befragten an, dass sie weder einen Leitfaden zur Strukturierung ihrer Auswahlinterviews noch eine standardisierte Bewertungsmatrix zum Treffen der Auswahlentscheidung verwendeten. Bei diesen nicht standardisierten Auswahlprozessen legten die Beteiligten großen Wert auf ihr Bauchgefühl: „Normalerweise wissen Sie bei so einem Gespräch nach fünf Minuten, ob jemand *nicht* infrage kommt. [...] Und in aller Regel habe ich Recht.“ Dabei konnte interessanter-

weise kein Zusammenhang zwischen dem Standardisierungsgrad und der Rechtsformen bzw. der Trägerschaften der Museen beobachtet werden.

**Abb. 2: Standardisierungsgrad des Auswahlverfahrens, n=20**



Quelle: eigene Darstellung

d) Einbeziehung von externen Expert\*innen in den Beschaffungsprozess

Viele der Befragten gaben sich selbstkritisch hinsichtlich der internen fachlichen Expertise zur Auswahl einer geeigneten Museumsführungskraft. Um diese mangelnde Expertise auszugleichen oder auch um „überregionale Expertise“ einzubeziehen, entschieden sich mehr als die Hälfte der untersuchten Museen dazu, externe Expert\*innen als „Fachjury“ in den Beschaffungsprozess einzubeziehen. Häufig handelte es sich dabei um etablierte Museumsführungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum oder auch um Professor\*innen aus dem jeweiligen Fachgebiet des Sammlungsschwerpunktes des Museums. In zwei Fällen wurden zudem Headhunter bzw. Personalberatungsagenturen beauftragt, den Prozess zu begleiten und zu strukturieren. Nur eine Befragte gab an, dass die Einbeziehung von Externen auch erfolgte, um sicherzustellen, dass „nicht nur die Vorstandskollegen entscheiden, die sich gefragt haben ‚Können wir mit der [Person, Anm. d. Verf.] Kaffee trinken oder Kuchen backen‘“ und somit die Kompetenz der Bewerber\*innen stärker in den Fokus zu rücken.

Insgesamt zeigte sich, dass Museen, die externe Expert\*innen einbezogen, diese in den gesamten Prozess integrierten. Nur selten wurden Expert\*innen punktuell berücksichtigt, beispielweise nur zur Definition ihrer Anforderungskriterien oder ausschließlich im Rahmen des Auswahlverfahrens zur fachlichen Verstärkung der Auswahlkommission. Drei der Museen, die bislang keine externen Expert\*innen einbezogen hatten, gaben an, dies für zukünftige Beschaffungsprozesse in Betracht zu ziehen – sie hätten bisher lediglich nicht daran gedacht. Hinsichtlich der Unterscheidung öffentlicher und privater Museen ist bemerkenswert, dass lediglich ein privates Museum im Sample in keiner Stufe des Beschaffungsprozesses externe Expert\*innen einbezog. In der Gruppe der öffentlichen Museen fiel auf, dass kommunale Museen häufig auf die Einbeziehung externer Expert\*innen verzichteten. Begründet wurde dies mit der vorhandenen Fachexpertise in den Kulturämtern.

## e) Angewandte Strategien im Beschaffungsprozess

Im Laufe der Interviews konnten die Autorinnen verschiedene Strategien identifizieren, die den gesamten Beschaffungsprozess der Museen leiteten. Viele Befragte gaben an, dass sie die Gewinnung möglichst vieler und möglichst geeigneter Bewerber\*innen als die zentrale Herausforderung im Prozess ansahen. „Manch einer kann sich die Stelle natürlich inzwischen auch aussuchen, wir konkurrieren ja auch sehr stark untereinander“. Um dieses Problem anzugehen, verfolgten die untersuchten Museen unterschiedliche Ansätze. Ein Befragter vermutete dass (vor allem kleinere) Museen absichtlich weniger oder vage Anforderungskriterien in den Stellenanzeigen angeben, um eine größere Anzahl von Bewerber\*innen anzusprechen. Im Laufe der Analyse zeigte sich, dass mindestens drei Museen in der Stichprobe diese Strategie tatsächlich anwandten. Ein Befragter erklärte dies sogar offen: „Wichtig war eben, dass man nicht von vornherein irgendjemanden ausschließt, sondern dass man einen Anreiz schafft und wir haben dann auch sehr viele Bewerbungen bekommen.“

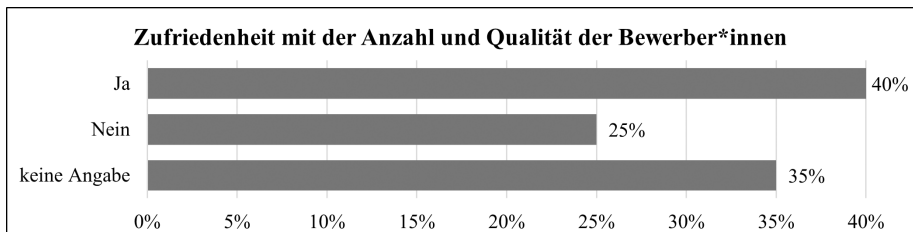
Employer Branding ergab sich als eine weitere Strategie zur gezielten Bewerber\*innenansprache im Rahmen der Analyse. Zwei Befragte aus öffentlichen Museen gaben an, dass sie ihre Stellenanzeigen aktiv nutzten, um sich neben dem privaten Sektor als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren – beispielsweise durch Hervorhebung ihrer umfangreichen nicht-monetären Anreizsysteme. Eine weitere Befragte berichtete von einer umfassenden Kommunikationspolitik mit den Bewerber\*innen – vom Versand von Eingangsbestätigungen über Ablehnungs-E-Mails bis hin zum individuellen telefonischen Feedback an alle vorausgewählten Kandidat\*innen. Diese Interviewpartnerin betrachtete dies als eine Geste des Respekts sowie als eine Maßnahme, um ihrer Institution in der Öffentlichkeit ein hohes Ansehen zu sichern. Den Ruf der Institution zum Ausgangspunkt für die Gestaltung des Beschaffungsprozesses zu machen, wurde auch von zwei weiteren Befragten als Strategie genannt. Dabei wurden die Beschaffungsprozesse als Visitenkarte der jeweiligen Museumsinstitution wahrgenommen: „So eine Stellenausschreibung zeigt dann auch nach außen, in welche Richtung wir gehen, was wir vorhaben.“

Entsprechend verwies eine Befragte auf das traditionell hohe internationale Ansehen ihrer Institution und betonte, dass allein dieses Ansehen immer für eine hohe Anzahl qualifizierter Bewerber\*innen Sorge. Sie hielt daher eine Employer Branding-Strategie für ihre Institution insgesamt für überflüssig. Interessanterweise verzichtete ein weiteres Museum auf eine spezifische Strategie zur Erhöhung der Bewerber\*innenzahlen, obwohl aufgrund des Standorts des Museums in Ostdeutschland von Beginn an mit einer niedrigen Bewerbungsrate gerechnet wurde. Drei weitere Museen, allesamt kommunale Eigenbetriebe, gaben schließlich an, dass ihr Hauptziel im Prozess der Führungskräftebeschaffung – neben der erfolgreichen Stellenbesetzung – darin bestand, Konkurrentenklagen zu verhindern. Zur Erreichung dieses Ziels sei die Umsetzung eines möglichst standardisierten und transparenten Beschaffungsprozesses die erfolgversprechende Strategie.

#### f) Zufriedenheit mit dem Beschaffungsprozess

Insgesamt erklärten 95 % der Befragten, dass sie mit ihrem Beschaffungsprozess insgesamt zufrieden wären und in Zukunft nur geringfügige Änderungen am Gesamtverfahren in Betracht zögen. Gleichzeitig waren allerdings nur 40 % sowohl mit der Anzahl als auch mit der Qualität ihrer Bewerber\*innen zufrieden (siehe Abb. 3). Im Durchschnitt gingen rund 42 Bewerbungen auf die untersuchten Stellenanzeigen ein (n=14). Dabei streut die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen stark zwischen 8 und 100. Durchschnittlich luden die Museen sechs Bewerber\*innen zu einem Vorstellungsgespräch ein (n=15). Ungeachtet dieser Zahlen bezeichneten alle ihre Beschaffungsprozesse als erfolgreich abgeschlossen. Tatsächlich waren einige Befragte sehr stolz auf ihre Vorgehensweise. Ein Befragter ging so weit, anderen Museen den eigenen Beschaffungsprozess anzuempfehlen – wenngleich es sich dabei um einen nicht standardisierten Prozess handelte. Lediglich ein Befragter äußerte große Vorbehalte gegenüber dem Beschaffungsprozess in seinem Museum. Dabei kritisierte er insbesondere, dass die politischen Entscheidungsträger zwar Expert\*innen in den Prozess einbezögen, diesen jedoch nicht genug zugehört hätten und die Gestaltung des Verfahrens das „Alte-Strukturen-Denken“ der Entscheidungsträger aufzeigte.

**Abb. 3: Zufriedenheit mit der Anzahl und Qualität der Bewerber\*innen, n=20**



Quelle: eigene Darstellung

## 2. Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess

### a) Definition der Anforderungskriterien für die Stellenanzeigen

Die Hälfte der untersuchten Museen leiteten die Anforderungskriterien in ihren Stellenanzeigen in erster Linie aus vorhandenen Stellenbeschreibungen ab. Dabei handelt es sich überproportional um öffentliche Museen. Einige dieser Museen gaben zudem an, dass sie ihre Anforderungskriterien anschließend um standardisierte, stellenunabhängige Kriterien der Trägerorganisation ergänzt hätten – wie beispielsweise „konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten“, einen „kooperativen und integrativen Führungsstil“, „Kommunikations- und Teamfähigkeit“ oder eine Liste spezifischer Führungsrichtlinien. Die Befragten selbst bezeichneten diese Anforderungskriterien als unspezifisch und mehrdeutig und erklärten, dass deren Einhaltung häufig der interpretativen Auslegung der Auswahlkommission unterliege. So

fern keine aktuellen Stellenbeschreibungen als Ausgangspunkt für die Definition von Anforderungskriterien vorlag, wurde die erste Liste an Anforderungskriterien entweder von politischen Entscheidungsträger\*innen, Mitgliedern des Museums, externen Expert\*innen oder von Headhuntern erstellt. Zwei Museen (beide in privater Trägerschaft) gaben zusätzlich an, die Anforderungskriterien in Stellenanzeigen anderer Museen als Maßstab für die Auswahl ihrer eigenen Kriterien zu nutzen.

In einem zweiten Schritt ergänzten rund zwei Drittel der untersuchten Museen ihre ursprünglichen Kriterienlisten um Anforderungskriterien mit spezifischen Schnitt auf die aktuellen Rahmenbedingungen des Museums. Dies geschah durch die Einbeziehung von Personen in den Beschaffungsprozess, die im jeweiligen Museum eine Führungsposition innehatten. Darüber hinaus beeinflusste in einigen Fällen auch die Rechtsform des Museums die Anforderungskriterien. Beispielsweise gab ein Befragter an, dass in seinem Museum, einem kommunalen Eigenbetrieb, die betriebswirtschaftliche Führung des Museums in der vollständigen Verantwortung der Kommune liege. Dementsprechend benötigte die jeweilige Museumsleitung keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse. Auch die gemeinnützige Rechtsform eines weiteren Museums stellte besondere Anforderungen: „Bei einer gGmbH sind viele steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Daher wurden die Aufgabefelder [der Museumsleitung] verteilt – dass das Finanzielle jemand macht und das Inhaltliche ein anderer.“ Bei der Neubesetzung der Museumsleitung wurde aus diesem Grund eine Doppelspitze eingeführt. Somit enthielt die Ausschreibung der Direktionsstelle ebenfalls keine betriebswirtschaftlichen Anforderungskriterien.

#### b) Zusätzliche Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess

Keiner der Befragten gab an, absichtlich oder aus strategischen Gründen im Beschaffungsverfahren von den in der Stellenanzeige veröffentlichten Anforderungskriterien abgewichen zu sein. Im direkten Vergleich mit den in den Stellenanzeigen gelisteten Anforderungskriterien konnten die Autorinnen allerdings in diversen Fällen solche Abweichungen feststellen. Etwa ein Drittel der Museen legte zusätzlich wünschenswerte Anforderungskriterien fest, die es dem Auswahlkomitee ermöglichen, feine Unterschiede zwischen den vorausgewählten Bewerber\*innen zu machen. Beispiele für solche zusätzlich wünschenswerten Kriterien waren „Erfahrung in der Arbeit mit Freiwilligen“, „Verwaltungserfahrung in einem kommunalen Kontext“, „die Fähigkeit, die Institution nach außen hin angemessen zu repräsentieren“ oder „Erfahrung in der Budgetverantwortung“. Nur in wenigen der untersuchten Beschaffungsprozesse konnten zusätzlich Abweichungen zwischen den obligatorischen Anforderungskriterien in den Stellenanzeigen und dem gesamten Beschaffungsprozess identifiziert werden. Die Museen nahmen hierbei insbesondere Änderungen an den formalen Qualifikationen vor, die für die Besetzung von Führungspositionen erforderlich waren – zum Beispiel wurde eine abgeschlossene Promotion in der Stellenanzeige als „wünschenswert“ beschrieben, stellte allerdings im Verfahren tatsächlich ein Ausschlusskriterium dar. In anderen Fällen kam es zwangsweise zur Herab-

setzung der obligatorischen Anforderungskriterien, da keine „Eier legende Wollmilchsau“ unter den Bewerber\*innen gefunden werden konnte.

Darüber hinaus fielen in der Analyse zwei Fälle in öffentlichen Museen auf, in denen Unterschiede zwischen der ausgeschriebenen Stelle und der tatsächlich zu besetzenden Stelle deutlich wurden. In einem Beschaffungsprozess sollte eine Doppelstelle – Museumsdirektion und Archivleitung – besetzt werden. Im Laufe des Auswahlverfahrens wurde jedoch deutlich, dass kein\*e Bewerber\*in für beide Positionen geeignet war. Folglich wurden zwei Stellen geschaffen und getrennt besetzt – ohne dass eine der beiden Stellen erneut ausgeschrieben wurde. In einem weiteren Fall versäumte es die Kommune in der Stellenanzeige klarzustellen, dass die tatsächlich zu besetzende Stelle nicht nur die Position der Museumsdirektion, sondern auch die Leitung des kommunalen Kulturamtes umfasste. Diese zusätzliche administrative Verantwortung wurde den vorausgewählten Kandidat\*innen erst am Ende des Auswahlverfahrens nach Abschluss der Auswahlinterviews mitgeteilt. Der Befragte gab keine Begründung für diese Vorgehensweise an.

## VI. Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen zunächst, dass der Prozess zur Beschaffung von Führungskräften in Museen grundsätzlich dem standardisierten Vorgehen der Managementliteratur folgt (Schuler 2013; Scholz 2014; Kanning 2019). Dabei konnten unterschiedliche Beweggründe von privaten und öffentlichen Museen für die Durchführung von standardisierten Prozessen herausgearbeitet werden. Während öffentliche Museen dadurch insbesondere Rechtsstreitigkeiten abwenden und gesetzliche Vorgaben einhalten wollten, nutzten private Museen standardisierte Prozesse, um die Validität im Verfahren zu erhöhen und so eine objektive Entscheidungsgrundlage für ihre Auswahlentscheidung zu generieren. Über diese allgemeine Einordnung hinaus wurden im Rahmen der Ergebnisauswertung vier Diskussionspunkte deutlich, die im Folgenden näher ausgeführt werden.

Ein Vergleich der quantitativen Ergebnisauswertung mit den Studien von Hausmann/Barteldres/Stegmann (2020) und Frohne/Reinke (2013) zeigt, dass Kulturorganisationen ihre Personalbeschaffungsprozesse aufwendiger gestalten als die hier untersuchten Museen ihre Prozesse zur Führungskräftebeschaffung. So führten beispielsweise lediglich 15 % der Museen eine zweite Runde Auswahlinterviews durch, während dies 40 % der Kulturbetriebe in der Studie von Hausmann/Barteldres/Stegmann (2020) taten. Aufgaben und Fallstudien wurden in 20 % der Auswahlverfahren zur Besetzung von Führungspositionen in Museen eingesetzt, jedoch in 40 % der Verfahren zur Besetzung von Mitarbeitendenpositionen in Kulturbetrieben (Hausmann/Barteldres/Stegmann 2020). Insgesamt zeigte sich allerdings, dass die Prozesse zur Führungskräftebeschaffung in Museen einen wesentlich höheren Standardisierungsgrad aufweisen als die Personalbeschaffungsprozesse in Kulturo-

ganisationen. Aufgrund der unterschiedlichen Untersuchungsobjekte der drei Studien (s. Kapitel III) sind diese Vergleiche jedoch mit großer Vorsicht zu betrachten.

Zweitens haben die Autorinnen im Rahmen der Studie herausgearbeitet, dass die befragten Museen verschiedene Strategien zur Gewinnung von Bewerber\*innen im Beschaffungsprozess nutzen. Allerdings zeigten diese Strategien unterschiedlichen Erfolg. Beispielsweise führte die Strategie, die ausgeschriebene Stelle durch Herabsetzen der Anforderungskriterien in der Stellenausschreibung für mehr Bewerber\*innen attraktiv zu machen, quantitativ zum Erfolg mit bis zu 100 Bewerbungen. Die Qualifikationen dieser zahlreichen Bewerber\*innen unterschieden sich jedoch so stark, dass ein sehr hoher Aufwand bei der Vorauswahl zur Trennung der „Sprenkel vom Weizen“ für die entsprechenden Museen entstand. Die Befragten erklärten, dass sie dabei schließlich sogar strengere Kriterien anwendeten als ursprünglich vorgesehen. Alles in allem scheint diese Strategie also mehr Probleme zu schaffen als zu lösen. Hingegen zahlte sich die Strategie, sich auf die gute Reputation des eigenen Museums zu verlassen, laut Befragten dieser Studie aus. Wenngleich mit dieser Strategie nicht viele Bewerbungen erzielt wurden, so wurde doch von einer hohen Qualität der eingegangenen Bewerbungen berichtet.

Der Vergleich der vorliegenden Ergebnisse mit der Studie von Hausmann/Stegmann (2021) offenbart einen interessanten dritten Punkt. Ein Hauptergebnis der Studie verweist darauf, dass den Ausschreibungen für Führungspositionen in Museen häufig Management- und Personalführungskompetenz als Anforderungskriterien fehlen. Die vorliegende Analyse zeigt nun, dass einige Museen zusätzliche Anforderungskriterien im Auswahlprozess stellen und es sich bei diesen zusätzlichen Kriterien häufig um Managementfähigkeiten handelt. Somit belegen die vorliegenden Ergebnisse einerseits, dass Stellenausschreibungen kein vollständiges Bild der Anforderungskriterien an Museumsführungskräfte liefern. Andererseits konnte im Rahmen der Expert\*inneninterviews festgestellt werden, dass es durchaus legitime Gründe gibt, warum Museen bestimmte Schlüsselanforderungskriterien aus der Literatur in Beschaffungsprozessen nicht stellen – beispielsweise, wenn ein Museum in Doppelspitze geleitet wird. Dies gilt jedoch nicht für das Anforderungskriterium „Personalführungskompetenz“. Hierbei handelt es sich um eine gravierende Lücke in den Anforderungskriterien an Museumsführungskräfte.

Schließlich weisen die Ergebnisse insgesamt darauf hin, dass den untersuchten Museen die zentrale Bedeutung von Anforderungskriterien für den Erfolg ihrer Beschaffungsprozesse (Royes 2003; Ekwoaba/Ikeijen/Ufoma 2015) nicht bewusst zu sein scheint. Die Auswahlentscheidungen wurden mehrheitlich vom kumulativen Bauchgefühl der Auswahlkomitees geleitet, anstatt eine standardisierte Eignungsprüfung der Bewerber\*innen entlang vordefinierter Anforderungskriterien vorzunehmen. Inwiefern dies mit der Anwendung des Leistungsgrundsatzes zur Vergabe öffentlicher Stellen vereinbar ist, bleibt dabei ungeklärt. Gleichzeitig scheint es eine durchaus übliche Praxis zu sein, während des Auswahlprozesses Anforderungskrite-

rien hinzuzufügen oder deren Gewichtung zu ändern, wengleich dies dem eigenen Anspruch der Befragten an Fairness und Transparenz im Verfahren grundsätzlich widerspricht. In diesem Kontext überraschen zudem die stark divergierenden Zufriedenheitswerte mit den eigenen Beschaffungsprozessen (95 %) sowie mit der Anzahl und Qualität der eingegangenen Bewerbungen (40 %). Die Autorinnen werten diese Ergebnisse als Hinweis eines mangelnden Verantwortungsbewusstseins bei den für die Führungskräftebeschaffung zuständigen Personen für die geringe Anzahl und den empfundenen Qualitätsmangel der eingegangenen Bewerbungen.

## VII. Implikationen für die Museumsmanagementpraxis und -Forschung

Die vorliegende Studie ermöglicht erstmals empirische Erkenntnisse zum Status quo der Führungskräftebeschaffung in deutschen Museen. Es zeigte sich dabei, dass die Interviewten überwiegend von Problemen bei der Gewinnung ausreichend vieler und qualifizierter Bewerber\*innen berichteten. Der Führungskrätemangel scheint in der Leitungsebene von Museen angekommen zu sein. Vor diesem Hintergrund leiten die Autorinnen aus den Studienergebnissen zwei zentrale Implikationen für die Museumsmanagementpraxis ab. Erstens sollten die Auswahlkommissionen die Anforderungskriterien für die öffentliche Ausschreibung einer Führungsposition auf oberster Leitungsebene mit Bedacht festlegen. Denn diese Liste der Anforderungskriterien wirkte sich aus Sicht der Befragten stark sowohl auf die Quantität als auch die Qualität der eingegangenen Bewerbungen aus. Zweitens sollten die Verantwortlichen mehr Wert auf die Gestaltung eines wissenschaftlich fundierten Beschaffungsprozesses legen. Durch standardisierte Interviews, die Integration von Aufgaben oder Assessment-Center-Elementen und die Einstufung der Bewerber\*innen anhand einer Bewertungsmatrix können die Museen fairere und transparentere Auswahlentscheidungen treffen, was nach der Angabe vieler Interviewpartner\*innen bereits ein angestrebtes Ziel ist. Schließlich merken die Autorinnen an, dass Museen durch eine öffentliche Stellenanzeige auch Neu- und Quereinsteiger\*innen ansprechen können, während durch die ausschließliche Direktansprache von Kandidat\*innen oder Mund-zu-Mund-Kommunikation in der deutschen Museumslandschaft – wie in den Interviews vorgeschlagen – ausnahmslos etablierte Museumsfachleute erreicht werden.

Die Autorinnen betrachten die vorliegenden Ergebnisse als einen ersten wichtigen Schritt zu einem besseren Verständnis der Prozesse zur Neubesetzung von Führungspositionen der obersten Leitungsebene in Museen. Da die Ergebnisse jedoch auf einem explorativen Studiendesign basieren, ergeben sich zwei wesentliche Einschränkungen. Wengleich die Anzahl von 20 Interviews in der Literatur als ausreichend und akzeptabel zur Erreichung von Datensättigung in explorativen Studien angesehen wird (Morse 2000; Guest/Bunce/Johnson 2006; Hennink/Kaiser/Marconi 2017; Green/Thorogood 2018), können die vorliegenden Ergebnisse nicht als repräsentativ angesehen werden. Zudem basiert eine qualitative Inhaltsanalyse, wie sie im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurde, immer auf der subjektiven Zuord-

nung von Kategorien im Kodierungsprozess. Basierend auf den Limitationen und den zuvor beschriebenen Ergebnissen dieser Studie werden zuletzt noch Implikationen für die Museumsmanagementforschung abgeleitet.

Zur Validierung der vorliegenden Ergebnisse schlagen die Autorinnen als nächsten Forschungsschritt vor, eine quantitative Untersuchung der Prozesse zur Neubesetzung von Führungspositionen auf oberster Leitungsebene in deutschen Museen durchzuführen. Auf Basis eines größeren Samples könnten die in dieser Studie identifizierten Hinweise auf unterschiedliche Vorgehensweisen von öffentlichen und privaten Museen vertieft untersucht werden. Ein weiterer Forschungsansatz ist der vermeintliche Gegensatz von Bauchentscheidungen und dem Leistungsprinzip. Insbesondere für öffentliche Museen in Deutschland ist von hoher Relevanz, welche Auswirkungen Bauchgefühl basierte Auswahlentscheidungen auf den Erfolg von Beschaffungsprozessen haben und inwiefern sie dem Leistungsprinzip bei der Vergabe öffentlicher Stellen genügen. Ferner liegt ein dritter Forschungsansatz in einem bislang unbeachteten Thema der Führungskräftebeschaffung im Museumsmanagement, der Sichtweise der Museumsführungskräfte selbst auf den Beschaffungsprozess. Ein besseres Verständnis darüber, wie Führungskräfte den Beschaffungsprozess insgesamt erleben, wie sie sich über Stellenvakanzen informieren oder welche Anreize sie zu einer Bewerbung motivieren, liefert wichtige Erkenntnisse für die strategische Ausrichtung von Prozessen zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in Museen.

## Literatur

- Abruzzo, James (2013), Selecting the Ideal Museum Director, [https://www.dhrinternational.com/files/3213/9120/3631/Museum\\_Director\\_Whitepaper.pdf](https://www.dhrinternational.com/files/3213/9120/3631/Museum_Director_Whitepaper.pdf) (Zugriff: 30.09.2020).
- Aly, Götz (2019), Kolumne Götz Aly Zum Jüdischen Museum in Berlin, in: Berliner Zeitung, <https://www.berliner-zeitung.de/kultur-vergnuegen/kolumne-goetz-aly-zum-juedischen-museum-in-berlin-li.49485> (Zugriff: 22.9.2020).
- Arthur, Winfred, Eric Anthony Day, Theresa L. McNelly und Pamela S. Edens (2003), A Meta-Analysis of the Criterion-Related Validity of Assessment Center Dimensions, in: *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 1, S. 125-153.
- Barrick, Murray R. und Laura Parks-Leduc (2019), Selection for Fit, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 6, S. 171-193.
- Blessin, Bernd und Alexander Wick (2017), Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 8., überar. Aufl., Konstanz.
- Bott, Uwe (2015), Systematische Personalauswahl über differenzierte Anforderungsprofile und strukturierte Interviews, in: *Personalauswahl in der Wissenschaft*, hrsg. von Peus, Claudia, Susanne Braun, Tanja Hentschel, Dieter Frey, Berlin-Heidelberg, S. 241-249.
- Caldwell, Cam und Mayra Canuto-Carranco (2010), "Organizational Terrorism" and Moral Choices – Exercising Voice When the Leader Is the Problem, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 1, S. 159-171.

- Caust, Jo (2005), Does It Matter Who Is in Charge? The Influence of the Business Paradigm on Arts Leadership and Management, in: *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, Vol. 3, No. 1, S. 153-165.
- Derue, D. Scott, Jennifer D. Nahrgang, Ned Wellman und Stephen E. Humphrey (2011), Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, in: *Personnel Psychology*, Vol. 64, No. 1, S. 7-52.
- Deutscher Museumsbund e. V. (2019), Professionell Arbeiten Im Museum, Berlin, <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/01/dmb-leitfaden-professionell-arbeiten-online.pdf> (Zugriff: 02.09.2020).
- Ekwoaba, Joy O., Ugochukwu U. Ikeijen und Ndubuisi Ufoma (2015), The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance, in: *Global Journal of Human Resource Management* Vol. 3, No. 2, S. 22-33.
- Freeborough, Robert (2020), Exploring the Effect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Commitment, in: *Servant Leadership: Theory And Practice*, Vol. 7, No. 1, S. 63-88.
- Frohne, Julia und Kathrin Reinke (2013), Personalmanagement und Rekrutierungsprozesse in Kulturbetrieben, in: *Kulturmanagement und Kulturpolitik*, hrsg. von Friedrich Looock, Oliver Scheytt, Berlin, E 1.6.
- Gilmore, Audrey und Ruth Rentschler (2002), Changes in Museum Management: A Custodial or Marketing Emphasis?, in: *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 10, S. 745-760.
- Gläser, Jochen und Grit Laudel (2010), Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Green, Judith und Nicki Thorogood (2018), *Qualitative Methods for Health Research*, 4. Aufl., London.
- Griffin, Des (2008), Advancing Museums, in: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 23, No. 1, S. 43-61.
- Griffin, Des (2003), Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models?, in: *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, No. 2, S. 4-14.
- Griffin, Des und Morris Abraham (2000), The Effective Management for Museums: Cohesive Leadership and Visitor-Focused Public Programming, in: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, No. 4, S. 335-368.
- Guest, Greg, Arwen Bunce und Laura Johnson (2006), How Many Interviews Are Enough?, in: *Field Methods* Vol. 18, No. 1, S. 59-82.
- Harvey, Paul, Mark J. Martinko und Scott C. Douglas (2006), Causal Reasoning in Dysfunctional Leader-Member Interactions, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 8, S. 747-762.
- Hatton, Alf (2012), The Conceptual Roots of Modern Museum Management Dilemmas, in: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, No. 2, S. 129-147.
- Hausmann, Andrea (2013), Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 27. Jg., Heft 2, S. 103-124.
- Hausmann, Andrea, Sinje Barteldres und Anna Stegmann (2020), Online-Befragung: Personalbeschaffung Im Kulturbetrieb, [https://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2c-kuma-t-01/PDF/Forschung/final\\_Personalbeschaffung\\_in\\_Kulturbetrieben\\_Langfassung.pdf](https://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2c-kuma-t-01/PDF/Forschung/final_Personalbeschaffung_in_Kulturbetrieben_Langfassung.pdf) (Zugriff: 25.09.2020).

- Hausmann, Andrea und Anna Stegmann (2021), Filling in the museum leadership gap – Theoretical framework and empirical study of museum leader attributes, in: *International Journal of Arts Management*, Vol. 23, No. 2, S. 4-17.
- Hennink, Monique M., Bonnie N. Kaiser und Vincent C. Marconi (2017), Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough?, in: *Qualitative Health Research*, Vol. 27, No. 4, S. 591-608.
- Henze, Raphaela (2013), Wer passt zu mir? Der Prozess der Personalauswahl – Vom Anfänger bis zum Profi, in: *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*, hrsg. von Hausmann, Andrea und Laura Murzik, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 171-183.
- Holmes, Kirsten und Alf Hatton (2008), The Low Status of Management within the UK Museum Sector, in: *Museum Management and Curatorship*, Vol. 23, No. 2, S. 111-117.
- Hsieh, Hsui-Fang und Sarah E. Shannon (2005), Three Approaches to Qualitative Content Analysis, in: *Qualitative Health Research*, Vol. 5, No. 9, S. 1277-1288.
- Institut für Museumsforschung (2021), Zahlen und Materialien aus dem Institut für Museumsforschung. Heft 75: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland 2019, <https://journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/ifmz/m/issue/view/5496/1014> (Zugriff: 11.09.2020).
- Kaiser, Robert (2014), *Qualitative Experteninterviews*, Wiesbaden.
- Kanning, Uwe Peter (2019), *Standards der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten*, 2., überar. Aufl., Göttingen.
- Kanning, Uwe Peter (2017), *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Berlin–Heidelberg.
- Kanning, Uwe Peter (2016), *Professionelle Strategien Zur Auswahl von Führungskräften*. In: *Handbuch Mitarbeiterführung*, hrsg. von Felfe, Jörg und Rolf van Dick, Berlin–Heidelberg.
- Kiefer, Christoph (2018), Personalstreit: Führungskrise Bei Stadtmuseen, in: *Nwzonline.de*, [https://www.nwzonline.de/oldenburg/kultur/oldenburg-personalstreit-fuehrungskrise-bei-stadtmuseen\\_n\\_a\\_50,0,4111646859.html](https://www.nwzonline.de/oldenburg/kultur/oldenburg-personalstreit-fuehrungskrise-bei-stadtmuseen_n_a_50,0,4111646859.html) (Zugriff: 24.9.2020).
- Kuckartz, Udo (2018), *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Aufl., Weinheim–Basel.
- Lamnek, Siegfried und Claudia Krell (2016), *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*, 6. überar. Aufl., Weinheim–Basel.
- Marculli, Patrick (2020), Fehlmann Als Fehlbesetzung, in: *BZ – Zeitung für die Region Basel*, <https://www.bzbasel.ch/kommentare-bz/fehlmann-als-fehlbesetzung-138681105> (Zugriff: 22.9.2020).
- Mayring, Philipp (2015), *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. vollst. überar. und aktual. Aufl., Weinheim.
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel (2009), The Expert Interview and Changes in Knowledge Production, in: *Interviewing Experts*, hrsg. Bogner, Alexander, Beate Littig and Wolfgang Menz, London, S. 17-42.
- Moore, Don A. (2017), How to Improve the Accuracy and Reduce the Cost of Personnel Selection, in: *California Management Review*, Vol. 60, No. 1, S. 8-17.
- Morse, Janice M. (2000), Determining Sample Size, in: *Qualitative Health Research*, Vol. 10, No. 1, S. 3-5.

- Nowlen, Philip (2005), Ethics and Leadership, in: Curator The Museum Journal, Vol. 48, No. 1, S. 30-32.
- Renner, Karl-Heinz und Nora-Corina Jacob (2020), Das Interview. Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Berlin–Heidelberg.
- Rentschler, Ruth (2001), Is Creativity a Matter for Cultural Leaders?, in: International Journal of Arts Management, Vol. 3, No. 3, S. 13-24.
- Royes, Gleiber Fernandes (2003), Applicants' Selection Applying a Fuzzy Multicriteria CBR Methodology, in: Journal of Intelligent and Fuzzy Systems, Vol. 14, No. 4, S. 167-180.
- Salgado, Jesus F. und Silvia Moscoso (2002), Comprehensive Meta-Analysis of the Construct Validity of the Employment Interview, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 11, No. 3, S. 299-324.
- Scheytt, Oliver und Lisa Höhne (2019), Führung benötigt Personalkompetenz. Kriterien für die Besetzung von Leitungspositionen in Kulturbetrieben, in: Handbuch für Kulturmanagement, hrsg. von Friedrich Looock und Oliver Scheytt, Hamburg, E 3.19.
- Schmidt, Frank L. und John E. Hunter (1998), The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, in: Psychological Bulletin, Vol. 124, No. 2, S. 262-274.
- Scholz, Christian (2014), Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. neubea. Aufl., München.
- Schuler, Heinz (2013), Personalauswahl, in: Handbuch Strategisches Personalmanagement, hrsg. von Stock-Homburg, Ruth, Wiesbaden, S. 29-58.
- Suchy, Sherene (2000), Grooming New Millennium Museum Directors, in: Museum International Vol. 52, No. 2, S. 59-64.

## Anhang: Interviewleitfaden

**Tab. 2: Leitfaden zur Strukturierung der Expert\*inneninterviews**

<b>1. Einstieg</b>
Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für diese Interview nehmen. Im Folgenden geht es um das Besetzungsverfahren [Stelle] im Museum [Organisation]. Zum Einstieg möchte ich Sie bitten zu berichten, Ihre Rolle in dem Verfahren zu erläutern.
<b>2. Strukturelle Rahmenbedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- In welcher Rechtsform ist das Museum organisiert?</li> <li>- Wer ist formal für die Besetzung der Führungsposition zuständig? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Gab es ein Auswahlgremium und wer war daran beteiligt?</li> <li>o Wurden externe Expert*innen in den Prozess einbezogen? Zu welchem Zweck?</li> </ul> </li> <li>- Gibt es allgemein ein standardisiertes Verfahren/Protokoll zum Ablauf von Besetzungsverfahren in der Museums-/Trägerorganisation? Inwiefern wurde dieses im konkreten Besetzungsverfahren angewandt?</li> </ul>
<b>3. Vorbereitungsphase</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was waren die ersten Schritte im Planungsprozess des konkreten Besetzungsverfahrens?</li> <li>- Wie sind Sie konkret bei der Definition der Anforderungskriterien vorgegangen? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wer war daran beteiligt?</li> <li>o Inwiefern konnten Sie hierfür auf eine aktuelle Stellenbeschreibung zurückgreifen?</li> </ul> </li> </ul>
<b>4. Personalsuche</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Beschaffungswege wurden zur Personalsuche genutzt?</li> <li>- Welche Anforderungskriterien haben Sie im Rahmen der Personalsuche kommuniziert?</li> <li>- Inwiefern waren Sie insgesamt zufrieden mit dem Pool an Bewerber*innen, die sich auf die Stelle beworben haben?</li> </ul>
<b>5. Personalauswahl</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sind Sie nach Eingang der Bewerbungen weiter vorgegangen?</li> <li>- Inwiefern wurden die vorab festgelegten Anforderungskriterien im Rahmen des Auswahlverfahrens überprüft?</li> <li>- Haben Sie im Verlauf des Auswahlverfahrens weitere (nicht in der Stellenanzeige gelistete) Anforderungskriterien an die Bewerber*innen gestellt?</li> <li>- Wie und von wem wurde die Auswahlentscheidung getroffen?</li> </ul>
<b>6. Reflektion des Verfahrens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie beurteilen Sie insgesamt den Ablauf des Verfahrens?</li> <li>- Welche Änderungen würden Sie bei zukünftigen Verfahren vornehmen?</li> </ul>
<b>7. Abschluss</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie noch zusätzliche Anmerkungen zum Besetzungsverfahren von Führungspositionen in Ihrer Organisation?</li> </ul> <p style="text-align: center;">Vielen Dank für Ihre Zeit und Offenheit während des Gesprächs.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

### Autorin

Anna Stegmann; Fachbereich Kulturmanagement; Institut für Kulturmanagement; Pädagogische Hochschule Ludwigsburg; Reuteallee 46; 71634 Ludwigsburg; Deutschland; anna.stegmann@ph-ludwigsburg.de

Andrea Hausmann; Fachbereich Kulturmanagement; Institut für Kulturmanagement; Pädagogische Hochschule Ludwigsburg; Reuteallee 46; 71634 Ludwigsburg; Deutschland; hausmann@ph-ludwigsburg.de