



Nr. 92 · August 2014 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*

Two



## Liebe Leserinnen und Leser,

Kulturschaffenden erscheint heute die Festanstellung, vielleicht gar unbefristet und dazu noch nach dem TVöD, als der Heilige Gral. Man muss sich nicht um die Verlängerung von Verträgen sorgen oder sich als Freischaffender der Konkurrenz um Projekte aussetzen. Doch wissen Sie - wenn Sie sich in diesem Arbeitsverhältnis befinden - wirklich, was hinter dem TVöD steht, welche Rechte, welche Vertragsmodalitäten und Rahmenbedingungen? Wir haben uns nicht gescheut, diesen Dschungel zu betreten und den Versuch zu wagen, einige Schneisen zu schlagen.

Im Jahr 2013 waren insgesamt rund 4,2 Millionen Menschen im öffentlichen Dienst beschäftigt, 1,6 Millionen davon werden dem Bereich „Bildungswesen, Wissenschaft, Forschung, kulturelle Angelegenheiten“ zugeordnet, also durchaus eine statthafte Zielgruppe für dieses Thema. Der öffentliche Dienst - aber Vorsicht: nur auf Bundes- und kommunaler Ebene - agiert seit 2005 auf Grundlage des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst, der den Bundesangestelltentarifvertrag sowie dessen „Tochterverträge“ abgelöst hat und vor allem schlanker und weniger komplex sein sollte. Ein Jahr später folgte nach zähen Verhandlungen mit den Gewerkschaften noch der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder, denn die Bedingungen des TVöD waren den Ländern zu teuer.

Soweit so gut, zwei Verträge, scheint ja übersichtlich. Doch nicht, wenn man direkt nachschlagen möchte. Begibt man sich auf die Suche nach der sogenannten „durchgeschriebenen Fassung“ trifft man auf gleich sechs Fassungen für die wiederum sogenannten sechs Dienstleistungsbereiche (je eine für Verwaltung, Sozial- und Erziehungsdienst, Pflege- und Betreuungseinrichtungen, Entsorgung, Flughäfen, Krankenhäuser, Sparkassen). Verwaltung sollte das richtige Stichwort für unsere Belange sein, kurz: TVöD-V. Hier trifft man nun auf 39 §§ auf insgesamt 83 Seiten inkl. Anhänge, die die Arbeitsbedingungen beschreiben sollen: Arbeitszeiten, Eingruppierung, Entgelte, Urlaubszeiten usw. Und wohl gemerkt, dass wäre nicht Ihr Arbeitsvertrag, sondern nur die Grundlage auf dem dieser fußt. Dabei ist auch zu beachten, dass der TVöD regelmäßig neu verhandelt wird. Was einem also zusteht, ändert sich in steten Abständen. Dafür sind aber auch Tariferhöhungen mit dabei, die auch hoffentlich ausbezahlt werden.

Wir haben uns in dieser Ausgabe einigen Aspekten des TVöD angenommen, bei denen wir meinen, dass erste Einblicke nicht schaden können. Auch wenn diese in der Kürze alles andere als einfach zu fassen sind, denn der TVöD ist ein durchaus flexibles Konstrukt, bei dem der Spielraum gerne ausgedehnt wird. Umso wichtiger ist es, darum zu wissen und sich auch in diesem Rahmen durchsetzen zu können. Und im Zweifelsfall ist die alte Einrichtung des Betriebs- und Personalrates für Sie die richtige Anlaufstelle!

Ihr Dirk Schütz und die Redaktion des KM Magazins



## Schwerpunkt

TVöD

### KM IM GESPRÄCH

#### TVöD – der Heilige Gral?

Interview mit Frank Schreckenber, Tarifsekretär Theater/Bühnen, Musikschulen, Kino, Fachbereich Medien, Kunst und Industrie, ver.di

..... Seite 4

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Was ist zu tun?

Die Bedeutung der Stellenbeschreibung – nicht nur – im öffentlichen Dienst

Ein Beitrag von Stefan Paul Werum

..... Seite 10

#### Regeln für das Wann

Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Christian Schlottfeldt

..... Seite 14

#### Vom Anfang bis zum Ende

Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

Ein Beitrag von Michael Felser

..... Seite 23

#### Leistungen prämiieren?

Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung im öffentlichen Dienst

Ein Beitrag von Frank Dulisch

..... Seite 30

## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum

– Anregungen zur weiteren Beschäftigung

Ein Beitrag von Vera Allmanritter

..... Seite 36

### KM KOLLOQUIUM

#### Reflektiert und praxisbezogen

Master of Advanced Studies in Kulturmanagement an der Universität Basel (Schweiz)

Ein Beitrag von Brigitte Schaffner

..... Seite 40

### VORGESTELLT ...

#### Kreativ, unternehmerisch, risikobereit, erfolgreich

Dem Geheimnis des Unperfekthauses auf der Spur

Ein Beitrag von Kristin Oswald

..... Seite 45

### KOMMENTAR

#### Exklusion: ein sozialer Trend

Ein Beitrag von Frans van der Reep, Niederlande

..... Seite 51

### IMPRESSUM

..... Seite 54



FRANK

SCHRECKENBERG

39 Jahre, aus Büren (NRW),  
wohnt seit 2002 in Berlin,  
verheiratet, 2 Kinder, ge-  
lernter Elektroniker, seit  
2002 hauptamtlich bei ver.di  
beschäftigt, seit 2010 Tarif-  
sekretär u.a. zuständig für  
Theater/Bühnen, Musik-  
schulen, Kinos, etc.

## TVöD – der Heilige Gral?

Interview mit Frank Schreckenberg, Tarifsekretär Theater/Bühnen,  
Musikschulen, Kino, Fachbereich Medien, Kunst und Industrie, ver.di

Angestelltsein nach TVöD bringt im Berufsfeld Kultur, das in den vergange-  
nen Jahren scheinbar verstärkt von Freiberuflern, Werkverträgern und Prak-  
tikanten bestimmt wird, sichere Arbeitsbedingungen und Entlohnung. Doch  
ist der TVöD der Heilige Gral für Kulturschaffende auf Jobsuche? Ist durch ihn  
die Arbeitswelt besser geworden? Das KM Magazin unterhält sich mit Frank  
Schreckenberg von ver.di über die Vor- und Nachteile des TVöD und kommt  
zu dem Fazit, dass der Kampf um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen –  
gerade im Kulturbetrieb – noch nicht vorbei ist.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

### Der TVöD

**KM Magazin:** Angestelltsein nach TVöD – das scheint der Heilige Gral für  
Kulturschaffende zu sein. Ist dem aber so? Was sollte man prinzipiell wissen?

**Frank Schreckenberg:** Ob das Angestelltsein nach TVöD der Heilige Gral für  
Kulturschaffende ist, kann ich nicht einschätzen und ist sicher für jeden in-  
dividuell zu beurteilen. Allerdings bietet der TVöD den Angestellten des öf-  
fentlichen Dienstes gesicherte Arbeits- und Einkommensbedingungen. Gera-  
de in einem Bereich in dem viele ungewollt Selbstständige, unbezahlte Prak-  
tikantenInnen, Werkverträgler etc. agieren, bietet der TVöD sichere Arbeits-  
bedingungen und Entlohnung. Arbeitszeiten, Urlaub, Überstunden und de-  
ren Ausgleich, Entgelte – dies ist alles geregelt und muss nicht von den Ein-  
zelnen mühevoll verhandelt werden. Durch den kollektiv erreichten Tarifver-  
trag werden Lohnkonkurrenz und Niedriglöhne unterbunden. Grundsätzlich  
sollte man wissen, dass der TVöD nur für die Beschäftigten des Bundes und  
der Kommunen gilt. Für die Beschäftigten der Länder gibt es den TV-L, der  
im Kulturbereich, z. B. bei den Staatstheatern, Anwendung findet.

**KM:** Welche Vorteile, aber auch Nachteile, hat der Wechsel von BAT zum  
TVöD gebracht? Wie steht es um dessen Umsetzung und Einhaltung?

**FS:** Die „Mütter und Väter“ des TVöD wollten einen auf die Zukunft ausge-  
richteten Tarifvertrag schaffen und die Altregelungen des Bundesangestell-  
tentarifvertrags (BAT) und des Bundesmanteltarifvertrags für gemeindliche  
ArbeitnehmerInnen (BMT-G) ersetzen. Die Vor- bzw. Nachteile des TVöD ge-  
genüber den alten Tarifverträgen sind natürlich nicht ganz einfach zu be-  
schreiben und fallen je nach Blickwinkel unterschiedlich aus. Ein Vorteil des  
TVöD ist sicherlich darin zu sehen, dass er schlanker und moderner – nicht  
mehr ganz so komplex – wie die Altregelungen ist. Es gibt nun beispielsweise  
keine unterschiedlichen Tarifverträge mehr für Angestellte und ArbeiterIn-



### ... TVöD - der Heilige Gral

nen, der TVöD spricht nur noch von Beschäftigten. Mit dem Beschluss des TVöD wurde das Tarifwerk aller Angestellten, Arbeiter sowie der Beschäftigten in der Pflege nicht unwesentlich vereinheitlicht. Außerdem richtet sich die Vergütung seitdem nach der Leistung sowie der Berufserfahrung und nicht mehr wie sonst nach dem Dienstalter. Der TVöD beinhaltet somit für alle im öffentlichen Dienst tätigen Angestellten eine einheitliche Lohn-tabelle, die aus insgesamt 15 Entgeltgruppen besteht. Natürlich können auch einige Nachteile genannt werden. Mit Einführung des TVöD sind z. B. die aus dem Beamtenrecht abgeleiteten Orts- und Sozialzuschläge, aber auch gewisse Aufstiegsmöglichkeiten in der Entgelttabelle weggefallen. Als größter Nachteil kann sicherlich benannt werden, dass es derzeit noch keine Entgeltordnung für den TVöD gibt. Die Eingruppierung der Beschäftigten erfolgt noch über die Tätigkeitsmerkmale der Alttarifverträge. Die Verhandlungen zur Entgeltordnung sind schon einige Male an der Weigerung der Arbeitgeberseite gescheitert, moderne Eingruppierungsmerkmale mit ver.di zu regeln. Derzeit sieht es aber so aus, als ob in naher Zukunft tatsächlich eine Einigung erzielt werden kann.

**KM:** Der TVöD bzw. insbesondere die Tariferhöhungen machen den öffentlichen Kultureinrichtungen zu schaffen – so wird geklagt. Doch inwieweit sind das Probleme, die der TVöD verursacht, oder doch eher „hausgemacht“ scheinen? Welche Lösungsansätze könnte es geben?

**FS:** Diese (finanziellen) Probleme der Kultureinrichtungen haben meiner Ansicht nach nichts mit dem TVöD zu tun, sondern sind allesamt hausgemacht. Das Problem liegt in der grundlegenden Unterfinanzierung der Kommunen, die für die sogenannten freiwilligen Leistungen, wie Kultur etc., immer weniger Mittel zur Verfügung haben. Auch ohne den TVöD würden Entgeltsteigerungen – dann für die Alttarifverträge – verhandelt. Lösungen können auf tarifpolitischem Weg kaum gefunden werden. Nicht die Ausgaben sind das Problem, sondern die fehlenden Einnahmen. Es muss ein Umschwenken in der Steuerpolitik geben, z. B. durch eine Erhöhung der Unternehmensbesteuerung – diese liegt in Deutschland weit unter dem EU-Schnitt, durch die Einführung einer Reichensteuer und durch die Abgaben auf Finanztransaktionen etc. Darüber hinaus muss eine Gemeindefinanzreform die Zukunftsfähigkeit der Kommunen absichern. Ein weiterer Lösungsansatz ist, gerade mit dem Blick auf die Kultureinrichtungen, die Aufnahme von Kultur als Pflichtaufgabe ins Grundgesetz, sodass die Kulturfinanzierung sichergestellt werden muss.

**KM:** Das Kulturmanagement Network betreibt einen Stellenmarkt für den Kulturbetrieb, auf dem regelmäßig aus allen Sparten Stellenangebote veröffentlicht werden. Bei unserer 15-jährigen Praxis fällt doch immer wieder auf, mit welchen immens umfangreichen Aufgabenbereichen bei den Stellenbeschreibungen gearbeitet wird. Dem gegenüber scheint dann eine überraschend „niedrige“ Eingruppierung zu stehen. Welche Rahmenbedingungen



### ... TVöD - der Heilige Gral

gibt der TVöD vor? Mit welcher „Freiheit“ können hier Arbeitgeber arbeiten? Warum scheinen ein vorgegebener Rahmen und eine Transparenz dahingehend so schwierig zu sein?

**FS:** Wir nähern uns einem etwas komplizierten Feld. Eigentlich sind Stellenbeschreibungen durch den TVöD nicht zwingend vorgeschrieben und doch müssen sie vorhanden sein, um die Beschäftigten in eine Entgeltgruppe einzugruppieren zu können. Da es, wie gesagt, noch keine Entgeltordnung für den TVöD gibt, kommen wieder die Alttarifverträge ins Spiel. Ich versuche das zu beschreiben: Der BAT schreibt vor, dass der Beschäftigte in diejenige Entgeltgruppe eingruppiert wird, deren Tätigkeitsmerkmale der gesamten von ihm, nicht nur vorübergehend auszuübenden Tätigkeit entspricht. Die „gesamte auszuübende Tätigkeit“ entspricht den Tätigkeitsmerkmalen einer Vergütungsgruppe, wenn zeitlich mindestens zur Hälfte Arbeitsvorgänge anfallen, die für sich genommen die Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals oder mehrerer Tätigkeitsmerkmale dieser Vergütungsgruppe erfüllen. Also muss in einer Stellenbeschreibung festgelegt sein, welche Tätigkeiten dem Beschäftigten tatsächlich übertragen werden, um nachvollziehen zu können, ob eine Eingruppierung auch seine Richtigkeit hat. Die von Ihnen beschriebenen Schwierigkeiten mit den Stellenbeschreibungen sind vermutlich darauf zurückzuführen, dass deren Erstellung ein langwieriger komplizierter Prozess ist und derzeit noch viele alte Stellenbeschreibungen im Umlauf sind.

**KM:** Welche Verbindlichkeit geben die Stellenbeschreibungen für die spätere Zusammenarbeit vor? Also inwieweit kann „Mehrarbeit“ über die Stellenausschreibung hinaus vom Arbeitgeber gefordert bzw. muss vom Arbeitnehmer geleistet werden?

**FS:** Stellenbeschreibungen sollten möglichst nah an der tatsächlich abverlangten Tätigkeit liegen. Die Tätigkeiten, die dem Beschäftigten übertragen werden, sind relevant für die Eingruppierung. Inwieweit Tätigkeiten, die nicht übertragen worden sind bzw. nicht in den Stellenbeschreibungen erwähnt sind, ausgeführt werden müssen, kann ich so pauschal an dieser Stelle nicht beantworten. Wenn Beschäftigte Zweifel haben oder unsicher sind, sollten sie sich diesbezüglich von ihrem Personalrat bzw. Betriebsrat oder ver.di beraten lassen.

**KM:** Welche Möglichkeiten gibt es für Angestellte, sich gegen Arbeitgeber, die sich nicht an die Vorgaben des TVöD halten, zu wehren?

**FS:** Zunächst einmal gilt, dass Rechtsansprüche aus Tarifverträgen nur für Gewerkschaftsmitglieder einklagbar sind. ver.di-Mitglieder können sich bei Verstößen gegen den Tarifvertrag, durch ver.di kostenlos rechtlich beraten und vor Gericht vertreten lassen.



... TVöD - der Heilige Gral

### **TVöD und die Szene der freiberuflichen Kulturschaffenden**

**KM:** In Kultureinrichtungen wird seit Jahren verstärkt mit freien Mitarbeitern über Werk- und Honorarverträge gearbeitet und viele, gerade auch administrative und technische, Aufgaben werden an externe Firmen ausgelagert. Inwieweit untergräbt diese Praxis den TVöD? Muss dem entgegen gesteuert werden?

**FS:** Die Praxis des Outsourcing und der freien MitarbeiterInnen etc. untergräbt natürlich die Regelungen des TVöD. Dieser Praxis Herr zu werden, ist nicht einfach. Bei den Fragen der Ausgliederungen von Leistungen aus dem TVöD geschieht die Gegenwehr durch politische Einflussnahme oder aber durch die Tarifierung der ausgegliederten Bereiche. In den Fragen der freien MitarbeiterInnen bzw. bei Werk- oder Honorarverträgen müssen unsere Betriebs- und Personalräte auf eine ordentliche TVöD-Eingruppierung bzw. -Anstellung – sofern möglich – bestehen, um somit diese Praxis weitestgehend zu verhindern.

**KM:** Auf der anderen Seite aber steht eine große Zahl an freiberuflichen Musikern, Künstlern, Kuratoren usw., die auf Projekte und Engagements angewiesen sind. Wie kann dieses Dilemma gelöst werden?

**FS:** Dieses Dilemma ist durch die Unterfinanzierung der Kommunen hervorgerufen und ich denke, dass es nur politisch gelöst werden kann. Wenn man sich die Frage stellt, warum mit Werkverträgen etc. anstatt mit ordentlichen TVöD-Eingruppierungen gearbeitet wird, ist die Antwort ganz einfach: Es geht darum, Geld zu sparen. Wenn der Spardruck von den Kommunen genommen wird und eine ausreichende Finanzierung sichergestellt ist, sind solche Konstruktionen nicht mehr so interessant. Die Beschäftigten könnten nach TVöD eingestellt werden und auch für die weiteren freiberuflich Tätigen bliebe genug Arbeit unter fairen Bedingungen.

**KM:** Das kann aber dauern, bis sich eine solche Situation einstellt. Was kann für freiberufliche Kultur- und Kunstschaffende aktuell getan werden, dass diese besser gestellt werden? Ich denke hier an Honorare, die meist ohne Aufschlag der Umsatzsteuer abgerechnet werden, Urheberrechte müssen abgetreten werden, kein Versicherungsschutz, Mehrarbeit bleibt oftmals unvergütet usw.

**FS:** Die Frage ist nicht ganz richtig gestellt. Sie müsste eher lauten: Was können freiberufliche Kultur- und Kunstschaffende selbst tun, um besser gestellt zu werden? Stellvertretend, also ohne die Kulturschaffenden, kann auch Lobbying nur wenig erreichen. Tariffragen sind Machtfragen. Wenn sich die freiberuflich Tätigen in ver.di organisieren und sich gemeinsam und aktiv für tarifliche Regelungen der Honorare bzw. Urheberrechtsvergütungen einsetzen, gibt es die Chance, etwas zu erreichen – ohne sie wird es aber nicht gehen.



### ... TVöD - der Heilige Gral

#### Exkurs - NV Bühne

**KM:** Darf ich – da unsere Leserschaft zu großen Teilen aus dem Bereich Theater und Orchester stammt – einen kleinen Exkurs abseits des Themas TVöD starten? ver.di hat im Jahr 2012 am Normalvertrag Bühne massiv Kritik geübt. Welche Kritikpunkte wurden hier betont?

**FS:** In 2002/2003 wurde der NV-Bühne neu geschaffen. Die Altregelungen NV-Solo, NV-Chor und NV-Tanz sind in ihm aufgegangen. Allerdings wurde der NV-Bühne noch um den Bereich Bühnentechnik erweitert. Ein Beschäftigter, z. B. Beleuchter, der normalerweise per Tätigkeitsfeld unter den TVöD bzw. TV-L fällt, konnte seitdem in der NV-Bühne eingruppiert werden, wenn mit ihm arbeitsvertraglich eine überwiegend künstlerische Tätigkeit vereinbart wurde. Diese Praxis wurde mehr und mehr ausgeweitet, sodass Neueinstellungen in bestimmten Bereichen fast ausschließlich nach NV-Bühne erfolgten, obwohl eine überwiegend künstlerische Tätigkeit in diesen Bereichen unserer Meinung nach schlichtweg nicht möglich ist. Hier lag unsere größte Kritik, leider hat das Bundesarbeitsgericht in dieser Frage gegen die Beschäftigten entschieden und diese Praxis ermöglicht. Darüber hinaus gibt es noch eine Masse an Regelungen die von ver.di sehr kritisch gesehen werden. Zum einen ist dies das dauerhaft sachgrundbefristete Arbeitsverhältnis nach NV-Bühne, das vom Grundsatz des unbefristeten Arbeitsverhältnisses mit dem entsprechenden Kündigungsschutz abweicht. Das sachgrundbefristete Arbeitsverhältnis wird also zur Regel. Zum anderen könnten die Arbeitszeit von 40 Stunden pro Woche und die Mindestgage von nur 1650 Euro als weitere Kritikpunkte genannt werden.

**KM:** Inwieweit kann der NV Bühne missbräuchlich genutzt werden? Ich denke an die sogenannten „Grenzberufe“, denen „überwiegend künstlerische Tätigkeiten“ zugerechnet werden. Was wären die Folgen einer solchen Praxis?

**FS:** Auf diese Frage bin ich vorher schon ein wenig eingegangen. Die missbräuchliche Nutzung bezog sich darauf, dass Beschäftigte, die normalerweise unter den TVöD oder TV-L fallen, durch die arbeitsvertragliche Vereinbarung einer überwiegend künstlerischen Tätigkeit unter den Geltungsbereich der NV-Bühne fallen. Die Folgen einer Fortführung dieser Praxis wären für die Beschäftigten katastrophal – zum einen die geringe Bezahlung und zum anderen die ständige Angst vor der Nichtverlängerung des Arbeitsverhältnisses. Im Bereich des TVöD haben wir durch einen neuen Geltungsbereich das Problem minimiert. Im Bereich des TV-L sind wir leider nicht so weit. Hier hatten wir zwar eine Verhandlungszusage der Arbeitgeberseite, eine entsprechende Regelung wie beim TVöD auch im TV-L zu treffen, allerdings verweigern sie uns derzeit die Verhandlungen. Es gibt also noch einiges zu tun ...

**KM:** ver.di hat deutlich Kritik geübt. Was wurde seitdem erreicht oder muss noch erreicht werden?



### ... TVÖD - der Heilige Gral

**FS:** Wir konnten den Geltungsbereich des TVÖD so verändern, dass eine überwiegend künstlerische Tätigkeit kein Ausschlusskriterium mehr vom TVÖD ist. Die Möglichkeit, Beschäftigte, die eigentlich unter den TVÖD fallen würden, einfach dem NV-Bühne zuzuordnen, ist damit zukünftig nicht mehr möglich. Darüber hinaus gäbe es am NV-Bühne viel zu verbessern. Aber ver.di ist keine Tarifvertragspartei des NV-Bühne. Der wurde von der GDBA und der VdO mit dem Deutschen Bühnenverein abgeschlossen. Wenn die Beschäftigten für sich einen besseren Tarifvertrag durchsetzen wollen, können sie Mitglied in ver.di werden und gemeinsam für einen Tarifvertrag nach ihren Vorstellungen kämpfen. Ohne dieses Engagement wird sich aber vermutlich nicht viel verändern.

**KM:** Wie steht es um die Lobby für Angestellte an den deutschen Bühnen? Werden deren Interessen ausreichend vertreten und gehört? Oder, polemisch gefragt, gehen deren Interessen im Wehklagen der Kultureinrichtungen um deren Haushalte und Defizite unter?

**FS:** Ich denke die Beschäftigten an Theatern und Bühnen und auch der sonstigen kulturellen Einrichtungen haben durch ver.di eine gute Lobby – auch wenn das Wehklagen der Einrichtungen oftmals sehr laut ist. Auch hier muss an das persönliche Engagement appelliert werden. Werdet Mitglied bei ver.di und setzt euch gemeinsam mit ver.di aktiv für eure Forderungen ein – dann könnt ihr auch nicht überhört werden!☺



- Anzeige -

## STEFAN WERUM CONSULTING

Wir beraten öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen sowie Unternehmen bei der Entwicklung eines modernen Personalmanagements und bei der Organisations- und Unternehmensentwicklung.

Unsere Beratungsschwerpunkte :

- Stellenbeschreibung und Stellenbewertung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BEM, Gefährdungsbeurteilung, Gesunde Führung u.a.)
- Demografiemanagement
- Personalbedarfsermittlung
- Geschäftsprozessoptimierung
- Einführung der digitalen Personalakte (IQAkte®)
- Leistungsentgelt und Beurteilungswesen
- Arbeitszeitmodelle
- Personal- und Führungskräfteentwicklung
- Seminare zu den oben genannten Themen

Unser Beratungsteam zeichnet sich durch fachübergreifendes Know-how in den Bereichen Betriebswirtschaft, Verwaltungswissenschaft, Psychologie, Recht und Pädagogik aus. Wir beraten Sie umfassend bei Maßnahmen zur Optimierung Ihrer Personalarbeit und Ihrer Leistungsprozesse.

Geibelstraße 24 F, D-22303 Hamburg; Tel.: 040/ 43 27 46 14; Fax: 040/ 43 27 46 15  
info@stefan-werum.de; www.stefan-werum.de



**DR. STEFAN PAUL  
WERUM**

*M. Sc. (Management) Geschäftsführer und Inhaber STEFAN WERUM Consulting. Langjähriger Referent und Berater im Bereich der TVöD/TV-L-Anwender.*

*Themenschwerpunkte: Bewertungsgutachten, Personalbedarfsermittlung, Organisationsuntersuchungen, Prozessoptimierung, Leistungsentgelt, Betriebliches Gesundheitsmanagement. Veröffentlichungen zu Leistungsorientierter Bezahlung nach dem § 18 TVöD, Gesunder Führung, Balanced Scorecard, Hypermedialer Lernsysteme, Methodisch-didaktischer Konzeptionen von Ausbildungen nach dem BBiG.*

## Was ist zu tun?

*Die Bedeutung der Stellenbeschreibung – nicht nur – im öffentlichen Dienst*

Stellenbeschreibungen sind nach TVöD nicht verpflichtend vorgesehen. Dennoch werden sie für die Stellenbewertung und Eingruppierung benötigt. Aber nicht nur das: Sie helfen auch Arbeitgebern wie Arbeitnehmern das Tätigkeitsfeld und die dazu nötigen Qualifikationen darzulegen und im späteren Beschäftigungsverhältnis darüber klar kommunizieren zu können. Dr. Stefan Paul Werum beschreibt für unser Magazin die wichtigsten Aspekte zum Thema Stellenbeschreibung im Rahmen des TVöD.

*Ein Beitrag von Stefan Paul Werum*

Stellenbeschreibungen existieren in vielen Verwaltungen und Unternehmen. Schon das Nachweisgesetz (§ 2 Abs. 1) verpflichtet den Arbeitgeber, dem Arbeitnehmer eine kurze schriftliche Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit zu geben. Darüber hinaus machen weitere arbeitsrechtliche Vorschriften und tarifrechtliche Vorgaben – wenn auch nicht explizit gefordert – eine Stellenbeschreibung für jeden Arbeitsplatz notwendig und auch sinnvoll. Stellenbeschreibungen haben außerdem wichtige Funktionen für die Steuerung der Verwaltungen, für die Entwicklung eines zukunftsgerichteten Personalmanagements und für die Stellenbewertung nach dem TVöD. Mit der Einführung des Leistungsentgelts nach § 18, der neuen Entgeltstruktur und der Stufenaufstiege in den §§ 16 und 17 des TVöD sowie der Verpflichtung des Arbeitgebers zu einem jährlichen Qualifizierungsgespräch mit den Beschäftigten nach § 5 TVöD kommen weitere Aufgaben für Stellenbeschreibungen im Personalmanagement hinzu. Mit aktuellen Stellenbeschreibungen können sich TVöD-Anwender zudem optimal auf die neue Entgeltordnung vorbereiten.

### **Stellenbeschreibungen im Personalmanagement**

Stellenbeschreibungen unterstützen die Personalarbeit bei der Personalplanung: Sie liefern wichtige Informationen über die vom zukünftigen Stelleninhaber auszuführenden Aufgaben und dazu erforderlichen Qualifikationen. Sie erfassen die für die Personalsuche und -auswahl festzulegenden Auswahlkriterien. Stellenbeschreibungen bilden die Grundlage für die Personalführung: Sie legen Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiter verbindlich fest und fördern die Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten über die Ausführung der Aufgaben, d.h. sie sind auch Grundlage für die Feststellung von Leistung. Der Aufwand für die nach § 18 TVöD entweder im Rahmen von Zielvereinbarungen oder der systematischen Leistungsbeurteilung festzustellende Leistung (siehe dazu den Artikel in dieser Ausgabe) reduziert sich erheblich, wenn Führungskräfte und Beschäftigte Stellenbeschreibungen zur Hand haben, in denen die arbeitsvertraglich vereinbarte



### ... Die Bedeutung der Stellenbeschreibung im öffentlichen Dienst

Tätigkeit umfassend beschrieben ist. Auf einer solchen Grundlage werden die für das Leistungsentgelt zu erbringenden zusätzlichen Arbeitsleistungen konkret und fair vereinbart. Viele Organisationen nutzen Stellenbeschreibungen insbesondere auch zur Vorbereitung von Organisationsuntersuchungen. In deren Rahmen werden in der Regel Personalbedarfe konkretisiert und Erkenntnisse zum Verständnis organisatorischer Abläufe erworben. Es gibt zudem kein Prozessoptimierungsverfahren in öffentlichen Verwaltungen und Organisationen, das von den für die Prüfung zuständigen Stellen der öffentlichen Einrichtungen anerkannt wird, das ohne Stellenbeschreibungen bzw. Tätigkeitskataloge auskommt.

Die Stelle ist damit die kleinste organisatorische, auf Dauer angelegte Handlungs-, Dispositions-, Planungs- und Kontrolleinheit einer Organisation. Es ist kaum vorstellbar, dass sich eine Organisation – sei es eine öffentliche Verwaltung oder Einrichtung oder ein Unternehmen – der Dokumentation dieses wichtigen Steuerungsinstrumentes nicht widmet.

Nach unseren Erfahrungen wird jede Stelle mindestens einmal jeden Regelkreis im Personalmanagement durchlaufen, d. h. angefangen von der Personalplanung, -suche, -auswahl, über die Personaldisposition, -führung und Personalentwicklung sowie für die Personalbewirtschaftung erforderliche Stellenbewertung werden jeweils Informationen gefordert, die in Stellenbeschreibungen abgebildet werden: ohne Stellenbeschreibungen erhöht sich der Aufwand in der Personalarbeit zwischen 5 und 48 Stunden – wohlge-merkt, je Stelle.

### Ohne Stellenbeschreibung keine Stellenbewertung!

Ihre herausragende Funktion erfüllt die Stellenbeschreibung im Geltungsbereich des TVöD bzw. TV-L allerdings nach wie vor bei der Bewertung von Stellen.

Nach den gültigen Eingruppierungsvorschriften werden die Entgeltgruppen über die Bewertung der Tätigkeiten, die auf einer Stelle ausgeübt werden, festgestellt. Wie funktioniert das?

Im TVöD – Geltungsbereich VKA – sind die entsprechenden Paragraphen 12 und 13, in denen die Eingruppierung vereinbart werden soll, noch nicht belegt. Sie werden – so heißt es dort – im Zusammenhang mit der Entgeltordnung geregelt. Solange diese nicht vorliegt, gelten die Übergangsregelungen, die im „Tarifvertrag zur Überleitung ...“, kurz TVÜ-VKA, definiert sind. Demnach werden die alten Eingruppierungsvorschriften des § 22 ff. BAT (ehemaliger Tarifvertrag für die Angestellten) und des § 20 BMT-G (ehemaliger Tarifvertrag für die Arbeiter) angewandt. Nach diesen Eingruppierungsvorschriften werden die Beschäftigten in eine Vergütungs- bzw. Lohngruppe eingruppiert. Da wir aber nicht mehr nach Vergütungs- bzw. Lohngruppen das Arbeitsentgelt entrichten, sondern nach den 15 Entgeltgruppen, wird mithilfe der Anlage 3 des TVÜ-VKA die erkannte Vergütungs- bzw. Lohngruppe der tariflich vereinbarten Entgeltgruppe zugeordnet.



### ... Die Bedeutung der Stellenbeschreibung im öffentlichen Dienst

Nach den Kernvorschriften des § 22 BAT richtet sich die Eingruppierung der Angestellten nach den Tätigkeitsmerkmalen der Vergütungsordnung (Anlagen 1a und 1b zum BAT). Der Angestellte ist in der Vergütungsgruppe eingruppiert, deren Tätigkeitsmerkmalen die gesamte von ihm nicht nur vorübergehend auszuübende Tätigkeit entspricht. Die gesamte auszuübende Tätigkeit wiederum entspricht den Tätigkeitsmerkmalen einer Vergütungsgruppe, wenn zeitlich mindestens zur Hälfte Arbeitsvorgänge anfallen, die für sich genommen die Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals oder mehrerer Tätigkeitsmerkmale dieser Vergütungsgruppe erfüllen. Und jetzt sind wir wieder beim Thema Stellenbeschreibung: Wo, wenn nicht in Stellenbeschreibungen, sollen die jeweiligen Arbeitsvorgänge, die im Rahmen von Arbeitsvorgängen auszuführenden Tätigkeiten und die diese Tätigkeiten verbrauchenden Arbeitszeitverbräuche dokumentiert werden?

D.h. für die Feststellung einer Vergütungsgruppe müssen zunächst Arbeitsvorgänge gebildet werden. Es reicht also nicht aus, alle Tätigkeiten, die auf einer Stelle ausgeführt werden, unstrukturiert aufzulisten. Diese Tätigkeiten müssen in einem Zusammenhang stehen, d.h. sie müssen zu einem bestimmbar, abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen, um als Arbeitsvorgang einer tariflichen Bewertung zugeführt werden zu können. Wenn das schon in vielen Fällen nicht mehr ganz so einfach darzustellen ist, wird es durch die Vielzahl der eingruppierungsrelevanten Tätigkeitsmerkmale erst so richtig anspruchsvoll: in den zum BAT gehörenden Anlagen 1a und 1b sind ca. 17.500 Tätigkeitsmerkmale hinterlegt. Es gibt mehr oder weniger für jeden einschlägigen Berufstyp eigene zu definierende Tätigkeitsmerkmale. So stehen die allgemeinen Tätigkeitsmerkmale für den klassischen Kernbereich von Verwaltungen bereit, die in jeder Organisation anzutreffen sind. Hier müssen Arbeitsvorgänge gebildet und Tätigkeiten aufgeführt werden, die erlauben festzustellen, ob für die Ausübung dieser Tätigkeiten z.B. gründliche oder gründliche und vielseitige oder gar gründliche und umfassende Fachkenntnisse erforderlich sind. Diese so genannten unbestimmten Rechtsbegriffe müssen von den Tarifanwendern bestimmt werden. D.h. in den – wo sonst? – dokumentierten Stellenbeschreibungen müssen die einzelnen Aufgabenerledigungen so beschrieben werden, dass für den Stellenbewerber erkenntlich ist, welche Fachkenntnisse konkret für die Ausführung der Tätigkeiten erforderlich sind. In anderen Fällen muss aus der Beschreibung der Tätigkeiten hervorgehen, ob sich die konkret zu bewertende Tätigkeit dadurch aus anderen Tätigkeiten heraushebt, dass sie wiederum besonders schwierig und bedeutsam oder mit einer besonderen Verantwortung verbunden ist. In den Tätigkeitskatalogen für andere Berufstypen bzw. Branchen, bspw. für die Tätigkeiten in der Datenverarbeitung, die Tätigkeiten von Angestellten bei Theatern und Bühnen, für Restaurierungsarbeiten an kunst- und kulturgeschichtlichen Sammlungen und Forschungseinrichtungen oder für die Tätigkeiten der Musikschullehrern, benötigt der Stellenbewerber weitere bzw. andere Informationen. Bei den Tätigkeiten in der Datenverarbeitung ist es z.B. für be-



### ... Die Bedeutung der Stellenbeschreibung im öffentlichen Dienst

stimmte Tätigkeitsmerkmale erforderlich zu belegen, dass die vom jeweiligen Stelleninhaber zu erledigenden Soft- und Hardwareaufgaben eine höhere als „normale“ Funktionalität beinhalten.

Ohne Stellenbeschreibung, d.h. ohne Dokumentation all dieser teilweise doch sehr unterschiedlichen Informationen, wird kein Stellenbewerber rechtssicher die korrekte Vergütungsgruppe analysieren, geschweige denn die Tätigkeiten überhaupt verstehen können. Hierzu ist es erforderlich, ein verbindliches und verlässliches Verfahren einzuführen, dass dem Stellenbewerber garantiert, die erforderlichen Informationen zu erhalten. In der Regel müssen dazu die Verantwortlichen im Personalbereich und die Führungskräfte in der Beschreibung von Stellen geschult werden, um die Stellenbeschreibungen mit den Beschäftigten gemeinsam verfassen zu können. Als Erhebungsinstrument der entsprechenden Informationen hat sich in der Praxis das so genannte Stelleninterview bewährt. Bestandteil eines solchen Verfahrens sollte auch die regelmäßige Prüfung der vorhandenen Stellenbeschreibungen umfassen.

Übrigens: die kurz umrissenen Kernvorschriften des § 22 ff. BAT bleiben den TVöD-Anwendern – nach aktuellem Stand der Tarifverhandlungen – auch nach der Verabschiedung einer neuen Entgeltordnung erhalten. Sie werden inhaltlich vollumfänglich in den § 12 TVöD-VKA redaktionell angepasst und gelten dann auch für die ehemaligen Tätigkeiten der Arbeiter nach dem BMT-G. Im Geltungsbereich des TV-L und des TVöD-Bund, die bereits eigene Entgeltordnungen verabschiedet haben, wurden diese Kernvorschriften bereits übernommen. Auch der Großteil der 17.500 Tätigkeitsmerkmale bleibt so erhalten wie er in den Anlagen 1a und 1b zum BAT hinterlegt ist. Nur vereinzelt werden Tätigkeitsmerkmale verändert, in der Regel dann aber lediglich aktuellen Berufsbezeichnungen und Begrifflichkeiten angepasst.

Die Erstellung von Stellenbeschreibung dient damit nicht nur der aktuellen tarifkonformen Eingruppierung. Sie bereitet auch den Übergang zur neuen Entgeltordnung vor bzw. ist die Verabschiedung einer neuen Entgeltordnung kein Argument mehr, mit der korrekten Eingruppierung von Stellen zu warten. ¶





**RECHTSANWALT  
DR. CHRISTIAN  
SCHLOTTFELDT**  
ARBEITSZEITKANZLEI,  
Berlin, hat sich auf die juristische und organisatorische Beratung in Arbeitszeitfragen spezialisiert. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf Betrieben der Kultur- und Medienbranche. RA Dr. Schlottfeldt ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen und Kooperationspartner der Arbeitszeitberatung Hermann Weidinger Kutscher, Berlin.

# Regeln für das Wann

## Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

Im Kulturbetrieb ist die Anwesenheit der Mitarbeiter bei Premieren am Abend, bei einer Langen Nacht der Museen oder bei einer Matinee am Sonntag selbstverständlicher Teil der Arbeit. Doch wie sind Arbeitszeitmodelle im Rahmen des TVöD zu gestalten - gerade wenn es solcherlei Sonderzeiten gibt? Welches sind die rechtlichen Rahmenbedingungen? Rechtsanwalt Dr. Christian Schlottfeldt gibt in seinem Beitrag kurzgefasst die Antworten.

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Christian Schlottfeldt

### Einführung

Das deutsche Arbeitszeitrecht leidet an extremer Unübersichtlichkeit. Arbeitszeitgesetzliche, tarifvertragliche, betriebsverfassungsrechtliche sowie urlaubs- und entgeltfortzahlungsrechtliche Bestimmungen bestehen nebeneinander und überlagern sich. Identische Ausdrücke (z. B. „Arbeitszeit“; „Überstunden“) werden in den verschiedenen Regelwerken teilweise unterschiedlich ausgelegt. Vor diesem Hintergrund fällt die juristische Orientierung in der betrieblichen Praxis der Arbeitszeitgestaltung häufig schwer. Der nachfolgende Beitrag versucht, für Einrichtungen im Geltungsbereich des TVöD einen Überblick der wichtigsten Rahmenbedingungen für Arbeitszeitmodelle zu geben.

### Regelmäßige Arbeitszeit

Kernbegriff der tarifvertraglichen Arbeitszeitnormen ist der Begriff der „regelmäßigen Arbeitszeit“ (§ 6 TVöD). Er bezeichnet die vom Beschäftigten<sup>1</sup> als Gegenleistung für das regelmäßig zu zahlende Tarifentgelt zu leistende Arbeitsvolumen.

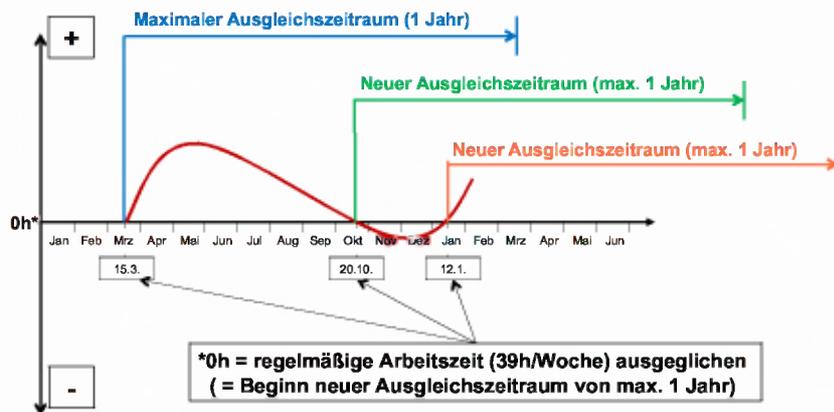
Betriebliche Arbeitszeitmodelle (und damit auch Mitbestimmungsrechte des Betriebs- oder Personalrates, vgl. Ziff. 2.7) knüpfen an die Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit aufgrund betrieblicher Regelungen an. Dies erfordert nicht zuletzt die Klärung, wo die regelmäßige Arbeitszeit beginnt und endet (vgl. Ziff. 2.3). Der TVöD eröffnet den Betriebsparteien hier grundsätzlich durch den weiträumigen Ausgleichszeitraum der Regelarbeitszeit einen großen Gestaltungsspielraum (vgl. Ziff. 2.1 u. 2.2). Zugleich beinhaltet der TVöD mit dem „Arbeitszeitkorridor“ und der „Rahmenzeit“ Standardmodelle der Arbeitszeitflexibilisierung als Optionen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Bei der Verteilung der Arbeitszeit sind darüber hinaus die gesetzlichen Schutzbestimmungen zu beachten. Diese sind aber im Rahmen des TVöD bei Vorliegen dringender betrieblicher Belange in gewissem Umfang gestaltbar (vgl. auch Ziff. 2.6).

<sup>1</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird jeweils nur die männliche Form verwendet.



... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

**Ausgleichszeitraum der Regelarbeitszeit gem. § 6 Abs. 2 TVöD**  
- Prinzipdarstellung für ‚rollierenden Ausgleichszeitraum‘ -



Herrmann · Kutscher · Weidinger · Arbeitszeitberatung

1

Abbildung 1

**Wochenarbeitszeit und Ausgleichszeitraum**

Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt für Vollzeitbeschäftigte grundsätzlich durchschnittlich 39 Stunden pro Woche (§ 6 Abs. 1 TVöD).<sup>2</sup> Der Begriff „durchschnittlich“ bringt bereits zum Ausdruck, dass insoweit keine feste Wochenarbeitszeit gemeint ist. Vielmehr kann die 39-Stunden-Woche innerhalb eines Ausgleichszeitraums von bis zu einem Jahr (§ 6 Abs. 2 TVöD) variabel von Woche zu Woche oder von Monat zu Monat (oder anderer Zeiträume) verteilt werden. Dabei hat der Arbeitgeber ein Direktionsrecht, Verteilungsregelungen aufzustellen („Arbeitszeitordnung“); er muss dabei jedoch „billiges Ermessen“ (§§ 106 GewO, 315 BGB) gegenüber den Beschäftigten wahren und etwa auf Behinderungen von Beschäftigten besondere Rücksicht nehmen. Darüber hinaus muss er in Einrichtungen mit Betriebs- oder Personalrat die Mitbestimmungsrechte bei der Verteilung der Arbeitszeit beachten. De facto führt das dazu, dass Arbeitszeitpläne grundsätzlich der Mitbestimmung dieser Gremien unterliegen (vgl. auch Ziff. 2.7).

Der Ausgleichszeitraum der 39-Stunden-Woche ist nicht auf das Kalenderjahr festgelegt. Er kann auch so gehandhabt werden, dass die Abweichungen zwischen geleisteter Arbeitszeit und Regelarbeitszeit fortlaufend auf einem Zeitkonto saldiert werden und jedes Mal bei Erreichen der Null-Linie des Zeitkontos ein neuer Ausgleichszeitraum ausgelöst wird („individuell rollierender Ausgleichszeitraum“; vgl. Abbildung 1).

<sup>2</sup> Tarifbereich Bund; aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird hier auf die Nennung der unterschiedlichen Wochenarbeitszeitregelungen in den verschiedenen TVöD-Sonderregelungen verzichtet.



### ... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

Feste Stichtage (31.12. etc.) sollten nach Möglichkeit vermieden werden, da sie einen Ausgleich des Zeitkontos unabhängig vom betrieblichen Arbeitsanfall erfordern. Die innerhalb des Ausgleichszeitraums saldierten Arbeitsstunden sind regelmäßige Arbeitszeit (,Plusstunden‘ / ,Minusstunden‘) keine „Überstunden“ im tarifvertraglichen Sinn.

### Arbeitstage pro Woche

Gemäß § 6 Abs. 1 TVöD kann die Arbeitszeit auf fünf Tage, aus notwendigen betrieblichen/dienstlichen Gründen auch auf sechs Tage verteilt werden. Dies schließt sogar eine regelmäßige 6-Tage-Woche ein. Der Begriff der „Woche“ meint nicht zwangsläufig die Kalenderwoche; insoweit können die Betriebsparteien auch einen abweichenden 7-Tage-Zeitraum als „Woche“ festlegen. Im äußersten Fall ergeben sich durch die Kombination einer jeweils 6-tägigen Dienstfolge in zwei aufeinanderfolgenden Wochen maximal 12 Arbeitstage in Folge (z. B. Dienstfolge DI-SO und anschließend MO-SA bei Kalenderwochenbetrachtung).

### Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit

Der TVöD legt (anders als noch der BAT) Beginn und Ende der Arbeitszeit nicht fest. Es gilt damit der allgemeine arbeitsrechtliche Grundsatz, dass die Arbeitszeit mit Aufnahme der vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung durch den Beschäftigten beginnt und endet. Das Betreten des Gebäudes, in dem sich der Arbeitsplatz befindet, stellt gemäß TVöD noch keinen Beginn der Arbeitszeit dar.

In jüngerer Zeit ist verstärkt diskutiert worden, inwieweit ‚Randtätigkeiten‘ wie Umkleiden und Aushändigung von Arbeitsmitteln schon als Arbeitsleistung anzusehen sind oder als bloße Nebenleistungen des Beschäftigten, die mit dem Tarifentgelt abgegolten sind. Speziell bei betrieblich angeordneten Umkleidezeiten sieht das Bundesarbeitsgericht eine Arbeitsleistung (= Anrechnung als regelmäßige Arbeitszeit) als gegeben an, wenn

- das Umkleiden betrieblich angeordnet ist (z. B. aus Hygienegründen);
- in den Räumen des Arbeitgebers erfolgen muss und
- zu einer Ausschöpfung der Arbeitskraft führt (z. B. bei erforderlicher Desinfektion).

In einer weiteren Entscheidung wurde dies auch für das Aushändigen und die Inbetriebnahme von Arbeitsmitteln bejaht.

Reine Dienstreisezeiten oberhalb der regelmäßigen Arbeitszeit (bei gleichmäßiger 5-Tage-Woche MO-FR = 7,8 Stunden/Tag) sind grundsätzlich nicht auf die Arbeitszeit anzurechnen, weil es sich um „Nebenleistungen“ handelt. Eine Spezialregelung enthält der TVöD-Verwaltung für Beschäftigte an Theatern und Bühnen (Abschnitt D.11). Danach ist bei Abstechern und Gastspielreisen die Zeit einer aus betrieblichen Gründen angeordneten Mitfahrt auf dem Wagen, der Geräte oder Kulissen befördert, als Arbeitszeit zu bewerten.



### ... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

Für sonstige Beschäftigte werden 15 Stunden Reisezeit pro Monat außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit nicht angerechnet, weitere Reisezeiten mit 25 Prozent auf Antrag des Beschäftigten (§ 6 Abs. 9.1 TVöD-Verwaltung).

Die Dauer und Lage der Arbeitszeit kann im Rahmen der arbeitszeitgesetzlichen Bestimmungen frei gestaltet werden. Insoweit enthält der TVöD keine speziellen Einschränkungen. Auch geteilte Dienste (z. B. vormittags Proben-dienst und abends Aufführungsdienst) sind grundsätzlich zulässig. Die Dauer der Arbeitszeit muss nicht von Tag zu Tag gleich sein; Dienste und Schichten können also bedarfsgerecht differenziert werden. In vielen Kultureinrichtungen herrscht insoweit immer noch ein (unwirtschaftliches) „Fünftel-dogma“ (Dauer der täglichen Arbeitszeit = 1/5 der Wochenarbeitszeit) - hier ist oft noch Potenzial für die Verbesserung der Arbeitsproduktivität!

### „Arbeitszeitkorridor“ gem. § 6 Abs. 6 TVöD (Prinzipdarstellung)

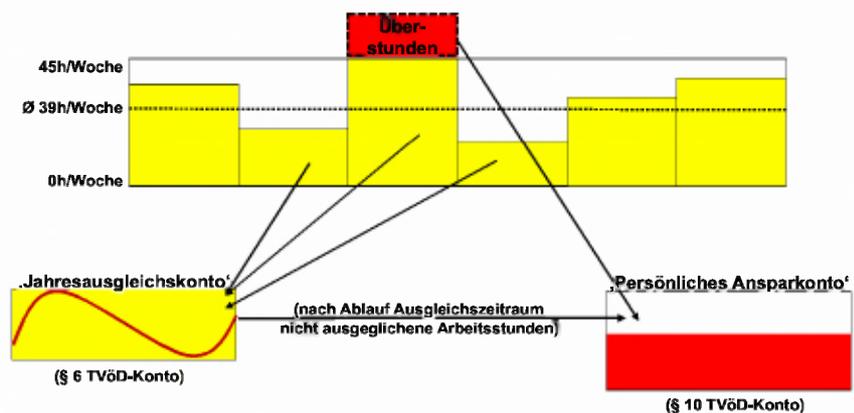


Abbildung 2

### Arbeitszeitkorridor und Rahmenzeit

Der TVöD stellt den Betrieben und Einrichtungen mit den Modellen „Arbeitszeitkorridor“ und „Rahmenzeit“ zwei Arbeitszeitmodelle zur Verfügung, die idealtypische Anforderungen flexibler Arbeitszeitgestaltung berücksichtigen sollen. Die Betriebsparteien sind aber an diese Modelle nicht gebunden; sie können im Rahmen der Bestimmungen des TVöD und des Arbeitszeitgesetzes auch andere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung vereinbaren (z. B. Gleitzeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit etc.).

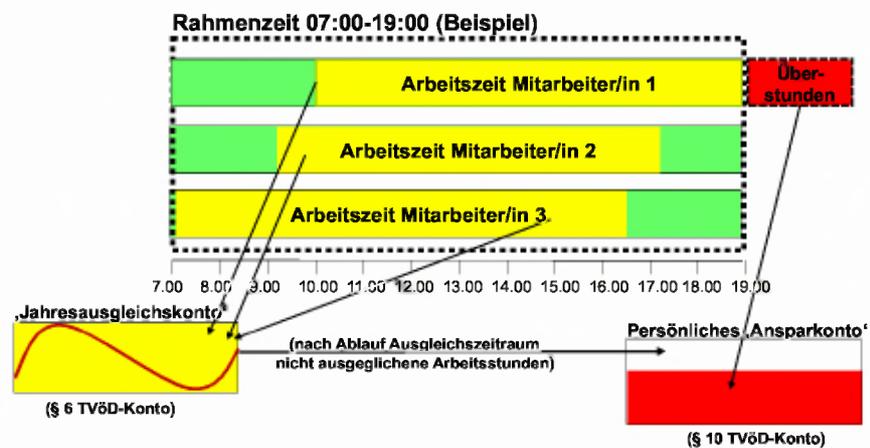
Das Modell „Arbeitszeitkorridor“ (§ 6 Abs. 6 TVöD) will insbesondere einem unterschiedlichen Arbeitsvolumen innerhalb des Jahres Rechnung tragen. Danach können bis zu 45 Stunden pro Woche ohne Entstehung von Überstunden geleistet werden (z. B. im Rahmen eines Dienstplans); diese Stunden



### ... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

sind innerhalb des Ausgleichszeitraums (max. ein Jahr) auszugleichen („Jahresausgleichskonto“). Nicht ausgeglichene Stunden sowie Stunden ab der 46. Wochenstunde (dies sind dann „Überstunden“ im Sinne des TVöD) können vom Beschäftigten in ein besonderes Arbeitszeitkonto (§ 10 TVöD) gebucht werden, das den Charakter eines ‚persönlichen Ansparkontos‘ hat; die hier verbuchten Stunden müssen nicht innerhalb eines Jahres abgebaut werden (vgl. Abbildung 2).

### „Rahmenzeit“ gem. § 6 Abs. 7 TVöD (Prinzipdarstellung)



Hermann · Kutscher · Weidinger · Arbeitszeitberatung

3

Abbildung 3

Das Modell „Rahmenzeit“ (§ 6 Abs. 7 TVöD) zielt dagegen eher auf eine tägliche Variation der Arbeitszeit („mal mehr, mal weniger zu tun“). Es kann eine max. 12-stündige Zeitspanne definiert werden, in der keine Überstunden anfallen können - auch nicht bei kurzfristig angesetzter Arbeitszeitverlängerung! Diese Zeitspanne muss allerdings zwischen 6 und 20 Uhr liegen (was die Nutzbarkeit im Kulturbereich deutlich einschränkt). Die geleisteten Stunden werden wiederum im ‚Jahresausgleichskonto‘ (Ausgleichszeitraum max. ein Jahr) saldiert; nicht ausgeglichene Stunden und Stunden außerhalb der Rahmenzeit (auch dies sind „Überstunden“ - vgl. Abbildung 3).

Das § 10-Konto ist bei Einführung von Arbeitszeitkorridor oder Rahmenzeit obligatorisch. Achtung: Arbeitszeitkorridor und Rahmenzeit dürfen nicht miteinander kombiniert werden. Wird Schicht- oder Wechselschichtarbeit geleistet, dürfen die Modelle gar nicht genutzt werden (weshalb sie z. B. für die Bühnentechnik häufig nicht nutzbar sind).

### Schicht- und Wechselschichtarbeit

Die Regelarbeitszeit kann auch auf der Grundlage von Schicht- oder Wechselschichtarbeit geleistet werden. Wechselschichtarbeit liegt nur dann vor,



### ... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

wenn ‚rund um die Uhr‘ mit Regelarbeitszeit gearbeitet wird, weshalb diese Arbeitsform im Kulturbereich selten anzutreffen ist.

Schichtarbeit ist dagegen häufiger gegeben: Sie liegt schon dann vor, wenn der Beschäftigte so eingesetzt wird, dass seine Arbeitszeit in einer Zeitspanne von mindestens 13 Stunden (z. B. 6 - 19 Uhr) versetzt geleistet wird (Versatz des Dienstbeginns um mindestens 2 Stunden). Dabei muss (nur) einmal innerhalb des Monats ‚geschichtet‘ werden.

Die konkrete Ausgestaltung des Schichtplans obliegt den Betriebsparteien im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Der TVöD enthält insoweit keine speziellen Vorgaben für Schichtmodelle. Der Ausgleichszeitraum kann hier sogar über ein Jahr hinaus verlängert werden (weil Schichtmodelle nicht immer mit dem Jahr ‚rund laufen‘). Allerdings dürfen nicht mehr als 12 Schichten in Folge geleistet werden - was arbeitsmedizinisch ohnehin nicht empfehlenswert ist!

### Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes und Abweichung von arbeitszeitgesetzlichen Bestimmungen

Bei der Verteilung der Arbeitszeit sind die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (und ggf. spezieller Schutzgesetze, wie z. B. Mutterschutz- und Jugendarbeitsschutzgesetz) zu beachten. Die Grundnormen des täglichen Arbeitsschutzes sind:

- Max. 10 Stunden Höchstarbeitszeit (zzgl. Pausen) pro „individuellem Werktag“ (§ 3 ArbZG). Der individuelle Werktag beginnt jeweils mit Arbeitsbeginn nach einer Ruhezeit. Bei geteiltem Dienst sind die Abschnitte zusammenzurechnen, wenn die Unterbrechung zwischen den Dienstabschnitten nicht die Dauer einer Ruhezeit hatte. Ein neuer Werktag beginnt nach einer Ruhezeit auch dann, wenn seit dem letzten Arbeitsbeginn noch keine 24 Stunden vergangen sind.

*Beispiel: Spätdienst 15 -23.30 Uhr, dann Ruhezeit, Folgetag ab 10.30 nächster Dienstbeginn = neuer individueller Werktag beginnt um 10.30.*

- Max. 8 Stunden Arbeitszeit pro Tag im Durchschnitt von 6 Kalendermonaten oder 24 Wochen (= Ø 48 Stunden/Woche; § 3 ArbZG).
- Max. 6 Stunden Arbeitszeit ohne Pause; bei mehr als 6 Stunden Arbeitszeit sind 30 Minuten Pause zu nehmen; bei mehr als 9 Stunden Arbeitszeit 45 Minuten; Pausen können auf Abschnitte von mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden.
- Mindestens 11 Stunden ununterbrochene Ruhezeit nach Arbeitsende (bzw. nach Ende des letzten Arbeitsabschnitts bei geteiltem Dienst).

Gemäß § 6 Abs. 4 TVöD können die Betriebsparteien aufgrund einer Dienst-/ Betriebsvereinbarung im Rahmen des § 7 und des § 12 ArbZG von den Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes bei Vorliegen dringender dienstlicher oder



### ... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

betrieblicher Belange abweichen. §§ 7 und 12 ArbZG enthalten Kataloge mit möglichen Abweichungsregelungen. Typische Fragestellungen für Kulturbetriebe sind etwa die

- Aufteilung der Pausen auf Kurzpausen (§ 7 Abs. 1 Nr. 2 ArbZG);
- die Verkürzung der Ruhezeit um bis zu zwei Stunden (§ 7 Abs. 1 Nr. 3 ArbZG);
- weitere Verkürzung der Ruhezeit bei Rufbereitschaft (§ 7 Abs. 2 Nr. 1 ArbZG);
- Daneben kann in öffentlich-rechtlichen Einrichtungen oder privaten Einrichtungen im Geltungsbereich des TVöD auch die 10-Stunden-Grenze der werktäglichen Höchstarbeitszeit überschritten werden, um die Arbeitszeit der „Eigenart der Tätigkeit“ anzupassen (§ 7 Abs. 2 Nr. 3 ArbZG). Ein praktischer Anwendungsfall im Kulturbereich können Gastspiele sein.

Wichtig: Bei allen Abweichungsregelungen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung geprüft werden, dass sich aus diesen Abweichungen keine Gefährdungen für Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten ergeben!

### Mitbestimmungsrechte des Betriebs- oder Personalrates

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG hat der Betriebsrat mitzubestimmen bei der Festlegung von Beginn und Ender der Arbeitszeit, der Pausen und der Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage. Die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder enthalten weitgehend entsprechende Bestimmungen.

Das bedeutet, dass der Betriebs- oder Personalrat bei jeder (!) Entscheidung des Arbeitgebers über die Verteilung der Arbeitszeit der Beschäftigten – also grundsätzlich jedem Dienstplan und jeder Dienstplanänderung – zu beteiligen ist. Davon sind nur Notfälle ausgenommen, die aus arbeitsrechtlicher Sicht aber eine organisatorische Extremsituation voraussetzen (Krankheitsausfall eines Beschäftigten ist kein Notfall). Es empfiehlt sich deshalb gerade in Einrichtungen und Betrieben mit häufig wechselnden Arbeitszeiten und kurzfristigem Anpassungsbedarf entsprechende (Rahmen-)Regelungen über Aufstellung und Änderung von Dienstplänen zu treffen (z. B. Kriterien der Dienstplanänderung, Vorlauf und Umfang der Änderung, Vertreterregelung für kurzfristigen Ausfall etc.).

### Überstunden und Mehrarbeit

#### Tagesdienst

Für Beschäftigte außerhalb von Schicht- und Wechselschichtarbeit fallen Überstunden nur an, wenn Arbeitsstunden zusätzlich zu der für die Woche festgelegten Arbeitszeit geleistet und nicht bis zum Ende der Folgeweche ausgeglichen werden (§ 7 Abs. 7 TVöD). Sind für die Woche dienstplanmäßig mehr als 39 Stunden vorgesehen worden (z. B. 43 Stunden) – was im Rahmen des Ausgleichszeitraums ja möglich ist – dann können Überstunden erst



### ... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

oberhalb dieser Grenze anfallen (hier ab der 44. Stunde). Bei Arbeitszeitkorridor und Rahmenzeit fallen innerhalb des Korridors (max. 45 Stunden/Woche) und der täglichen Rahmenzeit ohnehin keine Überstunden an.

### Schicht- und Wechselschichtarbeit

Für Beschäftigte im Schichtdienst besteht eine eigenständige – auch aus Sicht des Bundesarbeitsgerichts kaum verständliche – Überstundendefinition (§ 7 Abs. 8 TVöD). Nach einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (6 AZR 800/11) kommt es für das Vorliegen von Überstunden darauf an, ob die regelmäßige Arbeitszeit innerhalb des Schichtplanturnus (Zeitraum, für den die Arbeitszeit (vor-)geplant wurde, z. B. ein Kalenderjahr) überschritten wurde. Innerhalb des Schichtplanturnus können Stunden als Plus- und Minusstunden ausgeglichen werden. Nach Ablauf des Turnus nicht ausgeglichene Stunden sind Überstunden im Sinne des TVöD (mit Zuschlag). Arbeitsstunden, die direkt im Anschluss an eine Schicht unplanmäßig geleistet wurden (z. B. weil die Schichtablösung sich verspätet), sind allerdings sofort Überstunden.

Der Überstundenbegriff des TVöD knüpft im Übrigen an die Arbeitszeit des Vollzeitbeschäftigten an. Leisten Teilzeitbeschäftigte Arbeitsstunden oberhalb ihrer Vertragsarbeitszeit, spricht der TVöD von „Mehrarbeit“, die bis zur Grenze der regelmäßigen Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten keinen Überstundenzuschlag auslöst (Ausgleich „1:1“).

### Weitere Sonderformen der Arbeit

#### Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit

Die nach TVöD Beschäftigten sind verpflichtet, bei betrieblichem Bedarf Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit zu leisten. Insbesondere bei Sonn- und Feiertagsarbeit sind die gesetzlichen Bestimmungen zu beachten. Gemäß § 10 Abs. 1 Nr. 5 ArbZG können Arbeitnehmer bei Musikaufführungen, Theatervorstellungen, Filmvorführungen, Schaustellungen, Darbietungen und anderen ähnlichen Veranstaltungen beschäftigt werden. Dies schließt die nicht-künstlerisch Beschäftigten ein (z. B. Bühnentechnik). Wird am Sonntag gearbeitet, muss nach den Sonderregelungen des TVöD-Verwaltung für Bühnenbeschäftigte innerhalb einer Woche ein ungeteilter freier Tag gewährt werden (dienstplanmäßig freier Tag; kein ‚bezahltes Frei‘). Dieser freie Tag soll mindestens in jeder siebenten Woche auf einen Sonn- oder Feiertag fallen. Für Beschäftigte in Theaterbetrieben und Orchestern müssen mindestens 8 Sonntage im Jahr beschäftigungsfrei sein (sonst 15 Sonntage).

#### Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst

Rufbereitschaft leisten Beschäftigte, die sich auf Anordnung des Arbeitgebers außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit an einer dem Arbeitgeber anzuzeigenden Stelle aufhalten, um auf Abruf die Arbeit aufzunehmen. Die Rufbereitschaft zählt arbeitszeitgesetzlich nicht (!) zu Arbeitszeit, wohl aber die Inanspruchnahme (Einsatz im Betrieb oder z. B. per PC von zu Hause aus). Bei Inanspruchnahmen ist darauf zu achten, dass die gesetzliche Ruhezeit



### ... Arbeitszeitgestaltung auf der Grundlage des TVöD

(11 Stunden ununterbrochen) nach der Inanspruchnahme eingehalten wird, wenn sie nicht bereits vorher gewährt worden war. War die Ruhezeit nur teilweise gewährt worden, muss sie gegebenenfalls neu gewährt werden. Von Bereitschaftsdienst spricht man, wenn der Beschäftigt sich während der Bereitschaft an einem vom Arbeitgeber bestimmten aufhalten muss (z. B. im Betrieb). Diese Form der Bereitschaft ist im Kulturbereich allerdings äußerst selten.

### Zusammenfassung

Die Arbeitszeitbestimmungen des TVöD ermöglichen ein breites Spektrum an Arbeitszeitmodellen zum kunden- und bedarfsgerechten aber auch mitarbeiterorientierten Einsatz der Arbeitszeit. Die insoweit bestehenden Möglichkeiten – sowohl für Einrichtungen und Betriebe als auch für Beschäftigte – werden bislang häufig nicht ausgeschöpft. Die Arbeitszeitgestaltung kann damit einen Beitrag dazu leisten, die Wettbewerbsfähigkeit von Kultureinrichtungen zu stärken. ¶



- Anzeige -

**ba.**

## Kulturvermittlung mit und durch Gaming

Internationale Tagung | 15. und 16. Oktober 2014

Was kann die Übernahme von spielerischen Methoden der PC oder Konsolen-Adventures, -Egoshoooter games, -Strategiespielen etc. für den Bereich der Kulturellen Bildung bedeuten?

**ba · Wolfenbüttel**

www.bundesakademie.de



**RECHTSANWALT  
MICHAEL FELSER**

ist Namensgeber einer Fachanwaltskanzlei mit Niederlassungen in Köln und Brühl. Er hat sich seit 1990 auf das Arbeitsrecht einschließlich des öffentlichen Dienstrechts spezialisiert. Neben einem Ratgeber zum Thema Kündigung hat er u.a. mehrere Kommentare zum Personalvertretungsrecht mitverfasst. Sein Wissen und seine Erfahrung gibt er gerne und oft in Seminaren weiter.

## Vom Anfang bis zum Ende

### Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

Für den öffentlichen Dienst gibt es keine besonderen Vorgaben was den Kündigungsschutz angeht. Dennoch gibt es einige Besonderheiten bei Einstellung und Kündigung, die beachtet werden müssen und sollten. Rechtsanwalt Michael Felser nimmt für unser Magazin das Thema in den Blick.

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Michael Felser

In Deutschland waren im Jahr 2012 in der Kultur- und Kreativwirtschaft über eine Million Menschen erwerbstätig, ein Viertel davon als selbstständige Freiberufler und gewerbliche Unternehmerinnen und Unternehmen. Mit geringfügig Beschäftigten und geringfügig Tätigen waren es 2012 sogar über 1,6 Millionen Erwerbstätige. Im Kultursektor sind etwa 126.000 Erwerbstätige im öffentlichen Dienst beschäftigt, knapp 15.000 von ihnen als Beamte. Auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist ein bedeutender Arbeitgeber im Kulturbereich. Mehr als 27.000 festangestellte Mitarbeiter und über 11.000 feste freie Mitarbeiter sind dort beschäftigt. Hinzu kommen weitere 80.000 bis 100.000 freie Mitarbeiter. Die Gruppe der selbstständigen Kulturberufe wuchs in den Jahren 1995 bis 2003 vier mal schneller als die Gesamtgruppe aller Selbstständigen innerhalb der erwerbstätigen Bevölkerung; der Trend zur selbstständigen Beschäftigung ist seitdem ungebrochen. Drei von zehn Studenten wollen laut einer Umfrage der Beratungsgesellschaft Ernest Young in den öffentlichen Dienst gehen. In den Kulturbereich wollen 17 Prozent aller Studenten, sogar 24 Prozent aller Studentinnen. Für 61 Prozent aller Studenten spielt die Jobsicherheit eine große Rolle.

Die Einstellung, Beschäftigung und Kündigung der Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes ist durch Tarifverträge (TVÖD, TV-L u.a.) geregelt. Ausgenommen - d.h. tariflich unregelt - sind die Selbständigen, also freie Mitarbeiter / Honorarkräfte. Für Kulturschaffende in den Städten und Gemeinden gilt der TVÖD-Vka, in allen Bundesländern der TV-L (spezielle Landesregelungen in Hessen und Berlin) und im Bund der TVÖD-Bund. Für bestimmte Bereiche des Kulturbetriebs gibt es spezielle Tarifverträge, u.a. für

- geringfügig Beschäftigte im Sinne von § 8 Abs. 1 Nr. 2 SGB IV,
- künstlerisches Theaterpersonal, technisches Theaterpersonal mit überwiegend künstlerischer Tätigkeit und Orchestermusikerinnen/Orchestermusiker,
- Hochschullehrerinnen/Hochschullehrer, wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte und Lehrbeauftragte an Hochschulen, Akademien und wissenschaftlichen Forschungsinstituten sowie künstlerische Lehrkräfte an Kunsthochschulen, Musikhochschulen und Fachhochschulen für Musik.



### ... Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

#### **Entsprechende Anwendung von BAT und TVÖD**

Viele Kulturschaffende sind im Umfeld des öffentlichen Dienstes bei privaten Arbeitgebern beschäftigt. In vielen Arbeitsverträgen solcher Einrichtungen finden sich Formulierungen wie „der BAT findet entsprechende Anwendung“ oder „die Vergütung richtet sich nach dem TVÖD“. Nicht immer führen solche Klauseln zur vollständigen Einbeziehung der tariflichen Regelungen des TVÖD oder BAT. Sicher ist letzteres nur, wenn im Arbeitsvertrag geregelt ist: „auf das Arbeitsverhältnis finden die Tarifverträge des TVÖD-VkA in der jeweiligen Fassung Anwendung“. Ansonsten müssen solche Formulierungen daraufhin überprüft werden, ob nur einzelne Regelungen in den Vertrag einbezogen werden sollten oder tatsächlich eine vollständige Übernahme des Tarifrechts des öffentlichen Dienstes vereinbart war.

#### **Einstellung im öffentlichen Dienst**

59 Prozent aller Neueinstellungen im öffentlichen Dienst erfolgen über eine Befristung, nur eine Minderheit wird sofort unbefristet eingestellt. Auch nach der Einstellung setzt sich die Befristungskarriere häufig mit weiteren befristeten Arbeitsverträgen fort. Einen Grund sehen Forscher der Bertelsmann-Stiftung im besonders strikten Kündigungsschutz im öffentlichen Sektor.

#### **Einstellung in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis**

Bei Einstellungen von Arbeitnehmern und Beamten gilt im öffentlichen Dienst der Grundsatz der Bestenauslese. Es ist daher der objektiv am besten geeignete Bewerber einzustellen, wenn mehrere Bewerber um eine Stelle konkurrieren. Maßgeblich ist das Anforderungsprofil der Stelle, das in einer Stellenbeschreibung niedergelegt wurde. Unterlegene Bewerber können die Auswahlentscheidung durch eine Konkurrentenklage gerichtlich überprüfen lassen. Auch das Anforderungsprofil muss sachgerecht sein und darf nicht auf einen bereits favorisierten Bewerber zugeschnitten werden. Die Besetzung der Stelle mit dem ausgewählten Mitbewerber kann bei Verstößen gegen die Bestenauslese oder ein faires Bewerbungsverfahren durch einstweilige Verfügung verhindert werden.

Voraussetzung ist neben der fachlichen Qualifikation die gesundheitliche Eignung. Übergewichtige Bewerber mit einem Body-Mass-Index (BMI) von über 30 müssen mit Schwierigkeiten rechnen. Nach neuerer Rechtsprechung ist der BMI aber nur noch eingeschränkt für eine gesundheitliche Eignung maßgeblich, vielmehr müssen konkrete gesundheitliche Einschränkungen für die Beschäftigung vorliegen, wenn die Einstellung aus gesundheitlichen Gründen zurückgewiesen werden soll. Bei der Einstellung ist der Personalrat zu beteiligen; er bestimmt auch bei der Eingruppierung mit.

In Stellenausschreibungen ist die Entgeltgruppe, nach der sich die Vergütung richtet, meistens festgelegt, oft allerdings auch als Spann (bis zu EG XY). Das Entgelt ist im öffentlichen Dienst ebenfalls tariflich festgelegt. Maßgeblich



### ... Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

ist die Eingruppierung, die in der Entgeltordnung geregelt ist. Dort wird Tätigkeitsbeschreibungen eine Entgeltgruppe zugeordnet, nach der sich die monatliche Vergütung richtet, die sich wiederum aus entsprechenden Entgelttabellen ergibt. Die in der Stellenausschreibung angegebene Entgeltgruppe ist allerdings nicht bindend, der Arbeitnehmer kann, wenn die Tätigkeit höherwertiger ist als ausgeschrieben, eine Vergütung nach der Wertigkeit der tatsächlichen Tätigkeit verlangen.

### Befristungsregeln im öffentlichen Dienst

Im öffentlichen Dienst gibt es spezielle tarifliche Befristungsregelungen, die Abweichungen zum Teilzeitbefristungsgesetz beinhalten. Grundsätzlich kann eine Neueinstellung immer befristet erfolgen, auch ohne Grund. Das Teilzeitbefristungsgesetz und auch der TVÖD sehen aber eine maximale Dauer der grundlosen Befristung von zwei Jahren vor. Ein befristeter Arbeitsvertrag ohne sachlichen Grund soll in der Regel zwölf Monate nicht unterschreiten; die Vertragsdauer muss mindestens sechs Monate betragen. Daher kann die erste Befristung, wenn sie auf sechs Monate begrenzt war, bis zu dreimal verlängert werden (also in Form von vier Halbjahresverträgen). Danach können weitere Befristungen nur noch erfolgen, wenn ein Sachgrund vorliegt.

Ein sachlicher Grund liegt insbesondere vor, wenn

- der betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung nur vorübergehend besteht,
- die Befristung im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium erfolgt, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern,
- der Arbeitnehmer zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt wird,
- die Eigenart der Arbeitsleistung die Befristung rechtfertigt,
- die Befristung zur Erprobung erfolgt,
- in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe die Befristung rechtfertigen,
- die Befristung auf einem gerichtlichen Vergleich beruht.

Vor Ablauf des befristeten Arbeitsvertrages hat der Arbeitgeber nach dem TVÖD zu prüfen, ob eine unbefristete oder befristete Weiterbeschäftigung möglich ist. Beschäftigte mit einem befristeten Arbeitsvertrag sind bei der Besetzung von Dauerarbeitsplätzen bevorzugt zu berücksichtigen, wenn die sachlichen und persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind. In einigen Bundesländern wie in NRW oder Baden-Württemberg hat der Personalrat außerdem bei Befristungen mitzubestimmen.

Unzutreffend ist allerdings ein verbreiteter Rechtsirrtum, dass es eine maximale Befristungsdauer von fünf Jahren gäbe. Nach § 30 TVÖD sind befristete Arbeitsverträge mit sachlichem Grund nur zulässig, wenn die Dauer des



### ... Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

einzelnen Vertrages fünf Jahre nicht übersteigt; weitergehende Regelungen im Sinne von § 23 TzBfG bleiben unberührt. Die Gesamtdauer der Befristungen kann also bei Vorliegen eines Sachgrundes auch über fünf Jahre hinaus betragen.

Viele Befristungen im öffentlichen Dienst würden einer Überprüfung wohl nicht mehr standhalten. Grund hierfür ist die Einführung der Rechtsmissbrauchskontrolle durch die Arbeitsgerichte, die dazu durch EU-Recht verpflichtet sind. Danach werden neuerdings Befristungen, deren Dauer ein Mehrfaches der zweijährigen sachgrundlosen Befristung nach dem Teilzeitbefristungsgesetz erreicht oder/und ein Vielfaches der Verlängerungsmöglichkeiten (bis zu drei Verlängerungen) des TzBfG, einer strengen Kontrolle unterzogen. Die Gerichte unterstellen dann einen Dauerbedarf, obwohl der Befristungsgrund an sich vorlag. In den letzten Jahren haben Arbeitsgerichte Befristungen im Lehrerbereich und nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz wegen Rechtsmissbrauchs der gesetzlichen Regelungen für unwirksam erachtet.

Zu beachten ist, dass eine Entfristungsklage nur binnen drei Wochen nach dem Ende der Befristung möglich ist. Vorsicht ist auch bei der Unterzeichnung eines neuen befristeten Vertrages geboten. Die Unterschrift sollte nur mit einem Zusatz „vorbehaltlich der Wirksamkeit der bisherigen Befristungen“ geleistet werden. In jedem Fall sollte vor dem Auslaufen des befristeten Vertrages rechtzeitig qualifizierter Rechtsrat eingeholt werden.

### Selbstständige im öffentlichen Dienst

Immer mehr Kulturschaffende sind als Selbstständige tätig. Ein Grund dafür sind sicher die damit verbundenen Freiheiten, aber auf Seiten der Auftraggeber hauptsächlich fiskalische Gründe, nämlich die Einsparung von Sozialversicherungsbeiträgen und die Vermeidung arbeitsrechtlicher Bindungen. Anders als bei Arbeitnehmern, deren Arbeitsbedingungen durch das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes weitestgehend geregelt sind, herrscht bei Selbstständigen weitgehend Vertragsfreiheit bei den Arbeitsbedingungen. Nur in Ausnahmefällen werden auch die Beschäftigungsverhältnisse von „Freien“ durch Tarifverträge geregelt, z.B. im Rundfunk. Aber auch gesetzlich ist insbesondere der Dienstvertrag nicht vergleichbar strikt geregelt wie der Arbeitsvertrag. Die Vertragsbedingungen (Vertragsdauer, Honorar, Kündigungsfristen) sind - im Rahmen der Gesetze - frei aushandelbar. Allerdings steht auch Selbstständigen, wenn sie als arbeitnehmerähnliche Person wirtschaftlich abhängig von einem Auftraggeber sind, der gesetzliche bezahlte Mindesturlaub von 20 Tagen zu, was weitgehend unbekannt ist. Allerdings muss der Urlaub beantragt werden, andernfalls verfällt er entsprechend den auch bei Arbeitnehmern geltenden Regeln.

Grundsätzlich können nach der Rechtsprechung viele Tätigkeiten sowohl im Rahmen einer selbstständigen sozialversicherungsfreien Beschäftigung als auch in einem Arbeitsverhältnis durchgeführt werden. Allerdings muss die



### ... Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

Beschäftigung dann auch den Spielregeln der Rechtsformwahl folgen. Maßgeblich ist sozialversicherungsrechtlich weder das Gewollte noch das Vereinbarte, sondern die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnis. Eine freie Mitarbeit muss daher weisungsfrei erfolgen. In der Praxis dürfte ein großer Teil der „Freien“ allerdings scheinselfständig sein, weil sie tatsächlich wie Arbeitnehmer eingesetzt werden. Dies zeigen viele Fälle aus der Praxis, in denen nicht nur kleine Arbeitgeber im Kulturbereich, sondern auch Universitäten und Verwaltungen unangenehme Erfahrungen mit dem Sozialversicherungsrecht gemacht haben.

Anzuraten ist daher, im ersten Monat der Tätigkeitsaufnahme ein Statusfeststellungsverfahren bei der DRV einzuleiten, mit dem der Status geklärt wird. Wird eine Tätigkeit im Nachhinein als scheinselfständig, also sozialversicherungspflichtig eingeordnet, drohen dem Auftraggeber wegen der Verjährungsfrist von vier Jahren hohe Nachzahlungen für einen Zeitraum bis zu knapp fünf Jahren. Die Scheinselfständigen haben von der DRV nichts zu befürchten, weil der Arbeitgeber für den Gesamtsozialversicherungsbeitrag haftet und praktisch keinen Regress bei dem Auftragnehmer/Arbeitnehmer nehmen kann.

Aber auch die Selbstständigen müssen ihren Status klären. So kann eine Sozialversicherungspflicht für Selbstständige in der Künstlersozialversicherung bestehen oder eine Rentenversicherungspflicht in der DRV als Lehrer/Dozent oder arbeitnehmerähnlicher Selbstständiger. Viele Selbstständige sind sich dessen nicht bewusst und werden auch von ihrer Steuerberatung nicht darauf hingewiesen oder falsch beraten. Die Folge sind Nachzahlungen im fünfstelligen Bereich, die den Selbstständigen persönlich treffen.

Selbstständige genießen auch keinen Kündigungsschutz. Wird die vertragliche Kündigungsfrist eingehalten und liegt keine Scheinselfständigkeit vor, beendet die Kündigung den Vertrag. Nur im Fall einer Scheinselfständigkeit - dann liegt meist auch ein Arbeitsverhältnis vor - kann Kündigungsschutz in Anspruch genommen werden. Dabei ist dann aber auch die Klagefrist von drei Wochen nach § 4 KSchG zu beachten.

### Kündigung im öffentlichen Dienst

Jobs im öffentlichen Dienst gelten als besonders sicher, der Kündigungsschutz als besonders gut. Dabei gelten im öffentlichen Dienst keine besonderen Regeln für die Kündigung, sondern im Wesentlichen die für alle Arbeitnehmer geltenden Regelungen des Kündigungsschutzgesetzes sowie des besonderen Kündigungsschutzes bspw. für Schwerbehinderte und Schwangere. Trotzdem werden im öffentlichen Dienst nur selten betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen. Auch verhaltensbedingte und personenbedingte (z. B. krankheitsbedingte) Kündigungen sind im öffentlichen Dienst im Vergleich zur privaten Wirtschaft eine Ausnahme. Das hängt sicher auch damit zusammen, dass Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes in aller Regel nur dann



### ... Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

kündigen, wenn ein sicherer Kündigungsgrund vorhanden ist. Private Arbeitgeber greifen früher zu diesem Instrument, und versuchen dann die Trennung durch Zahlung einer Abfindung zu sichern.

Besonders gegen Kündigung geschützt sind langjährige ältere Beschäftigte, vor allem gegen betriebsbedingte Kündigungen:

„Arbeitsverhältnisse von Beschäftigten, die das 40. Lebensjahr vollendet haben und für die die Regelungen des Tarifgebiets West Anwendung finden, können nach einer Beschäftigungszeit (Absatz 3 Satz 1 und 2) von mehr als 15 Jahren durch den Arbeitgeber nur aus einem wichtigen Grund gekündigt werden. Soweit Beschäftigte nach den bis zum 30. September 2005 geltenden Tarifregelungen unkündbar waren, verbleibt es dabei“, heißt es in § 30 Abs. 2 TVÖD.

Nur dann, wenn das Arbeitsverhältnis „sinnentleert“ fortgeführt werden müsste, also eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit auch nach Umorganisation/Neuverteilung der Arbeit nicht besteht, darf der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis auch in diesen Fällen betriebsbedingt kündigen. Allerdings schützt auch diese Regelung nicht vor fristlosen verhaltensbedingten Kündigungen oder außerordentlichen krankheitsbedingten Kündigungen mit sozialer Auslaufzeit. Allerdings muss der Kündigungsgrund das Gewicht eines wichtigen Grundes haben, so wie bei der außerordentlichen Kündigung nach § 626 BGB, was nur selten der Fall sein wird. Vergleichbare tarifliche Regelungen gibt es aber auch in der privaten Wirtschaft, z.B. in der Metallindustrie und der Chemie.

Während Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes jedenfalls nach dem Ablauf der Probezeit (sechs Monate) einen Kündigungsgrund benötigen, den Arbeitnehmer arbeitsgerichtlich überprüfen lassen können, dürfen Arbeitnehmer ohne Grund kündigen. Beide Seiten müssen allerdings die tarifliche Kündigungsfrist einhalten. Gegen eine ungerechtfertigte oder fehlerhafte Kündigung muss binnen drei Wochen nach Zugang Kündigungsschutzklage erhoben werden.

### Kündigungsfristen im öffentlichen Dienst

In der Probezeit, d.h. den ersten sechs Monaten beträgt die Kündigungsfrist zwei Wochen zum Monatsende; danach bis zu Ende des ersten Beschäftigungsjahres beträgt die Kündigungsfrist ein Monat zum Monatsschluss. Danach ist eine Kündigung nur noch zum Ende eines Vierteljahres möglich, nämlich nach einer Beschäftigungszeit

- von mehr als einem Jahr mit einer Frist von 6 Wochen,
- von mindestens 5 Jahren mit einer Frist von 3 Monaten,
- von mindestens 8 Jahren mit einer Frist von 4 Monaten,
- von mindestens 10 Jahren mit einer Frist von 5 Monaten,
- von mindestens 12 Jahren mit einer Frist von 6 Monaten,



[http://www.kulturmanagement.net/frontend/index.php?page\\_id=180](http://www.kulturmanagement.net/frontend/index.php?page_id=180)  
**Was wert!**

... Einstellung und Kündigung im öffentlichen Dienst

- zum Schluss eines Kalendervierteljahres (Quartalsende).

Die gesetzlichen Kündigungsfristen sind kürzer und erlauben eine Beendigung zum Monatsende. Die tariflichen Kündigungsfristen im öffentlichen Dienst sind daher günstiger, sie müssen allerdings auch von beiden Seiten beachtet werden. ¶

- Anzeige -

**KULTUR  
PERSONAL**

**»DIE WICHTIGSTEN ENTSCHEIDUNGEN  
IN EINER ORGANISATION  
SIND PERSONALENTSCHEIDUNGEN«**

**PETER F. DRUCKER**

Wir sind eine auf den Kulturbereich spezialisierte Personalberatung. Wir vermitteln zwischen Kultureinrichtungen sowie qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern. Das Motto unserer Arbeit lautet: »PASST PERFEKT«.

Sie wollen Mitarbeiter finden, die perfekt zu Ihnen passen? Dann informieren Sie sich jetzt unter **WWW.KULTURPERSONAL.DE**



**PROF. DR. FRANK  
DULISCH**

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW. In seinem Forschungsschwerpunkt Personalbeurteilung führt er vielfältige betriebsinterne Seminare durch; breite Beachtung findet sein Lernprogramm zur Psychologie der Personalbeurteilung auf der Internetseite [www.personalbeurteilung.de](http://www.personalbeurteilung.de)

## Leistungen prämiieren?

### Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung im öffentlichen Dienst

Denkt man an den öffentlichen Dienst, denkt man sicher nicht zuerst an Prämien, Boni oder andere erfolgs- und leistungsorientierte Vergütungen. Doch auch der TVöD sieht eine erfolgs- oder leistungsorientierte „Bezahlung“ der Mitarbeiter vor. Prof. Dr. Frank Dulisch beschreibt für unser Magazin Chancen und Risiken einer solchen Praxis. Sein Fazit aber auch: Der eigentliche Gewinn dieser „Reform“ ist das Mitarbeitergespräch.

Ein Beitrag von Frank Dulisch

#### Grundlagen der leistungs- und erfolgsbezogenen Vergütung

Neben der anforderungsbezogenen Entlohnung, die für eine bestimmte Arbeitszeit bezahlt wird, bestehen in vielen Organisationen leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütungen. Die Elemente eines modernen Vergütungssystems werden in dem Konzeptpapier einer Bank wie folgt beschrieben

- „Grundgehalt: marktgerecht, anforderungsgerecht, im Quervergleich stimmig
- Erfolgsorientierte Bezahlung: belohnt das Erreichen bestimmter Erträge
- Leistungsorientierte Bezahlung: belohnt die individuelle Leistung und Leistungsanstrengung“<sup>1</sup>

Die erfolgsorientierte Bezahlung ist vom Erfolg abhängig, üblicherweise dem Gewinn des Gesamtunternehmens. Dieser Erfolg hängt zum einen von den Mitarbeitern und den Führungskräften ab, er wird aber zum anderen von externen Faktoren, wie z. B. konjunkturellen Entwicklungen, beeinflusst. Erfolgsprämien werden in der Regel an alle Mitarbeiter ausbezahlt; sie sind im produzierenden Gewerbe verbreiteter als im Dienstleistungsgewerbe.<sup>2</sup>

Derartige erfolgsorientierte Prämien haben im öffentlichen Dienst – obwohl der TVöD Vka in § 18, 4 vorsieht, dass eine Erfolgsprämie in Abhängigkeit von einem zu bestimmenden wirtschaftlichen Erfolg zusätzlich gezahlt werden kann – eine geringe Bedeutung. Denn in vielen Bereichen des öffentlichen Sektors kann der gemeinsame wirtschaftliche Erfolg nicht beziffert werden.

Bei der leistungsorientierten Bezahlung steht dagegen das Erreichen bestimmter Qualitäts- oder Quantitätsvorgaben im Vordergrund. Die Vorgaben können sich auf einzelne beziehen und eine Grundlage für individuelle Prämien darstellen, sie können sich aber auch auf Gruppen beziehen und in Gruppenprämien münden. Die Kriterien für die Vergabe und die konkrete

<sup>1</sup> vgl. Breisig, Thomas: Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt am Main 2003, S. 49.

<sup>2</sup> vgl. Spiegel online vom 7.3. 2011: VW-Mitarbeiter bekommen 4000 Euro Prämien, [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/o,1518,749565,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/o,1518,749565,00.html).



### ... Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung im öffentlichen Dienst

Höhe der leistungsbezogenen Entlohnung werden häufig in den jährlichen Mitarbeitergesprächen thematisiert.

#### Chancen einer leistungsorientierten Vergütung

Leistungsentlohnungssysteme müssen definieren, was sie unter einer „besonderen Leistung“ verstehen. Über die Vorgabe von Kriterien oder die Vereinbarung von Zielen können ausgewählte, aktuell als besonders wichtig erachtete Aspekte der Leistung in den Vordergrund gestellt werden. Die Leistungsprämierungen können sich beispielsweise auf qualitative Kriterien beziehen, wie das Einhalten von Zeitplänen; es können aber auch quantitative Vorgaben, wie das Erreichen eines bestimmten Umsatzes, sein. Das Ausloben von Prämien trägt demnach zu einem zielorientierten Management bei; die vereinbarten Arbeitsziele erhalten ein besonderes Gewicht.

Leistungsprämien sind mehr als Geld; sie stellen eine Form der persönlichen Anerkennung dar. Das Gefühl, dass die eigene Leistung unzureichend gewürdigt wird, trägt maßgeblich zur Arbeitsunzufriedenheit bei. Die Vergabe von Leistungsprämien veranlasst die Führungskraft, sich mit den Leistungen des Einzelnen intensiver zu beschäftigen.

#### Risiken einer leistungsorientierten Vergütung

In den letzten Jahren wurde in einer Reihe von Veröffentlichungen vor allem auf die Risiken und Gefahren einer leistungsorientierten Bezahlung hingewiesen<sup>3</sup>:

So wurde in vielen experimentellen Studien, aber auch in Feldstudien ein „Verdrängungseffekt“ nachgewiesen. Zusätzliche extrinsische Geldanreize können eine vorhandene intrinsische Motivation schmälern. Vor allem die moderne Arbeitswelt unserer „Wissensgesellschaft“ lebt aber von der intrinsischen Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter, die beispielsweise bereit sind, ihr Wissen auch ohne besondere Anreize mit anderen zu teilen. Der Erfolg einzelner Open-Source-Projekte oder der freien Enzyklopädie „Wikipedia“ wird als Beleg für diese These angeführt.

Wer Leistungen besonders auszeichnen will, der muss die Leistungen des einzelnen stärker kontrollieren. Einerseits vermissen viele Mitarbeiter die Anerkennung ihrer alltäglichen Leistungen durch die Führungskraft, andererseits wünschen sie sich aber auch keine vermehrten Arbeitskontrollen. Kontrollen werden als Fremdsteuerung erlebt, sie laufen dem Streben nach Selbstbestimmung entgegen. Leistungsprämierungen betonen die Hierarchie in Organisationen.

Leistungsentlohnungssysteme erfordern es, möglichst objektive Kriterien für die Leistungsmessung zu benennen. In vielen Bereichen, vor allem im

<sup>3</sup> vgl. z. B. Sprenger, Reinhard: Mythos Motivation, 19. Auflage, Campus Verlag 2010; Bruno S. Frey und Margit Osterloh, Pay für performance – immer empfehlenswert? veröffentlicht unter: [www.bsfrey.ch/articles/333\\_oo.pdf](http://www.bsfrey.ch/articles/333_oo.pdf); [http://www.bsfrey.ch/articles/333\\_oo.pdf](http://www.bsfrey.ch/articles/333_oo.pdf).



### ... Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung im öffentlichen Dienst

Dienstleistungsgewerbe, ist es schwierig, Leistungen anhand einiger weniger „harter“ Kennzahlen zu bewerten. „Nicht alles was zählt, ist zählbar und nicht alles, was zählbar ist, zählt“, gab bereits Albert Einstein zu bedenken. Wenn einzelne Leistungsaspekte als besonders vergütungsrelevant herausgestellt werden, besteht stets die Gefahr der Fehlsteuerung. Die Mitarbeiter konzentrieren sich auf die herausgestellten Leistungsaspekte und vernachlässigen dabei andere.

Will man derartige Fehlsteuerungen vermeiden, benötigt man ein Bündel von Leistungsindikatoren, die regelmäßig erhoben werden. Die Entwicklung und vor allem das regelmäßige Erheben dieser Zahlen sind möglicherweise mit einem großen Controllingaufwand verbunden. Da Teamleistungen immer wichtiger werden, werden sich viele der Leistungsindikatoren auf die gesamte Teamleistung beziehen; der Beitrag des einzelnen zu dieser Teamleistung ist dabei nur schwer zu bestimmen.

### Leistungsentlohnung im öffentlichen Dienst

Mit dem TVöD wurde seit dem 1. Januar 2007 die Möglichkeit eines Leistungsentgeltes für die **Beschäftigten** eingeführt; seit dem 1. Januar 2013 werden 2 Prozent der Lohnsumme für Leistungszulagen und -prämien verwendet. Die Tarifparteien beabsichtigen, diese leistungsorientierte Bezahlung (LoB) bis auf 8 Prozent der Lohnsumme auszuweiten. Dieses Leistungsentgelt muss vollständig ausgeschüttet werden. Wenn die Hausleitung und Personalvertretung sich in einer Dienstvereinbarung nicht auf einen Ausschüttungsmodus einigen, wird nur ein Teil gleichmäßig auf die Mitarbeiter verteilt. Das Leistungsentgelt kann als einmalige (Jahres-)Prämie oder als monatlich wiederkehrende, zeitlich befristete Zulage ausgezahlt werden.

Die notwendige Leistungsdifferenzierung kann gemäß dem TVöD nach zwei Verfahren erfolgen: Der **Zielvereinbarung** und der **(systematischen) Leistungsbewertung**:

- „Die Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung.“
- „Die Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung.“<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> § 18 Abs. 5 TVöD Vka



... Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung im öffentlichen Dienst

	<b>Zielvereinbarung</b>	<b>Systematische Leistungsbewertung</b>
<b>Vorrangige Perspektive</b>	vorausblickend	rückblickend
<b>Abschlusszwang</b>	stets freiwillige Abrede	Freiwilligkeit kann in der Dienstvereinbarung festgeschrieben werden
<b>Verhältnis zum Aufgabengebiet</b>	setzt Schwerpunkte	vorgegebene einheitliche Kriterien beziehen sich auf das gesamte Aufgabenspektrum
<b>Objektivität der Bewertung</b>	wenn das Ziel gut formuliert war, ist die Zielerreichung objektiv prüfbar	eher eingeschränkt
<b>Gruppenvereinbarung und -bewertung</b>	möglich	nicht möglich
<b>Führungsperspektiven</b>	freiwillige Vereinbarungen betonen die Kooperation mit dem Vorgesetzten	Betonung der Hierarchie

Abbildung 1: Übersicht über Systematische Leistungsbewertung und Zielvereinbarung

Während die systematische Leistungsbewertung sich jeweils auf die Leistung des Einzelnen bezieht, können Zielvereinbarungen sich auch auf die Leistungen von Gruppen beziehen und zu einer gemeinsamen Prämierung führen. Zielvereinbarungen sind zudem freiwillig; bei einem Verzicht auf das Unterschreiben einer Zielvereinbarung wird der Beschäftigte in der Regel von dem Prämierungsverfahren ausgeschlossen.

Da die konkrete Ausgestaltung der LoB-Vergabe durch Dienstvereinbarungen gemeinsam mit der Personalvertretung vor Ort festgelegt wird, sind die Regelungen in den Behörden sehr unterschiedlich. Einige Organisationen haben Kombinationsmodelle entwickelt, in denen sowohl Zielvereinbarungen als auch Leistungsbewertungen für das Leistungsentgelt zählen; andere Dienstvereinbarungen sehen vor, dass die Führungskräfte zwischen beiden Verfahren wählen können.

Für die Weiterentwicklung des Systems wird eigens eine „paritätische Kommission“ gebildet, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat benannt werden. Diese Kommission ist auch Ansprechpartner für die Beschwerden der MitarbeiterInnen.



**... Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung im öffentlichen Dienst  
Besondere Probleme der Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst**

Die Leistungsdifferenzierung im öffentlichen Dienst erweist sich vielfach als besonders schwierig, denn die Leistung vieler Beschäftigter ist nicht anhand weniger Kennzahlen eindeutig messbar.

Wenn mit öffentlichen Geldern Kultur gefördert wird, so ist der Hintergrund meist ein Marktversagen. Das Zielkriterium „Einnahmenerzielung“ reicht nicht aus, um diesen Bereich der Kultur angemessen zu verwirklichen. Die öffentlichen Förderer verbinden eine Vielzahl weiterer Qualitätserwartungen an das Kulturprodukt. Bei einem Theater werden diese Kriterien wie das Erreichen einer hohen künstlerischen Qualität, die Gewinnung bestimmter Zielgruppen, die Begeisterung der Zuschauer oder die Förderungen junger Autoren sein. All diese Vielfalt von Erfolgsindikatoren ist nicht adäquat durch einfache Kennzahlen objektiv zu erfassen. Wenn dieses bereits für die Gesamtleistung eines Theaters zutrifft, umso schwieriger ist es, den Beitrag des Einzelnen differenziert zu erfassen. Auch der Umstand, dass in der Regel „Dienstleistungen“ erbracht werden, erschwert zusätzlich die Leistungsdifferenzierung. Dienstleistungen sind nicht „lagerfähig“, hierdurch wird eine nachträgliche Qualitätskontrolle erschwert. Zudem sind viele öffentlichen Dienstleistungen auf ein Mitwirken des Kunden angewiesen; es ist schwer, den Erfolg auf das Wirken des einzelnen Mitarbeiters zurückzuführen.

Erste Erhebungen bei den Kommunen zur Umsetzung des § 18 TVöD ergeben, dass

- die Mehrzahl der Kommunen zwischenzeitlich entsprechende Dienstvereinbarungen geschlossen hat und Leistungsentgelte auszahlt, nur wenige Kommunen praktizieren das pauschale „Gießkannenprinzip“,
- die Mehrzahl der Bewertungen wird über eine kriterienorientierte systematische Leistungsbewertung vorgenommen; dieses Verfahren wird von vielen Führungskräften als weniger aufwendig angesehen; viele Kommunen wollen aber in Zukunft den Zielvereinbarungen mehr Gewicht geben,
- die meisten öffentlichen Arbeitgeber sich bei dieser Leistungsbewertung auf bis zu 5 einheitliche Hauptkriterien zur Leistungsmessung beschränken. Diese sind häufig die Kriterien Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Adressatenorientierung, Teamverhalten und Führungserfolg. Die Objektivierung dieser Kriterien wird den jeweiligen Führungskräften überlassen und nicht weiter überprüft. Die subjektive Eindruckskomponente des Vorgesetzten überwiegt bei der Bewertung.
- die Mehrzahl der Kommunen einmalige Leistungsprämien vergibt; monatliche Leistungszulagen werden selten ausbezahlt,



### ... Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung im öffentlichen Dienst

- die weit überwiegende Anzahl der Beschäftigten eine Zulage bzw. Prämie erhält. Man spricht vielerorts bereits von einer heimlichen „Gießkanne“, mit der die Leistungsprämien im Hause verteilt werden<sup>5</sup>,
- in vielen Einrichtungen der Differenzierungsgrad bei der Leistungsbezahlung immer geringer wird. Aktuelle Studien legen den Schluss nahe, dass über 90 Prozent der Mitarbeiter eine finanzielle Prämierung erhalten und über 50 Prozent die jeweilige Höchstleistungsprämie.
- bei Leistungsprämierungen über Zielvereinbarungen der Trend der Bestnoten-inflation ausgeprägter ist als bei der Systematischen Leistungsbewertungen. Andererseits: „Die Beschäftigten nehmen Zielvereinbarungen im Vergleich zur Systematischen Leistungsbewertung deutlich fairer, transparenter und partizipativer wahr“, so das Ergebnis einer groß angelegten Befragungsstudie von Anne-Kathrin Meier.<sup>6</sup>

### Der eigentliche Gewinn: Mitarbeitergespräche

Wenn das Leistungsentgelt damit vielerorts zu einer allgemeinen Zulage „verkommen“ ist, stellt sich die Frage, was bleibt von dieser Reform: Viele Dienstvereinbarungen schreiben vor, dass die Erörterung der Leistung und der Leistungserwartungen (der Ziele) in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zu erfolgen hat. Der gemeinsame regelmäßige Austausch darüber, „was gute Arbeit“ im letzten Jahr und in Zukunft ausmacht, ist das eigentlich „Fruchtbare“ dieser Reform. Die Jahresmitarbeitergespräche wurden in den Dienstvereinbarungen verbindlich festgeschrieben; das Führen der Mitarbeitergespräche, das Treffen von Zielvereinbarungen und die Leistungsbewertungen haben viele Organisationen in Schulungsreihen thematisiert. Nicht selten wird bedauert, dass diese wichtigen Gespräche durch Diskussionen über die Verteilung von „Mini-Prämien“ belastet werden und an Ehrlichkeit einbüßt. ¶

[http://www.kulturmanagement.net/frontend/index.php?page\\_id=180](http://www.kulturmanagement.net/frontend/index.php?page_id=180)  
Was ist ein  
was wert!

<sup>5</sup> vgl. PriceWaterhouseCoopers PWC (Hrsg): Lohn für Leistung statt Dienst nach Vorschrift; 2008, [www.presseportal.de/pm/8664/1217598/kommunale-beschaeftigte-lohn-fuer-leistung-statt-dienst-nach-vorschrift](http://www.presseportal.de/pm/8664/1217598/kommunale-beschaeftigte-lohn-fuer-leistung-statt-dienst-nach-vorschrift); Schiefer, Hans: Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung in den Kommunen, [http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/domino/OeffentlicherDienst/Studie\\_2008-10DL.pdf](http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/domino/OeffentlicherDienst/Studie_2008-10DL.pdf); Tondorf, Karin: Evaluation zur betrieblichen Umsetzung des § TVÖD (VKA) Leistungsentgelt, Januar 2008, veröffentlicht unter: [http://verwaltungsreform.verdi.de/ag\\_tarif/leistungsentgeltsysteme/evaluation/data/evaluation\\_m\\_vorwort\\_leistungsentgelt-januar\\_2008.pdf](http://verwaltungsreform.verdi.de/ag_tarif/leistungsentgeltsysteme/evaluation/data/evaluation_m_vorwort_leistungsentgelt-januar_2008.pdf)

<sup>6</sup> Meier, Anne-Kathrin: Erste Erkenntnisse zur Wahrnehmung der Beurteilungsmethoden im Rahmen des leistungsorientierten Entgelts nach § 18 TVÖD, in: Verwaltung & Management, 19. Jg., Nr. 4, S. 179-187



**VERA ALLMAN-  
RITTER, MAG.  
M. A.**

ist studierte Politologin u. Kulturmanagerin. Von 2008-10 arbeitete sie als Projektmitarbeiterin/Koordinatorin des Zentrums für Audience Development am Institut für Kultur- und Medienmanagement der FU Berlin. Von 2011-12 war sie Referentin der Stiftung der Deutschen Wirtschaft. Seit 2007 ist sie selbstständige Kulturmanagerin, hält Vorträge und Lehraufträge u. a. zu den Themen Publikumsforschung und (Interkulturellem) Audience Development an verschiedenen Hochschulen.

Kontakt:

[www.allmanritter.de](http://www.allmanritter.de)

# Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum

– Anregungen zur weiteren Beschäftigung

Ein Beitrag von Vera Allmanritter

*\* Der Beitrag wurde in Teilen bereits veröffentlicht in: Allmanritter, Vera (2014): Migranten als Kulturpublikum. Der aktuelle Forschungsstand sowie Anregungen zur weiteren Beschäftigung. In: Mandel, Birgit/Renz, Thomas (Hrsg.): Dokumentation der Tagung MIND THE GAP! – Zugangsbarrieren zu kulturellen Angeboten und Konzeptionen niedrighschwelliger Kulturvermittlung, am 09. und 10. Januar 2014 im Deutschen Theater in Berlin. Universität Hildesheim: Hildesheim, 35-41.*

## Einleitung

Menschen mit Migrationshintergrund (MH) werden in strategischen Überlegungen von Kulturinstitutionen inzwischen vermehrt als (potenzielles) Publikumssegment wahrgenommen – der Wissensstand darüber, wie diese „Zielgruppen“ erfolgreich erreicht und wie eine damit verbundene interkulturelle Öffnung erfolgreich vonstatten gehen kann, ist jedoch weiterhin zumeist noch gering. Aus der Praxis häufig gewünscht wird eine Art „Bedienungsanleitung“ für die Handhabung des Themenfelds. Eine damit oft verbundene Verengung des Blickwinkels eine Liste von passenden Marketinginstrumenten oder Maßnahmenkataloge greift jedoch zu kurz und führt oftmals zum Misserfolg gut gemeinter Bemühungen von Kulturinstitutionen. Vonnöten ist vielmehr eine grundlegende Reflexion des Themenfelds, bevor es darum gehen kann, wie man Erkenntnisse konkret in die Ansprache einer solchen „Zielgruppe“ umsetzen kann. Dieser Artikel möchte gedankliche Anregungen zu einer tieferen Beschäftigung mit der Thematik gegeben.

## Die Komplexität des Themenbereichs

Die Thematik ist komplex und vielfältig sind die potenziellen Fallen, in die man selbst bei intensiver inhaltlicher Auseinandersetzung geraten kann. In Kürze sei daher zu Beginn auf vier miteinander verbundene Grundproblematiken hingewiesen:

1. Es gibt nicht DEN Menschen mit MH. Es handelt sich bei dieser Bezeichnung zunächst um einen völlig neutralen statistischen Begriff,<sup>1</sup> der auf jeglichen MH bezogen werden kann, sei er nun bspw. französisch, japanisch, amerikanisch, türkisch oder russisch. Eine Beschäftigung mit dem Themenfeld beinhaltet somit zunächst einmal Menschen aller Herkunftsländer als (potenzielle) Kulturnutzer.



### ... Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum

2. Es gibt weder DIE Deutschen noch DIE Angehörigen jedweder anderen Herkunftsnation, denn in Zeiten von Pluralisierung und Individualisierung sind – so sie es denn jemals waren – keine homogenen Nationalkulturen vorzufinden.<sup>2</sup> Es gilt für Menschen mit sowie ohne MH in Deutschland, dass sie in verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen, Schichten oder Milieus zu verorten sind, wie bspw. in den Migrantenmilieustudien von SINUS deutlich aufgezeigt wird.
3. Es wird angenommen, Menschen mit MH nutzen die hiesigen Kulturangebote NICHT. Hierfür gibt es kaum empirische Belege, zumindest nicht auf Ebene einzelner Kulturinstitutionen.<sup>4</sup> Einzig empirisch belegbar ist die Aussage, dass Menschen mit MH quer über alle Herkunftsländer hinweg bei gleichem Interesse weniger Kulturangebote in Deutschland nutzen als Menschen ohne MH in der deutschen Bevölkerung.<sup>5</sup> An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass in Deutschland auch bei Menschen ohne MH je nach Sparte von maximal 10 Prozent regelmäßigen Nutzern ausgegangen wird.<sup>6</sup>
4. Eine verbreitete defizitorientierte Auffassung ist, dass Menschen mit MH in großen Teilen kultur- und bildungsfern sind. Diese „Bevölkerungsgruppe“ ist in Deutschland zwar faktisch bspw. bezüglich Einkommen oder Bildungsstand durchschnittlich und quer über alle ursprünglichen Herkunftsländer hinweg gegenüber der Bevölkerung ohne MH strukturell benachteiligt.<sup>7</sup> Ein Umwerben dieser „Gruppe“ überschneidet sich somit in Teilen mit dem Umwerben sozial benachteiligter, oft kulturferner Schichten. (Potenzielles) Publikum mit MH ist aber keinesfalls gleichzusetzen mit bildungs- und kulturfernen Schichten, die einer niedrigschwelligeren Kulturvermittlung bedürfen.

### Der eingeschränkte Blickwinkel durch den Fokus auf monetäre Argumente

Erste wissenschaftliche Arbeiten und praktische Empfehlungen erwachsen aus dem Forschungsbereich des Kulturmarketings<sup>8</sup> und argumentierten entsprechend an erster Stelle mit dem finanziellen Nutzen für Kulturinstitutionen, so sie denn neue Publikumsschichten mit MH erreichten.<sup>9</sup> Als Argumente für den Kulturbereich, sich mit der Thematik tiefer auseinanderzusetzen, wurden primär angeführt:

- eine aktuelle und zukünftig bessere Publikumsauslastung der Häuser und damit
- Mehreinnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten und ein höherer Anteil an der eigenen Finanzierung zur besseren Existenzsicherung in Zeiten knapper öffentlicher Kassen und
- eine gesteigerte Legitimation von Kulturfinanzierung, durch eine wirksame(re) Erfüllung der gesellschaftlichen Funktion der Institutionen (sprich: dem Vermittlungsanspruch) sowie



### ... Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum

- die etwaige Aussicht auf abzuschöpfende gesonderte Kulturförderprogramme für Aktivitäten in diesem Themenfeld.

Mit fortschreitender (wissenschaftlicher) Beschäftigung mit dem Themenfeld zeigte sich schnell, dass eine Argumentation mit in erster Linie monetären Anreizen wesentliche Argumente weitgehend ausblendete. Genannt seien hier exemplarisch als Anregung für eine intensivere Beschäftigung und Diskussion:

1. Die ganz generell zu stellende Frage nach der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung des Kultur- und Bildungsauftrags gegenüber möglichst vielen Bevölkerungsgruppen als Basis der Legitimation der öffentlichen Kulturförderung in Deutschland,
2. die Forderung nach Repräsentation verschiedenster Bevölkerungsgruppen im Kulturbereich, bspw. im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen oder einer Spiegelung verschiedenster Herkunftskulturen im öffentlich finanzierten Kulturangebot,
3. das Bewusstsein, dass der Bereich Kunst und Kultur generell – wenn auch nicht hierfür zu instrumentalisieren – eine für alle Beteiligten wertvolle und vielversprechende Brücke zwischen Menschen verschiedener Lebenswelten und Herkunftskulturen herstellen könnte,
4. die Erkenntnis, dass es eine für (potenzielles) Publikum mit UND ohne MH interessante Erweiterung des Kulturangebots bedeutet, wenn Elemente aus anderen Herkunftskulturen in das bestehende Angebot integriert werden,
5. die Feststellung, dass es eine Produkthanpassung an den Publikumsgeschmack einer durch Zuwanderung zunehmend heterogenen Gesellschaft recht einfach geben könnte, bspw. durch eine Angebotspalette, die bei gleichbleibend hochwertiger künstlerischer Qualität Angebote aus verschiedenen Herkunftskulturen beinhaltet,
6. der Ansatz, neue Angebote (auch) für Menschen mit MH im Rahmen einer sogenannten Nachfrageorientierung mit ihnen gemeinsam zu erarbeiten, anstatt nur zu versuchen, sie für bereits bestehende Angebote zu interessieren oder im Sinne einer so genannten Angebotsorientierung evtl. etwas völlig an ihnen vorbei zu entwickeln,
7. das Verständnis, dass Menschen mit MH nicht als spezielle, einzeln zu bedienende „Sonderzielgruppe“ zu behandeln sind, sondern je nach Zielsetzung der Ansprache (nach Generationen, Geschlecht, sozialer Lage etc.) völlig natürlich und selbstverständlich mit eingeschlossen sein können – was jedoch nicht zwangsläufig bedeutet, dass migrationsspezifische Aspekte in deren Kulturnutzungsverhalten (bspw. Interessen, Kommunikationswege, spezielle Besuchsbarrieren) nicht berücksichtigt werden können,



### ... Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum

8. die Ahnung, dass Kulturinstitutionen zukünftig nicht umhin kommen werden, sich auf bislang nicht dagewesene Art und Weise ändern zu müssen, sprich ihre gesellschaftliche Position und ihren Habitus zu hinterfragen, sich umfassender für bislang nicht erreichte Bevölkerungsgruppen zu öffnen sowie ihr (evtl. nicht ausreichend multikulturelles) Angebotsspektrum zu überdenken, um mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt zu halten.

### Kurzfasit

Die interkulturelle Öffnung einer Kulturinstitution erfordert von allen Beteiligten in einem ersten Schritt ein grundsätzliches Hinterfragen, inwieweit man bereit ist, sich selbst in diesem Rahmen bspw. in der eigenen Aufbau- und Ablauforganisation, hinsichtlich der künstlerischen Grundausrichtung und in Bezug auf die Angebotspalette an künstlerischen Werken/Produkten zu verändern. Eine solche Reflexion des eigenen Hauses – die immer nur prozesshaft sein kann und niemals abgeschlossen sein wird – ist die Grundvoraussetzung dafür, sich in einem zweiten Schritt damit auseinanderzusetzen, mit welchen (Marketing-)Maßnahmen etwaige „Zielgruppe/n“ mit MH erreicht werden können. Für beide Schritte ist ein intensiver Austausch mit Personen ratsam, die profunde Kenntnisse über die jeweils angedachte/n Zielgruppe/n haben und der Institution zu ermöglichen, sich im Rahmen eines Perspektivwechsels aus Sicht der/den jeweils angedachte/n Zielgruppe/n wahrzunehmen und produktive Konsequenzen aus den hieraus entstandenen Erkenntnissen zu ziehen. ¶



### ANMERKUNGEN

1 Vgl.: Statistisches Bundesamt (2012): Fachserie 1, Reihe 2.2 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2012. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden: 5f. // 2 Vgl. bspw. hierzu zentral: Bhabha, Homi, K. (1994): The location of culture. Routledge: London, New York. // 3 Vgl.: Sinus Sociovision (2008): Zentrale Ergebnisse der Sinus-Studie über Migranten-Milieus in Deutschland. Sinus Sociovisions: Heidelberg; Sinus Sociovisions (2007): Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Eine qualitative Untersuchung von Sinus Sociovisions im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend u. A. Sinus Sociovisions: Heidelberg. // 4 Fragt man die Häuser selbst, können nur 2,3 % von ihnen deren ungefähren Anteil in ihrem Publikum angeben, vgl.: Allmanritter, Vera (2009): Migranten als Publika in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen. Der aktuelle Status quo aus Sicht der Angebotsseite. Institut für Kultur- und Medienmanagement: Berlin: 21. // 5 Vgl.: Keuchel, Susanne (2012): Das 1. InterKulturBarometer. Migration als Einflussfaktor auf Kunst und Kultur. ARcult Media: Köln: 102ff. // 6 Vgl. bspw.: Keuchel, Susanne (2005): Das Kulturpublikum in seiner gesellschaftlichen Dimension. Ergebnisse empirischer Studien. In: Mandel, Birgit (Hrsg.): Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft. Transkript Verlag: Bielefeld, 51-61: 53. // 7 Vgl.: Statistisches Bundesamt 2012. // 8 Siehe hierzu bspw.: Allmanritter, Vera/Siebenhaar, Klaus (2010): Kultur mit allen! – Wie öffentliche deutsche Kultureinrichtungen Migranten als Publikum gewinnen. B&S Siebenhaar Verlag: Berlin sowie Allmanritter(2009). // 9 Auch wenn sich bereits zu diesem Zeitpunkt bereits klar andeutete, dass diese Punkte unter Umständen zukünftig der Dreh- und Angelpunkt des Themengebiets werden könnten, wurden die bestehenden Einrichtungen in ihrer aktuell bestehenden Form und Angebotspalette zunächst wenig angezweifelt, vgl. bspw.: Allmanritter/Siebenhaar 2010: 185; Allmanritter 2009: 28f.



Fachverband  
Kulturmanagement



LIC. PHIL.  
BRIGITTE  
SCHAFFNER SENN,  
MAS UNIBS

Seit Feb. 2014 Co-Studienleiterin, davor seit 2005 Mitglied der Studienleitung des Studienzentrums Kulturmanagement der Universität Basel. 2005-2008 Mitherausgeberin des Schweizer Jahrbuchs für Kulturmanagement. Nach dem Studium der Altertumswissenschaften und wissenschaftlichen Tätigkeiten absolvierte sie das Masterprogramm Kulturmanagement an der Universität Basel und kennt daher den Studiengang aus zwei Perspektiven. Ihr Herz schlägt für die Kulturvermittlung, die sie seit über zwanzig Jahren in kulturhistorischen Museen betreibt.

## Reflektiert und praxisbezogen

*Master of Advanced Studies in Kulturmanagement an der Universität Basel (Schweiz)*

*Ein Beitrag von Brigitte Schaffner, Basel*

Das enorme Wachsen der Kulturbranche, einhergehend mit der Erweiterung des Kulturbegriffs auf Bereiche, die weit über die klassischen Sparten der Musik, des Theaters und der Bildenden Kunst hinausgingen, eröffnete um die Jahrtausendwende vielfältige Betätigungsfelder. Die Arbeit in diesem Feld verlangte nicht mehr nur nach künstlerischem Spezialwissen, sondern nach Kompetenzen in einem ganzen Fächer von Inhalten. Im Wettbewerb der Aufmerksamkeit war Marketing nicht mehr nur dazu da, Zahnpasta besser verkaufen zu können, auch Kulturveranstaltungen sollten zielgruppengerecht beworben werden. Des Weiteren beschleunigten neue Kommunikationstechnologien den Arbeitsalltag, und was früher per Handschlag abgemacht worden war, sollte fortan mit Verträgen abgesichert werden. Professionalisierung war das Schlagwort der Stunde.

An der Universität Basel, der ältesten Schweizer Universität, in einer Stadt mit einer grossen Kulturtradition, startete im Jahr 2000 die erste universitäre Weiterbildung im Bereich Kulturmanagement in der Schweiz. Dass es sich beim Masterprogramm Kulturmanagement um eine berufsbegleitende Weiterbildung handelt, ist kein Zufall. Es ist eine schweizerische Besonderheit, dass Kulturmanagement bis heute nicht im Grundstudium studiert werden kann. Zugrunde liegt der Gedanke, dass Professionalisierung nur dort ansetzen kann, wo sowohl Berufserfahrungen vorhanden, als auch eine Verwurzelung in einer Kultursparte durch eine geisteswissenschaftliche oder künstlerische Erstausbildung gegeben sind. Wer bereits im Berufsleben steht, erkennt deutlicher, wo die Herausforderungen liegen und kann gleichzeitig das erlernte Zusatzwissen in den beruflichen Alltag einbringen.

### **Zentrale Merkmale des MAS Kulturmanagement in Basel**

Zentral für den Basler Kulturmanagementansatz ist der Anspruch, dass die Kultur stets im Mittelpunkt steht. Die Studienleitung und die Dozierenden verwenden einen weiten Kulturbegriff, und das erlernte Wissen ist auf den gesamten Kulturbereich anwendbar. Vielfältig wie die Curricula sind auch die Berufsbilder der Studierenden. So trifft beispielsweise eine Architektin auf einen Betreiber eines Integrationsbüros, ein Typograf auf einen Radiomoderator, eine Intendantin auf einen Gemäldeexperten oder auf einen selbstständigen Musiker. Diese Heterogenität im Klassenverband ist heraus-



#### IN ZAHLEN & DATEN

- Berufsbegleitendes Masterprogramm (60 ECTS), Abschluss als MAS in Kulturmanagement der Universität Basel
- pro Jahr 25-30 Studierende
- Absolventinnen / Absolventen seit Beginn: 365
- Nächster Studienbeginn: Oktober 2014
- Studiengebühr: CHF 21'500.-

Infos unter:  
[www.kulturmanagement.unibas.ch](http://www.kulturmanagement.unibas.ch)

... Master of Advanced Studies in Kulturmanagement an der Universität Basel fordernd aber auch netzwerkbildend und schafft die Basis für ein offenes Kulturverständnis.

Das zweijährige Masterprogramm in Basel ist in thematische Module gegliedert. Diese reichen von kulturwissenschaftlichen Themen über Managementgrundlagen, Kommunikations-, Finanzierungs- und Rechtsfragen bis hin zu grundlegenden Themen wie Kulturpolitik, Kulturvermittlung und ethische Prinzipien des Kulturmanagements. Der Reflexion des eigenen Wirkungsfeldes wird viel Zeit eingeräumt, denn als Kulturmanager/ in zu handeln, heisst auch, Werte und Normen zu vertreten, gesellschaftskritisch oder vermittelnd zwischen unterschiedlichen Kulturauffassungen zu agieren. In einer Begleitgruppe, die sich aus aktuellen und externen Studierenden zusammensetzt, werden die Lernerfahrungen über mehrere Studienblöcke rekapituliert, was eine Optimierung im Ablauf der Lerninhalte zur Folge hat.

Über 50 Dozierende vermitteln an zwei- bis dreitägigen Studienblöcken in Basel ihre Spezialgebiete. Dabei handelt es sich um Persönlichkeiten, die sich im deutschsprachigen Raum an Hochschulen etabliert haben oder die in Kulturinstitutionen und der Kulturförderung tätig sind. Die Studienleitung verfügt ihrerseits über eine eigene kulturelle Praxis sowie über eine Kulturmanagementausbildung. Die Theorie wird mit Praxisinputs aus dem grossen Netzwerk von Kulturbetrieben ergänzt. Nebst frontalen Unterrichtssequenzen arbeiten die Studierenden oft auch in Gruppen, bis hin zum gemeinsamen Verfassen einer Diplomarbeit.

Das Masterprogramm Kulturmanagement, das zu einem europäisch anerkannten Weiterbildungsabschluss „Master of Advanced Studies in Arts Management“ führt, ist universitär, berufsbegleitend, praxisbezogen, professionalisierend, interdisziplinär und netzwerkbildend.

#### Die Studierenden

Die Kulturmanagement-Studierenden in Basel verfügen über berufliche Erfahrungen im Kulturbereich. Sie arbeiten hauptberuflich, nebenberuflich oder ehrenamtlich in Kulturinstitutionen oder sind selbständig tätig. Ein abgeschlossenes Erststudium (meist mit geisteswissenschaftlicher oder künstlerischer Ausrichtung) wird vorausgesetzt, in Ausnahmefällen kann auch berufliche Erfahrung einen fehlenden Abschluss kompensieren. Das Studium erfolgt in einer gleichbleibenden, vielfältig zusammengesetzten (was Alter, Arbeitsfeld und Vorbildung anbelangt) Studiengruppe von ca. 25 Personen während zwei Jahren.

Von den Studierenden wird eine hohe Diskussionsfähigkeit verlangt. Mit ihrer zum Teil mehrjährigen Berufserfahrung bringen viele Studierende ausgewiesenes Fachwissen mit, welches im Rahmen von Praxisinputs oder Referaten innerhalb des jeweiligen Themenblocks nutzbar gemacht werden soll. Dieser direkte Einbezug der Studierenden in den Unterricht sowie die regelmässigen Beiträge von Persönlichkeiten aus dem aktuellen Kulturbetrieb, die



... Master of Advanced Studies in Kulturmanagement an der Universität Basel aus ihrem Arbeitsalltag berichten, garantieren eine optimale Verzahnung von Theorie und Praxis.

Eigene Konzepte oder konkrete Vorhaben können die Studierenden in der Projektwoche mit Mitstudierenden diskutieren und weiterentwickeln. Unter der Begleitung von ausgewiesenen Coaches werden eine Woche lang Ideen ausgetüftelt, Konzepte ausformuliert und Projekte startklar gemacht. Diese Arbeiten führen regelmässig zu konkreten Kulturprojekten, wie der Realisierung eines Freilichttheaters, einer szenischen Lesung oder dem Erstellen eines Businessplan für ein Kompetenzzentrum im Bereich der Vermittlung zeitgenössischer Fotografie. Aus diesem konkreten Praxistransfer resultiert auch ein Nutzen für die Arbeitgeber der Studierenden.

Eine meist in Gruppen verfasste Diplomarbeit, die eine vertiefte Auseinandersetzung mit Themen des Studiums, des kulturellen Umfelds und der eigenen beruflichen Ziele ermöglicht, rundet das Studium ab. Drei konkrete Beispiele aus dem letzten Jahrgang sollen diese Ansätze verdeutlichen:

### Diplomarbeiten

#### Die kooperative Fördervereinbarung

Wie sollten zukünftige Fördermodelle entwickelt werden? Ist die Zusammenarbeit über mehrere staatliche Ebenen erfolgversprechend? Nicole Greuter, Leiterin Filmkultur beim Bundesamt für Kultur, Alessa Panayiotou, Leiterin der Kunsthalle Luzern, und Céline Wenger, Geschäftsführerin des wildwuchs Festivals Basel, untersuchten unter dem Mentorat von Dr. Patrick Föhl, Netzwerk für Kulturberatung, Berlin ein spezifisches kulturpolitisches Instrument, die kooperative Fördervereinbarung im Bereich Tanz. Analysen kulturpolitischer Prozesse, Interviews mit involvierten Personen und Definition von Erfolgs- und Misserfolgskriterien zeigen auf, dass sich das Instrument nicht ohne weiteres auf andere Kulturbereiche übertragen lässt.

#### Szenarien Clubkultur Schweiz

In Zürich hat die Entwicklung des Quartiers Zürich West und die Etablierung der Clubkultur grossen Einfluss auf das Image der Stadt per se ausgeübt. Amadis Brugnoni, Audiodesigner, Dominic Chenaux, Geschäftsführer der Zwischennutzung Neubad in Luzern, und Nicholas Schärer, Veranstalter, zeigten basierend auf der swissfuture Studie „Wertewandel in der Schweiz 2030“ Szenarien für die weitere Entwicklung der Clubkultur auf. Sie formulieren, wie aus der Perspektive der Stadtentwicklung, der Kulturpolitik und des Kulturmanagements im Umgang mit Clubkultur Schwerpunkte zu setzen sind. Betreut wurde die Arbeit von Basil Rogger, Vorstandsmitglied swissfuture.

#### Management der sozialen Verantwortung von OFFCUT

Simone Schelker, heute Projektleiterin OFFCUT in Basel, hatte eine Vision: der schweizweit erste Materialmarkt für kreative Wiederverwertung sollte in Basel entstehen. Schon während der Projektwoche hatte sie mit Mitstudierenden Teile eines Businessplans für OFFCUT erarbeitet. In der Diplomarbeit



### ... Master of Advanced Studies in Kulturmanagement an der Universität Basel

rückte sie gemeinsam mit Gisela Nyfeler, freischaffende Regisseurin und Dramaturgin, Managementfragen ins Zentrum: Wie kann ein kreativwirtschaftlicher Betrieb werteorientiert und sozial verantwortlich agieren? Wie vermittelt OFFCUT Nachhaltigkeit als Konzept, das über das Wiederverwerten von „Abfallmaterial“ hinausgeht? Wie verankert sich der Betrieb im Quartier? Michael Braune-Krickau, Geschäftsleiter des MAS Marketing Management der Universität Basel, begleitete die Diplomarbeit, die zu einer Firmengründung führte.

### Dienstleistungen in Sachen Kultur

Das Masterprogramm Kulturmanagement ist das Kerngeschäft des SKM - Studienzentrums Kulturmanagement, das sich als Dienstleister an der Schnittstelle zwischen Kulturproduktion und Kulturvermittlung versteht. Neben der grössten Stellenbörse für den Schweizer Kulturmarkt organisiert das SKM auch regelmässige Diskussionsrunden zu aktuellen kulturpolitischen Themen oder anderweitige Netzwerkanlässe. Institutionell ist das SKM an die Advanced Studies der Universität Basel angebunden und zeichnet sich durch intensive Kontakte zur schweizerischen Kulturszene, zur Stiftungslandschaft und zu Politik und öffentlicher Verwaltung aus. Um dem spezifischen Kulturschwerpunkt des Basler Programms grösseres Gewicht zu geben, ist eine akademische Verankerung in der Philosophisch-historischen Fakultät in Umsetzung, die neue Zugänge zur Forschung mit sich bringen wird.

### Weiterbildung

Punktuelle Kurse, kürzere Weiterbildungsangebote, Publikationen und Fachtagungen, welche spezifische Einzelthemen des Kulturmanagements, der Kulturpolitik oder der Kulturförderung behandeln, richten sich an ein weites interessiertes Publikum. Das Weiterbildungsangebot zielt ebenfalls auf die Professionalisierung qualifizierter Fach- und Führungskräfte in kulturellen oder Nonprofit-Organisationen. Themen im letzten Jahr waren: Wie stellt man gute Gesuche an öffentliche Förderinstanzen oder Stiftungen? Welche Fragen hinsichtlich Sozialversicherungen müssen Kulturveranstalter beachten? Wie lässt sich Projektmanagement mit digitalen Tools umsetzen?

Der Professionalisierungsgedanke bildet sicherlich immer noch eine wichtige Basis für das berufsbegleitende Masterprogramm Kulturmanagement an der Universität Basel, doch stehen wir heute nicht mehr am gleichen Ort wie vor fünfzehn Jahren. Die Gesellschaft hat sich weiterentwickelt und es gilt, sich stets zu überlegen, ob man genügend offen und aufmerksam ist, um auf neue Entwicklungen eingehen zu können.

So lautete denn auch der Einstieg in die sehr gut besuchte Tagung "Die Zukunft beginnt heute! Eine Tagung zu Trends in der Schweizer Kulturlandschaft des Studienzentrums Kulturmanagement" vom vergangenen 13. Mai 2014: „Kultur für alle war vorgestern, Professionalisierung war gestern, cultural entrepreneurship ist heute – und was ist morgen?“ Expertinnen und Experten



... Master of Advanced Studies in Kulturmanagement an der Universität Basel aus der kulturellen Praxis und der Forschung diskutierten die eigens für diesen Anlass erarbeiteten Prognosen zur Zukunft der Schweizer Kulturszene. Zusammen mit dem Publikum wurden Handlungsfelder eingekreist und mögliche Strategien verhandelt: Wird die öffentliche Kulturförderung in Zukunft auch Prinzipien des Crowdfunding anwenden und ein Projekt ohne eigene „crowd“ chancenlos sein? Bedienen sich Bereiche wie Standortförderung und Tourismus schon bald an den Kulturgeldtöpfen und wie reagieren wir darauf? Wie muss der Kulturbetrieb von morgen kommunizieren, um sein Publikum zu erreichen? Und gibt es eine neue Sehnsucht nach dem Realen, wenn alles jederzeit von überall her abrufbar ist? Wenn das Intendantenmodell ausgedient hat, wie werden Kulturbetriebe in Zukunft geführt?

Die Tagung sollte dazu anregen, sich den Luxus zu leisten, über das Tagesgeschäft hinaus in die nahe und fernere Zukunft zu blicken. Auch wenn sich herausstellte, dass die Teilnehmenden doch immer wieder über die Gegenwart diskutierten und es anspruchsvoll ist, den Blick in die Zukunft zu wenden, so inspirierte sie und schaffte es, für bevorstehende Transformationsprozesse zu sensibilisieren.

Diesen Anspruch, Personen aus der kulturellen Praxis für die Herausforderungen des Arbeitsalltags zu unterstützen, ihnen Wissen zu vermitteln, aber auch in einem universitären Rahmen einen Ort für Reflexion über das eigene Tun anzubieten – und nicht zu vergessen, den Blick ab und zu in die Zukunft zu werfen – erhebt das Masterprogramm Kulturmanagement der Universität Basel weiterhin mit Überzeugung. ¶



#### WEITERE INFORMATIONEN

[http://bit.ly/UniBasel\\_MA](http://bit.ly/UniBasel_MA)



# Kreativ, unternehmerisch, risikobereit, erfolgreich

## *Dem Geheimnis des Unperfekthauses auf der Spur*

Das Unperfekthaus in Essen ist ein Ort der Kreativität. Bildende Künstler, Musiker und Fotografen, aber auch Heiler und Skeptiker können hier ihrer Leidenschaft Ausdruck verleihen. Gründer und Geschäftsführer Reinhard Wiesemann ist ein Mäzen der Kunst. Zugleich sieht er sich als Advokat der Gäste, der die Kultur zu den Menschen bringt. Wiesemann ist kein ausgebildeter Kulturmanager, beruflich nie im Kulturbetrieb tätig gewesen – und gerade deswegen dort erfolgreich, künstlerisch, finanziell und unternehmerisch. Ein Portrait über einen bescheidenen Visionär und sein kreativiwirtschaftliches Erfolgskonzept.

Ein Beitrag von Kristin Oswald, [ok@kulturmanagement.net](mailto:ok@kulturmanagement.net)

### Träumen Raum geben

Als Kind saß Reinhard Wiesemann im Hobbykeller seiner Eltern und bastelte dort an Amateurfunkanlagen und elektrischen Geräten. Daraus machte er seinen Beruf. Er studierte Elektrotechnik und gründete mehrere erfolgreiche Elektronikfirmen noch vor dem Ende seines Studiums. Trotz seines Erfolges konnte er die Freiheit des Ausprobierens seiner Jugendjahre nicht vergessen und entwickelte ein Konzept, um anderen die Möglichkeit zu geben, ihre Ideen genauso umzusetzen: das 2004 in Essen eröffnete Unperfekthaus ist eine Mischung aus Atelierhaus, Restaurant und Treffpunkt.

Das Gebäude hatte lange leer gestanden. Anderen Interessenten war es zu verwinkelt und damit schwer zu nutzen. Doch damit entsprach es genau Wiesemanns Idee. Heute sind Künstler jeder kreativer Fassung hier anzutreffen. Um einen der kostenfreien Räume nutzen können, muss man nur drei festgelegte Bedingungen erfüllen: „Es muss etwas Kreatives sein, denn wir sind ja kein Schwimmbad,



Abb. 1: Reinhard Wiesemann

es muss interessant sein für Besucher, weil das das Konzept des Hauses ist, und es muss legal sein. Man muss sich nicht bewerben, es gibt keine Auswahlverfahren, keine künstlerischen Qualitätskriterien.“



... Dem Geheimnis des Unperfekthauses auf der Spur



Abb. 2: Außenansicht auf das Unperfekthaus

**„Wenn der Prophet nicht zum Berg kommt, muss der Berg zum Propheten kommen“**

Obwohl anfangs komplett von ihm finanziert, sollte sich das Unperfekthaus selbst tragen können, so der unternehmerische Anspruch. Auf dem Weg zu diesem Ziel hat Wiesemann viel darüber gelernt, wie Kultur in Deutschland funktioniert, wie sie ihr Publikum erreicht, ihr Überleben zu sichern versucht – und warum das oft scheitert. Deswegen orientiert er sich weder an den inhaltlichen noch an den organisatorischen Maßstäben der Kunstszene. Er möchte sich nicht darauf verlassen müssen, dass das Geld von anderen Seiten kommt. Zudem tun Förderanträge und die daran gebundenen Bedingungen und Maßstäbe der Kreativität nicht gut, so meint er.

Schon kurz nach der Eröffnung des Hauses stellte er enttäuscht fest, dass Kunst die Menschen nicht von selbst anlockt. Und auch, dass Künstler oft schlechte Selbstvermarkter sind. Deswegen sieht er darin die Aufgabe des Unperfekthauses. „Die Künstler sind hier verpflichtet, ihre Kunst öffentlich zu produzieren, damit ein interessantes Haus entsteht. Denn deshalb kommen die zahlenden Gäste, trinken und essen, machen Geburtstagsfeiern, betriebliche Seminare und private Veranstaltungen.“ Für die Gäste ist das Haus also in erster Linie ein Treffpunkt und Veranstaltungsort. Dass sie die Künstler bei der Arbeit treffen, sich mit ihnen austauschen und neue Eindrücke mitnehmen können, zeichnet das Haus gegenüber anderen Veranstaltungszentren aus. Nicht die Kunst, sondern der Mehrwert des Hauses für die Menschen mit der Kunst steht im Unperfekthaus im Mittelpunkt. Und diese



### ... Dem Geheimnis des Unperfekthauses auf der Spur

Geschäftsidee rentiert sich. „Man muss an den Besucher denken“ lautet deshalb Wiesemanns Motto. Damit schränkt er die Kunst, die im Haus entsteht, nicht ein. Im Gegenteil. Die Künstler sind frei von jeglicher Konkurrenz, jeglichem Druck und jeglichen Ansprüchen. Entsprechend innovativ ist, was hier entsteht: bildende Kunst, kreative Projekte mit Technik oder Ton, aber auch skeptisch-esoterische Sonntage oder gemeinsame Workshops von Nonnen und Physikern zu Kunst und Gesellschaft.

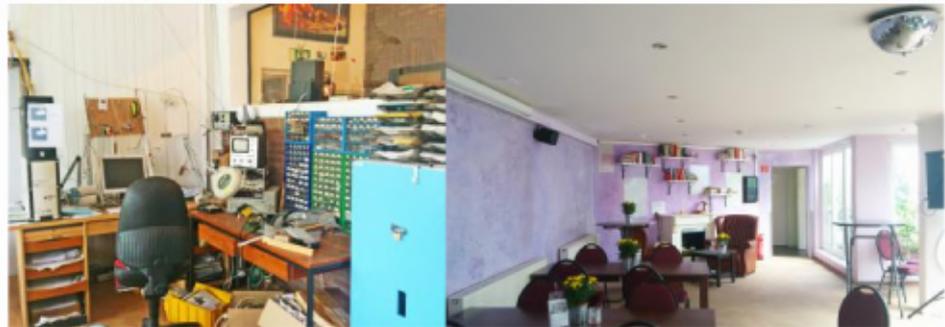


Abb. 3 und 4. Ateliers und Gemeinschaftsräume werden im Unperfekthaus von den Künstlern gestaltet – und können so je nach Zweck völlig verschieden sein.

### Grenzen spielen keine Rolle

Wiesemann hat nach zehn Jahren Unperfekthaus vor allem viel über Werte gelernt, so sagt er, über Offenheit, Kontraste und Toleranz. „Ich habe 25 Jahre Elektronik gebaut und hatte zu kulturellen Sachen eigentlich keine Berührung, sondern eher Angst davor. Aber hier im Haus definieren sich die Leute über ihr Tun, nicht über Geld, Kleidung oder Autos und auch nicht über künstlerische Konventionen.“

Aus dieser Erfahrung entstandene weitere Ideen. Zur Zeit arbeitet Wiesemann an einem Mehrgenerationen-Kultur-Haus. Hier kommen Menschen jeder Lebensphase zum Arbeiten und Wohnen zusammen. Zum Ge-Ku-Haus gehört ein Café, aber auch Büros, Coworking-Spaces und Wohnungen. Zugleich werden die letzten Handgriffe an einem High Class Business-Hotel getätigt. Hier sollen Manager mit Geld, die Inspirationen suchen, auf Künstler treffen, die Inspirationen haben und Geld brauchen. Als neuestes Projekt plant Wiesemann, eine evangelische Kirche zu einem Veranstaltungsort zu machen. Dort sollen Tagungen, anders-religiöse Treffen und Clubnächte stattfinden, auf gleicher Ebene mit den Gottesdiensten. Die Kirchenobrigten sind begeistert.

Wiesemanns Ideen sind vielfältig und ungewöhnlich. Trotzdem sind sie auch auf andere Städte und Kreativorte übertragbar. „Wir haben viele Besucher von Verwaltungen oder Immobiliengesellschaften, die das gern für eine andere Stadt adaptieren würden. Aber es scheitert eigentlich immer daran, dass sie so einem Haus nicht so viele Freiheiten geben wollen.“ Sie haben feste



### ... Dem Geheimnis des Unperfekthauses auf der Spur

künstlerische Vorstellungen oder Verwaltungsvorgaben aus Angst, zu scheitern, „und das ist tödlich“, ist sich Wiesemann sicher.

### Ideen mit Plan, Scheitern mit Fallnetz

Wiesemann hat diese Angst nicht. Das Geheimnis bestünde darin, den Schaden des Scheiterns zu begrenzen. Seine Ideen entstehen nicht am unternehmerischen Reißbrett. Bei ihrer Umsetzung legt er aber großen Wert auf unternehmerischen Geist. Er überlegt, was die Menschen brauchen, wo die Lücken sind und wie man sie so mit Kultur füllen kann, dass sie sich rentieren. Auch wenn Wiesemann als Vater des Unperfektviertels bezeichnet wurde, denkt er weiter im Kleinen. Die Vorstellung, das Umfeld des Hauses mit seiner Art der Kreativwirtschaft zu dominieren, gefällt ihm nicht. „Wir machen eine Menge, aber die anderen sollen ruhig etwas anderes machen. Ich glaube nicht, dass ein Prinzip für alle gut ist.“ Kleine Visionen sind es, die für ihn funktionieren.

Der Name Unperfekthaus entstand aus dieser Einstellung. Zur Kreativität gehört ein wenig Chaos, stetiger Perfektionismus tötet die Inspiration, so Wiesemann. Deshalb können sich die Kreativen im Unperfekthaus ohne Risiko ausprobieren. Wenn etwas nicht funktioniert, wird etwas Neues versucht. „Ich habe ständig Ideen und verliebe mich in sie“, schwärmt Wiesemann. Das ist seine Motivation. Dass es nicht auch sein Untergang ist, stellt er sicher, indem er nicht alles auf eine Karte setzt. „Es muss immer eine Basis zum Überleben bleiben, eine Grenze, in deren Rahmen man ausprobieren kann.“

Für diese Einstellung hat das Unperfekthaus viele Preise gewonnen. Für Wiesemann sind sie vor allem wichtig, weil sie zeigen, dass andere seine Vision zu schätzen wissen. Erst kürzlich hat er sich damit gegen 107 andere Bewerber beim jährlichen N.I.C.E.-Award („Network for Innovation in Culture and Creativity in Europe“) durchgesetzt. Das diesjährige Motto waren Spillover-Innovationen von der Kultur in die Gesellschaft. Genau hier sieht Wiesemann die Möglichkeit, die Relevanz von Kultur aufzuzeigen. Das bedeutet für ihn auch, die besonderen Eigenarten der Kultur eines Landes zu nutzen, um Dinge zu entwickeln, die es sonst im kommerziellen Bereich nicht gegeben hätte. In Deutschland ist das Problem, so sagt er, dass „Kultur ein Luxus für die Freizeit ist, etwas Besonderes, Wertvolles. Eine andere Dimension ist es zu sagen: Kultur ist notwendig, Teil des Lebens, Broterwerb. Man verdient mit Kultur auch Geld.“



### ... Dem Geheimnis des Unperfekthauses auf der Spur



Abb. 5: Reinhard Wiesemann (rechts) bei der Preisverleihung der diesjährigen N.I.C.E. Awards © FAR14 Vladimir Wegener

#### „Teamfähigkeit wird in unserer Zeit verherrlicht“

Deswegen ist etwa das Unperfekthaus für Wiesemann eine Fabrik: eine Ansammlung von allen Faktoren, die man braucht, um das Produkt herstellen zu können. Das kann für ihn auch in der Kreativwirtschaft ein Erfolgsrezept sein. Auch aus diesem Grund arbeiten im Unperfekthaus verschiedenste Arten von Künstlern unter einem Dach. Für Wiesemann sind spezialisierte Einzelkämpfer immer mehr auf Zusammenarbeit angewiesen, um ein Gesamtprodukt herstellen zu können.

Auch seinem Hotel liegt diese Idee zugrunde. Deswegen widmet er es dem Arbeits-Tourismus. „Man reist, weil man überall arbeiten kann und möchte, sei es am Strand, in New York oder eben in Essen.“ Gerade für selbstständige Fachleute ist es aber interessant, von Zeit zu Zeit ein fachliches Umfeld aus demselben Bereich um sich zu haben, um sich auszutauschen. Im Hotel wird es dafür Themenwochen oder -monate geben, während dener sich nur Spezialisten desselben Fachbereiches einmieten können, wie Designer, Informatiker oder Grafiker zum Beispiel für das Programm Photoshop.

Die Bedeutung von Individualität und Spezialisierung nimmt auch in der Kunst zu, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Die Ausrichtung auf Einzelpersonen und ihre individuellen Wünsche ist eine unternehmerische Lücke und eine Marketingmöglichkeit für die Kreativwirtschaft, die Wiesemann füllen möchte. „Der Gedanke, dass man gemeinsam stark ist, ist immer noch heilig“, meint Wiesemann. Das gelte auch für die Kultur. Aber im kreativen Prozess selbst bringe es mehr Vielfalt, sich gegenseitig zu beobachten. „Jeder probiert eigene Dinge aus, man schaut, was der andere macht und kann davon lernen. Damit kommt man insgesamt weiter, weil man mehr verschiedene Ideen und Blickwinkel hat als wenn man sich einigt.“



... Dem Geheimnis des Unperfekthauses auf der Spur

**Arbeit und Kultur der Zukunft**

Auch für das Marketing des Unperfekthauses setzt Wiesemann deshalb lieber auf Empfehlungsmarketing und Mund-Propaganda, anstatt auf große Werbekampagnen oder aussichtsreiche Netzwerke. Er, die Künstler und auch die Mitarbeiter teilen seine Vision, verbreiten ihre Leidenschaft und überzeugen damit. Auch Wiesemanns Mitarbeiter sind Fachleute und zugleich Kreative. Ihre Ideen sind wichtig für das Erfolgskonzept des Unperfekthauses und ein fester Teil von Wiesemanns Vorstellung von Freiheit. Sie leiten Workshops und können sich ebenso ausprobieren wie die Künstler im Haus. Selbstverwirklichung mit kalkuliertem Risiko.

Reinhard Wiesemann ist ein Visionär, auch wenn er sich selbst nicht so bezeichnen würde. Sein Erfolg ist eine Verkörperung jener Vision, die die digitale Gesellschaft und die Generation Y von der Zukunft der Arbeit haben. Dabei spielt die Verwirklichung des Selbst eine zentrale Rolle, aber auch ein unternehmerischer Realitätssinn, um von den Träumen leben zu können. Leidenschaft, Arbeit und Freizeit sollen eng miteinander verzahnt sein – ein Ideal auch für jeden Kulturschaffenden. ¶





**FRANS VAN DER  
REEP**

*ist ein inspirierender Vor-  
denker aus den Niederlan-  
den, seit 2003 Professor für  
Digitales an der Fachhoch-  
schule Inholland und seit  
langer Zeit Senior Strategie-  
Berater bei KPN. Sein  
Schwerpunkt: Internet-Ein-  
fluss auf Leben und Arbeit.  
Interviews mit Van der Reep  
erschieden in zahlreichen  
niederländischen und inter-  
nationalen Zeitungen und  
Zeitschriften. Zudem bloggt  
und schreibt er über aktuelle  
Trends in folgenden Berei-  
chen: Strategie, Marketing  
und Sales, HRM, Finanzen  
zukunftsweisende Innovati-  
onen, ICT und BPM. Er ist  
regelmäßiger Sprecher bei  
(internationalen) Fachkon-  
ferenzen zu den genannten  
Themen.*

## Exklusion: ein sozialer Trend

Der Trend ist klar: Es entstehen immer neue Netzwerke und Clubs - geschlossene Zirkel, die sich um einander kümmern, sich gegenseitig fördern, sich austauschen und Wissen miteinander teilen. Doch das ist nicht umsonst. Wer im Gegenzug nichts anbieten kann, bleibt schlicht draußen.

*Ein Beitrag von Frans van der Reep, Niederlande*

Ein großes Thema in den kommenden Jahren wird die Anpassung an eine neue Gesellschaftsordnung sein, in der der Mittelstand und auch die Mittelklasse zunehmend schrumpfen werden. Forschungsergebnisse der Oxford Universität zeigen, dass in den nächsten 20 Jahren in den USA ca. 47 Prozent der Jobs verschwinden werden. An die damit einhergehenden sozialen Unterschiede müssen wir uns noch gewöhnen, das betrifft Begriffe wie Reichtum oder Erfolg. Dass mit dem Verdampfen der Mittelklasse aber auch die Stütze der Demokratie wegfällt, begreifen wir noch nicht ganz.

Diese Unterschiede entstehen aber auch, weil in der digitalen Netzwerkwelt die Kette genauso stark ist, wie ihr stärkstes Glied. Wenn Sie nur eine Person aus einem Netzwerk kennen, bekommen Sie wesentlich einfacher den Zugang zum ganzen Netzwerk. Wenn z. B. Präsident Obama einen Tweet-Bericht über Sie oder mich macht, dann sind wir entweder „drinnen“ oder „draußen“, das ist wie im Zweirichtungsverkehr. Weil das stärkste Element „Kraft und Einfluss“ die ganze Kette bestimmt, beschleunigt sich die Gesellschaft Richtung Hub-and-Spoke-Modell. Jedermann ist daran interessiert, eine Hub-Person zu kennen – so bleibt man relevant: dancing with the stars. Und so werden die Reichen immer reicher, die Bekannten noch bekannter und es schleichen sich die großen Unterschiede ein – die berühmte Schere, wobei soziale und wirtschaftliche Exklusion Hand in Hand gehen.

### **Exklusion wird als Thema immer brennender**

Ohne Informationsaustausch mit einer „Hub-Person“ kann man zwar klug, aber dennoch völlig irrelevant sein. Die Verbindung mit einer Hub-Person bestimmt Ihre Effektivität. Es wird also nicht Aufgabe sein, Kontakte und Verbindungen zu knüpfen, sondern einer Exklusion vorzubeugen: Wenn man nichts anbieten kann, bekommt man auch keinen Platz in dieser Gemeinschaft der erfolgreichen Bürger. Dieses Phänomen können wir bereits bei Seniores und arbeitslosen Jugendlichen beobachten und uns mit der Frage, wie man sich dabei fühlt, vertraut machen. Stellen Sie die Frage einigen gut ausgebildeten Menschen, die arbeitslos geworden sind und hunderte von Bewerbungen ergebnislos verschickt haben. Oder blicken Sie nach Griechenland.



### ... Exklusion: ein sozialer Trend

Wir können feststellen, dass Profiling auf Basis von Big Data zu Inklusion führt und dadurch aber vor allem in Exklusion resultiert. Und dass Smartphones zwar dazu dienen, immer und überall erreichbar zu sein, aber 80 Prozent der Menschen das Gerät dazu nutzen, um in der eigenen sozialen Bubble zu bleiben und keinen Kontakt zu den Menschen um sich herum zu suchen. Ich erwarte, dass Exklusion das brennende, soziale Thema in Europa wird. Und mit der Zeit wird das Thema auch einen politischen Kontext bekommen und nicht mehr zu umgehen sein: denn gemäß Thomas Piketty ist viel Ungleichheit gefährlich.

### Unternehmenswelt gewinnt von der neuen Bürgerschaft

Die Lage in der Ukraine, wo 0,5 Prozent der Bevölkerung die übrigen 99,5 Prozent dirigieren kann, zeigt, dass wir in der Zukunft verschiedene Wege einschlagen können. Lassen Sie uns hoffen, dass die Hub-Personen mit Weisheit und großem Verantwortungsbewusstsein agieren werden. Ich unterscheide in vier mögliche Szenarien, die von zwei Wahlmöglichkeiten bestimmt werden: dezentrale oder doch vertraut zentrale Lösungen. Und was sind unsere Beweggründe: eigene Interessen oder allgemeine?

### Vier mögliche Entwicklungsszenarien bis 2020

Wohin geht der Weg bis 2020?	„Fressen“: eigene Interessen führend  Exklusion	„Moral“: allgemeine Interessen führend  Verbindung
Dezentrale, lokale Lösungen	Rubellos-Verhalten	Neue Bürgerschaft
Zentrale Lösungen	„politische“ Unternehmen	unkonventionelles Management

Ein Beispiel für dezentrale Lösungen ist die Sonnenenergie über die Solarzellen auf den Dächern unserer Wohnhäuser und vielleicht in Zukunft eigene Wasserstoffzelle in der Garage. Eine zentrale Lösung wäre die Steinkohleproduktion, von der viele heute noch abhängig sind. Systembanken sind auch Beispiele für zentrale Lösungen. Crowdfunding, einander Geld leihen, oder Geldsammlungen in der Kirche als Versicherungsform, die sogenannten Peer-2-Peer-Systeme, sind dezentral. Hier in den Niederlanden hat z.B. Jan Rotmans viele interessante Ideen entwickelt und dabei vor großen Spannungsfeldern und Machttransformationen gewarnt.

Papst Franciskus, Dalai Lama und Desmond Tutu sind meiner Meinung nach Beispiele des unkonventionellen Managements. Oder wie es der Woodstock Veteran Carlos Santana ausgedrückt hat: „Diese Menschen können alleine den Krieg stoppen. Sie verdrängen Liebe zur Macht durch Macht der Liebe.“ Wenn jemand bei einer Veranstaltung auf Sie zukommt, weil Sie für ihn eine größere soziale, wirtschaftliche oder finanzielle Chance bedeuten, nenne ich



### ... Exklusion: ein sozialer Trend

das Rubellos-Verhalten: eigene Interessen in reinster Form. Nachhaltige Entscheidungen bezeichne ich im Gegenteil als Form von Verantwortungsbewusstsein. Oder wie man es der Tabelle entnehmen kann: Nachhaltigkeit dient der Moral und zum Glück bekommt sie schrittweise mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung. Nachhaltigkeit kennt zahlreiche sowohl zentrale als auch dezentrale, lokale Varianten. Sie ist ein untrennbarer Bestandteil unserer modernen Gesellschaft geworden. Kein einziges Unternehmen darf diese Aspekte links liegen lassen, das ist ein Schritt in Richtung Integrität.

Ich hoffe natürlich, dass das Szenario der neuen Bürgerschaft an Einfluss gewinnt. Aber mein Realitätssinn gibt mir das Gefühl, dass dieses Szenario in naher Zukunft den Kampf gegen die traditionelle Unternehmenswelt, die immer noch auf schnelle Gewinne und Macht gerichtet ist, nicht gewinnen wird. Solange Bürgerinitiativen abgesondert voneinander agieren und viele Bevölkerungsschichten (formell oder informell) ausgeschlossen werden, wird die heutige Gesellschaftsordnung nicht zu ändern sein. Denn jede von diesen Initiativen verfügt – wenn überhaupt – nur über eine kleine Hubkraft, nicht genug, um eine bedeutende Rolle spielen zu können. Doch ich denke, dass es äußerst wichtig ist, alle gesellschaftlichen Herausforderungen beim Namen zu nennen und das deutlich mit konkreten Beiträgen wie eine Ode an eine neue Welt mit neuen Möglichkeiten zu formulieren!

### Flexibilität alleine funktioniert nicht, auch Regeln braucht man im Leben

Die Bewegung in meiner Tabelle nach rechts (mehr Integrität sowie Suchen nach Verbindung im persönlichen Handeln) ist wichtiger als die nach oben (mehr Flexibilität). Einer der Gründe dafür wäre, dass Flexibilität zwar die soziale Stabilität unterstützen kann. Aber alles im Leben zu flexibilisieren funktioniert nicht. Man benötigt vor allem stabile Regeln: das beginnt schon ganz einfach im Verkehr oder bei stabilen Daten. Es ist aktuell schon so viel in Bewegung, dass Stabilität für die europäische soziale Agenda viel wichtiger zu sein scheint. Die Balance zwischen Stabilität und Bewegung ist und bleibt eine große Herausforderung.

Etwas Neues ist meistens eine nicht eher entdeckte Verbindung zwischen bekannten Elementen. Etwas Neues findet man oft dadurch, dass man die Elemente zusammenbringt, die früher nichts miteinander zu tun hatten (De Bono). Manchmal erfordert das die Veränderung in unseren mentalen Modellen und das vollzieht sich jetzt vor unseren Augen. Zur Zeit lässt sich noch kein deutliches Zukunftsbild zeichnen, höchstens mögliche Szenarien. Meine Prognose lautet leider: Exklusion. Aber ich möchte es hier noch einmal betonen: Alle Wege Richtung 2020 sind offen. Exklusion haben wir im 20. Jahrhundert genug gesehen. *Don't go there!*¶

[http://www.kulturmanagement.net/frontend/index.php?page\\_id=180](http://www.kulturmanagement.net/frontend/index.php?page_id=180)  
was wert!



# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>