

# **Führungskräftegewinnung in Museen**

Eine Untersuchung in drei Studien

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors  
der Philosophie (Dr. phil.)

der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg

vorgelegt von Anna Stegmann  
aus Hamburg

Hamburg

2022

Erstgutachterin: Prof. Dr. Andrea Hausmann

Zweitgutachter: Prof. Dr. Helmut Hopp

Drittgutachter: Prof. Dr. Oliver Scheytt

Datum des Abschlusses der mündlichen Prüfung: 11.05.2022

## Zusammenfassung

Führungskräfte der obersten Leitungsebene stellen in Museen entscheidende Weichen für den Erfolg ihrer Organisation. Die Gewinnung einer geeigneten Führungskraft hat daher eine hohe strategische Relevanz. Gleichzeitig ist das Thema aufgrund des sich anbahnenden „Museum Leadership Gap“ (Baldwin/Ackerson, 2006: 349) von besonderer Aktualität für Museen in Deutschland. Ungeachtet dieser Relevanz und Aktualität fehlt es in der Museumsmanagementforschung bislang an eingehenden empirischen Erkenntnissen zur Führungskräftegewinnung. Die vorliegende Arbeit verfolgt daher zwei übergeordnete Forschungsziele. Erstens wird ein umfassender Überblick über den Status quo der Führungskräftegewinnung in deutschen Museen gewonnen – sowohl aus Perspektive der Museumsorganisationen als arbeitgebende Instanzen als auch aus Perspektive der Bewerber\*innen auf die Führungspositionen. Zweitens werden in der Gegenüberstellung dieser beiden Perspektiven erste empirische Erkenntnisse dazu abgeleitet, welche Vorgehensweisen und Strategien für die Gewinnung geeigneter Museumsführungskräfte zielführend sind. Hierfür wurden drei empirische Studien konzipiert und durchgeführt, die den Kern dieser publikationsorientierten Arbeit darstellen.

Studie 1 behandelt die Fragestellung, inwiefern ein integriertes Führungsmodell in der Museumsmanagementforschung und -praxis angewendet werden kann. Hierzu wird erstens eine systematische Analyse der Museumsmanagementliteratur durchgeführt, um die relevanten Eigenschaften und Fähigkeiten von Museumsführungskräften aus den Fachpublikationen herauszuarbeiten. Auf Basis dieser Führungseigenschaften und -fähigkeiten wird ein integriertes Museum-Leadership-Framework entwickelt. Zweitens wird im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse von 53 Stellenanzeigen von obersten Führungspositionen in Museen untersucht, welche Anforderungskriterien Museen derzeit in der Praxis an angehende Führungskräfte stellen. Die Analyse zeigt, dass insgesamt proximale (situationsbezogene und erlernbare) Führungsfähigkeiten im Vergleich zu distalen (persönlichen und stabilen) Führungseigenschaften überbetont werden. In der Studie wird somit festgestellt, dass Museen aktuell keine integrierten Führungsmodelle zur Definition der Anforderungskriterien für oberste Führungspositionen anwenden.

Studie 2 untersucht, inwiefern Museen bei der Neubesetzung von Führungspositionen einen standardisierten Beschaffungsprozess durchführen. Die Auswertung der 20 Expert\*inneninterviews zeigt, dass die befragten Museen überwiegend im

Rahmen der Führungskräftegewinnung zumindest halbstandardisiert vorgehen. Dabei führen sie in der Regel halbstrukturierte Bewerbungsinterviews durch, basieren jedoch ihre Auswahlentscheidungen häufig auf einer gemeinsamen Bauchentscheidung der Mitglieder des Auswahlkomitees. Als zentrale Herausforderung im Beschaffungsprozess zeichnet sich die Gewinnung von qualifizierten Bewerber\*innen ab. Die Ergebnisse der Studie stützen somit das Bild eines sich zuspitzenden Führungskräftemangels in deutschen Museen. Viele der befragten Museen sind sich dessen bewusst und wenden daher verschiedene Strategien zur besseren Ansprache von Bewerber\*innen an. Diese reichen von der Herabsetzung der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen bis hin zu einer umfassenden Kommunikationspolitik mit den Bewerber\*innen.

In Studie 3 wird ein Perspektivenwechsel vorgenommen. Die Studie untersucht in 35 problemzentrierten Interviews mit neuberufenen Führungskräften in deutschen Museen, wie diese als Bewerber\*innen ihren letzten Beschaffungsprozess erlebt und warum sie sich auf die Stelle beworben und diese angenommen haben. Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Museumsführungskräfte in der Informationsphase insbesondere durch organisationale Faktoren (geografische Lage und Finanzierung der Museen) sowie jobspezifische Faktoren (Stellenkonditionen und zentrale Verantwortungsbereiche) in ihrer Entscheidung, sich zu bewerben, beeinflusst werden. In der Auswahlphase sind hingegen vorrangig prozessuale Faktoren (Umfang des Auswahlverfahrens und eingesetzte Auswahlinstrumente) und die Organisationskultur entscheidend. Am Ende des Prozesses nehmen die zwischenmenschlichen Interaktionen und Beziehungen eine Schlüsselrolle ein. Diese Faktoren beeinflussen maßgeblich die Entscheidung zur Stellenannahme der befragten Museumsführungskräfte sowie auch die Bewertung ihrer Candidate Experience insgesamt.

Zur Erreichung der zwei übergeordneten Forschungsziele bindet die Arbeit diese drei Studien in einen gemeinsamen kontextuellen Rahmen ein, führt die einzelnen Erkenntnisse themenbezogen zusammen und diskutiert diese. Ausgehend von diesen studienübergreifenden Überlegungen werden abschließend Implikationen zur erfolgreichen Gewinnung von Museumsführungskräften für die Museumsmanagementpraxis sowie weiterführende Forschungsvorhaben abgeleitet.

## **Auflistung der zugrundeliegenden Fachbeiträge**

Die nachfolgenden drei Fachbeiträge bilden die Grundlage für diese publikationsorientierte Dissertationsschrift. Sie wurden bei wissenschaftlichen Zeitschriften nach Begutachtung im Rahmen eines Peer-Review-Verfahrens veröffentlicht.

*Hausmann, Andrea; Stegmann, Anna (2021): Closing the Museum Leadership Gap: Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes. In: International Journal of Arts Management 23,2: 4–17.*

*Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea (2021): Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen. In: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl 44,4: 615–635.*

*Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea (2022): Executive Recruitment through the Candidate’s Lens: An Interview Study on the Candidate Experience of Museum Executives. In: International Journal of Arts Management, Vol. 25, no. 1, pp. 53-67.*

Darüber hinaus wurde die laufende Arbeit am Dissertationsprojekt auf internationalen Fachkonferenzen präsentiert und diskutiert. Dabei sind folgende im Peer-Review-Verfahren begutachtete Konferenzbeiträge entstanden:

*Hausmann, Andrea; Stegmann, Anna (2019): Empirical Study of Leader Attributes for Museum Executives – Towards an Integrated Leadership Model for Museum Management. In: EURAM Conference Proceedings. Lissabon.*

*Hausmann, Andrea; Stegmann, Anna (2019): What Traits and Skills does the “Ideal” Museum Leader need? Delineation of an Integrated Leadership Model for Museum Management. In: AIMAC Conference Proceedings. Venedig.*

*Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea (2021): Building a Positive Candidate Experience for Museum Executives: A Qualitative Research Approach. In: EURAM Conference Proceedings. Université du Québec à Montréal.*

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	III
Auflistung der zugrundeliegenden Fachbeiträge .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	X
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
<b>I. Teil Einleitung und kontextueller Rahmen.....</b>	<b>1</b>
<i>I.1 Einleitung und Zielsetzung der Arbeit.....</i>	<i>2</i>
<i>I.2 Begriffsdefinitionen, kontextuelle Einordnung und Forschungsstand .....</i>	<i>5</i>
I.2.1 Museen in Deutschland .....	5
I.2.1.1 Begriffsdefinition.....	5
I.2.1.2 Klassifizierung von Museen.....	9
I.2.1.3 Das Museum als Handlungskontext .....	13
I.2.2 Führungskräftegewinnung in Museen .....	17
I.2.2.1 Begriffsdefinition.....	17
I.2.2.2 Führungskräftegewinnung aus Sicht der Museumsorganisation ...	20
I.2.2.3 Führungskräftegewinnung aus Sicht der Bewerber*innen .....	30
I.2.2.4 Exkurs: Führungstheorien .....	34
I.2.2.5 Forschungsstand und Forschungslücken zur Führungskräfte- gewinnung im Museumsmanagement.....	36
<i>I.3 Forschungsdesign, Forschungsfragen und Übersicht der Studien.....</i>	<i>40</i>
I.3.1 Inwiefern kann ein integriertes Führungsmodell in der Museums- managementforschung und -praxis angewendet werden?.....	41
I.3.2 Führen Museen einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen durch? .....	43
I.3.3 Wie haben neuberufene Museumsführungskräfte ihren letzten Beschaffungsprozess erlebt, und warum haben sie sich auf ihre Stelle beworben und diese angenommen?.....	44
<b>II. Teil Empirische Studien .....</b>	<b>47</b>
<i>II.1 Studie 1: Closing the Museum Leadership Gap. Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes .....</i>	<i>48</i>
II.1.1 Introduction.....	48

II.1.2 Theoretical background .....	49
II.1.3 Developing an integrated leadership framework for museum management .....	50
II.1.4 Content analysis of job advertisements.....	54
II.1.5 Results of the study .....	56
II.1.6 Discussion of the results .....	59
II.1.7 Summary, limitations and implications for museum management .....	61
II.1.8 Literature .....	62
II.1.9 Appendix .....	67
<i>II.2 Studie 2: Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungs- positionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen.....</i>	<i>70</i>
II.2.1 Einleitung.....	70
II.2.2 Begriffsklärung und Präzisierung des Forschungsvorhabens.....	71
II.2.3 Referenzstudien und Entwicklung des Interviewleitfadens .....	73
II.2.4 Aufbau der Interviewstudie .....	74
II.2.4.1 Methodisches Vorgehen.....	74
II.2.4.2 Umfang und Zusammenfassung des Samples .....	76
II.2.5 Ergebnisse der Interviewstudie .....	77
II.2.5.1 Vorgehensweise bei der Neubesetzung von Führungspositionen	77
II.2.5.2 Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess.....	83
II.2.6 Diskussion der Ergebnisse .....	85
II.2.7 Implikationen für die Museumsmanagementpraxis und -forschung ....	87
II.2.8 Literatur .....	89
II.2.9 Anhang der Studie 2 .....	93
<i>II.3 Studie 3: Executive Recruitment through the Candidate’s Lens. An Interview Study on the Candidate Experience of Museum Executives.....</i>	<i>94</i>
II.3.1 Introduction.....	94
II.3.2 Theoretical considerations on the candidate experience of museum executives .....	95
II.3.3 Study design.....	97
II.3.3.1 Data collection.....	97
II.3.3.2 Data analysis.....	100
II.3.4 Findings of the study.....	101
II.3.4.1 Information phase .....	101
II.3.4.2 Selection phase.....	104
II.3.4.3 Decision phase.....	107

II.3.4.4 Onboarding .....	108
II.3.5 Discussion of the results .....	109
II.3.6 Limitations and implications for further research and museum management practice .....	111
II.3.7 Literature .....	113
<b>III. Teil Zusammenführende Überlegungen.....</b>	<b>117</b>
<i>III.1 Zusammenführung der Ergebnisse: Diskussion und Gegenüberstellung der drei Studien.....</i>	<i>118</i>
III.1.1 Definition der Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess .....	119
III.1.1.1 Umfang der Anforderungskriterien.....	120
III.1.1.2 Inhaltliche Balance der Anforderungskriterien .....	121
III.1.2 Strategien zur Suche und Ansprache von Bewerber*innen.....	122
III.1.2.1 Herabsenken der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen .....	123
III.1.2.2 Transparente und umfassende Kommunikation mit Bewerber*innen .....	123
III.1.2.3 Prestige als Bewerber*innenmagnet .....	124
III.1.2.4 Einsatz von Employer-Branding-Maßnahmen .....	125
III.1.2.5 Ansprache von und Umgang mit internen Bewerber*innen.....	125
III.1.3 Gestaltung des Auswahlverfahrens.....	127
III.1.3.1 Standardisierte Auswahlverfahren.....	127
III.1.3.2 Mehrstufige Auswahlverfahren .....	128
III.1.3.3 Einbindung von externen Expert*innen in Auswahlverfahren....	129
<i>III.2 Limitationen der Arbeit .....</i>	<i>130</i>
<i>III.3 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse der Arbeit.....</i>	<i>132</i>
III.3.1 Erkenntnisse aus den drei Studien.....	132
III.3.2 Erkenntnisse aus den zusammenführenden Überlegungen .....	134
<i>III.4 Implikationen der Arbeit.....</i>	<i>137</i>
III.4.1 Implikationen für die Museumsmanagementpraxis .....	137
III.4.2 Weiterführende Forschungsvorhaben .....	139
<b>IV. Teil Literaturverzeichnis .....</b>	<b>142</b>
<b>V. Teil Anhang.....</b>	<b>i</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. I.2-1: Museen in Deutschland nach Museumsarten (prozentuale Verteilung), eigene Darstellung nach IfM (2021: 41), n = 6.834 .....	10
Abb. I.2-2: Museen in Deutschland nach Besuchszahlen-Größenklassen (prozentuale Verteilung), eigene Darstellung nach IfM (2021: 38), n = 4.543.....	11
Abb. I.2-3: Museen in Deutschland nach Rechtsträgerschaften (prozentuale Verteilung), eigene Darstellung nach IfM (2021: 64), n = 6.834 .....	12
Abb. I.2-4: Ablaufschema von Personalbeschaffungsprozessen, eigene Darstellung .....	22
Abb. I.2-5: Ablaufschema der Candidate Journey, eigene Darstellung nach Esch et al. (2015: 7) .....	30
Abb. I.2-6: Integriertes Führungsmodell, eigene Darstellung nach Zaccaro et al. (2004: 122).....	36
Abb. I.3-1: Darstellung des zirkulären Forschungsprozesses der Arbeit zur Ausarbeitung der drei empirischen Studien .....	40
Abb. II.1-1: Results of the literature analysis, publication output by publication date .....	51
Abb. II.1-2: Framework of Museum Leader Attributes, structured in reference to the integrated leadership model by Zaccaro et al. (2004).....	54
Abb. II.1-3: Sample composition by museum types.....	55
Abb. II.1-4: Occurrence of the six main categories in the job advertisements, n = 53 .....	57
Abb. II.1-5: Most frequent distal subcategories in the job advertisements, n = 53 .....	58
Abb. II.1-6: Most frequent proximal subcategories in the job advertisements, n = 53 .....	59
Abb. II.2-1: Auswahlinstrumente im Beschaffungsprozess, n = 20 (Mehrfachantworten möglich) .....	79
Abb. II.2-2: Standardisierungsgrad des Auswahlverfahrens, n = 20 .....	80
Abb. II.2-3: Zufriedenheit mit der Anzahl und Qualität der Bewerber*innen, n = 20 .....	83
Abb. III.1-1: Verortung der drei Einzelstudien im dyadischen Gesamtprozess der Führungskräftegewinnung .....	118

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. II.1-1: Leader attributes in museum management literature .....	52
Tab. II.1-2: Coding scheme for the content analysis (added subcategories from the pre-test in bold letters) .....	67
Tab. II.1-3: Frequency distribution of the subcategories.....	69
Tab. II.2-1: Kodierschema.....	76
Tab. II.2-2: Leitfaden zur Strukturierung der Expert*inneninterviews.....	93
Tab. II.3-1: Overview of all 35 interviewed museum executives. First-time museum executives are marked with an asterisk (*) .....	98
Tab. II.3-2: Coding Scheme.....	100
Tab. III.1-1: Übersicht und Gliederung der studienübergreifenden Themen .....	119

## **Abkürzungsverzeichnis**

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
DMB	Deutscher Museumsbund e. V.
ICOM	International Council of Museums
IfM	Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin
PJ-Fit	Person-Job-Fit
PO-Fit	Person-Organisation-Fit
SGB IX	Neuntes Buch Sozialgesetzbuch

# **I. Teil**

## **Einleitung und kontextueller Rahmen**

## I.1 Einleitung und Zielsetzung der Arbeit

Führungskräfte der obersten Leitungsebene stellen in Museen entscheidende Weichen für den Erfolg ihrer Organisation (vgl. Griffin, 2003; Caust, 2005; Abruzzo, 2013). Diese Museumsdirektor\*innen<sup>1</sup>, künstlerische, wissenschaftliche oder kaufmännische Leiter\*innen sowie ihre Stellvertreter\*innen tragen die strategische und finanzielle Gesamtverantwortung für das Museum (vgl. Abruzzo, 2009; DMB, 2019: 28). Sie sind das Bindeglied zwischen Träger und Museumsorganisation, ihnen obliegt die Personalführung und die Strukturierung der Zusammenarbeit, sie repräsentieren das Museum gegenüber externen Interessengruppen, und sie werben Drittmittel ein (vgl. DMB, 2019: 28f.). Somit übernehmen Führungskräfte zentrale Querschnittsaufgaben für das Museum. Liegen diese Aufgaben in der Verantwortung einer geeigneten Führungskraft, wirkt sich dies positiv auf das Museum aus, beispielsweise durch Steigerung der Motivation und der Produktivität der Mitarbeiter\*innen (vgl. Delaney/Huselid, 1996; Huang et al., 2005; Hambrick/Quigley, 2014). Hingegen kann eine ungeeignete Führungskraft durch fehlende Entscheidungsstärke, einen dysfunktionalen Führungsstil oder fachliche Defizite ideelle und finanzielle Schäden für das Museum verursachen (vgl. Harvey et al., 2006; Caldwell/Canuto-Carranco, 2010; Kanning, 2016). Aus diesen Gründen ist die Gewinnung einer geeigneten Führungskraft für den langfristigen Erfolg eines Museums von hoher strategischer Bedeutung.

Da viele der aktuell leitenden Führungskräfte in deutschen Museen der Babyboomer-Generation angehören und folglich zeitnah das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen, bahnt sich ein umfassender „Museum Leadership Gap“ an (Baldwin/Ackerson, 2006: 349). Die Gewinnung einer geeigneten Führungskraft wird daher vielfach zu einer unmittelbaren Aufgabe für Museen (vgl. Baldwin/Ackerson, 2006; Abruzzo, 2009; Bernhardt, 2013: 10). Zugleich wird die Führungskräftegewinnung für die betroffenen Museen dadurch erschwert, dass der deutsche Arbeitsmarkt derzeit einen grundlegenden demografischen Strukturwandel vollzieht. In der Folge sinkt die Anzahl verfügbarer Arbeitskräfte und somit auch die Anzahl hochqualifizierter Führungskräfte (vgl. Brussig, 2015: 304; Stecker/Schnettler, 2018: 458f.). Durch die Synchronität von Führungswechseln und die Verknappung von qualifizierten Führungskräften stehen Museen bei der Besetzung ihrer vakanten Leitungspositionen vermehrt in gegenseitiger Konkurrenz um die best-

---

<sup>1</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird den Empfehlungen des Leitfadens der PH Ludwigsburg zu gendersensibler Sprache gefolgt, die unter <https://t1p.de/cq3n> einsehbar sind (letzter Aufruf: 16.12.2021).

geeigneten Bewerber\*innen. Insgesamt wächst somit die strategische Aufgabe der Führungskräftegewinnung für Museen zu einer Herausforderung heran.

Ausgehend von dieser dargelegten Relevanz und Aktualität des Themas befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Gewinnung von Führungskräften der obersten Leitungsebene in deutschen Museen. Sie behandelt somit eine genuine Problematik des Personalmanagements in einem kulturmanagerialen Kontext, dem Museum. Die Arbeit ist demnach im Kulturmanagement, speziell dem Museumsmanagement, verortet. Gemäß dem Verständnis von Kulturmanagement als Realwissenschaft wird der Untersuchungsgegenstand in dieser Arbeit anhand von Einzelfällen untersucht, expliziert und anschließend fallübergreifend beschrieben (vgl. Föhl/Glogner-Pilz, 2017: 62f.). Die Untersuchungen basieren dabei auf theoretischen Erkenntnissen und etablierten Modellen aus der Bezugsdisziplin der allgemeinen Managementlehre sowie auf Referenzstudien des Museums- und Kulturmanagements. Zur Wahrung des Gegenstandsbezugs der Arbeit werden spezifische institutionelle Merkmale von Museen, beispielsweise die (kulturpolitischen) Zielsetzungen, die Rechtsträgerschaft sowie organisationale Strukturen, berücksichtigt. Diese Merkmale haben sowohl einen Einfluss darauf, welche Anforderungen an eine Museumsführungskraft gestellt werden, als auch auf die Zuständigkeiten und die Prozessabläufe bei der Führungskräftegewinnung innerhalb der Museumsorganisationen bzw. ihrer Träger (vgl. Hausmann, 2019: 16).

Unter Berücksichtigung dieser Vorüberlegungen und der einleitend aufgezeigten Problemlage zur Gewinnung geeigneter Führungskräfte in der Museumsmanagementpraxis wurden drei empirische Studien konzipiert und durchgeführt. Sie bilden den Kern dieser publikationsorientierten Arbeit. Die ersten zwei Studien nehmen die Perspektive der Museen als arbeitgebende Instanzen auf der Suche nach neuen Führungskräften ein. Dabei setzen sie sich mit den Fragen auseinander, was eine geeignete Museumsführungskraft ausmacht und wie Museen zu deren Gewinnung vorgehen. Die dritte Studie untersucht die Perspektive der Bewerber\*innen. Sie fokussiert auf deren Wahrnehmungen und Hauptaugenmerke im Bewerbungsprozess auf eine Führungsposition. Mit den drei Studien wird erstmals eine empirisch fundierte Einsicht in die Vorgehensweisen und die Strategien der zwei Hauptagierenden bei der Führungskräftegewinnung in deutschen Museen gewonnen – der Museums- bzw. Trägerorganisationen und der Bewerber\*innen. Darüber hinaus verfolgt die vorliegende Arbeit durch die Zusammenführung und Einbettung der Einzelstudien in einen gemeinsamen kontextuellen Rahmen zwei

übergeordnete Forschungsziele. Erstens wird ein umfassender Überblick über den Status quo der Führungskräftegewinnung in deutschen Museen gewonnen. Zweitens werden in der Gegenüberstellung der Organisations- und Bewerber\*innenperspektive erste empirische Erkenntnisse dazu abgeleitet, welche der herausgearbeiteten Vorgehensweisen und Strategien für die Gewinnung geeigneter Museumsführungskräfte zielführend sind.

Hierzu gliedert sich die vorliegende Arbeit wie folgt: Im ersten Teil wird im Anschluss an diese Einleitung der studienübergreifende kontextuelle Rahmen aufgespannt. Dabei werden zentrale Begrifflichkeiten und Diskurse sowie theoretische Grundlagen und Modelle erläutert, die für die Genese und das Verständnis der drei Studien relevant sind. Ausgehend von einer Aufbereitung des Forschungsstands werden schließlich die Forschungsfragen der drei Studien präzisiert und das jeweilige methodische Vorgehen und die Ergebnisse umrissen. Im zweiten Teil werden die drei empirischen Studien in ihrer abschließenden publizierten bzw. zur Publikation eingereichten Fassung vollständig wiedergegeben. Daran anschließend erfolgt im dritten Teil die Zusammenführung der einzelnen Studienergebnisse gemäß den übergeordneten Forschungszielen der Arbeit. Die Limitationen werden dargelegt und die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst. Abschließend werden daraus Implikationen für die Museumsmanagementpraxis sowie weiterführende Forschungsvorhaben abgeleitet.

## **I.2 Begriffsdefinitionen, kontextuelle Einordnung und Forschungsstand**

Nachfolgend wird die Grundlage für die vertiefende Auseinandersetzung mit der Führungskräftegewinnung in deutschen Museen gelegt. Hierzu erfolgt in Kapitel I.2.1 zunächst eine Erörterung der Definition von Museen. Anschließend werden Museen in Deutschland als Handlungskontext der Führungskräfte betrachtet, deren spezifische institutionellen Merkmale sich auf die Entscheidungs- und Organisationsstrukturen in Museen auswirken und somit Implikationen für die Führungskräftegewinnung haben. Im Anschluss setzt sich Kapitel I.2.2 literaturbasiert mit der Führungskräftegewinnung auseinander, und es wird sowohl aus Sicht der Museumsorganisationen als auch aus Sicht der Bewerber\*innen ein idealtypischer Personalbeschaffungsprozess umrissen. Das Kapitel schließt mit der Darlegung des Forschungsstands zur Führungskräftegewinnung im Museumsmanagement und der Ableitung zentraler Forschungslücken.

### **I.2.1 Museen in Deutschland**

Um der vorliegenden Arbeit ein eindeutiges Begriffsverständnis von Museen zugrunde zu legen, wird zunächst eine Arbeitsdefinition bestimmt. Dies ist notwendig, da zum einen „Museum“ in Deutschland kein geschützter, rechtlich eindeutig abgegrenzter Begriff ist. Zum anderen ist der Museumsbegriff, wie nachfolgend ausgeführt wird, sowohl in der historischen Betrachtung als auch vor dem Hintergrund aktueller Fachdiskurse stets im Wandel. Darüber hinaus verbietet es sich angesichts der heterogenen deutschen Museumslandschaft mit aktuell über 6.800 Museen (vgl. IfM, 2021: 11), von „dem“ Museum zu sprechen. Die verschiedenen Klassifizierungsmöglichkeiten von Museen (Sammlungsschwerpunkte, Größe und Rechtsträgerschaft) werden im zweiten Abschnitt dieses Kapitels erläutert – mit Blick auf ihre Bedeutung für das Museumsmanagement. Gemäß dem Forschungsinteresse dieser Arbeit wird schließlich im dritten Abschnitt das Museum selbst als Handlungskontext der Führungskräftegewinnung in den Fokus gerückt.

#### **I.2.1.1 Begriffsdefinition**

Die Geschichte der Museen in Deutschland lässt sich parallel zur Geschichte des gesellschaftlichen Wandels erzählen, von den privaten Schausammlungen Adelliger oder Kleriker hin zu den gemeinnützigen, der breiten Öffentlichkeit zugäng-



lichen Institutionen, als die heute Museen bezeichnet werden (vgl. Walz, 2016: 40ff.). So kann der Ursprung des „öffentlich“<sup>2</sup> zugänglichen Museums im 18. Jahrhundert verortet werden, in dem die zuvor rein privat gehaltenen Kunst- und Wunderkammern in eigens dafür errichteten oder eingerichteten Räumlichkeiten einem ausgewählten Publikum verfügbar gemacht wurden. Ein Beispiel hierfür ist das heutige Herzog-Anton-Ulrich-Museum in Braunschweig, dessen Gründung auf das Jahr 1754 zurückgeführt wird und das somit zu den ältesten Museen Europas zählt (vgl. Herzog-Anton-Ulrich-Museum, 2021). Die öffentliche Präsentation der herzoglichen Privatsammlung zielte insbesondere auf die Inszenierung der eigenen Macht sowie auf die Weiterbildung des eigenen Volks im Sinne der Aufklärung ab (vgl. Herzog-Anton-Ulrich-Museum, 2021).

Mit steigendem Wohlstand und als Ausdruck des wachsenden Selbstbewusstseins des Bürgertums in Deutschland wurden Ende des 18. Jahrhunderts vermehrt bürgerliche Museen gegründet (vgl. Heinrichs, 2006: 62; Winter, 2010: 30; Walz, 2016: 42). Diesen Museen wurde zunehmend die Aufgabe zuteil, eine gesellschaftliche Einheit beruhend auf einem gemeinsamen nationalstaatlichen Kulturverständnis zu stiften (vgl. Hartung, 2010: 5). So wurde vor dem Hintergrund der bürgerlichen Revolution in Deutschland das Museum im 19. Jahrhundert als egalitärer, national-identitätsstiftender Ort für alle Gesellschaftsschichten begriffen (vgl. Vieregg, 2008: 44f.; Hartung, 2010: 5). Aufgrund der sich dadurch ausdifferenzierenden Besucher\*innengruppen von Museen hinsichtlich ihrer sozialen und Bildungshintergründe rückte neben dem Sammeln, Bewahren und Ausstellen von Kunst- und Kulturschätzen die Bildung als originäre Aufgabe von Museen stärker in den Fokus (vgl. Kratz-Kessemeier et al., 2010: 13). Damit entwickelte sich mehr und mehr ein Museumsbegriff heraus, der dem gegenwärtigen Begriffsverständnis entspricht (vgl. Walz, 2020: 237). Die heute in der internationalen Museumsarbeit weithin anerkannte Museumsdefinition des International Council of Museums (ICOM)<sup>3</sup>, in der aktuell gültigen Version von 2007, lautet wie folgt:

*“The museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.”*  
(ICOM, 2007: Art. 3, Abs. 2)

---

<sup>2</sup> Gemäß der im 18. Jahrhundert in Deutschland bestehenden Standesgesellschaft beschränkte sich die Zugänglichkeit zu den Kunstkammern des Klerus und Adels auf Angehörige dieser Stände sowie des gehobenen Bürgertums (vgl. Walz 2016: 44).

<sup>3</sup> ICOM ist ein als Nichtregierungsorganisation international agierender Mitgliederverband für Museumsfachleute, der professionelle und ethische Standards für die Museumsarbeit etablieren möchte (vgl. ICOM, o. J.).

Bereits dieser knappe Umriss der deutschen Museumsgeschichte verdeutlicht, dass der Wandel, den die Institution und damit auch der Begriff bis heute vollzogen haben, stets von äußeren Umwelt- und Gesellschaftseinflüssen angeregt wurde (vgl. Lückerath, 1993: 3). Dieser Logik folgend scheint in Anbetracht der umfassenden Transformationsprozesse des 21. Jahrhunderts, wie dem Klimawandel, wachsenden sozialen und wirtschaftlichen Ungleichheiten sowie der fortschreitenden Globalisierung, eine erneute Überarbeitung der Begriffsdefinition geboten (vgl. Reifenscheid, 2019). Tatsächlich wurde vom ICOM bereits im Jahr 2016 die Erarbeitung einer Neudefinition initiiert, die sich „an Herausforderungen und Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts“ orientieren soll (ICOM Deutschland, 2020). Diese Aufgabe wurde an eine Arbeitsgruppe übertragen, die 2019 auf der ICOM-Generalversammlung in Kyoto ihren Entwurf zur Neudefinition vorgestellt hat (vgl. ICOM, 2019c). Dieser Entwurf lautet wie folgt:

*“Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people.*

*Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.”* (ICOM, 2019a)

Im Abgleich dieser neuen Version mit der Definition von 2007 sind zunächst drei Kontinuitäten aufzuzeigen. Erstens, Museen sind nicht gewinnorientiert. Zweitens, die Hauptaufgaben von Museen – Sammeln, Bewahren, Forschen, Vermitteln und Ausstellen – sind auch in der Definition von 2019 zu finden, allerdings erweitert um die Förderung des Weltverständnisses. Drittens bleibt grundsätzlich auch das Erbe der Menschheit als zentraler Ausgangspunkt des musealen Agierens erhalten – wenngleich nicht mehr von materiellem und immateriellem Erbe die Rede ist, sondern von „heritage for all people“ (ICOM, 2019a). Abweichungen zwischen den beiden Versionen bestehen hinsichtlich der Frage, mit welcher Absicht Museen ihre Aufgaben wahrnehmen. Während die „alte“ Definition diesbezüglich Bildung, Forschung und Unterhaltung nennt, streben Museen nach dem Entwurf von 2019 an, einen Beitrag zu Menschenwürde und sozialer Gerechtigkeit, globaler Gleichberechtigung und planetarischem Wohlergehen zu leisten. Des Weiteren werden Museen von Dienstleistern, „in the service of society“ (ICOM, 2007), zu Treuhändern für die Gesellschaft, „in trust for society“ (ICOM, 2019a). Zusätzlich wird in der Neudefinition ein inklusiver und nachhaltiger Grundgedanke verankert:

Museen sollen nicht nur grundsätzlich für „die“ Öffentlichkeit agieren, sondern aktuellen und zukünftigen Gesellschaften gleichberechtigte Partizipation ermöglichen.

Um die Anerkennung dieser neuen Museumsdefinition entbrannte auf der ICOM-Generalversammlung 2019 eine lebhafte Debatte (vgl. ICOM, 2019c). Einerseits herrscht zwischen den Museumsfachleuten Einigkeit darüber, dass komplexe globale Prozesse direkten und indirekten Einfluss auf Museen und ihre Arbeit nehmen (vgl. Sandahl, 2019: 6). Andererseits liegt ein tiefgreifender Dissens darüber vor, inwiefern Museen zu diesen Themen Stellung beziehen sollten und welche Rolle ihnen dabei zukäme (vgl. Reifenscheid, 2019; Brulon Soares, 2020: 22). Zugleich merkten verschiedene Nationalkomitees an, dass die Auswirkungen einer Neudefinition stärkere Beachtung finden müssten – schließlich habe die Definition auch kulturpolitische und manageriale Implikationen für Museen (vgl. Reifenscheid, 2019; Brulon Soares, 2020: 21). Beispielhaft kann dies an einem zentralen Diskussionspunkt aufgezeigt werden, der Frage ob Museen auf Dauer angelegte Institutionen sind (vgl. ICOM Deutschland, 2020). Denn die derzeit per definitionem gegebene Permanenz von Museen ist eine wichtige Argumentationsgrundlage für die verstetigte öffentliche Förderung von Museen (vgl. Brulon Soares, 2020: 16f.). Unter anderem aufgrund dieser Kontroverse wurde die Abstimmung zur Annahme der Neudefinition auf der Generalversammlung 2019 vertagt (vgl. ICOM, 2019c).

Ob es zu einer Neudefinition kommt und wie diese lauten wird, ist noch nicht absehbar (vgl. ICOM, 2019b). Angesichts der Tatsache, dass der Prozess zur Entwicklung einer Neudefinition des ICOM fortlaufend ist, wird für die nachfolgenden Ausführungen eine Arbeitsdefinition für Museen bestimmt. Sie basiert auf der aktuell (noch) gültigen ICOM-Definition von 2007 sowie dem Begriffsverständnis des Instituts für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin (IfM), auf dessen umfassende Museumsstatistiken in den nachfolgenden Kapiteln maßgeblich Bezug genommen wird. Das IfM (2021: 192) nimmt eine eigene „funktionale Abgrenzungsdefinition“ vor, nach der Museen sich insbesondere durch vier spezifische Merkmale auszeichnen: das „Vorhandensein einer Sammlung und Präsentation von Objekten mit kultureller, historischer oder allgemein wissenschaftlicher Zielsetzung“, die „Zugänglichkeit für die allgemeine Öffentlichkeit“, „überwiegend keine kommerziellen Ausstellungen“ und eine „klare Eingrenzung des Museumsbereichs“. Daran anknüpfend wird die folgende Arbeitsdefinition festgelegt: In dieser Arbeit wird ein Museum verstanden als eine überwiegend nicht gewinnorientierte,

auf Dauer angelegte Institution. Ein Museum sammelt, bewahrt und erforscht Objekte materiellen oder immateriellen kulturellen Erbes. Es vermittelt diese zu Bildungs-, Forschungs- und Unterhaltungszwecken und präsentiert sie für die allgemeine Öffentlichkeit zugänglich regelmäßig in eigenen Räumlichkeiten.

### I.2.1.2 Klassifizierung von Museen

Während im vorherigen Abschnitt mit der Arbeitsdefinition das Museum nach außen gegenüber anderen (Kultur-)Institutionen abgegrenzt wurde, wird nachfolgend auf die Binnendifferenzierung von Museen anhand inhaltlicher Kriterien (Sammlungsschwerpunkte) sowie struktureller Kriterien (Trägerschaft und Größe) eingegangen (vgl. Walz, 2016). Dieser differenzierte Blick auf Museen ist notwendig, da sich in der zuvor kurz angerissenen über 200-jährigen deutschen Museumsge­schichte eine sehr vielfältige Museumslandschaft in Deutschland herausgebildet hat (vgl. Hartung, 2010: 2). Die angeführten Klassifizierungen ermöglichen unterschiedliche Perspektiven auf diese heterogene Museumslandschaft und stellen dabei verschiedene institutionelle Besonderheiten von Museen mit personalpolitischen und strukturellen Implikationen in den Mittelpunkt. Zur Unterfütterung der Darlegungen werden nachfolgend die Daten der statistischen Gesamterhebung zu den Besuchszahlen und der Ausstellungsarbeit an deutschen Museen des IfM (2021) herangezogen. Die neuesten Zahlen liegen zum Zeitpunkt der Abfassung dieser Arbeit für das Jahr 2019 vor. Für 2019 gibt das IfM eine Gesamtzahl von 6.834 Museen in Deutschland an, von denen 4.543 Museen (ca. 73 %) Angaben zu ihren Besuchszahlen machten (vgl. IfM, 2021: 11).

#### *Sammlungsschwerpunkte*

Eine der häufigsten Formen der Klassifizierung von Museen ist die Unterscheidung nach Sammlungsschwerpunkten, da sie eine inhaltliche Differenzierung von Museen ermöglicht (vgl. IfM, 2021: 40). Der Sammlungsschwerpunkt beeinflusst maßgeblich, welche fachlichen Qualifikationen das Museumspersonal zur Sammlung, Bewahrung, Erforschung, Vermittlung und Präsentation der Sammlungsobjekte benötigt. Bezogen auf die Sammlungsschwerpunkte unterscheidet das IfM neun Museumsarten (siehe Abb. I.2-1), von denen orts- und regionalgeschichtliche Museen bzw. Museen der europäischen Ethnologie<sup>4</sup> mit knapp 44 % am häufigsten

---

<sup>4</sup> Die Bezeichnung „Museen der europäischen Ethnologie“ umfasst die Museen, die ehemals der Volks- und Heimatkunde zugeordnet wurden. Museen, deren Sammlungsschwerpunkt in der außereuropäischen Ethnologie liegt, gehören zu den kulturgeschichtlichen Spezialmuseen (vgl. IfM 2021: 193).

vertreten sind. Mit deutlichem Abstand folgen kulturgeschichtliche Spezialmuseen (15,1 %) sowie naturwissenschaftliche und technische Museen (12,9 %) auf dem zweiten und dritten Platz (siehe Abb. I.2-1).

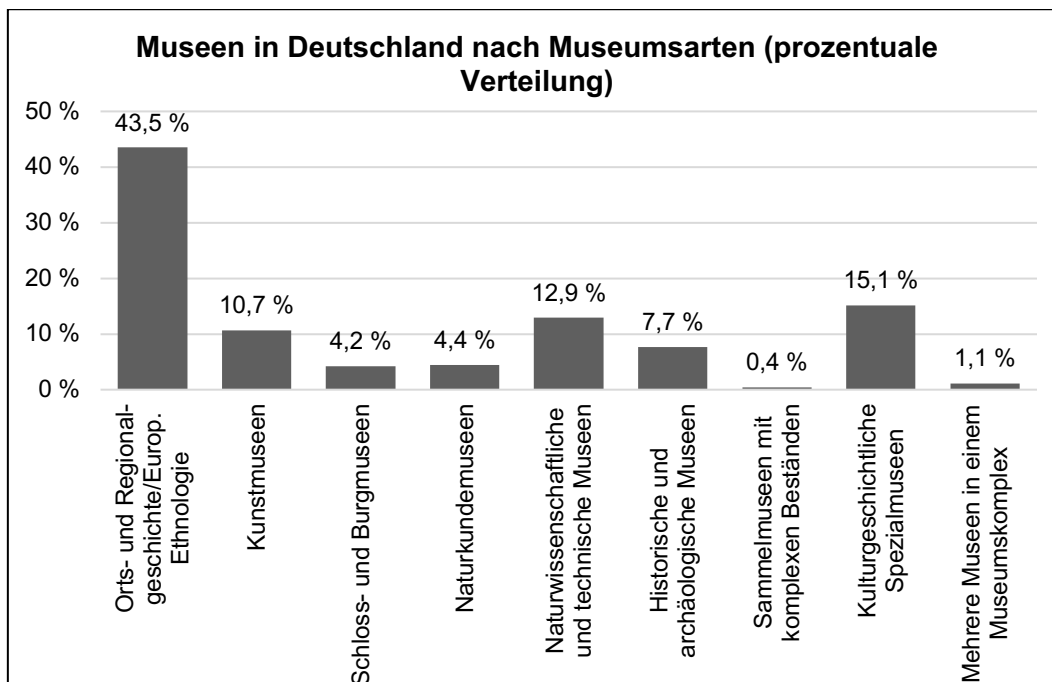


Abb. I.2-1: Museen in Deutschland nach Museumsarten (prozentuale Verteilung), eigene Darstellung nach IfM (2021: 41), n = 6.834

Bei der Einteilung von Museen nach Museumsarten ist einschränkend anzumerken, dass diese Klassifizierung lediglich einen inhaltlichen Hauptschwerpunkt der Sammlungen von Museen erfasst. In der Regel setzen sich Museumssammlungen jedoch nicht ausschließlich aus Objekten zusammen, die nur einer Museumsart zuzuordnen sind. Beispielsweise enthält etwa ein Drittel der Sammlungen von Kunstmuseen zusätzlich auch Teilsammlungen des Kunsthandwerks und/oder der Kulturgeschichte und knapp ein Viertel der Kunstmuseen besitzt auch Objekte der Orts- und Stadtgeschichte des jeweiligen Standorts (vgl. IfM, 2021: 116).

### *Museumsgröße*

Neben der inhaltlichen Klassifizierung können Museen nach ihrer Größe unterschieden werden. Dabei ist in der Museumsmanagementliteratur jedoch nicht einheitlich festgelegt, an welchem Kriterium sich die Größe eines Museums bemisst. Je nach Erkenntnisinteresse bietet sich eine Größeneinteilung von Museen auf Basis der jährlichen Besuchszahlen oder der Anzahl der Mitarbeiter\*innen an. Eine Unterscheidung von Museen nach ihrer Besuchszahlen-Größenklasse nimmt das

IfM in seiner jährlichen Museumsstatistik vor. Dabei zeigt sich, dass über ein Drittel der Museen weniger als 5.000 Besuche und nicht einmal 4 % der Museen mehr als 100.000 Besuche im Jahr verzeichnen (siehe Abb. I.2-2). Bezogen auf die Besuchszahlen gibt es in Deutschland also überwiegend kleine und mittelgroße Museen.

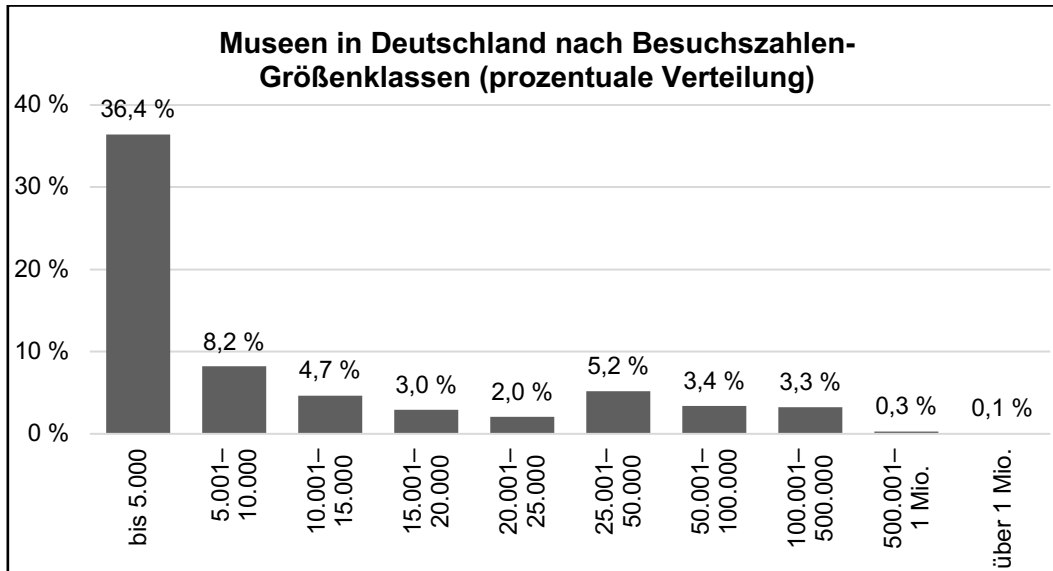


Abb. I.2-2: Museen in Deutschland nach Besuchszahlen-Größenklassen (prozentuale Verteilung), eigene Darstellung nach IfM (2021: 38), n = 4.543

Aufgrund der öffentlichen Verfügbarkeit dieser Besuchszahlen und in Ermangelung fundierter, branchenübergreifender Statistiken zur Anzahl der Museumsmitarbeiter\*innen in Deutschland werden die Besuchszahlen in vielen Studien als Indikator für die Größe von Museen herangezogen (vgl. u. a. Hirschle, 2011). Dass die Betrachtung von Museen nach der Anzahl ihrer Mitarbeiter\*innen darüber hinaus eine interessante Perspektive eröffnet, demonstriert die Studie von Camarero et al. (2011). Ihre quantitative Studie mit 491 Museen aus europäischen Ländern zeigt, dass die Anzahl der Museumsmitarbeiter\*innen mit der Anzahl von technologischen und organisatorischen Innovationen in den Museen positiv korreliert (vgl. Camarero et al., 2011). Auch in dieser Arbeit wird nachfolgend die Museumsgröße anhand der Anzahl der Museumsmitarbeiter\*innen bemessen. Dies erfolgt unter der Annahme, dass die Anzahl der Mitarbeiter\*innen einen Einfluss auf die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Museumsführungskräfte hat (siehe hierzu ausführlich Kapitel I.2.1.3).

*Rechtsträgerschaft*

Schließlich kann als dritte wichtige Klassifizierung die Rechtsträgerschaft eines Museums genannt werden. Diese stellt die finanzielle und die rechtliche Absicherung für den auf Dauer angelegten Betrieb eines Museums sicher (vgl. Heinrichs, 2012: 47; DMB, 2019: 11). Übergeordnet kann zwischen der privaten und der öffentlichen Rechtsträgerschaft unterschieden werden (vgl. IfM, 2021: 64). Darüber hinaus gibt es auch gemischte, private und öffentliche Trägerschaften. Das IfM (2021: 64) unterscheidet drei öffentliche Rechtsträgerschaften: staatliche Trägerschaft, lokale Gebietskörperschaften (gemeint sind Kommunen, Städte oder Landkreise) sowie andere Formen öffentlichen Rechts (dies umfasst Museen in Trägerschaft von Kirchen, Anstalten, Stiftungen öffentlichen Rechts oder Körperschaften des öffentlichen Rechts, vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2005: 27). Daneben gibt es vier Ausprägungen der privaten Rechtsträgerschaft: Vereine, Gesellschaften oder Genossenschaften, Stiftungen privaten Rechts sowie Privatpersonen (vgl. IfM 2021: 64). Wie in Abb. I.2-3 dargestellt, sind Museen in Deutschland überwiegend in der Trägerschaft von lokalen Gebietskörperschaften (38,1 %), in der Regel in Form von Regie- und Eigenbetrieben, oder in der Trägerschaft von Vereinen (29,9 %). Insgesamt sind öffentliche Träger für eine knappe Mehrheit der Museen in Deutschland (ca. 51 %) zuständig.

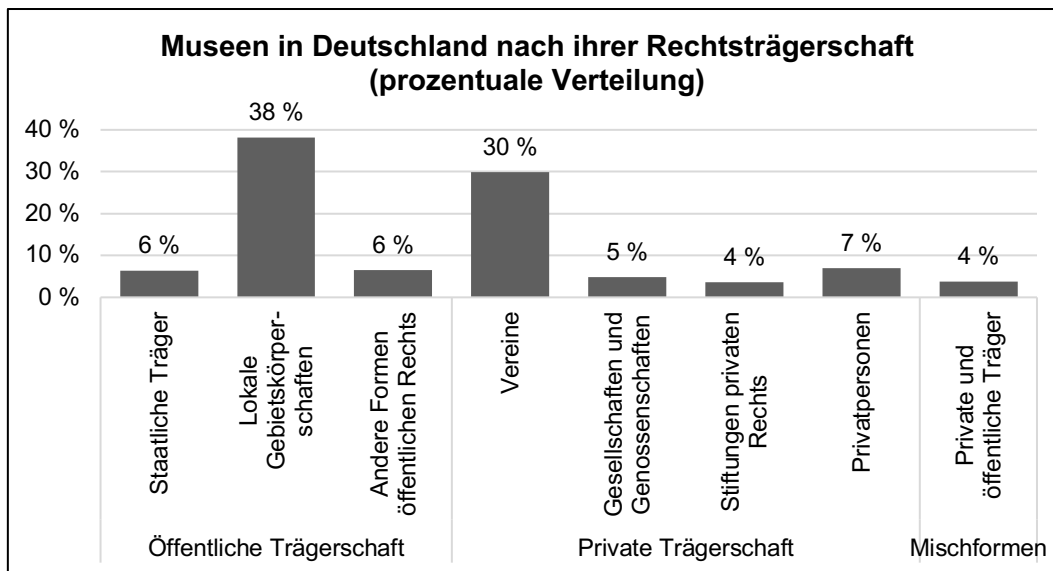


Abb. I.2-3: Museen in Deutschland nach Rechtsträgerschaften (prozentuale Verteilung), eigene Darstellung nach IfM (2021: 64), n = 6.834

Aus Sicht des Museumsmanagements ist die Unterscheidung von Museen nach ihrer Rechtsträgerschaft von besonderer Bedeutung, da sie die Handlungslogik

eines Museums beeinflusst (vgl. Heinrichs, 2006: 20f.; Klein, 2009: 90f.). Ein Museum in öffentlicher Rechtsträgerschaft zeichnet erstens die (un-)mittelbare Einbindung in die öffentliche Verwaltung sowie zweitens die (überwiegende) Finanzierung durch den öffentlichen Haushalt aus (vgl. Heinrichs, 1999: 32f.). Dies hat zur Folge, dass diese Museen unmittelbar der politischen bzw. parlamentarischen Willensbildung unterstellt sind und sie somit die Umsetzung kulturpolitischer (Bildungs-)Ziele verfolgen (vgl. Klein, 2011: 91f.; Hoppe/Heinze, 2016: 105; Hausmann, 2019: 8). Im Gegensatz dazu haben Museen in privater Rechtsträgerschaft prinzipiell größere Freiräume in der Ausgestaltung ihrer Organisationsstrukturen und ihrer Zielsetzungen, allerdings tragen sie gleichzeitig auch eine höhere Eigenverantwortung bei ihrer Finanzierung (vgl. Conen, 2015: 24).

Bei Museen in privater Rechtsträgerschaft kann es sich allerdings auch um Ausgründungen der öffentlichen Hand handeln, welche dann weiterhin durch Aufsichtsgremien mittelbar der kulturpolitischen Kontrolle unterliegen (siehe hierzu ausführlich das nachfolgende Kapitel I.2.1.3). In diesen Fällen verbleibt zudem das Letztentscheidungsrecht in Leitungs- und Grundentscheidungen bei der jeweiligen öffentlichen Körperschaft (vgl. Scheytt, 2005: Nr. 494). Darüber hinaus können auch private Museen öffentliche Fördermittel erhalten, deren Auszahlung gegebenenfalls an organisatorische oder programmatische Vorgaben gekoppelt ist. Die Rechtsträgerschaft eines Museums alleine lässt somit keinen unmittelbaren Rückschluss auf dessen Finanzierung sowie interne Strukturen zu (vgl. IfM, 2021: 63).

### I.2.1.3 Das Museum als Handlungskontext

In den vorangegangenen Ausführungen wurden Museen im Allgemeinen als nicht gewinnorientierte Institutionen beschrieben, welche sich insbesondere durch die Ausübung der musealen Hauptaufgaben auszeichnen. Zudem wurde aufgezeigt, dass Museen im Speziellen nach ihrem Sammlungsschwerpunkt, ihrer Größe und ihrer Rechtsträgerschaft unterschieden werden können. Dabei wurden bereits einige Implikationen aufgezeigt, die diese institutionellen Merkmale für ein jedes Museum haben. Nachfolgend soll der Fokus auf das Museum an sich, welches den konkreten Handlungskontext bei der Gewinnung von Führungskräften festsetzt, geschärft werden. Dieser Handlungskontext wird vor allem durch die internen Organisationsstrukturen eines Museums sowie die Einbindung des Museums in seine Trägerorganisation bestimmt, auf die jeweils nachfolgend eingegangen wird.



### *Interne Organisationsstrukturen*

Nach dem Deutschen Museumsbund e. V. (vgl. DMB, 2019: 23) können grundsätzlich acht Arbeitsbereiche unterschieden werden, in denen Museen tätig sind: (1) Leitung und Organisation, (2) Wissenschaft und Sammlung, (3) Ausstellungen, (4) Bildung und Vermittlung, (5) Presse und Öffentlichkeitsarbeit, (6) Verwaltung, (7) Gebäudemanagement und (8) Bestandserhaltung. Die Bereiche leiten sich aus den musealen Hauptaufgaben ab. Im Bereich Leitung und Organisation liegen dabei die strategische, finanzielle und personelle Gesamtverantwortung für das Museum (vgl. DMB, 2019: 28f.). Häufig werden diese Aufgaben durch eine\*n Museumsdirektor\*in oder Museumsleiter\*in übernommen. In größeren Museen finden sich jedoch vermehrt auch Doppelspitzen, welche die Museumsleitung gemeinschaftlich als wissenschaftliche bzw. künstlerische Leitung und als kaufmännische Leitung ausüben (vgl. DMB, 2019: 28; Hausmann, 2019: 17). Unabhängig von der personellen Besetzung ist die Museumsleitung aufgrund ihrer zentralen Querschnittsaufgaben (siehe auch Kapitel I.1) an der obersten hierarchischen Position der Museumsorganisation verortet (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz, 2015: 248f.; Wöhe et al., 2020: 107).

Wie die Museumsorganisation darunter geordnet ist, hängt insbesondere von der Größe des Museums ab. Je nach personeller Kapazität liegen entweder mehrere der sieben anderen Arbeitsbereiche im Stellenumfang einer Person, oder jeder Bereich wird von einer eigenen Abteilung mit mehreren Mitarbeiter\*innen bearbeitet (vgl. DMB, 2019: 4). Innerhalb dieser Abteilungen gibt es zum einen Leitungsstellen der mittleren Hierarchieebene, welche die dispositiven Aufgaben ihres Bereichs übernehmen und zugleich der Museumsleitung unterstellt sind. Zum anderen gibt es diverse Ausführungsstellen, die rein operative Aufgaben verrichten und die unterste Hierarchieebene abbilden (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz, 2015: 248f.). Innerhalb der Museumsorganisation sind die hierarchisch übergeordneten Stellen (auch Instanzen genannt) gegenüber den ihnen untergeordneten Stellen in der Regel sowohl disziplinarisch als auch fachlich weisungsberechtigt (vgl. Wöhe et al., 2020: 107). Über den Weg der Instanzen ist jede Stelle somit auch der Museumsleitung unterstellt. Aufgrund dieser herausragenden Stellung nimmt die Museumsleitung einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeit und einen mittelbaren Einfluss auf die Zielerreichung eines Museums (vgl. Griffin, 2003; Caust, 2005; Abuzzo, 2013).

### *Einbindung in die Trägerorganisation*

Während bislang die internen Organisationsstrukturen betrachtet wurden, soll nun der Blick auf die Einbindung von Museen in ihre jeweilige Trägerorganisation gerichtet werden. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass die Museumsleitung das Bindeglied zwischen interner Museumsorganisation und dem jeweiligen Träger darstellt (vgl. DMB, 2019: 28). Die Ausgestaltung dieser Bindung, insbesondere in der Art der Kontrolle und der Aufsicht durch die Trägerorganisation, beeinflusst maßgeblich den Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Museumsleitung<sup>5</sup>. Als Maßstab für die Einbindung von Museen in ihre Trägerorganisation wird dabei das Kriterium der eigenen Rechtspersönlichkeit herangezogen. Typischerweise liegt bei Museen in öffentlicher Rechtsträgerschaft, insbesondere bei Regie- oder Eigenbetrieben, keine eigene Rechtspersönlichkeit vor (vgl. Schneidewind 2011: 213). Zudem trifft dies in Teilen auch auf private Unternehmensmuseen zu, wie beispielsweise das Museum Würth (vgl. Adolf Würth GmbH & Co. KG, 2021) oder das Museum für Lackkunst der BASF (vgl. BASF COATINGS GmbH, o. J.). Museen mit eigener Rechtspersönlichkeit sind in der Regel in privater Rechtsträgerschaft. Ausnahmen stellen zum Beispiel öffentliche Museen dar, die als Anstalt öffentlichen Rechts geführt werden.

Museen ohne eigene Rechtspersönlichkeit sind strukturell vollständig in ihre Trägerorganisation eingegliedert. Demgemäß übernehmen die Trägerorganisationen häufig administrative Aufgaben, wie beispielsweise die Personalverwaltung, die dann unter Umständen außerhalb der unmittelbaren Weisungsbefugnis der Museumsleitung liegen (vgl. Schneidewind 2011: 213). Die Museumsleitung selbst ist gegenüber der nächsthöheren Instanz der Trägerorganisation direkt weisungsgebunden. Seitens der Trägerorganisation kann daher über den Instanzenweg ein unmittelbarer Einfluss auf die Museumsleitung genommen werden – sowohl in der täglichen Arbeit als auch insbesondere im Rahmen von Besetzungsverfahren bei der Auswahl und Einstellung einer neuen Führungskraft (vgl. Hausmann, 2019: 16). Somit liegen strategische und personelle Verantwortungen für das Museum bei politischen Entscheidungsträger\*innen (in öffentlichen Museen) oder organisationalen Entscheidungsträger\*innen (in privaten Museen), die oftmals über keine

---

<sup>5</sup> In dieser Hinsicht ist einschränkend zu beachten, dass der Museumsleitung durch die im Grundgesetz verankerte Kunst- und Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Abs. 3 GG) grundsätzlich weitgehende Unabhängigkeit bei Entscheidungen im künstlerischen und wissenschaftlichen Bereich einzuräumen ist (vgl. Scheytt 2005: Nr. 544).

oder wenige einschlägige Fachkenntnisse verfügen (vgl. Henze, 2013: 177f.; Scheytt/Höhne, 2019: 36).

Bei Museen mit eigener Rechtspersönlichkeit erfolgt die Aufsicht der Museumsleitung in der Regel über Gremien und Kontrollorgane, etwa in Form von Stiftungs- oder Vereinsvorständen, Kuratorien oder Aufsichtsräten. Dies wird nachfolgend am Verkehrsmuseum Dresden beispielhaft veranschaulicht. Das Museum wurde 2006 als Ausgründung der Stadt Dresden in die privat-rechtliche Rechtsform einer gGmbH überführt. Als Hauptgesellschafterin beruft die Stadt Mitglieder des Stadtrats für den Aufsichtsrat des Museums (vgl. Verkehrsmuseum Dresden, 2021). Die Aufgaben dieses Gremiums liegen in der Beratung, Prüfung und Überwachung des\*der Museumsdirektor\*in als Geschäftsführung (vgl. Verkehrsmuseum Dresden, 2021). Darüber hinaus verfügt das Museum über ein Kuratorium zur fachlichen Unterstützung und strategischen Beratung des Museums, welches sich aus Expert\*innen aus dem Museumswesen und – gemäß der thematischen Ausrichtung des Museums – des Verkehrswesens zusammensetzt (vgl. Verkehrsmuseum Dresden, 2021). Die Museumsleitung selbst behält unmittelbare Aufsicht und Weisungsbefugnis über alle administrativen und strategischen Aufgaben im Innenverhältnis des Museums. Insgesamt verfügt die Museumsleitung somit im Vergleich mit Leitungen von Museen ohne eigene Rechtspersönlichkeit über einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Die parlamentarische Kontrolle des Museums bleibt auf mittelbarem Weg über den Aufsichtsrat bestehen. Gleichzeitig steht dem Museum mit dem fachlich besetzten Kuratorium ein inhaltliches Gremium vor, welches dem Aufsichtsrat auch bei der Neubesetzung der Museumsleitung beisteht (vgl. Stadt Dresden, 2020).

Für die weiteren Ausführungen wird eine Vereinfachung getroffen. Sofern nicht ausdrücklich abweichend angegeben, sind nachfolgend Museen *ohne* eigene Rechtspersönlichkeit den öffentlichen Museen und jene *mit* eigener Rechtspersönlichkeit den privaten Museen zugeordnet. Diese Vereinfachung berücksichtigt, dass in den drei empirischen Studien dieser Arbeit (siehe Teil II) die untersuchten öffentlichen Museen in der Regel kommunale Regie- oder Eigenbetriebe waren und somit keine eigene Rechtspersönlichkeit besaßen. Die untersuchten privaten Museen wurden häufig in einer Rechtsform mit eigener Rechtspersönlichkeit geführt, vor allem als gGmbH oder eingetragener Verein. Die weiteren Spezifika öffentlicher und privater Museen, die in Kapitel I.2.1.2 in Teilen umrissen wurden, bleiben von dieser Zuordnung unberührt.

### I.2.2 Führungskräftegewinnung in Museen

Nachdem sich das vorangegangene Kapitel umfassend mit Museen in Deutschland auseinandergesetzt hat, behandelt dieses Kapitel die Einordnung des Untersuchungsgegenstands der Arbeit, die Führungskräftegewinnung in Museen, in den Stand der Forschung. Hierzu werden zunächst die zentralen Begriffe „Führungskraft“ und „Führungskräftegewinnung“ erläutert. Daran anknüpfend werden idealtypische Prozesse zur Gewinnung von Führungskräften nachgezeichnet – sowohl aus Sicht der Museumsorganisationen als auch aus Sicht der Bewerber\*innen auf die Führungspositionen in Museen. Basierend auf diesen Ausführungen wird schließlich die empirische Datenlage zur Führungskräftegewinnung in Museen mit Schwerpunkt auf den Kontext der deutschen Museumslandschaft diskutiert, und es werden drei zentrale Forschungslücken in der Museumsmanagementliteratur zur Gewinnung von Führungskräften herausgearbeitet.

Die Auseinandersetzung mit der Führungskräftegewinnung erfolgt maßgeblich auf Basis der einschlägigen allgemeinen Fachliteratur zum Personalmanagement. Soweit es die Literaturlage im Museumsmanagement zulässt, werden die Ausführungen an den spezifischen Kontext in Museen angepasst. Hierzu werden für die Berücksichtigung der Organisationsperspektive insbesondere die Publikationen von Scheytt/Höhne (2019) sowie von Henze (2013) herangezogen, die sich mit der Besetzung von Führungspositionen in Kulturbetrieben, unter anderem auch Museen, auseinandersetzen, sowie der Leitfaden „Professionell arbeiten im Museum“ vom DMB (2019), der aus der Museumsmanagementpraxis gewonnene Stellenprofile von Führungspositionen beschreibt. Zur Perspektive der Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Museen liegen bislang keine spezifischen Veröffentlichungen vor. Lediglich in der Publikation von Hausmann/Braun (2021) zur allgemeinen Personalgewinnung in Kulturbetrieben wird auch die Bewerber\*innenseite in den Blick genommen. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel in Bezug auf die Bewerber\*innensicht ausschließlich auf die allgemeine Personalmanagementliteratur zurückgegriffen.

#### I.2.2.1 Begriffsdefinition

##### *Führungskraft*

Grundsätzlich kann eine Führungskraft definiert werden als ein „Vorgesetzter, der die Aufgabe hat, die ihm unterstellten Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie

erfolgreich arbeiten“ (Olfert et al., 2020: Nr. 338). Nach dieser Definition zeichnen sich Führungskräfte insbesondere durch Weisungsbefugnis gegenüber Mitarbeiter\*innen sowie Verantwortung zur erfolgs- bzw. zielorientierten Personalführung aus. Je nachdem, wie eine Führungskraft die Beziehung zu ihren Mitarbeiter\*innen gestaltet, können verschiedene Führungstypen ermittelt werden (vgl. u. a. Northouse, 2019: 12; Stock-Homburg/Groß, 2019: 512).<sup>6</sup> Im Sinne solcher Begriffsdefinitionen, welche die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten in den Mittelpunkt rücken, werden Führungskräfte auch als Leader bezeichnet (vgl. u. a. Yukl, 2013: 2; Olfert, 2019: 249). Demgegenüber stehen Definitionen, welche den Sachbezug in den Fokus rücken und entsprechend die „zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Unternehmen“ als Hauptaufgabe von Führungskräften betrachten (Olfert/Rahn, 2017: 203). In diesem Sinne werden Führungskräfte auch als Manager bezeichnet (vgl. u. a. Bennis, 1989: 7; Olfert, 2019: 249).

Der vorliegenden Arbeit liegt – in der Zusammenführung dieser personen- und sachorientierten Definitionsstränge – ein Begriffsverständnis von Führungskräften zugrunde, welches Führungskräfte als diejenigen Personen innerhalb einer Organisation versteht, welche Verantwortung für die strategische Zielausrichtung ihrer Organisation tragen und die ihnen weisungsgebundenen Mitarbeiter\*innen durch ihr Führungsverhalten und geeignete Führungsinstrumente so beeinflussen, dass diese Ziele erreicht werden. Somit werden in dieser Arbeit ausschließlich formelle Führungskräfte betrachtet. Sogenannte informelle Führungskräfte werden durch die aufgestellte Definition hingegen ausgeschlossen. Informelle Führungskräfte tragen qua Stellenbeschreibung keine Personalverantwortung, ihnen wird jedoch aufgrund ihrer Expertise, Persönlichkeit oder (Berufs-)Erfahrungen von anderen Organisationsmitgliedern Autorität zugesprochen, und dadurch können sie ebenfalls Einfluss auf das Verhalten dieser Organisationsmitglieder ausüben (vgl. Hausmann, 2019: 23). Des Weiteren fokussiert diese Arbeit, wie in der Einleitung dargestellt, auf diejenigen Führungskräfte, die in Museen hauptamtlich die oberste Hierarchieebene besetzen – also Museumsdirektor\*innen, künstlerische oder wissenschaftliche und kaufmännische Leiter\*innen sowie die jeweiligen Stellvertreter\*innen.

---

<sup>6</sup> In der allgemeinen Managementliteratur finden sich zahlreiche Typisierungen von Führungskräften gemäß ihres Personalführungsverhaltens. Einen umfassenden Überblick zu diesen verschiedenen Führungsstilen bieten beispielsweise Pfister/Neumann (2019: 44–51) oder Berthel/Becker (2013: 171–184). Ein Einblick mit Fokus auf Kulturorganisationen wie Museen findet sich bei Hausmann (2020: 3–6).

### *Führungskräftegewinnung*

Die Führungskräftegewinnung wird im Rahmen dieser Arbeit als Oberbegriff verstanden. Dieser umfasst zum einen die Perspektive von Museen als arbeitgebende Instanz, die eine Führungskraft für die Besetzung einer vakanten Führungsposition gewinnen möchte. Zum anderen kann der Begriff aus der Perspektive der Bewerber\*innen gedeutet werden, welche sich auf Führungspositionen bewerben und selbst als Führungskräfte gewonnen werden möchten. Museen führen in der Regel zur Führungskräftegewinnung einen Personalbeschaffungsprozess durch, der in der Literatur auch als Personalgewinnungsprozess, Personalbedarfsdeckungskette oder Personalrekrutierung bezeichnet wird (vgl. Berthel/Becker, 2013: 320; Stock-Homburg/Groß, 2019: 160). Bewerber\*innen, welche diese Führungsposition ausführen möchten, müssen diesen Beschaffungsprozess durchlaufen. Um die Perspektive der Bewerber\*innen auf die Führungskräftegewinnung nachzuvollziehen, eignet sich die Untersuchung der sogenannten Candidate Journey. Diese zeichnet den Weg eines\*einer Bewerber\*in durch einen Beschaffungsprozess entlang aller Kontaktpunkte mit dem\*der potenziellen Arbeitgeber\*in nach (vgl. Esch et al., 2015: 7; Schill et al., 2017: 8).

Aus Sicht der Museen ist das Ziel des Beschaffungsprozesses, die jeweils bestgeeignete Person aus allen Bewerber\*innen für eine Stellenvakanz zu gewinnen (vgl. u. a. Weuster, 2012: 10; Berthel/Becker, 2013: 349). Die Eignung wird dabei in der Personalmanagementliteratur in der Regel über den Person-Job-Fit (PJ-Fit) und den Person-Organisation-Fit (PO-Fit) bestimmt (vgl. Slaughter et al., 2004; Sekiguchi/Huber, 2011; Barrick/Parks-Leduc, 2019). Während der PJ-Fit den Erfüllungsgrad der Stellenanforderungen durch die Bewerber\*innen meint, ergibt sich der PO-Fit aus der Übereinstimmung der zentralen Werte und Ziele zwischen Bewerber\*innen und potenziellen Arbeitgeber\*innen (vgl. Carless, 2005; Sekiguchi/Huber, 2011; Van Iddekinge et al., 2011). In verschiedenen Studien konnte dabei ein „guter Fit“ mit einer höheren Stellenannahmequote seitens der Bewerber\*innen sowie einer gesteigerten Bindung und Arbeitsleistung der Mitarbeiter\*innen im Verlauf des Arbeitsverhältnisses in Verbindung gebracht werden (vgl. Carless, 2005; Swider et al., 2015; Barrick/Parks-Leduc, 2019).

Ein zentrales Problem bei der Bestimmung des PJ-Fits und des PO-Fits stellen jedoch die Informationsasymmetrien zwischen Bewerber\*innen und Museen bzw. Trägerorganisationen als arbeitgebende Instanz dar (vgl. Baldo et al., 2019; Barrick/Leduc, 2019). Nur bei vollständigem und transparentem Informationsfluss

zwischen beiden Parteien kann eine realistische Einschätzung der Passung zwischen Bewerber\*in und Job bzw. Museumsorganisation im Rahmen des Beschaffungsprozesses erfolgen. Während allerdings beide Parteien im Verlauf des Prozesses ein möglichst umfassendes und wahrheitsgetreues Bild über die jeweils andere erlangen möchten (vgl. Baldo et al., 2019), präsentieren sie selbst regelmäßig ein bereinigtes Idealbild von sich (vgl. Barrick/Leduc, 2019: 173). Ursächlich hierfür ist, dass die Entscheidungsmacht im Verlauf der Führungskräftegewinnung zwischen den beiden Parteien wechselt (vgl. Barrick/Leduc, 2019: 172f.). Sind es zunächst die Bewerber\*innen, die sich entscheiden, auf welche Stelle(n) sie sich bewerben, obliegt es anschließend den jeweiligen Museen, im Rahmen eines Auswahlverfahrens die Eignung der Bewerber\*innen zu prüfen und ein Stellenangebot zu unterbreiten (vgl. Barrick/Leduc, 2019: 173). Im Anschluss liegt die Entscheidungsmacht zur Annahme der Stelle wieder bei dem\*der Bewerber\*in (vgl. Barrick/Leduc, 2019: 173).

Die Führungskräftegewinnung kann somit als ein dyadischer Prozess betrachtet werden, dessen Ausgang in einer komplexen sozialen Interaktion zwischen den Parteien verhandelt wird. Um die eigenen Interessen in diesem Prozess durchzusetzen, müssen sowohl die Museen als auch die Bewerber\*innen die Gegenseite von sich überzeugen (vgl. Baldo et al. 2019). Schließlich wird die Führungskräftegewinnung nur dann erfolgreich abgeschlossen, wenn beide Seiten sich gemeinsam als Vertragspartner einig werden (vgl. Olfert et al., 2020: Nr. 683). Nachfolgend werden daher sowohl die Perspektive der Museumsorganisationen als arbeitgebende Instanz als auch die Perspektive der Bewerber\*innen auf die Führungskräftegewinnung gleichermaßen betrachtet.

### I.2.2.2 Führungskräftegewinnung aus Sicht der Museumsorganisation

Im Allgemeinen stellt die Personalbeschaffung (nachfolgend wird Beschaffung synonym verwendet) eine Kernfunktion des Personalmanagements dar (vgl. Olfert/Rahn, 2017: 66). Ihr Zweck ist es, Organisationen „mit Führungskräften und Mitarbeitern in quantitativer und qualitativer Hinsicht“ zu versorgen (Stock-Homburg/Groß, 2019: 160). Ausgangspunkt für die Personalbeschaffung ist stets die Feststellung eines Personalmangels (vgl. Olfert, 2019: 125). Dieser Mangel kann entweder hinsichtlich der Anzahl der notwendigen Führungskräfte (quantitativer Personalmangel) und/oder hinsichtlich der benötigten Kenntnisse, Eigenschaften oder Fähigkeiten der Führungskräfte (qualitativer Personalmangel)

bestehen (vgl. Stock-Homburg/Groß, 2019: 160; Olfert et al., 2020: 683). Aufgrund der Schlüsselfunktion, die Führungskräfte in Museumsorganisationen wahrnehmen, sollte ein Personalmangel auf der obersten Hierarchieebene durch eine unmittelbare und nahtlose Nachbesetzung der Stelle vermieden werden (vgl. Scheytt/Höhne, 2019). Ein Personalbeschaffungsprozess auf der obersten Leitungsebene wird daher idealerweise eingeleitet, sobald in einer Museumsorganisation unmittelbar oder für die absehbare Zukunft ein Führungskräfte­mangel festgestellt wird – dies geschieht in der Regel aufgrund eines auslaufenden Vertrags, einer Kündigung oder des nahenden Ruhestands des\*der bisherigen Stelleninhaber\*in (vgl. Olfert, 2019: 128f.).

In der Personalmanagementliteratur finden sich verschieden ausdifferenzierte Beschreibungen des Beschaffungsprozesses. Beispielsweise vollzieht er sich nach Wöhe et al. (2020: 131ff.) in vier Phasen, von der Festlegung der Dauer des Personalbedarfs über die Bestimmung der Beschaffungswege, die Personalwerbung bis zur Personalauswahl. Bei Berthel/Becker (2013: 320f.) beginnt der Prozess mit einer Phase der Vorbereitung, in der zunächst die jeweiligen Aufgaben und Anforderungen an das gesuchte Personal bestimmt werden. Im Anschluss findet die Personalsuche und -auswahl statt, und der Beschaffungsprozess endet schließlich mit der Personaleinführung (vgl. Berthel/Becker, 2013: 320f.). Für Olfert (2019: 128) wiederum beinhaltet die Personalbeschaffung die Personalanforderung, die Wahl der Beschaffungswege, die Bewerbung, die Auswahl und den Abschluss eines Arbeitsvertrags. Unter Berücksichtigung dieser verschiedenen Ablaufschemata wird im Rahmen dieser Arbeit der Personalbeschaffungsprozess, ausgehend von einem festgestellten Personalbedarf, in fünf Phasen gegliedert: die Bestimmung der Rahmenbedingungen und Anforderungskriterien, die Bestimmung der Beschaffungswege, die Personalsuche und -werbung, die Personalauswahl und schließlich die Personaleinstellung (siehe Abb. 1.2-4).



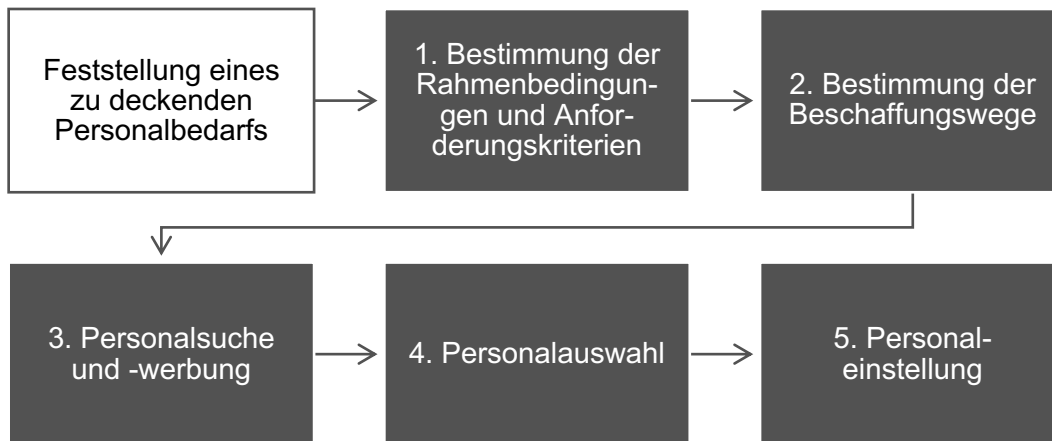


Abb. I.2-4: Ablaufschema von Personalbeschaffungsprozessen, eigene Darstellung

Die einzelnen Phasen im Beschaffungsprozess werden im Folgenden detailliert beschrieben. Da im vorangegangenen Kapitel (siehe Kapitel I.2.1) bereits auf die Bedeutung der Rechtsträgerschaft von Museen für die Ausgestaltung interner Prozesse eingegangen wurde, werden in den Ausführungen zu den fünf Schritten auch grundlegende Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Museumsorganisationen bei der Personalbeschaffung dargelegt, soweit diese in der Literatur diskutiert werden.

#### *Bestimmung der Rahmenbedingungen und Anforderungskriterien*

Als ersten Schritt im Personalbeschaffungsprozess gilt es, die grundlegendenden Rahmenbedingungen des Prozesses zu bestimmen. Hierunter fallen insbesondere die Festlegung der internen Zuständigkeiten sowie die verfügbaren Ressourcen für den Beschaffungsprozess (vgl. Olfert, 2019: 128; Scheytt/Höhne, 2019: 39). Wie bereits in Kapitel I.2.1.3 erläutert, unterscheiden sich die Zuständigkeiten für die Gewinnung von Führungspersonen auf der obersten Hierarchieebene je nach Rechtsträgerschaft und Rechtsform von Museen. So sind öffentliche Museen regelmäßig an die allgemeinen Vorgaben und Leitlinien von Beschaffungsprozessen der jeweils übergeordneten öffentlichen Verwaltung gebunden (vgl. Papenfuß/Keppeler, 2018: 1064) – branchenspezifische Besonderheiten des Museumssektors spielen dann häufig eine untergeordnete Rolle (vgl. Henze, 2013). Zusätzlich sind Stellenbesetzungen auf der obersten Hierarchieebene im öffentlichen Dienst durch Gremienbeschlüsse der Kommune, des Landes oder des zuständigen Bundesministeriums zu bestätigen (vgl. Scheytt/Höhne, 2019: 37). Dies führt häufig zu langwierigen Prozessen, da Sitzungstermine der jeweiligen Gremien zu berücksichtigen sind. Ein Mitsprache- und Entscheidungsrecht in Personalfragen der

obersten Leitungsebene liegt hingegen in privaten Museen ausschließlich beim Vorstand bzw. den Aufsichtsgremien der Trägerorganisation (vgl. Wöhe et al., 2020: 55f.).

Über die Bestimmung der Rahmenbedingungen hinaus obliegt es den jeweils zuständigen Instanzen bzw. Gremien der Museums- bzw. Trägerorganisation, die Stellenbeschreibung für die vakante Führungsposition zu erstellen oder zu aktualisieren (vgl. Olfert, 2019: 128; Scheytt/Höhne, 2019: 39). Die Stellenbeschreibung legt dabei die wesentlichen Merkmale einer Stelle fest, insbesondere ihre hierarchische Einordnung in die Gesamtorganisation, die Hauptaufgaben, die Kompetenzen, Verantwortungen und Pflichten der Stelle sowie die zentralen Stellenanforderungen (vgl. Berthel/Becker, 2013: 320; Olfert, 2019: 105; Stock-Homburg/Groß, 2019: 148). Ausgehend von der Stellenbeschreibung können die konkreten Anforderungskriterien an eine\*n neue\*n Stelleninhaber\*in bestimmt werden (vgl. Olfert, 2019: 128f.; Stock-Homburg/Groß, 2019: 148f.; Wöhe et al., 2020: 111).

Um ein vollständiges Anforderungsprofil zu erhalten, sollte zusätzlich eine Anforderungsanalyse durchgeführt werden, in der ein detailliertes Bild darüber gewonnen wird, welche Qualifikationen, individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse für die erfolgreiche Ausübung der Stelle notwendig sind (vgl. Melchers, 2017; Scheytt/Höhne, 2019). Grundsätzlich gilt es dabei gemäß des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) der Bundesrepublik Deutschland zu beachten, dass bei der Bestimmung der Auswahlkriterien keine „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ (§ 1 AGG) entstehen dürfen. Darüber hinaus legt das neunte Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) eine allgemeine Pflicht für Arbeitgeber\*innen zur Prüfung jeder freien Stelle fest, ob diese auch mit einer schwerbehinderten Person besetzt werden könnte (vgl. § 164 SGB IX).

Hinsichtlich der Anforderungsprofile an Führungskräfte der obersten Hierarchieebene in Museen gibt der DMB (2019: 28f.) neben individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten wie Kommunikationsstärke, soziale Verträglichkeit und Teamfähigkeit insbesondere zwei zentrale Kompetenzfelder an. Demnach benötigen Museumsführungskräfte einerseits umfassende fachlich-inhaltliche Qualifikationen gemäß des Sammlungsschwerpunkts und andererseits fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse im Rahmen der finanziellen Gesamtverantwortung für das Museum

(vgl. DMB, 2019: 28f.). Je nachdem, ob sich die oberste Leitungsebene eines Museums in eine Stelle (Museumsdirektion oder Museumsleitung) oder zwei Stellen (Doppelspitze mit einer künstlerisch-wissenschaftlichen und einer kaufmännisch-managerialen Direktion, siehe Kapitel I.2.1) gliedert, sind beide oder nur eines dieser Kompetenzfelder für die Festlegung der spezifischen Stellenanforderungen zu berücksichtigen (vgl. DMB, 2019: 28; Hausmann, 2019: 17f.).

Darüber hinaus prägen fachliche und kulturpolitische Debatten das Anforderungsprofil an Museumsführungskräfte. Denn je nach Mission und Zielvorgaben des jeweiligen Trägers stellen sich unterschiedliche Anforderungen an diejenige Person, welche die strategische Gesamtverantwortung für ein Museum trägt. Dies gilt zum einen mit Blick auf öffentliche Museen, für die kulturpolitische Zielsetzungen an erster Stelle stehen (vgl. Klein, 2011: 91f.; Hoppe/Heinze, 2016: 105; Hausmann, 2019: 8). Zum anderen können auch Museen auf der Suche nach einer neuen Identität und Relevanz im 21. Jahrhundert (siehe Kapitel I.2.1.1) gegebenenfalls zusätzliche Ansprüche an die Qualifikationen und das Kompetenzprofil ihrer Führungskräfte stellen. Soll beispielsweise ein Museum zu komplexen globalen Problemen wie dem Klimawandel oder sozialen Ungleichheiten Stellung beziehen, bedarf es einer Führungskraft, die dieser Aufgabe gewachsen ist.

### *Bestimmung der Beschaffungswege*

Nachdem die Rahmenbedingungen des Beschaffungsprozesses sowie die relevanten Anforderungskriterien festgelegt wurden, geht es im zweiten Schritt um die Bestimmung der grundsätzlichen Beschaffungswege. Es können die interne und die externe Personalbeschaffung unterschieden werden (vgl. Berthel/Becker, 2013: 322f.; Olfert, 2019: 130ff.; Wöhe et al., 2020: 131f.). Bei der internen Personalbeschaffung wird auf bereits vorhandenes Personal in der Organisation zurückgegriffen (vgl. Wöhe et al., 2020: 131f.). Bezüglich der Gewinnung von Führungskräften in Museen sind hier insbesondere die Beförderung von Museumsmitarbeiter\*innen oder der Wechsel einer Museumsführungskraft zu einem Museum desselben Museumsverbands bzw. derselben Trägerorganisation denkbar. Dagegen ist die externe Personalbeschaffung auf die Gewinnung von bislang organisationsfremden Personen für die Besetzung der vakanten Position ausgerichtet (vgl. Wöhe et al., 2020: 132). Beide Beschaffungswege zeichnen sich durch unterschiedliche Vor- und Nachteile aus (siehe hierzu ausführlich Berthel/Becker, 2013: 345; Olfert, 2019: 131; Stock-Homburg/Groß, 2019: 176ff.) – so zum Beispiel die

geringere Einarbeitungszeit interner Kandidat\*innen im Vergleich zu externen, die höheren Kosten und langwierigeren Prozesse von externen Personalbeschaffungen oder der Zugewinn neuer Kompetenzen und Erfahrungen durch den Gewinn externer Kandidat\*innen für die Organisation. Dabei sind interne und externe Beschaffungswege nicht zwingend exklusiv zu wählen. Oftmals bietet es sich an, beide Wege parallel oder zeitversetzt anzugehen (vgl. Olfert, 2019: 132; Müller/Kramp, 2021: 201).

Speziell in Museen wird im Rahmen von Neubesetzungen oberster Leitungspositionen immer wieder übergangsweise eine interne Beschaffung durchgeführt, in dem ein\*e Museumsmitarbeiter\*in bis zum erfolgreichen Abschluss des eigentlichen Beschaffungsprozesses die Museumsleitung interimistisch übernimmt. Solche internen Interimsdirektor\*innen tragen einerseits dazu bei, Kontinuität für die Museumsorganisation während des Leitungswechsels zu sichern, und andererseits bietet sich den Interimsdirektor\*innen die Möglichkeit, ihre Führungskompetenz zu erproben und sich weiterzuentwickeln (vgl. Goler, 2001).

### *Personalsuche und -werbung*

Im nächsten Schritt müssen Museumsorganisationen potenzielle Bewerber\*innen über die Stellenvakanz informieren. Für die unmittelbare Personalsuche können Museumsorganisationen mögliche Bewerber\*innen über Online- oder Offline-Kanäle ansprechen oder diese direkt kontaktieren. Bei der Suche nach Bewerber\*innen für Führungspositionen übertragen Museen die Akquisition und persönliche Direktansprache von geeigneten Kandidat\*innen häufig an Findungskommissionen oder Headhunter (vgl. Henze, 2013; Scheytt/Höhne, 2019). Daneben (oder auch ergänzend) werden vakante Stellen auf der obersten Leitungsebene von Museen regelmäßig mittels öffentlicher Stellenanzeigen bekannt gemacht (vgl. Henze, 2013: 177). Diese Stellenanzeigen können über Online-Kanäle, beispielsweise Branchenportale, allgemeine Jobsuchportale und soziale Netzwerke, oder auch Offline-Kanäle, wie zum Beispiel (über-)regionale Zeitungen, Fachmessen und berufliche Netzwerke, verbreitet werden (vgl. Berthel/Becker, 2013: 327ff.; Olfert, 2019: 140ff.; Stock-Homburg/Groß, 2019: 197).

Unabhängig davon, welcher Kanal zur Personalsuche gewählt wird, sollten grundlegende Informationen über die Stelle kommuniziert werden. Diese umfassen zumindest die Stellenbezeichnung und -kompetenzen, die Hauptaufgaben, die

(Mindest-)Anforderungen an die Bewerber\*innen, der angestrebte Besetzungstermin, die Art und Dauer der geplanten Beschäftigung, die Entgelteinstufung sowie gegebenenfalls die Bewerbungsfrist (vgl. Klinkenberg, 1994; Olfert, 2019: 133). Grundsätzlich gilt, dass je spezifischer die Informationen sind, die Bewerber\*innen bereits in dieser Phase erhalten, desto besser kann die Personalsuche eine Filterfunktion wahrnehmen, durch die Bewerbungen von weniger geeigneten Bewerber\*innen möglichst verhindert werden (vgl. Klinkenberg, 1994; Berthel/Becker, 2013: 336f.; Stock-Homburg/Groß, 2019: 150). Dadurch kann im weiteren Verlauf des Beschaffungsprozesses der finanzielle und zeitliche Aufwand zur Vorselektion der Bewerber\*innen maßgeblich gesenkt werden (vgl. Klinkenberg, 1994).

Neben dieser unmittelbaren Personalwerbung für eine spezifische Stellenvakanz steht Organisationen auch die strategisch angelegte mittelbare Personalwerbung offen. Hierbei geht es um die Vermarktung des Organisationsimages, wobei „nicht eine explizite Stelle beworben, sondern das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber ‚markiert‘ [wird]“ (Wöhe et al., 2020: 132). Hierzu werden bestimmte, bei den jeweils relevanten Bewerber\*innengruppen positiv konnotierte Organisationsmerkmale, wie beispielsweise eine hohe Arbeitsplatzsicherheit, interne Karrieremöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, eine attraktive Vergütung oder ein hohes Prestige der Organisation, konsistent und kontinuierlich an externe sowie interne Interessengruppen kommuniziert (vgl. Schill et al., 2017; Nied et al., 2018; Wöhe et al., 2020: 132). Diese Maßnahmen verfolgen das Ziel, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte auf die Organisation als interessanter (zukünftiger) Arbeitsort aufmerksam zu machen (vgl. Berthel/Becker, 2013: 338f.; Wöhe et al., 2020: 132f.). In diesem Kontext wird auch von Employer Branding gesprochen (vgl. Berthel/Becker, 2013: 338). Mit dem Aufbau einer starken, positiv aufgeladenen Employer Brand können Organisationen den Erfolg ihrer Personalsuche bei qualifizierten Bewerber\*innen erhöhen (vgl. u. a. Love/Singh, 2011; Berthel/Becker, 2013: 388f.).

### *Personalauswahl*

Sobald die Bewerber\*innen feststehen und die Bewerbungsunterlagen eingegangen sind, beginnt die Personalauswahl. Am Beginn der Personalauswahl steht in der Regel die Analyse der Bewerbungsunterlagen, die regelmäßig mindestens aus einem Anschreiben, einem Lebenslauf sowie Arbeitszeugnissen bzw. beruflichen Referenzschreiben bestehen (vgl. Berthel/Becker, 2013: 356f.; Olfert, 2019: 154). Auf Basis dieser Unterlagen wird ein erster Eindruck der Bewerber\*innen

hinsichtlich ihrer fachlichen sowie persönlichen Voraussetzungen gewonnen und eine Vorauswahl an grundsätzlich geeigneten Bewerber\*innen getroffen (vgl. Olfert, 2019: 157; Wöhe et al., 2020: 133). Darüber hinaus sind Museen in öffentlicher Rechtsträgerschaft nach § 165 SGB IX grundsätzlich dazu verpflichtet, schwerbehinderte Bewerber\*innen im Auswahlverfahren zu berücksichtigen und zu einem Auswahlinterview einzuladen. Diese Pflicht gilt nicht, wenn die fachliche Eignung offenkundig fehlt.

Für die weitere Personalauswahl stehen Organisationen unterschiedliche etablierte Instrumente zur Verfügung. Zu den geläufigsten gehören dabei Auswahlinterviews, die Einholung von zusätzlichen Referenzen und Arbeitsproben, verschiedene Testverfahren (z. B. Intelligenz- oder Persönlichkeitstests) oder Assessment-Center (vgl. Schuler et al., 2007: 63; Wöhe et al., 2020: 133). Die verschiedenen Auswahlinstrumente differenzieren sich nicht nur in der Art und Weise, wie die Eignung der Bewerber\*innen für eine Stelle geprüft wird, sondern vor allem darin, welche Auswahlkriterien sie zu prüfen imstande sind (vgl. Stock-Homburg/Groß, 2019: 208f.). Damit Museen insgesamt ein möglichst präzises Bild des PJ-Fits und des PO-Fits ihrer Bewerber\*innen erhalten und dadurch der Identifikation des\*der bestgeeigneten Kandidat\*in sukzessive näher kommen, können Museen verschiedene Auswahlinstrumente in mehreren Auswahlrunden anwenden.

Zudem gilt es insbesondere solche Auswahlinstrumente zu nutzen, die den wissenschaftlichen Gütekriterien genügen, um eine möglichst fundierte und informationsbasierte Auswahlentscheidung treffen zu können (vgl. Weuster, 2012: 12; Kanning, 2016: 99). Zu unterscheiden sind hier die Objektivität (die Unabhängigkeit der Ergebnisse eines Auswahlinstruments von der prüfenden Person), die Reliabilität (die Messgenauigkeit eines Auswahlinstruments) und die Validität, insbesondere die prognostische Validität (die Vorhersagekraft eines Auswahlinstruments bezüglich der späteren tatsächlichen Arbeitsleistung/des späteren tatsächlichen Arbeitserfolgs) (vgl. u. a. Salgado/Moscoso, 2002; Kanning, 2016: 99; Melchers, 2017). Grundsätzlich weisen standardisierte Instrumente, wie beispielsweise strukturierte Auswahlinterviews, eine hohe eignungsdiagnostische Güte auf (vgl. Schmidt/Hunter, 1998; Salgado/Moscoso, 2002; Melchers, 2017).

Um die Eignung der Bewerber\*innen schließlich miteinander vergleichen zu können, wird in der Literatur eine systematische, einheitliche Vorgehensweise empfohlen, beispielsweise mittels einer Bewertungsmatrix (vgl. Schmidt/Zimmerman,

2004; Melchers, 2017; Olfert, 2019: 158). Dies ermöglicht es, alle Bewerber\*innen hinsichtlich der Erfüllung der vorab definierten Anforderungskriterien auf einer Skala einzuordnen. Die ermittelte Eignung eines\*einer Bewerber\*in zeigt sich dann in der Summe der gegebenenfalls gewichteten Einzelwerte (vgl. Berthel/Becker, 2013: 353). Eine solche kriteriengeleitete Bewertung der Bewerber\*innen stellt für Museen in öffentlicher Trägerschaft nach Art. 33 Abs. 2 GG eine grundsätzliche Maßgabe zur Personalauswahl dar. „Der am besten geeignete Bewerber für die ausgeschriebene Stelle [gemäß seiner Passung zu den im Anforderungsprofil festgelegten Anforderungskriterien, Anm. d. Verf.] hat einen Anspruch auf Besetzung“ (Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages, 2019: 7). Bei Zuwiderhandeln gegen diesen Grundsatz (auch Leistungsgrundsatz genannt) stehen erfolglosen Bewerber\*innen grundrechtlich gesicherte Ansprüche zu, die von der Wiederholung des Auswahlverfahrens, Schadenersatzansprüchen bis hin zu Einstellungsansprüchen reichen können (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages, 2019: 8). Wenngleich es ebenfalls im Interesse von privaten Museumsorganisationen liegt, den\*die bestgeeignete\*n Bewerber\*in im Rahmen eines Beschaffungsprozesses einzustellen, so steht es ihnen doch grundsätzlich offen, eine abweichende Auswahlentscheidung zu treffen.

### *Personaleinstellung*

Nachdem eine Auswahlentscheidung getroffen wurde, ist diese zügig dem\*der ausgewählten Bewerber\*in mitzuteilen. Im Falle einer Zusage können Vertragsverhandlungen anschließen, deren Gegenstand beispielsweise das Stellenentgelt, nicht monetäre Zusatzanreize, das operative Budget oder der Personalbestand des Museums sein können (vgl. Henze, 2013: 181; Scheytt, 2013: 32). Hinsichtlich der Vergütung von Stellen sind Museen in öffentlicher Trägerschaft, anders als jene in privater Trägerschaft, grundsätzlich an den jeweils geltenden Tarifvertrag gebunden. Der DMB (2019: 25) empfiehlt dabei auch privaten Museen sich an den Entgeltgruppen des öffentlichen Tarifvertrags zu orientieren, bei Führungskräften der obersten Leitungsebene mindestens an der Entgeltgruppe E 13. Werden sich beide Parteien vertragseinig, schließt die Personaleinstellung mit dem Abschluss eines rechtlich bindenden Arbeitsvertrags zwischen der neuen Führungskraft und der Museums- bzw. Trägerorganisation ab (vgl. Olfert et al., 2020: Nr. 683). Mit der Vertragsunterzeichnung dann ist das Ziel der Personalbeschaffung erreicht – eine neue Führungskraft wurde für das Museum gewonnen, und der ermittelte Personalbedarf gedeckt (vgl. Berthel/Becker, 2013: 321).

### *Praxisrelevante Anmerkungen zum Beschaffungsprozess in Museen*

Die Ausführungen zum Personalbeschaffungsprozess beschreiben einen aus der Personalmanagementliteratur abgeleiteten Idealprozess. Bei der Frage, wie eine Museumsorganisation konkret zur Gewinnung einer Führungskraft vorgeht, spielen neben den bereits genannten institutionellen Bedingungen eines jeden Museums insbesondere auch die Praktikabilität, das Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie die interne und externe Akzeptanz des Prozesses eine wichtige Rolle (vgl. Weuster, 2012: 25). So weisen beispielsweise professionell durchgeführte Assessment-Center eine hohe eignungsdiagnostische Güte auf, sie benötigen allerdings zur Durchführung geschultes Personal und sind äußerst kostenintensiv (vgl. Arthur et al., 2003; Bernstorff/Nachtwei, 2017; Melchers, 2017). Vor dem Hintergrund von chronisch dünnen Personaldecken und knappen Finanzmitteln in vielen deutschen Museumsorganisationen (vgl. u. a. Hausmann, 2013: 42; Süß, 2013: 14) ist anzunehmen, dass einige Museen aus Praktikabilitätsgründen keine aufwändigen, mehrstufigen Auswahlverfahren durchführen können.

Allerdings gehört es zur vollständigen Betrachtung des Beschaffungsprozesses aus finanzieller Sicht ebenso dazu, die Folgekosten einer Fehlbesetzung oder eines erfolglosen Beschaffungsprozesses zu berücksichtigen (vgl. Barron/Bishop, 1985; Murphy, 1986; Florea, 2013). Gemäß der zentralen Rolle, die Museumsführungskräfte für den Erfolg ihrer Organisation spielen, kann es daher im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Abwägung ein strategischer Vorteil für Museen sein, einen ressourcenintensiven standardisierten Beschaffungsprozess durchzuführen, um die bestgeeignete Führungskraft zu identifizieren und zu gewinnen. Ein standardisierter Beschaffungsprozess umfasst ein planvolles Vorgehen entlang der soeben beschriebenen fünf Phasen, indem zunächst mittels eingehender Analysen die stellenrelevanten Anforderungskriterien bestimmt werden und anschließend die Eignung der Bewerber\*innen durch standardisierte, valide Auswahlinstrumente festgestellt wird und zuletzt der\*die bestgeeignete Bewerber\*in gemäß der anfangs definierten Anforderungskriterien ausgewählt wird (vgl. Schmidt/Hunter, 1998; Derue et al., 2011; Bott, 2015; Kanning, 2019). Studien zeigen, dass mit der Durchführung eines standardisierten Beschaffungsprozesses hohe Opportunitätskosten für Vertragsauflösungen und die Durchführung eines erneuten Beschaffungsprozesses vermieden sowie potenzielle Folgekosten abgewendet werden können, die durch Fehlentscheidungen und mangelhafte Personalführung einer ungeeigneten Führungskraft anfallen (vgl. Barron/Bishop, 1985; Murphy, 1986; Florea, 2013).



Schließlich ist es von zentraler Bedeutung einen Beschaffungsprozess durchzuführen, der sowohl von internen als auch von externen Anspruchsgruppen akzeptiert wird. Akzeptanz bemisst sich dabei an der Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen, der eignungsdiagnostischen Güte der genutzten Auswahlkriterien sowie insgesamt der wahrgenommenen Angemessenheit des Verfahrens durch die verschiedenen Anspruchsgruppen (vgl. Weuster, 2012: 26f.). Intern wirkt sich die Akzeptanz des Prozesses insbesondere auf die Legitimität der neuen Führungskraft aus. Extern ist die Akzeptanz seitens der Bewerber\*innen insbesondere von Bedeutung, da nur diejenigen Bewerber\*innen als Führungskraft für ein Museum gewonnen werden können, die bis zum Ende am Beschaffungsprozess teilnehmen. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird nachfolgend die Perspektive der Bewerber\*innen auf den Beschaffungsprozess eingehend dargelegt.

### I.2.2.3 Führungskräftegewinnung aus Sicht der Bewerber\*innen

Die Candidate Journey bezeichnet den Weg eines\*einer Bewerber\*in durch den gesamten, soeben ausführlich dargelegten Beschaffungsprozess. Dabei durchläuft ein\*e Bewerber\*in ebenfalls verschiedene Phasen, in denen er\*sie mit dem Museum als potenzielle arbeitgebende Instanz in Berührung kommt (vgl. Uggerslev et al., 2012; Esch et al., 2015; Schill et al., 2017). In Anlehnung an die Beschreibung der Candidate Journey nach Esch et al. (2015) werden im Rahmen dieser Arbeit vier Phasen unterschieden: die Informationsphase, die Auswahlphase, die Entscheidungsphase und das Onboarding (siehe Abb. I.2-5). Nachfolgend werden diese Phasen der Candidate Journey von Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Museen beispielhaft nachgezeichnet.

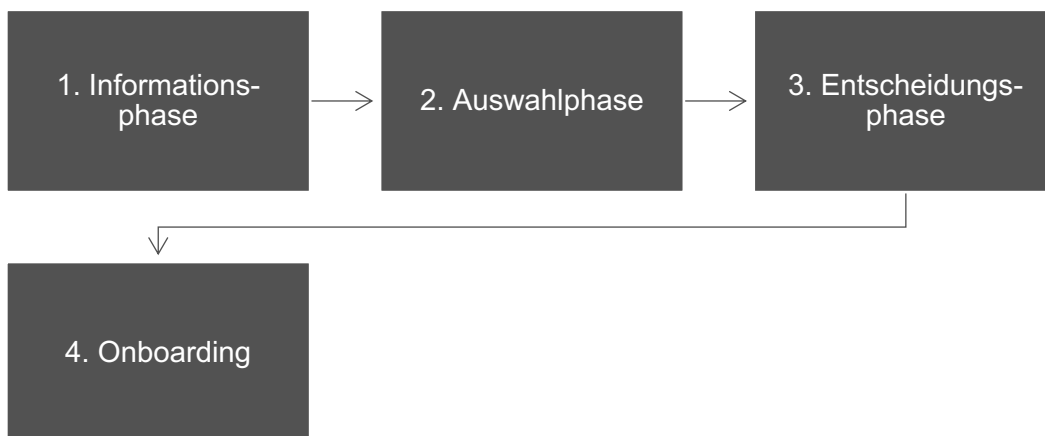


Abb. I.2-5: Ablaufschema der Candidate Journey, eigene Darstellung nach Esch et al. (2015: 7)

### *Informationsphase*

In der Informationsphase erfährt ein\*e Bewerber\*in zunächst durch eine Stellenausschreibung oder durch Direktansprache von einer offenen Stelle (vgl. Esch et al., 2015; Kracklauer, 2017). Häufig hat der\*die Bewerber\*in bereits Vorwissen über das Museum durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, einen früheren Besuch oder sogar durch eine ehemalige Beschäftigung. Dieses Vorwissen prägt den ersten Eindruck bzw. die Attraktivität der Vakanz für den\*die Bewerber\*in (vgl. Schill et al., 2017; Nied et al., 2018; Hausmann/Braun, 2021). Besteht ein grundsätzliches Interesse, werden weitere Informationen über die Stelle und das Museum als arbeitgebende Instanz über alle verfügbaren Kanäle gesammelt – beispielsweise die Website des Museums, soziale und berufliche Netzwerke oder persönliche Kontakte (vgl. Uggerslev et al., 2012; Schill et al., 2017; Nied et al., 2018). Die Entscheidung, die Bewerbung einzureichen, hängt in hohem Maße davon ab, ob der\*die Bewerber\*in einen positiven Eindruck von der Stelle (z. B. dem Stellenprofil, dem Handlungsfreiraum, dem Gehalt) und/oder von der Organisation (z. B. der Größe, der Trägerschaft, dem Organisationsimage) gewinnt sowie von seiner\*ihrer Überzeugung, die Stellenanforderungen in ausreichendem Umfang erfüllen zu können (vgl. Sumanth/Cable, 2011; Brands/Fernandez-Mateo, 2017; Ryan et al., 2017).

### *Auswahlphase*

Nach Einreichung der Bewerbung beginnt die Auswahlphase für den\*die Bewerber\*in zunächst mit dem Warten auf eine Einladung zum Auswahlinterview (vgl. Uggerslev et al., 2012; Esch et al., 2015; Schill et al., 2017). Insbesondere Bewerber\*innen auf Führungspositionen erwarten dabei eine zeitnahe Entscheidung (vgl. Ryan et al., 2017). Kommt es zu einer Einladung, legen Bewerber\*innen Wert auf den Einsatz fairer und valider Auswahlinstrumente (vgl. Gilliland, 1993; Truxillo et al., 2002, 2004). Zudem spielen die zwischenmenschlichen Interaktionen mit den Mitgliedern des Auswahlgremiums eine zentrale Rolle, denn im Rahmen der Auswahlphase steht der\*die Bewerber\*in oftmals erstmalig in unmittelbarem Kontakt mit der Museums- bzw. Trägerorganisation, möglichen zukünftigen Vorgesetzten und Entscheidungsträger\*innen (vgl. Truxillo/Bauer, 2011; Uggerslev et al., 2012; Esch et al., 2015). Dadurch gewinnt der\*die Bewerber\*in einen direkten Einblick in die Museumsorganisation, beispielsweise in Bezug auf die administrativen und organisationalen Strukturen und Hierarchien, sowie in den potenziellen zukünftigen Arbeitsalltag (vgl. Abruzzo, 2013; Schill et al., 2017; Nied et al., 2018).

### *Entscheidungsphase*

Schließlich wägt der\*die Bewerber\*in im Rahmen der Entscheidungsphase ab, ob er\*sie sich für oder gegen die Annahme eines möglichen Stellenangebots entscheidet (vgl. Uggerslev et al., 2012; Schill et al., 2017; Miles/McCamey, 2018). Dabei ist nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Art und Weise, wie die Auswahlentscheidung dem\*der Bewerber\*in kommuniziert wird und wie viel Zeit bis dahin vergeht potenziell von Bedeutung (vgl. Wojtaszczyk, 2016; Ryan/Delany, 2017; McCarthy et al., 2018). Für einige Bewerber\*innen können zudem die zwischenmenschlichen Interaktionen während und der Ausgang der Vertragsverhandlungen konditionell für die Stellenannahme sein (vgl. Trost, 2012: 45).

### *Onboarding*

Bei Vertragsabschluss schließt das Onboarding der ausgewählten Führungskraft an (vgl. Pepping et al., 2017). Aus Sicht der neuen Führungskraft ist es dabei von zentraler Bedeutung, dass das Onboarding bereits vor dem ersten eigentlichen Arbeitstag beginnt (vgl. Trost, 2012: 45; Hausmann/Braun, 2021: 46). Denn aufgrund der inhärenten Informationsasymmetrien im Bewerbungsprozess, die im Rahmen des Auswahlverfahrens nie vollständig beseitigt werden können, verfügt der\*die Bewerber\*in nach Vertragsabschluss nicht über alle relevanten Informationen zur erfolgreichen Ausübung der Führungsposition (vgl. u. a. Rynes et al., 1991; Wilden et al., 2010; Bangerter et al., 2012). Diese Informationsdefizite sollten strukturiert, zeitnah und so umfänglich wie möglich mithilfe eines professionellen Onboardings behoben werden (vgl. Dai et al., 2011; Pepping et al., 2017). Hierbei ist das Ziel, die neue Führungskraft funktional, fachlich, sozial und wertorientiert in die Organisation zu integrieren, um einen reibungslosen Stellenantritt zu gewährleisten (vgl. Berthel/Becker, 2013: 321; Melchers, 2017: 112f.). Je nachdem, in welchem Maße die ausgewählte Führungskraft die zur Ausübung der neuen Aufgaben notwendigen Anforderungen erfüllt, kann auch die Personalentwicklung oder ein Coaching eine Maßnahme des Onboardings darstellen (vgl. Berthel/Becker, 2013: 321; Pepping et al., 2017: 164f.).

Für das Onboarding einer Führungskraft spielt insbesondere die Vermittlung der Innenperspektive der Museumsorganisation eine zentrale Rolle – sowohl im Rahmen von Gesprächen mit Mitarbeiter\*innen und (politischen) Entscheidungsträger\*innen der Trägerorganisation als auch im Austausch mit der vorherigen Führungskraft (vgl. Dai et al., 2011; Pepping et al., 2017). Dies liegt darin begründet,

dass mit der Einführung der neuen Führungskraft nicht nur ein Personalwechsel stattfindet, sondern sich zugleich ein Machtübergang auf oberster Leitungsebene des Museums vollzieht (vgl. Dai et al., 2011: 169; Scheytt/Höhne, 2019: 40f.). Wie und ob dieser Übergang gelingt, hängt dabei maßgeblich auch von dem\*der vorherigen Stelleninhaber\*in ab. Einerseits davon, wie die scheidende Führungskraft die Organisation bisher geführt hat und in welchem (finanziellen, strukturellen und psychologischen) Status sie diese verlässt (vgl. Sonnenfeld, 1988; Dai et al., 2011). Andererseits ist es entscheidend, ob die scheidende Führungskraft aktiv an einer geordneten Macht- und Stellenübergabe mitwirkt, beispielsweise durch die Vorbereitung des Prozesses und Wissensmanagement, oder diese sogar durch das Vorenthalten von Informationen und einschneidende strategische „Last-Minute-Entscheidungen“ bewusst beeinträchtigt (vgl. Dai et al., 2011: 169; Scheytt/Höhne, 2019: 40f.). Gelingt insgesamt ein professionelles und strukturiertes Onboarding, kann dadurch die Bindung der neuen Führungskraft an die Museumsorganisation gesteigert werden (vgl. Nink, 2014: 32).

### *Praxisrelevante Anmerkungen zur Candidate Journey von Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Museen*

Wie in der Einleitung aufgezeigt (siehe Kap. I.1) stehen Museen in Deutschland vermehrt im gegenseitigen Wettbewerb um die am besten geeigneten Kandidat\*innen – im sogenannten „War for Talents“ (Chamber et al., 1998). In solch hochkompetitiven Arbeitsmärkten gewinnt die Bewerber\*innenperspektive auf den Beschaffungsprozess immer mehr an Gewicht (vgl. Laudage/Wintermann, 2013: 137; Stiehler et al., 2019: 22; Stock-Homburg/Groß, 2019: 160). Museen, die erfolgreich hochqualifizierte und hochspezialisierte Führungskräfte für die eigene Organisation gewinnen möchten, können sich durch die Schaffung einer möglichst positiven Candidate Experience von ihren Wettbewerbern absetzen (vgl. Sumanth/Cable, 2011; Ryan et al., 2017; Schill et al., 2017; Miles/McCamey, 2018). Die Candidate Experience stellt dabei die Gesamtheit aller Wahrnehmungen und Erfahrungen dar, die ein\*e Bewerber\*in entlang der gesamten Candidate Journey macht (vgl. Carpenter, 2013; Schill et al., 2017; Nied et al., 2018).

Allerdings belegen Forschungsergebnisse, dass nicht alle Erfahrungen gleichgewichtet auf die Candidate Experience einzahlen (vgl. Auer et al. 2019). Vielmehr gilt es individuelle Merkmale zu beachten, die sich auf die Prioritäten eines\*einer Bewerber\*in auswirken. Nach Doverspike et al. (2019) spielen dabei die Lebens-

und Karrierephase eines\*einer Bewerber\*in eine wichtige Rolle. Denn je nach Alter und Berufserfahrung haben Bewerber\*innen unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen an eine Stelle (vgl. Zacher, 2015; Doverspike et al., 2019; Olson/Shultz, 2019) und somit mutmaßlich auch ein anderes Verständnis davon, was für sie eine positive Candidate Experience ausmacht (vgl. Sumanth/Cable, 2011; McCarthy et al., 2017). Zudem muss die Linearität der Candidate Journey bedacht werden. Wenn Bewerber\*innen, aus welchen Gründen auch immer (mangelnde Informationen, die Stelle oder das Museum wirkt nicht attraktiv, der Bewerbungsprozess ist zu kompliziert, usw.), sich in der Informationsphase nicht dazu entschließen eine Bewerbung einzureichen, hat das Museum diese Personen bereits als mögliche Führungskräfte verloren (vgl. Nied et al. 2018: 38).

### I.2.2.4 Exkurs: Führungstheorien

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Definition der Anforderungskriterien im Rahmen der Führungskräftegewinnung sowohl aus Sicht der Museen als auch aus Sicht der Bewerber\*innen eine zentrale Rolle einnimmt. Für das Museum gilt es möglichst relevante Auswahlkriterien zu bestimmen, um die Grundlage zur Auswahl einer geeigneten Person herzustellen. Für die Bewerber\*innen können die (in Stellenanzeigen) öffentlich kommunizierten Anforderungskriterien für einen Abgleich mit den eigenen Qualifikationen und den persönlichen Voraussetzungen genutzt werden, um eine erste Einschätzung der individuellen Eignung (PJ- und PO-Fit) und Besetzungschance zu erhalten. Allerdings stellt sich bei der Definition der Anforderungskriterien für eine Führungsposition neben der Bestimmung der notwendigen fachlichen Qualifikationen insbesondere die Grundsatzfrage, welchen Kriterien eine Führungskraft genügen muss, um eine „erfolgreiche“ Führungskraft zu sein.

Die Auseinandersetzung damit, was eine erfolgreiche Führungskraft ausmacht, ist ein Urthema der allgemeinen Managementforschung (vgl. Bass/Stogdill, 1990: 3ff.). Die ersten Führungstheorien nahmen dabei stets die Führungsperson an sich in den Fokus und basierten auf der Annahme, dass sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften durch spezifische Führungseigenschaften oder Führungsfähigkeiten unterscheiden ließen (vgl. u. a. Bass/Stogdill, 1990: 38; Yukl, 2013: 407f.; Northouse, 2019: 36–39). Auf diesen Annahmen basierend bildeten sich zwei zentrale Theoriestränge heraus: die Eigenschafts- und die Fähigkeitstheorien. Die Anhänger der Eigenschaftstheorien gehen von sogenannten

„geborenen Führungskräften“ aus, die sich durch bestimmte, stabile persönlichkeitsbezogene Eigenschaften auszeichnen (vgl. u. a. Ghiselli, 1971; McCrae/Costa, 1987; Furnham/Crump, 2015). Entsprechend zielt dieser Forschungsstrang darauf ab, diejenigen Eigenschaften einer Führungskraft zu ermitteln, welche sich unmittelbar auf den Führungserfolg auswirken (vgl. u. a. Northouse, 2019: 20; Blessin/Wick, 2021: 52; Schanz, 2015: 662). Demgegenüber argumentieren Anhänger der Fähigkeitstheorien, dass Führung erlernt und trainiert werden kann (vgl. u. a. Yau/Sculli, 1990; Mumford et al., 2000b; Lord/Hall, 2005). Im Rahmen der Fähigkeitstheorien ergründen Forscher daher, welche spezifischen Fähigkeiten Führungskräfte benötigen, um effektiv zu sein (vgl. u. a. Cattell/Stice, 1954; Bennis, 1989; Judge et al., 2002).

Diverse Studien zeigen allerdings, dass das Erlernen und der Ausbau bestimmter Fähigkeiten von der individuellen Zusammensetzung der Eigenschaften einer Person abhängt (vgl. Chen et al., 2000; Mumford et al., 2000b; Barrick et al., 2001; Zaccaro et al., 2004). Da sich also Führungseigenschaften und Führungsfähigkeiten gegenseitig bedingen, können weder die Eigenschafts- noch Fähigkeitstheorien für sich genommen die Effektivität von Führungskräften bestimmen (vgl. Avolio, 2007; Zaccaro, 2007; Hoffman et al., 2011). Zudem stehen beide Führungstheorien in der Kritik, ausschließlich unmittelbare Einflussfaktoren auf den Führungserfolg zu untersuchen und dabei die situativen Führungsbedingungen zu vernachlässigen, die jedoch ebenfalls einen Einfluss auf den Führungsprozess haben (vgl. Lieber, 2007; Stippler et al., 2010; Yukl, 2013: 156; Schanz, 2015: 664).

Um auf diese Kritikpunkte zu reagieren, wurden in der Folge verschiedene integrierte Führungsmodelle entwickelt, die sich durch die Kombination mehrerer Führungstheorien auszeichnen (vgl. u. a. Avolio, 2007; Zaccaro, 2007, 2012; Derue et al., 2011). Ein solches Modell, das bis heute wissenschaftliche Beachtung erfährt (vgl. Van Iddekinge et al., 2009; Antonakis et al., 2012; Brouer et al., 2013; Northouse, 2019: 19) ist das integrierte Führungsmodell von Zaccaro et al. (2004). Dieses mehrstufige Modell verknüpft die Eigenschafts- mit der Fähigkeitstheorie und erkennt zudem die situativen Einflüsse auf Führungsprozesse an (siehe Abb. I.2-6). Hierzu unterscheidet das Modell zunächst zwischen drei distalen und drei proximalen Führungsattributen. Die drei distalen Attribute (kognitive Fähigkeiten, Motive und Werte sowie Persönlichkeit) sind stabile individuelle Führungseigenschaften, welche die Entwicklung der drei proximalen Attribute (soziale Kompetenz, Expertise bzw. implizites Wissen sowie Problemlösungskompetenz) in Form

von erlernbaren Führungsfähigkeiten beeinflussen (vgl. Zaccaro et al., 2004). Um den Erfolg einer Führungskraft zu beurteilen, wird zudem der gemeinsame Einfluss von Führungseigenschaften und -fähigkeiten auf die Führungsprozesse und damit indirekt auch auf die Effektivität der Führungskräfte berücksichtigt (vgl. Mumford et al., 2000a; Barrick et al., 2001; Zaccaro, 2007). Im Rahmen der Führungskräftegewinnung kann das Modell als Orientierungspunkt dazu genutzt werden, ein ausgewogenes Anforderungsprofil für effektive Führungskräfte zu identifizieren (vgl. u. a. Connelly et al., 2000; Mumford et al., 2000a).

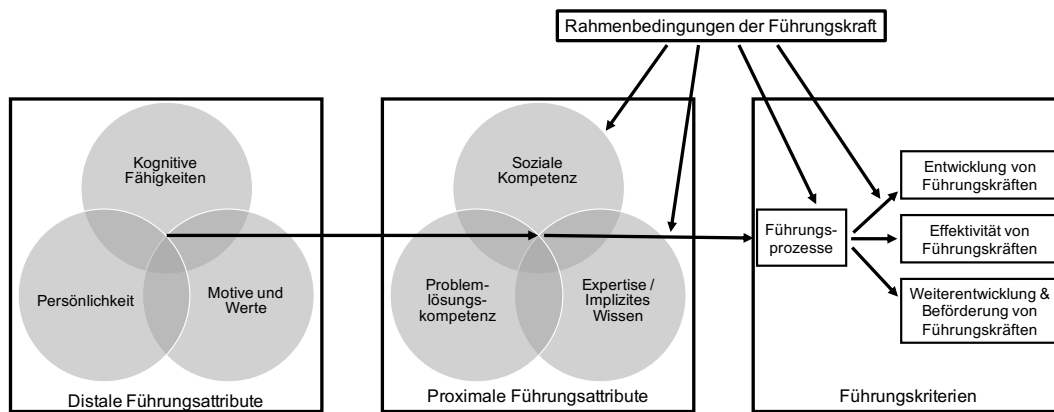


Abb. I.2-6: Integriertes Führungsmodell, eigene Darstellung nach Zaccaro et al. (2004: 122)

### I.2.2.5 Forschungsstand und Forschungslücken zur Führungskräftegewinnung im Museumsmanagement

Wie in den vorangegangenen Ausführungen dieses Kapitels aufgezeigt, ist die theoretische Auseinandersetzung mit der Führungskräftegewinnung im Allgemeinen breit aufgestellt. Auch zur Gewinnung von Museumsführungskräften in Deutschland liegen aus Perspektive der Museums- bzw. Trägerorganisation einzelne Publikationen vor, die hierzu detailliert den idealtypischen Prozessablauf darlegen (siehe hierzu Scheytt/Höhne, 2019; Henze, 2013). Allerdings wird bei der Durchsicht der einschlägigen Museumsmanagementliteratur ebenfalls deutlich, dass erhebliche Lücken in der empirischen Datenlage zur Führungskräftegewinnung in Museen bestehen (vgl. Hausmann, 2013b; Süß, 2013; Freeborough, 2020). Konkret liegen diesbezüglich drei zentrale Forschungslücken vor, die nachfolgend herausgearbeitet werden.

Erstens wird bei der näheren Betrachtung der Museumsmanagementliteratur deutlich, dass es zwar nicht an Beiträgen mangelt, welche die Bedeutung von effektiven Museumsführungskräften für den Erfolg ihrer Organisationen hervorheben (vgl. u. a. Griffin, 2003; Caust, 2005; Abruzzo, 2013). Gleichwohl setzen sich nur wenige Publikationen damit auseinander, was eine geeignete Museumsführungskraft ausmacht. Diese zumeist theoretischen Beiträge nennen vorrangig ein herausragendes berufliches Engagement (vgl. u. a. Suchy, 1998; Baldwin/Ackerson, 2006; Rhine, 2015), Managementkompetenz (vgl. u. a. Griffin et al., 1999; Rentschler, 2001; Holmes/Hatton, 2008) sowie Innovationskraft (vgl. Griffin, 2003; Hatton, 2012) als maßgebliche Anforderungskriterien für Führungskräfte der obersten Hierarchieebene in Museen. Auch der DMB (2019) gibt, wie bereits angeführt, in Form von beispielhaften Tätigkeitsprofilen für Museumsführungskräfte Anhaltspunkte für die Praxis, welche Anforderungskriterien im Rahmen eines Beschaffungsprozesses an Museumsdirektor\*innen sowie künstlerische bzw. wissenschaftliche oder kaufmännische Direktor\*innen zu stellen sind. Ausgehend von den hierbei genannten Hauptaufgaben von Museumsführungskräften können strategische und konzeptionelle Fähigkeiten, sehr gutes Kommunikations- und Repräsentationsvermögen, Personalführungskompetenz, kaufmännisches Fachwissen sowie sammlungsbezogenes Fachwissen als Kernkompetenzen identifiziert werden (vgl. DMB, 2019: 28f.).

Über diese aus der Theorie bzw. Museumsmanagementpraxis abgeleiteten Anforderungskriterien hinaus ermöglicht eine Studie von Suchy (1998) zur Rolle von Museumsdirektor\*innen in Kunstmuseen im angloamerikanischen Raum erste empirische Einblicke hinsichtlich der Anforderungen an erfolgreiche Museumsführungskräfte. Die Ergebnisse ihrer insgesamt 45 qualitativen Interviews zeigen, dass Leidenschaft sowie emotionale Intelligenz einen zentralen Beitrag zum Erfolg von Museumsführungskräften leisten (vgl. Suchy, 1998). Zusätzlich identifiziert die Autorin in ihren Interviews verschiedene Kernkompetenzen für erfolgreiche Museumsführungskräfte und nennt dabei insbesondere „intentionality, creativity, resilience, interpersonal connections and managing constructive discontent“ als zentrale Führungsattribute (Suchy, 1999: 58). Ergänzt man diese Forschungsergebnisse zu den aus der Theorie abgeleiteten Eigenschaften und Fähigkeiten, so ergibt sich zusammengenommen eine umfassende Liste an Anforderungskriterien an Museumsführungskräfte. Zugleich wird jedoch deutlich, dass es an einer theoretischen Fundierung dieser Anforderungskriterien im Sinne einer Führungstheorie bzw. eines Führungsmodells mangelt. Eine Anknüpfung an die breite und stetige



Diskussion in der allgemeinen Managementforschung um valide Führungstheorien und -modelle (vgl. Kapitel I.2.2.4) findet nicht statt.

Entsprechend kann eine erste Forschungslücke formuliert werden: *In der Museumsmanagementforschung fehlt es an einer theoretischen Fundierung und systematischen Aufbereitung der Anforderungskriterien an erfolgreiche Museumsführungskräfte, insbesondere unter Berücksichtigung des Forschungsstandes in der allgemeinen Managementforschung.*

Zweitens konnte zwar auf Basis der vorliegenden Literatur ein idealtypischer Prozess zur Gewinnung von Museumsführungskräften beschrieben werden. Allerdings fehlt es auch hier an empirischen Daten dazu, wie Museen in Deutschland derzeit zur Gewinnung von Führungskräften vorgehen. Lediglich zwei Studien aus dem erweiterten Bezugsrahmen des Kulturmanagements existieren, welche die Prozesse zur Personalbeschaffung in Kulturbetrieben, unter anderem auch in Museen, empirisch untersuchen (vgl. Frohne/Reinke, 2013; Hausmann et al., 2020). Die Studie von Frohne/Reinke (2013: 8) basiert auf 17 teilstandardisierten Interviews mit Führungskräften und Personalreferent\*innen in vorrangig öffentlichen Kulturbetrieben in Deutschland. Eine Auskunft darüber, wie viele Museen unter den befragten Kulturbetrieben sind, wird nicht gegeben. In der Studie von Hausmann et al. (2020) wurde eine Onlinebefragung (n = 135) von öffentlichen und privaten Kulturbetrieben in Deutschland durchgeführt; davon wurden 29 % der Kulturbetriebe der Kategorie „Museum, Sammlung, Ausstellungshaus, Galerie“ zugeordnet (vgl. Hausmann et al., 2020: 16). Beide Studien betrachten allerdings ausschließlich die Beschaffungsprozesse auf Ebene der Mitarbeiter\*innen und legen zudem einen breiten Fokus auf Kulturbetriebe im Allgemeinen. Die Ergebnisse der Studien können daher nicht ohne Weiteres auf die Prozesse zur Gewinnung von Führungskräften in Museen übertragen werden.

Somit ergibt sich eine zweite Forschungslücke: *In der Museumsmanagementforschung, insbesondere im deutschsprachigen Kontext, fehlt es an einer empirischen Erhebung des Status quo zu den Vorgehensweisen und Strategien von Museen bei der Gewinnung von Führungskräften.*

Drittens stellt sich die Frage, wie Museen angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um die bestgeeigneten Bewerber\*innen hochqualifizierte Führungskräfte gewinnen können. In diesem Zusammenhang belegen Studien der allgemeinen

Managementforschung die Wirkung einer positiven Candidate Experience für die erfolgreiche Ansprache und Bindung von qualifizierten Bewerber\*innen (vgl. Sumanth/Cable, 2011; Ryan et al., 2017; Miles/McCamey, 2018). Während sich allerdings in der allgemeinen Managementliteratur diverse Studien mit der Candidate Experience von Berufseinsteiger\*innen im privaten Sektor auseinandersetzen (vgl. u. a. Allden/Harris, 2013; Ryan et al., 2017; McCarthy et al., 2018; Petry et al., 2020), liegen nur wenige Publikationen vor, welche die Perspektive von Führungskräften berücksichtigen (vgl. Sumanth/Cable, 2011; Brands/Fernandez-Mateo, 2017; Schill et al., 2017). Darüber hinaus fehlt es in der Museumsmanagementforschung grundsätzlich an einer theoretischen oder empirischen Auseinandersetzung mit der Candidate Experience von Museumsführungskräften. Diese Leerstelle gilt es zu schließen. Denn sowohl die hierarchische Stellung als auch die jeweilige Branche eines\*einer Bewerber\*in wirken sich darauf aus, was für ihn\*sie eine positive Candidate Experience ausmacht (vgl. Sumanth/Cable, 2011; McCarthy et al., 2017; Schill et al., 2017). Auch hier gilt somit, dass die vorhandenen Erkenntnisse nicht ohne weitere Forschungen auf den Kontext der Führungskräftegewinnung in Museen übertragen werden können.

Es ergibt sich daher eine dritte Forschungslücke: *In der Museumsmanagementforschung fehlt es bislang an einer Untersuchung der Candidate Experience von Bewerber\*innen auf Führungspositionen in deutschen Museen sowie an einer Auseinandersetzung damit, was eine positive Candidate Experience für diese ausmacht.*

Die Bearbeitung dieser drei Forschungslücken erfolgt in je einer eigenständigen empirischen Studie. Wie in der Einleitung dargelegt, bilden die drei Studien wiederum den Kern dieser publikationsorientierten Arbeit (siehe Kapitel I.1). Im nachfolgenden Kapitel wird die Genese der Studien dargelegt, in dem das Forschungsdesign sowie die Ableitung der drei Forschungsfragen beschrieben werden. Zudem wird eine erste Übersicht der drei Studien gegeben.

### I.3 Forschungsdesign, Forschungsfragen und Übersicht der Studien

Grundsätzlich basiert die vorliegende Arbeit auf einem qualitativen, explorativen Forschungsdesign. Dies ermöglicht eine offene Annäherung an den bislang wenig empirisch erforschten Untersuchungsgegenstand der Führungskräftegewinnung in Museen in Deutschland (vgl. Mayring, 2020: 11). Wie für explorative Forschungsdesigns charakteristisch, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein zirkulärer Forschungsprozess durchlaufen (vgl. Mayring, 2020: 12). Hierzu wurden zunächst der Untersuchungsgegenstand (die Gewinnung von Führungskräften in Museen) sowie der Umfang des Projekts (drei empirische Studien) bestimmt. Die konkreten Ausformulierungen der Forschungsfragen sowie die Bestimmung der methodischen Vorgehensweisen in der zweiten und dritten Studie erfolgten anschließend jeweils erst nach Abschluss der vorherigen Studie. Dadurch konnte die Konzeption der Folgestudie auf Basis der jeweils neu gewonnenen Erkenntnisse der vorangegangenen Studie erfolgen (siehe Abb. I.3-1).

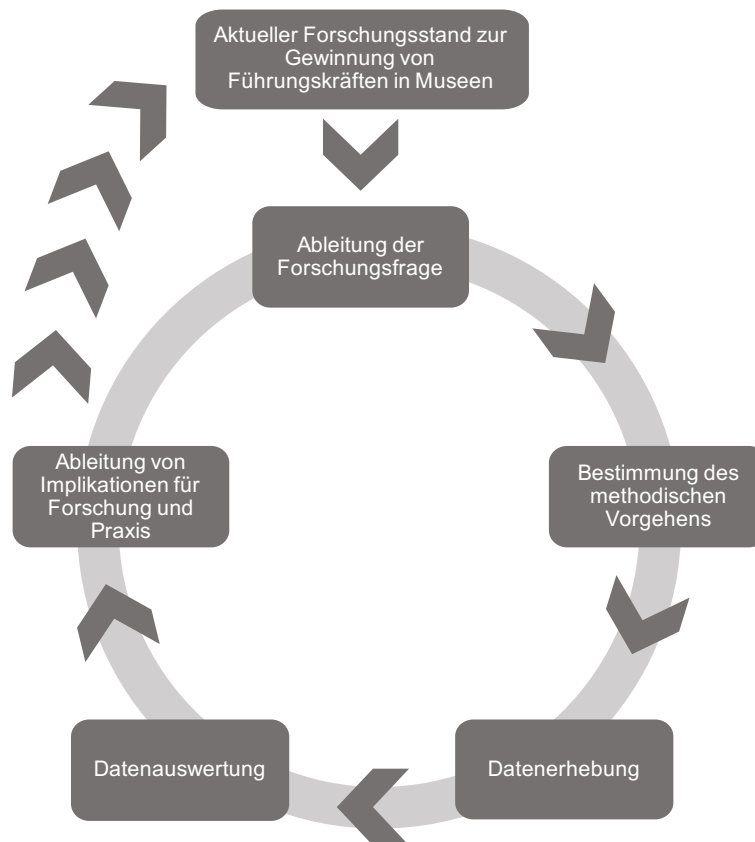


Abb. I.3-1: Darstellung des zirkulären Forschungsprozesses der Arbeit zur Ausarbeitung der drei empirischen Studien

Auf diese Weise und unter Berücksichtigung der zuvor aufgezeigten Forschungslücken wurden die folgenden drei Forschungsfragen herausgearbeitet:

- (1) Inwiefern kann ein integriertes Führungsmodell in der Museumsmanagementforschung und -praxis angewendet werden?
- (2) Führen Museen einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen durch?
- (3) Wie haben neuberufene Museumsführungskräfte ihren letzten Beschaffungsprozess erlebt, und warum haben sie sich auf ihre Stelle beworben und diese angenommen?

Nachfolgend wird eine Übersicht über die methodischen Vorgehensweisen und die wesentlichen Ergebnisse der drei empirischen Studien gegeben, die zur Beantwortung dieser Fragen konzipiert und durchgeführt wurden. Aufgrund der bislang unzureichenden Forschungslage zur Führungskräftegewinnung im Museumsmanagement wurde bei der Festlegung der Stichproben aller drei Studien keine Einschränkung auf Museen einer bestimmten Art, Größe oder Rechtsträgerschaft vorgenommen. Gleichwohl wurden diese institutionellen Merkmale im Rahmen der Studien erhoben und bei der Datenauswertung berücksichtigt. Im Anschluss an die Übersichten der Studien folgt in Teil II eine vollumfängliche Wiedergabe der Studien in ihrer abschließenden publizierten bzw. zur Publikation eingereichten Fassung.

### I.3.1 Inwiefern kann ein integriertes Führungsmodell in der Museumsmanagementforschung und -praxis angewendet werden?

Studie 1<sup>7</sup> setzt sich mit der Forschungslücke hinsichtlich der fehlenden theoretischen Fundierung und der mangelnden systematischen Aufbereitung der Anforderungskriterien an erfolgreiche Museumsführungskräfte auseinander. Um diese

---

<sup>7</sup> Im Folgenden bezieht sich die Bezeichnung „Studie 1“ auf die Studie „Closing the Museum Leadership Gap: Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes“ von Hausmann/Stegmann (2021).

Diese sowie die zwei weiteren Studien in dieser Arbeit wurden in Ko-Autorinnenschaft zwischen der Autorin und Prof. Dr. Andrea Hausmann veröffentlicht. Dabei erfolgte die Konzeption der Studien unter fachlicher und wissenschaftlicher Betreuung von Prof. Dr. Andrea Hausmann. Die Datenerhebung und die Datenauswertung führte die Autorin jeweils selbstständig und eigenverantwortlich durch. Eine ausführliche Darlegung des eigenen Anteils der Autorin an den drei Studien sowie an der vorliegenden Arbeit insgesamt ist dem Anhang zu entnehmen.

Forschungslücke zu schließen, wurde das in der allgemeinen Managementforschung etablierte integrierte Leadership-Modell von Zaccaro et al. (2004) herangezogen (siehe Kapitel 1.2.2.4 für eine detaillierte Beschreibung des Modells). Denn während solche integrierte Führungsmodelle den aktuellen Forschungsstand in der allgemeinen Managementforschung widerspiegeln, fehlt es im Museumsmanagement bislang an derartigen Modellen. Konkret behandelt Studie 1 dabei die Forschungsfrage, inwiefern ein integriertes Führungsmodell für die Museumsmanagementforschung und -praxis angewendet werden kann. Hierzu wurde ein zweistufiges Untersuchungsdesign durchgeführt.

Im ersten Schritt wurde in einer systematischen Analyse der Museumsmanagementliteratur untersucht, welche Führungseigenschaften und -fähigkeiten für erfolgreiche Museumsführungskräfte diskutiert werden. Hierbei wurden 21 wissenschaftliche Publikationen im Museumsmanagement identifiziert, in denen wiederum 26 zentrale Eigenschaften und/oder Fähigkeiten von erfolgreichen Museumsführungskräften herausgearbeitet wurden. Besonders häufig wurden dabei „emotionale Intelligenz“ (u. a. Griffin, 2003; Suchy, 2006), die „Formulierung und Implementierung von Visionen“ (u. a. Suchy, 2000; Rentschler, 2001) sowie „Teambuilding“ (u. a. Griffin/Abraham, 2000; Hatton, 2012) genannt. Zur Entwicklung des integrierten Museum-Leadership-Frameworks wurde auf das Modell von Zaccaro et al. (2004) als strukturierender Rahmen zurückgegriffen. Konkret wurden die 26 Führungsattribute aus der Museumsmanagementliteratur jeweils einem der sechs distalen (Motive und Werte, Persönlichkeit und kognitive Fähigkeiten) bzw. proximalen Führungsattribute (Problemlösungskompetenz, soziale Urteilsfähigkeit und Fachwissen bzw. implizites Wissen) nach Zaccaro et al. (2004) zugeordnet. Hierbei zeigte sich, dass im Museumsmanagement hauptsächlich zwei Führungsattribute diskutiert werden. Dabei handelt es sich einerseits um kognitive Fähigkeiten, beispielsweise in Form von „Anpassungsfähigkeit an Komplexität“, oder die „Fähigkeit zu kritischem oder strategischem Denken“. Andererseits werden soziale Kompetenzen oftmals als zentrale Führungsfähigkeit angeführt, beispielsweise in Form von „emotionaler Intelligenz“ oder „Motivationsfähigkeit“.

Im zweiten Schritt erfolgte die Auswertung von 53 Stellenanzeigen von Führungspositionen in Museen gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Krippendorff (2012). Die Stellenanzeigen wurden über einen Zeitraum von acht Monaten (April bis Dezember 2018) über die branchenrelevanten Online-Stellenportale [museumbund.de](http://museumbund.de) und [kunsthistoriker.org](http://kunsthistoriker.org) gesammelt. Dabei wurden ausschließlich

Ausschreibungen von Führungspositionen der obersten Leitungsebene von Museen berücksichtigt. Zur Analyse dieser Stellenanzeigen wurde das Museum-Leadership-Framework, ergänzt um induktiv erschlossene Kategorien, als Kodierungssystem herangezogen. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse legen offen, dass sich Museen vorwiegend auf Führungsfähigkeiten, wie beispielsweise formale Qualifikationen, zulasten von persönlichkeitsbezogenen ideellen Merkmalen, wie beispielsweise der Innovationsfähigkeit, konzentrierten. Für die Anwendung von integrierten Führungsmodellen bei der Definition der Anforderungskriterien an Museumsführungskräfte konnten in der Analyse keine Anhaltspunkte gefunden werden. Zusätzlich wurde eine starke Abweichung zwischen den in der Museumsmanagementliteratur als ideal diskutierten und den von Museen in der Praxis in Stellenanzeigen tatsächlich gestellten Anforderungskriterien herausgearbeitet.

### I.3.2 Führen Museen einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen durch?

Die Folgestudie setzt bei dieser festgestellten Diskrepanz zwischen der Museumsmanagementliteratur und der Museumsmanagementpraxis an. Da zudem in deutschen (öffentlichen) Museen die Verantwortung für die Prozesse zur Gewinnung von Museumsführungskräften häufig bei Entscheidungsträger\*innen ohne personalpolitische Fachkenntnis liegt (vgl. Henze, 2013; Scheytt/Höhne, 2019), kann insgesamt infrage gestellt werden, dass Museen bei der Gewinnung neuer Führungskräfte professionell vorgehen. Da es, wie zuvor dargelegt, insbesondere im deutschsprachigen Kontext an empirischen Daten zur Gewinnung von Museumsführungskräften fehlt, untersucht Studie 2<sup>8</sup> die Forschungsfrage, inwiefern Museen in Deutschland derzeit einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen durchführen. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden 20 Expert\*inneninterviews mit den für diese Prozesse jeweils verantwortlichen Personen geführt. Dabei beschränkt sich die Stichprobe auf Verantwortliche aus denjenigen Museen, deren Stellenanzeige in Studie 1 ausgewertet wurden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es zu prüfen, inwiefern die Anforderungskriterien in den Stellenanzeigen im weiteren Verlauf des Beschaffungsprozesses zur Auswahl der Bewerber\*innen genutzt wurden.

---

<sup>8</sup> Im Folgenden bezieht sich die Bezeichnung „Studie 2“ auf die Studie „Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen“ von Stegmann/Hausmann (2021).

Die Auswertung der Interviews mittels qualitativer, strukturierender Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) offenbart, dass insbesondere öffentliche Museen die Anforderungskriterien für die Stellenanzeigen aus vorab erstellten Stellenbeschreibungen ableiteten. Lag keine Stellenbeschreibung vor, legten politische Entscheidungsträger\*innen oder Museumsmitarbeiter\*innen die Anforderungskriterien fest. Eine Anpassung der Kriterien an aktuelle Rahmenbedingungen des Museums erfolgte häufig unter Einbeziehung der scheidenden Museumsleitung. Im Rahmen des Auswahlprozesses führten die Museen überwiegend eine Runde halbstrukturierter Bewerbungsinterviews durch und trafen die Auswahlentscheidungen häufig basierend auf einer gemeinsamen Bauchentscheidung der Mitglieder des Auswahlkomitees. Während insgesamt 95 % der Befragten mit ihrem eigenen Vorgehen im Beschaffungsprozess im Einklang waren, zeigten sich lediglich 40 % der Befragten mit der Anzahl und Qualität der Bewerbungen zufrieden.

Um auf die sinkende Anzahl an Bewerber\*innen zu reagieren und dennoch genügend qualifizierte Personen zur Bewerbung zu motivieren, nutzten die Museen diverse Strategien. Dabei setzten Museen auf Employer Branding oder eine umfassende und transparente Kommunikation mit den Bewerber\*innen, sie propagierten das Prestige ihrer Museumsorganisationen oder sie strichen Anforderungskriterien aus ihren Stellenanzeigen. Hinsichtlich der letzten Strategie zeigt die Analyse allerdings, dass viele Museen zwar in den Stellenanzeigen weniger Anforderungskriterien stellten, diese jedoch weiterhin im Verlauf des Auswahlprozesses heranzogen. Diese Vorgehensweise betraf insbesondere Managementfähigkeiten. Somit zeigt die Studie insgesamt ein deutliches Optimierungspotenzial in Bezug auf die Definition und die transparente Kommunikation von relevanten Anforderungskriterien sowohl in den Stellenanzeigen als auch im weiteren Beschaffungsprozess sowie ein Optimierungspotenzial bezüglich des Einsatzes valider Auswahlinstrumente.

### I.3.3 Wie haben neuberufene Museumsführungskräfte ihren letzten Beschaffungsprozess erlebt, und warum haben sie sich auf ihre Stelle beworben und diese angenommen?

Die Erkenntnisse aus Studie 2 Studie stützen das Bild eines sich zuspitzenden Führungskräftemangels in deutschen Museen. Eine passende Strategie, um sich in dem daraus resultierenden Wettbewerb um hochqualifizierte Bewerber\*innen durchzusetzen, ist die Schaffung einer positiven Candidate Experience (vgl.

Sumanth/Cable, 2011; Ryan et al., 2017; Miles/McCamey, 2018). Studie 3<sup>9</sup> setzt daher an der Forschungslücke zur Candidate Experience von Bewerber\*innen auf Führungspositionen in deutschen Museen an. Die Studie untersucht anhand von 35 problemzentrierten Interviews mit neuberufenen Museumsführungs Kräften, wie diese ihren letzten Beschaffungsprozess erlebt haben und warum sie sich auf eine Stelle beworben und diese angenommen haben. Im Rahmen der Interviews wurden die Museumsführungs Kräfte dabei zu all ihren Erfahrungen und Wahrnehmungen entlang ihrer gesamten Candidate Journey befragt – von der ersten Kenntnis der Stellenvakanz (Informationsphase), dem Auswahlverfahren (Auswahlphase), die Entscheidung zur Stellenannahme (Entscheidungsphase) bis hin zum Onboarding. Die Auswahl der Interviewpartner\*innen für diese Studie basierte auf einer onlinebasierten Recherche zu Neuberufungen auf der obersten Leitungsebene von deutschen Museen in den letzten zwei Jahren.

Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels strukturierender Inhaltsanalyse nach Krippendorff (2012). Übergreifend legen die Interviewergebnisse offen, dass sowohl organisationale als auch jobspezifische und prozessuale Faktoren im Verlauf der Candidate Journey einen Einfluss auf die Wahrnehmungen der befragten Museumsführungs Kräfte hatten. Es zeigte sich, dass in der Informationsphase organisationale Faktoren (z. B. Standort und Finanzierung des Museums) sowie jobspezifische Faktoren (z. B. Arbeitsbedingungen und Hauptaufgaben) den Ausschlag dafür gaben, ob die Befragten eine Bewerbung einreichten. Dabei konnten unterschiedliche Schwerpunkte in der Bewerbungsmotivation der Bewerber\*innen, je nach ihrer Karrierephase, identifiziert werden. Während erstmalige Führungs Kräfte insbesondere Wert auf jobspezifische Faktoren legten, beeinflussten bei erfahrenen Führungs Kräften insbesondere organisationale Faktoren die Motivation, sich auf eine bestimmte Stelle zu bewerben.

In der Auswahlphase verlagerte sich der Fokus aller Führungs Kräfte hingegen auf prozessuale Faktoren (insbesondere die Wahl der Auswahlinstrumente und die Dauer des Verfahrens) sowie andere organisationsbezogene Faktoren, wie beispielsweise die Organisationskultur. Da die Führungs Kräfte in der Entscheidungsphase in der Regel ihre Wahrnehmungen und Erfahrungen im Verlauf des Beschaffungsprozesses reflektierten, spielten in dieser Phase alle drei Faktoren eine

---

<sup>9</sup> Im Folgenden bezieht sich die Bezeichnung „Studie 3“ auf die Studie „Executive Recruitment through the Candidate’s Lens: An Interview Study on the Candidate Experience of Museum Executives“ von Stegmann/Hausmann (o. J.).



Rolle. Durch alle Interviews hindurch zogen sich zudem zwischenmenschliche Interaktionen im Beschaffungsprozess als ein Schlüsselfaktor – sowohl hinsichtlich der Entscheidung der Befragten zur Annahme des Stellenangebotes als auch hinsichtlich einer insgesamt positiv wahrgenommenen Candidate Experience. Hierzu zählten einerseits die Interaktionen mit direkten Vorgesetzten und politischen Entscheidungsträger\*innen im Beschaffungsprozess und andererseits die Begegnungen mit Museumsmitarbeiter\*innen, beispielsweise im Rahmen von Vor-Ort-Besuchen.

## **II. Teil**

### **Empirische Studien**

## **II.1 Studie 1: Closing the Museum Leadership Gap. Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes**

Der Inhalt dieses Kapitels ist im International Journal of Arts Management unter den folgenden bibliografischen Angaben publiziert worden: *Hausmann, Andrea; Stegmann, Anna (2021): Closing the Museum Leadership Gap. Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes. International Journal of Arts Management, Vol. 23, no. 2, pp. 4-17.* Nachfolgend wird das am 29.01.2020 zur Veröffentlichung akzeptierte Manuskript wiedergegeben, inklusive des dazugehörigen Literaturverzeichnisses. Die Formatierung wurde an das Layout dieser Arbeit angepasst

### II.1.1 Introduction

Many of the current museum executives in the western world belong to the baby boom generation and will retire in the next few years (e.g. Bernhardt, 2013; Stewart, 2016; Sargeant/Day, 2018). The predictable results will be a comprehensive “museum leadership gap” (Baldwin/Ackerson, 2006: 349) and, consequently, a cause for the recruitment of new leaders. As recruiting at the executive level is a critical element for securing the future success of a museum institution (e.g. Boyd, 1995; Den Hartog et al., 2007; Abruzzo, 2013), museums must not simply select any new leader. They must select the “right” candidate, i.e. a new leader whose attributes are the right fit for the specific institution (e.g. Zaccaro, 2007, 2012; Derue et al., 2011; Abruzzo, 2013). Identifying the key attributes for a new leader, thus, is a core determinant for a successful leader selection.

However, only few studies in museum management literature exist that address the required attributes for a museum executive. Furthermore, these studies focus either exclusively on specific traits, such as emotional intelligence (Suchy, 1999, 2006) or openness to new experiences (e.g. Boyd, 1995; Ebitz, 2008), or on specific skills, such as the ability to innovate (c.f. Griffin, 2003; Hatton, 2012) or the ability to empower and develop museum staff (e.g. Griffin, 2003; Ebitz, 2008). This single-focus approach to leadership has long been criticised in general management research (e.g. Lieber, 2007; Stippler et al., 2010; Yukl, 2013; Schanz, 2015). Instead, researchers argue that leader effectiveness can be predicted more

accurately by the integration of both leader traits and leader skills theory (c.f. Bennis, 1959; Avolio, 2007; Zaccaro, 2007, 2012).

While integrated leadership models are the current state of research in general management, researchers in museum management seem to primarily apply a single-focus approach to leadership. In order to evaluate our assumption and examine how an integrated leadership approach can be adopted for museum management research and practice, we structured our paper as follows. First, we conducted a comprehensive literature analysis to extract the relevant traits and skills for museum leaders and, thereof, developed an integrated leadership framework for museum management. Second, we investigated empirically, which traits and skills museums currently request from prospective executives and whether museums thereby apply an integrated approach. To this end, we analysed the content of 53 job advertisements for top-level museum executive positions in German-speaking countries. Based on our findings, we stated implications for the recruitment of executives and future research in museum management.

### II.1.2 Theoretical background

Our study focuses on the application of an integrated leadership approach to museum management. To achieve this, we first provide definitions and context for key concepts. In this paper, leader attributes are an umbrella term to describe both leader traits and leader skills. Leader traits are stable characteristics such as the personality of an individual (e.g. Ghiselli, 1971; McCrae/Costa, 1987; Furnham/Crump, 2015). Leader skills, on the contrary, can be acquired and trained over time (e.g. Yau/Sculli, 1990; Mumford et al., 2000a; Lord/Hall, 2005). In general management two leadership theories evolved around these concepts. The trait theory focuses on identifying the ideal traits that constitute an effective leader (e.g. Neuberger, 2002; Schanz, 2015). Within the skills theory, researchers aim at determining the particular set of skills that leaders need in order to be effective (e.g. Cattell/Stice, 1954; Bennis, 1989; Judge et al., 2002).

However, researchers have argued that the capacity, to which certain skills can be mastered, depends on the individual composition of traits (c.f. Chen et al., 2000; Mumford et al., 2000b; Barrick et al., 2001; Zaccaro et al., 2004). Accordingly, the exclusive consideration of either leader traits or leader skills is insufficient to

evaluate leader effectiveness (e.g. Avolio, 2007; Zaccaro, 2007; Hoffman et al., 2011). In addition, both leader traits and leader skills theory have received strong criticism for neglecting situational leadership conditions and for only focusing on individual leader attributes (c.f. Lieber, 2007; Stippler et al., 2010; Yukl, 2013; Schanz, 2015). This led to the emergence of integrated leadership models that combine various leadership theories and, thus, are believed to predict the effectiveness of leaders more accurately (c.f. Avolio, 2007; Zaccaro, 2007, 2012; Derue et al., 2011).

The pioneers of this new research paradigm are Zaccaro et al. (2004). They propose a multi-level leadership model which incorporates traits and skills theory and acknowledges the situational conditions of leadership processes. Their model differentiates between three distal and three proximal leader attributes. The three distal attributes (motives and values, personality, cognitive abilities) represent stable personal traits. They affect the development of the three proximal attributes in the form of learnable leader skills (problem-solving skills, social appraisal skills, expertise/tacit knowledge) (Zaccaro et al., 2004). In order to assess the effectiveness of a leader, the model considers the joined influence of both leader traits and skills on leadership processes and, thereby, on the effectiveness of leaders (e.g. Chen et al., 2000; Mumford et al., 2000a; Barrick et al., 2001; Zaccaro, 2007).

This model has since received much attention, as it is central to the resurgence of leader-centred perspectives based on methodological advancements in leadership research (e.g. Van Iddekinge et al., 2009; Antonakis et al., 2012; Brouer et al., 2013). In this study, we use the model of Zaccaro et al. (2004) as an outline for developing an integrated leadership framework for museum management. To this end, we first wanted to assess how individual leader attributes are discussed in museum management literature.

### II.1.3 Developing an integrated leadership framework for museum management

In order to compile the various leader attributes discussed in museum management research, we conducted a systematic literature search via Ebsco-Host® and Google Scholar. We pursued a broad search in these two databases using key words such as “museum leadership” or “museum leader” in various combinations.

Next, we eliminated the search results that did not discuss individual leader attributes. Overall, our search produced 21 substantial peer-reviewed publications that address leader attributes in museum management literature. The publication dates range from 1987 to 2015 with the highest publication output in 2008 and 1999 (see Abb. II.1-1). We identified three journals as the main source of our sample: *Museum Management and Curatorship* (5 publications), *Curator: The Museum Journal* (3 publications) and the *International Journal of Arts Management* (2 publications). Taken together, almost half of the publications in our analysis derived from one of these journals.

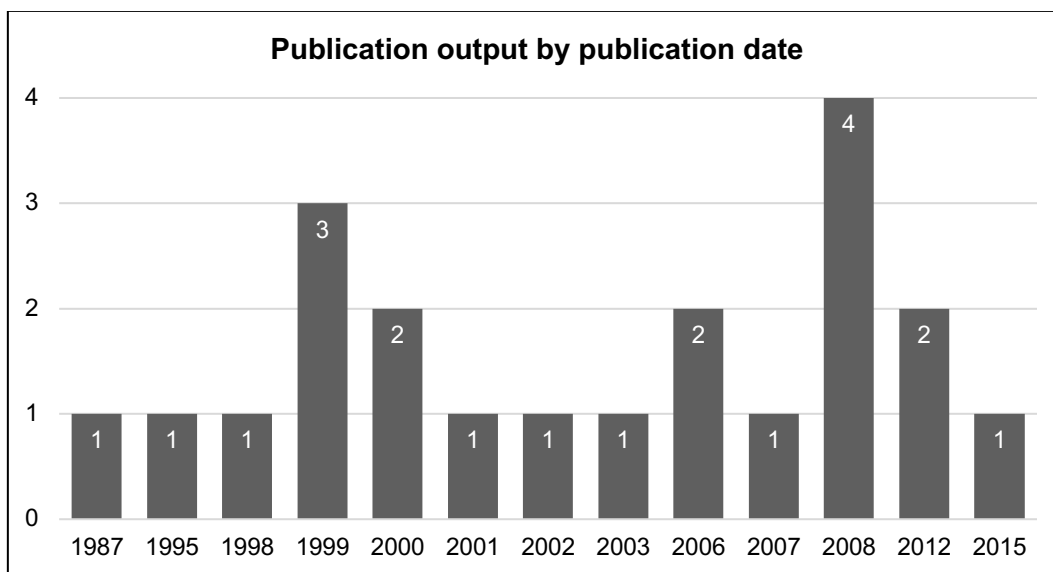


Abb. II.1-1: Results of the literature analysis, publication output by publication date

The 21 identified publications discuss either leader traits or leader skills in the museum management context. Therefore, we found no reference to an integrated leadership model in the museum management literature, as was our assumption in the introduction. We noticed, that the three most frequent attributes the literature associated with effective museum leaders are emotional intelligence (e.g. Griffin, 2003; Suchy, 2006), formulating and implementing visions for the museum institution (e.g. Suchy, 2000; Rentschler, 2001) and teambuilding capacities (e.g. Griffin/Abraham, 2000; Hatton, 2012). Overall, we identified 26 different leader attributes within the 21 museum management publications (see Tab. II.1-1).

Tab. II.1-1: Leader attributes in museum management literature

<b>Leader attribute</b>	<b>Listed as important by</b>
ability to act as a role model	Abraham, Griffin and Crawford, 1999; Ebitz, 2008; Griffin, Abraham and Crawford, 1999
ability to adapt to the complexity and change	Suchy, 1998; Alberta Museums Association, 2007; Hatton, 2012
ability to critical and strategic thinking	Griffin, 2003; Griffin, Abraham and Crawford, 1999; Boyd, 1995; Hatton, 2012
ability to innovate	Griffin, 2003; Hatton, 2012
ability to pass own judgement	Boyd, 1995; Griffin, 1987; Suchy, 1998, 1999
agreeableness	Boyd, 1995; Griffin, Abraham and Crawford, 1999; Abraham, Griffin and Crawford, 1999; Ebitz, 2008
conscientiousness	Boyd, 1995; Ebitz, 2008
creativity	Suchy, 1998, 1999; Rentschler, 2001
emotional intelligence	Alberta Museums Association, 2007; Griffin, 1987, 2003; Suchy, 1998, 1999, 2000, 2006
empower and develop staff	Alberta Museums Association, 2007; Ebitz, 2008; Griffin, 2003; Griffin, Abraham and Crawford, 1999
extraversion	Boyd, 1995; Griffin, Abraham and Crawford, 1999; Suchy, 1998, 1999
formulate and implement visions	Abraham, Griffin and Crawford, 1999; Boyd, 1995; Griffin, Abraham and Crawford, 1999; Rentschler, 2001; Gilmore and Rentschler, 2002; Suchy, 2000; Nowlen, 2005; Alberta Museums Association, 2007
fundraising skills	Baldwin and Ackerson, 2006; Ebitz, 2008
general management skills	DMB, 2008; Griffin, 2008; Griffin, Abraham and Crawford, 1999; Holmes and Hatton, 2008; Rentschler, 2001
good communication skills	Griffin, 1987; Gilmore and Rentschler, 2002; Alberta Museums Association, 2007
motivation to lifelong learning	Boyd, 1995; Griffin, Abraham and Crawford, 1999; Suchy, 1998
motivational skills	Griffin, 1987, 2003; Abraham, Griffin and Crawford, 1999; Ebitz, 2008
openness to experiences	Boyd, 1995; Ebitz, 2008; Suchy, 1998, 1999
personnel leadership skills	Alberta Museums Association, 2007; DMB, 2008
political skills	Alberta Museums Association, 2007; Baldwin and Ackerson, 2006; Suchy, 2000
problem analysis	Boyd, 1995; Ebitz, 2008
professional experience in museums	Boyd, 1995; DMB, 2008
professional/organizational commitment	Baldwin and Ackerson, 2006; Griffin, 2008; Rhine, 2015; Suchy, 1998
providing ethical guidelines	Nowlen, 2005; Alberta Museums Association, 2007
resilience	Suchy, 1999, 2000
teambuilding capacities	Boyd, 1995; Gilmore and Rentschler, 2002; Griffin and Abraham, 2000; Hatton, 2012

In this context, it is relevant to make a remark. The museum management literature uses diverse terms to discuss the preferable leader attributes. Thus, we used terms that are more abstract in order to state the findings of our literature review. In the case of the personality-related attributes we identified in the literature, we clustered these according to the five attributes from the comprehensive and well-established “Five-Factor-Model” (FFM) of personality. The FFM states extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism and openness to experience as the primary personality attributes of any individual (e.g. McCrae/Costa, 1987; Goldberg, 1990; Judge/Bono, 2000). The FFM has frequently proven itself in general leadership research that is concerned with individual leader differences (e.g. Mumford et al., 2000b; Judge et al., 2002). Using the five personality attributes of the FFM enabled us to cluster the various personality-related attributes identified in the museum management literature more objectively. Overall, we found references to four of the big five personality attributes, namely agreeableness, conscientiousness, extraversion, and openness to experience, in the museum management literature.

In a next step, we used the six main attributes from the model by Zaccaro et al. (2004) and allocated the above-stated museum leader attributes to them (see Abb. II.1-2). This framework of museum leader attributes systematically summarizes the findings of the theoretical discussion of leader attributes in museum management research. In addition, the structure visualises, that the museum management literature mainly discussed the distal attribute “cognitive abilities” (e.g. the ability to adapt to complexity or the ability to critical or strategic thinking) and the proximal attribute “social appraisal skills” (e.g. emotional intelligence, motivational skills or teambuilding capacities). After addressing the theoretical adoption of an integrated leadership approach to museum management research, we designed an empirical study in order to evaluate its current state of application to museum management practice.



<b>Museum Leader Attributes</b>	
<b>distal attributes</b> stable individual differences	<b>proximal attributes</b> situational skills/competences
<p><b><i>cognitive ability</i></b> ability to adapt to complexity/change ability to innovate creativity critical and strategic thinking ability to pass judgement ability to project a vision</p> <p><b><i>motives and values</i></b> motivation to lifelong learning professional/organizational commitment providing ethical guidelines</p> <p><b><i>personality</i></b> agreeableness extraversion conscientiousness openness</p>	<p><b><i>expertise/tacit knowledge</i></b> personnel leadership skills fundraising skills general management skills professional experience in museums</p> <p><b><i>problem solving skills</i></b> problem analysis</p> <p><b><i>social appraisal skills</i></b> emotional intelligence foster professional development good communication skills motivational skills political skills resilience role model function teambuilding capacities</p>

Abb. II.1-2: Framework of Museum Leader Attributes, structured in reference to the integrated leadership model by Zaccaro et al. (2004)

#### II.1.4 Content analysis of job advertisements

For our empirical study, we analysed job advertisements for top-level leadership positions in museums in German-speaking countries using qualitative, structured content analysis (c.f. Krippendorff, 2012; Mayring, 2015). Job advertisements were particularly suitable as data for the present study as they typically show a high density of individual requirement criteria in the form of leadership traits as well as leadership skills (c.f. Klinkenberg, 1994). Furthermore, job advertisements are publicly available and are the most common instrument for staff recruitment in the arts (c.f. Clark/Fehl, 2006; Winter/Buschow, 2010; Frohne/Reinke, 2013). In addition, qualitative content analysis of job advertisements is a well-established method to evaluate selection requirements for specific professions (c.f. Mathews/Redman, 1998; Den Hartog et al., 2007; Kim et al., 2013).

The present study included all job advertisements that were published on the most relevant job portals (museumbund.de, kunsthistoriker.org) between April and December 2018. With regard to our research objective, we exclusively considered advertisements for positions on the first hierarchical level. In Germany this includes job titles such as the museum director, the managing and/or artistic director as well

as their deputies (c.f. Hausmann/Liegel, 2018). Overall, our sample included 53 job advertisements. Thereof, 83 % advertised for the position of the museum director or museum leader. Only five job advertisements were for the position of the managing director, two were for the position of artistic director and further two job advertisements were for the position of a deputy museum leader.

Furthermore, our sample included job advertisements from art museums (30 %), local history, local ethnography and regional museums (23 %), specialised museums (17 %), museum complexes with different kinds of museums (15 %), natural history and natural science museums (6 %), castles with inventory (4 %) as well as respectively 1 job advertisement from an archaeology and history museum, a museum of science and technology and, finally, a complex museum with different kinds of collections (each 2 %; see Abb. II.1-3). Most of these museums were municipal museums (60 %), 21 % were federal state or national museums and 19 % were private museums.

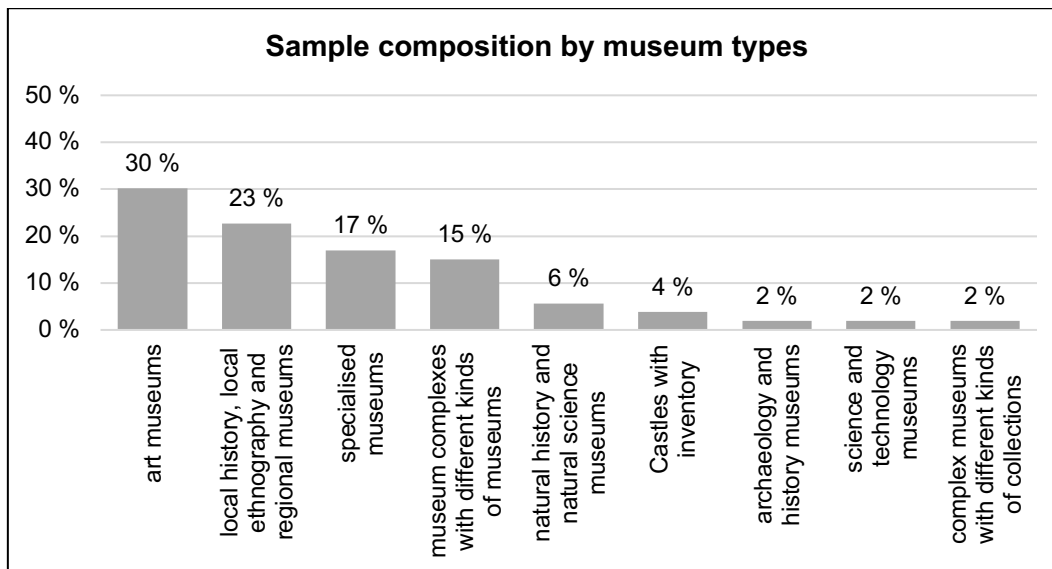


Abb. II.1-3: Sample composition by museum types

After compiling the sample, the next step in the content analysis was to develop a coding scheme along which we categorised and analysed the data (c.f. Hsieh/Shannon, 2005; Krippendorff, 2012; Mayring, 2015). Based on our research objective, we used our museum leadership framework (see Abb. II.1-2) as a preliminary coding scheme. As such, our coding scheme had three levels: two structuring dimensions, six main categories and 26 subcategories. In a next step, we carried out the pre-test in order to assess the preliminary coding scheme. This initial coding

process typically results in the revision of categories as well as the inductive development of new categories (c.f. Hsieh/Shannon, 2005; Krippendorff, 2012; Mayring, 2015). The main objective was to ensure that the categories are both mutually exclusive as well as exhaustive (c.f. Krippendorff, 2012). Overall, the pre-test showed that our coding scheme generally fits the data. However, the pre-test also highlighted overlaps in the contents of subcategories. In order to distinguish the subcategories further, we added coding examples to the coding scheme (c.f. Krippendorff, 2012; Mayring, 2015). After completing the pre-test, the final coding scheme, and revised framework of museum leader attributes, includes 39 subcategories – the original 26 museum leader attributes compiled from the literature and further 13 subcategories derived from the data (see appendix, Tab. II.1-2).

Finally, we determined the inter-rater reliability of the coding process based on a randomly selected partial sample of 35 job advertisements analysed by two independent coders. To this end, we first agreed on the unit of analysis as well as the coding unit. The reliability test showed a high inter-rater agreement with an average Cohen's Kappa value of 0.91 (c.f. Schutz, 1952; McHugh, 2012). Following this, we worked through the entire material and conducted the final coding process. The main results of the content analysis are presented below.

### II.1.5 Results of the study

We divided the presentation of our results into three sections. First, we addressed the frequency distribution of the two dimensions and the six main categories throughout the data. Second, we summarised our main findings regarding the various subcategories of the distal and respectively the proximal dimension. A table containing the frequency distribution of all 39 subcategories is included in the appendix (see Tab. II.1-3).

#### *Frequency distribution of the dimensions and the main categories*

On average, in each job advertisement we identified about 16 leader traits or skills from 12 different subcategories. Overall, we found more than three times as many attributes in the proximal dimension (652 attributes) as in the distal dimension (180 attributes). The frequency distribution of the two dimensions throughout the entire data was more balanced: while all job advertisements contained at least one proximal attribute, still 87 % of the job advertisements included distal attributes.

However, greater differences emerged between the individual categories. Within the distal attributes, *personality* was the most common category with a distribution in over two thirds of the job advertisements. We identified the category *motives and values* in 64 % of the job advertisements and the category *cognitive abilities* in only about 58 % of them. The omnipresence of the proximal attributes was due to the category *expertise/tacit knowledge*, which we found in all 53 analysed job advertisements. Furthermore, we recorded the category *social appraisal skills* in over 92 % and the category *problem solving skills* in approximately 55 % of our sample (see Abb. II.1-4).

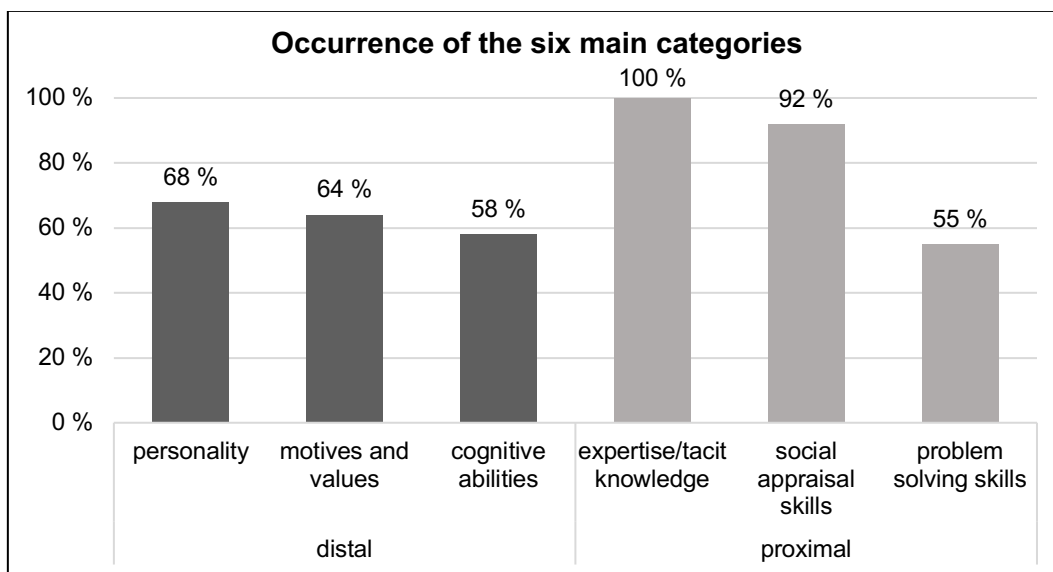


Abb. II.1-4: Occurrence of the six main categories in the job advertisements, n = 53

#### *Main results concerning the distal dimension*

The most frequent distal subcategory was professional/organizational commitment. It appeared in almost two thirds of the job advertisements (see Abb. II.1-5) and, additionally, is the main representative of the category motives and values throughout the sample. The most common references for this subcategory were “commitment” as well as “exhibiting a high level of dedication”. The category personality produced three common subcategories: agreeableness (36 %, most common reference: “cooperation”), extraversion (34 %, most common reference: “initiative”) and conscientiousness (30 %, most common reference: “independence”). The fourth subcategory of personality, openness, appeared to be an infrequently requested leader attribute in the job advertisements (17 %). Moreover, the fifth most frequent distal subcategory was strategic thinking/planning which was stated as a selection criterion by 28 % of the museums (see Abb. II.1-5). Overall, several

distal subcategories scarcely occurred in the sample. The subcategories providing ethical guidelines, motivation to lifelong learning, ability to pass judgement and ability to project a vision each occurred in only two job advertisements throughout the sample. In addition, we found no reference to the subcategory critical thinking in the sample.

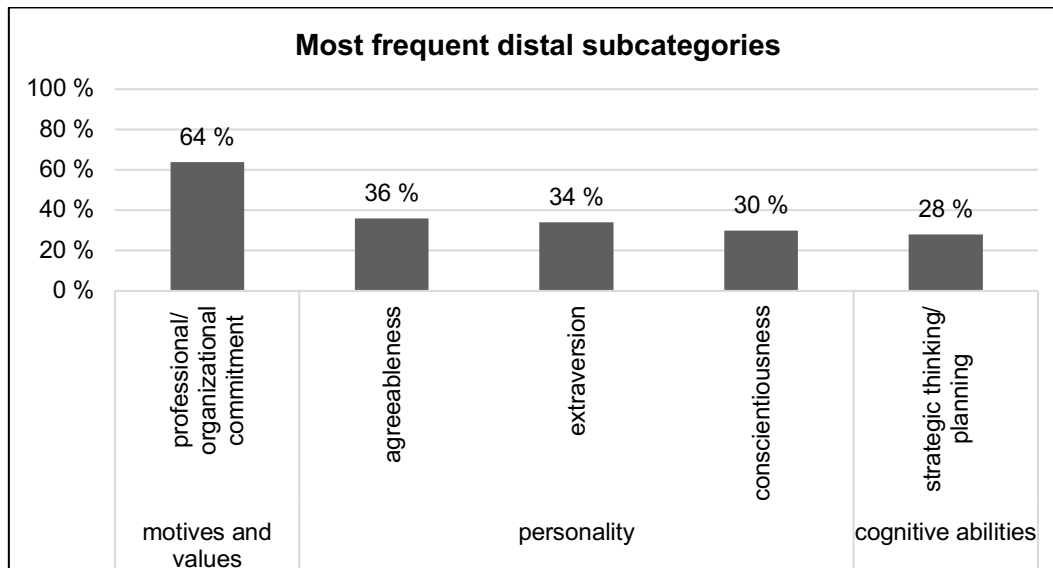


Abb. II.1-5: Most frequent distal subcategories in the job advertisements, n = 53

#### *Main results concerning the proximal dimension*

The proximal subcategory formal qualifications represented the most common subcategory of the coding scheme altogether. All 48 museums who specified the formal qualifications needed for the advertised position (over 90 % of all museums, see Abb. II.1-6) unanimously demanded a university degree of the candidates, preferably in art or cultural history. In addition, one third of the museums stated a PhD as a desirable employment criterion. The second largest subcategories were knowledge of/experience in the museum sector and specific requirements for the position concerned. Both appeared in about 70 % of the job advertisements (see Abb. II.1-6). The job specific requirements that museums listed include, for example, expertise in the focus of the museum's collection (39 % of museums) as well as having a driving licence (13 % of museums). By contrast, knowledge of/experience in the museum sector represents a generic category that was accompanied by various further job-related selection criteria. Strikingly, merely two thirds of the museums stated prior experience in personnel leadership in the job advertisements as a prerequisite for an executive position. Apart from this, museums ask curatorial experience (over 50 %), management skills/experience (43 %), fund-

raising/sponsoring skills (38 %) and museum education as well as public relations/marketing knowledge (both 32 %) of their prospective leaders. Another 30 % of the museums request a professional network (30 %), IT knowledge (30 %) as well as academic work/publications (28 %). The least frequent job-related selection criteria were public administration knowledge (25 %) and financial management knowledge (15 %).

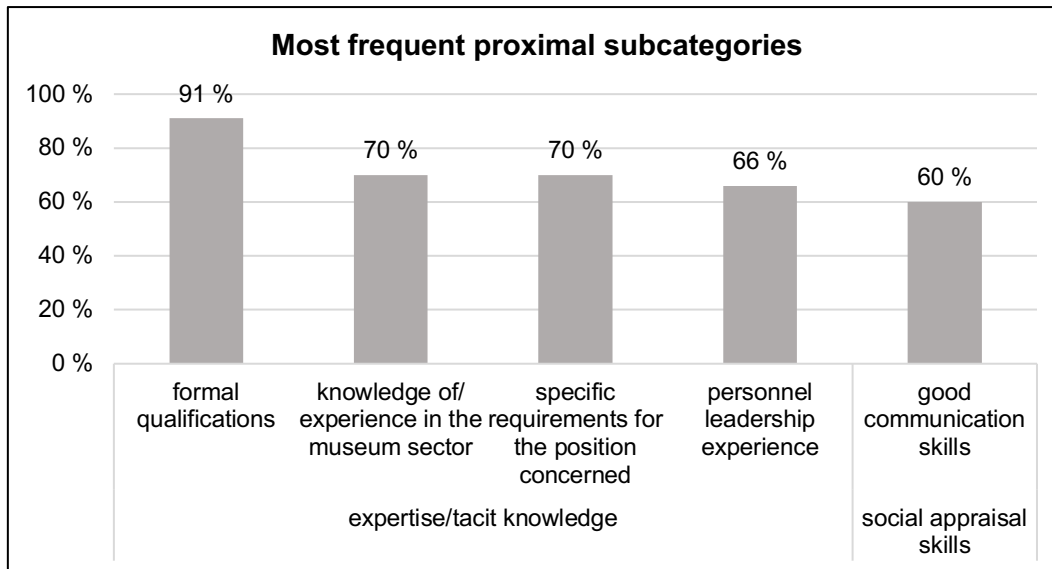


Abb. II.1-6: Most frequent proximal subcategories in the job advertisements, n = 53

In addition to job-related criteria, the job advertisements also focused on social appraisal skills. The most common criteria were good communication skills (60 %, see Abb. II.1-6), teambuilding capacities (49 %), emotional intelligence (38 %, most common reference: “social competencies”) as well as political skills (38 %, most frequent reference: “negotiating skills”). For problem solving skills, the focus clearly was on the ability to structured analytical thinking. While half of the museums referred to this subcategory in their job advertisements, only one museum stated the ability to analyse problems as a precondition for hiring. Two further proximal subcategories with very limited frequency throughout the sample were role model function (one occurrence) and foster professional development (two occurrences).

### II.1.6 Discussion of the results

Reflecting these results in a broader context, three things became apparent. First, our findings reflect the typical career path from curator to museum director:

museums particularly ask their prospective executives to have curative experience and, frequently, to have experience in scientific work. We were surprised, however, that about a third of the museums also looked for experience in cultural education in their future leaders. Furthermore, remarkably one third of museums did not require previous experience in personnel leadership for an executive position. Overall, our findings constitute an emphasis on task-focused skills at the expense of dedicated leadership skills (e.g. personnel development, personnel leadership, motivational skills) in the job advertisements. This, however, contradicts the picture of the emotional intelligent and far-sighted ideal museum leader that the literature paints (see section 3). This divergence should be viewed with respect to the sample composition of primarily municipal museums. These museums typically have few permanent employees, leaving the executives with more operative tasks in addition to their essential leadership functions. The fact that the museums in our study expressed little demand for the skills of developing and motivating staff supports this explanation.

Second, the museums also focused on administrative skills (e.g. organisational skills) as well as social skills (e.g. ability to manage conflicts). By contrast, personality-related and ideal traits, such as providing ethical guidelines, as well as cognitive skills, e.g. the ability to innovate and ability to project a vision, received minor attention in the job advertisements. With regard to the prominent discourse in leadership research, “Are leaders born or made?” (e.g. Kirkpatrick/Locke, 1991; Avolio, 2007; McDermott et al., 2011), learnable, proximal leadership skills were the main focus in our sample. This should be emphasised, as researchers in general management theory frequently have refuted the theory of the born leader (e.g. Kirkpatrick/Locke, 1991; Ruvolo et al., 2004; Hoffman et al., 2011). At the same time, we found that the museums focus too much on skills-based attributes. Therefore, the job advertisements lacked a balanced view of both leader traits and leader skills. In some of the job advertisements, we could find as few as five different subcategories – all belonging to the same (proximal) main category. Thus, the reviewed museums did not appear to apply an integrated leadership approach when developing their job advertisements.

Third and last, the museums used too many standard phrasings in the job advertisements, such as “good communication skills” (47 %), “organising ability” (45 %) or “time flexibility” (40 %). However, these requirements neither specifically fit a management position nor are they unique to the museum sector. In fact, these

phrasings are part of standard vocabulary in job advertisements of all hierarchical levels in the cultural sector (Winter et al., 2018). The use of such standard phrasings undermines one of the original functions of job advertisements – preselecting suitable candidates by stating relevant selection requirements (c.f. Klinkenberg, 1994; Jackson, 2007). Museums partly compensated for this by the extensive statement of job specific requirements.

### II.1.7 Summary, limitations and implications for museum management

The aim of this paper was to evaluate how an integrated leadership approach can be adopted for museum management research and practice. Therefore, we first conducted a comprehensive literature analysis to establish which leader traits and skills are discussed in museum management literature. Using the outline of the general leadership model by Zaccaro et al. (2004), we then systematically clustered the 26 deductively derived attributes and, thereby, developed a preliminary framework of museum leader attributes. In a second step, we used this preliminary framework as a coding scheme to analyse the content of 53 job advertisements for museum executive positions. During the pre-test, we inductively adapted our framework (see appendix, Tab. II.1-2). The subsequent content analysis showed that museums primarily require formal qualifications as well as professional skills in job advertisements for executive positions. Overall, we identified an emphasis on proximal leader skills at the expense of stable, distal traits.

However, certain limitations arise from our qualitative research design. First, our findings cannot be considered representative, due to the sample size and our sampling method. Consequently, our results should be considered preliminary until other researchers succeed to replicate them on a separate sample. Second, the coding process in qualitative content analysis entails the assignment of, sometimes, ambiguous words to the coding scheme. While we created coding examples to define distinctly each subcategory, the coding process is still liable to subjectivity. Acknowledging this fact, we tested for inter-rater reliability during the pre-test and achieved an average Cohen's Kappa value of 0.91 – indicating a high level of consistency in the coding results.

With regard to practical implications, we advise museums to focus more strongly on a differentiated traits and skills profile of candidates when selecting their executives. Our results indicate that museums tend to state a limited number of attributes in their job advertisements. The focus is on job-related and social skills.



However, this contradicts the basic principle of an integrated leadership approach. Furthermore, Zaccaro et al. (2004) emphasise that the various distal and proximal attributes of their model jointly influence leadership. Thus, as a first step towards a more balanced set of selection criteria, museums could use our framework of museum leader attributes as a point of reference to choose the adequate leader attributes, both traits and skills, which fit their vacant position (see appendix, Tab. II.1-2).

With regard to future research, we suggest that researchers examine additional tools for selecting museum executives, e.g. selection committees or job interviews. It is safe to assume, that museums state more selection criteria in form of leader traits and leader skills throughout the recruitment process. Therefore, future studies on additional selection tools could enhance our understanding of the attributes successful museum executives require. As larger, more renowned museum institutions more likely use selection committees, the findings of a corresponding study could presumably compliment the results of the present study. Finally, our study focuses on German-speaking countries. Future research could expand the geographical focus in order to explore cultural differences in the selection criteria for museum executives.

### II.1.8 Literature

- Abraham, Morris; Griffin, Des; Crawford, John* (1999): Organisation Change and Management Decision in Museums. In: *Management Decision* 37,10: 736–751.
- Abruzzo, James* (2013): Selecting the Ideal Museum Director. [<https://jamesabruzzo.net/blog/selecting-ideal-museum-director-2/>, 12.12.2021].
- Alberta Museums Association* (2007): Competencies for Museum Leadership. [[https://www.museums.ab.ca/media/20383/competencies\\_for\\_museum\\_leadership\\_\\_full\\_.pdf](https://www.museums.ab.ca/media/20383/competencies_for_museum_leadership__full_.pdf), 11.12.2021].
- Antonakis, John; Day, David V.; Schyns, Birgit* (2012): Leadership and Individual Differences: At the Cusp of a Renaissance. In: *The Leadership Quarterly* 23,4: 643–650.
- Avolio, Bruce J.* (2007): Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. In: *American Psychologist* 62: 25–33.
- Baldwin, J.; Ackerson, A.* (2006): Who's next? Research Predicts Museum Leadership Gap. In: *Museum Management and Curatorship* 21,4: 349–352.
- Barrick, Murray R.; Mount, Michael K.; Judge, Timothy A.* (2001): Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? In: *International Journal of Selection and*

- Assessment 9,1: 9–30.
- Bennis, Warren G.* (1989): *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*. In: *Journal of Organizational Change Management* 2,1: 6–10.
- Bennis, Warren G.* (1959): *Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority*. In: *Administrative Science Quarterly* 4,3: 259–301.
- Bernhardt, Günter* (2013): *Zur Situation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Museen in Deutschland*. In: *Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg* 22: 8–13.
- Boyd, Willard L.* (1995): *Wanted: An Effective Director*. In: *Curator: The Museum Journal* 38,3: 171–184.
- Brouer, Robyn L.; Douglas, Ceasar; Treadway, Darren C.; Ferris, Gerald R.* (2013): *Leader Political Skill, Relationship Quality, and Leadership Effectiveness: A Two-Study Model Test and Constructive Replication*. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies* 20,2: 185–198.
- Cattell, Raymond; Stice, Glen* (1954): *Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality*. In: *Human Relations* 7,4: 493–507.
- Chen, Gilad; Gully, Stanley M.; Whiteman, Jon A.; Kilcullen, Robert N.* (2000): *Examination of Relationships among Trait-like Individual Differences, State-like Individual Differences, and Learning Performance*. In: *Journal of Applied Psychology* 85: 835–847.
- Clark, Richard P.; Fehl, Pamela* (2006): *Career Opportunities in the Visual Arts*. New York: Ferguson.
- Den Hartog, Deanne N.; Caley, Anne; Dewe, Philip* (2007): *Recruiting Leaders: An Analysis of Leadership Advertisement*. In: *Human Resource Management Journal* 17,1: 58–75.
- Derue, D. Scott; Nahrgang, Jennifer D.; Wellman, Ned; Humphrey, Stephen E.* (2011): *Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. In: *Personnel Psychology* 64,1: 7–52.
- [DMB] *Deutscher Museumsbund e. V.* (2008): *Museumsberufe – Eine Europäische Empfehlung*. [<https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/leitfaden-europaeische-museumsberufe-2008.pdf>, 11.12.2021].
- Ebitz, David* (2008): *Purpose, Stakeholders and Values: Museum Leadership in the 21st Century*. In: *Museology Quarterly* 22,4: 53–75.
- Frohne, Julia; Reinke, Kathrin* (2013): *Personalmanagement und Rekrutierungsprozesse in Kulturbetrieben*. In: *Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver* (Hrsg.): *Kulturmanagement und Kulturpolitik*. Berlin: Raabe: E1.6.
- Furnham, Adrian; Crump, John* (2015): *Personality and Management Level: Traits That Differentiate Leadership Levels*. In: *Psychology* 6,5: 549–559.
- Ghiselli, Edwin Ernest* (1971): *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing.
- Gilmore, Audrey; Rentschler, Ruth* (2002): *Changes in Museum Management: A Custodial or Marketing Emphasis?* In: *Journal of Management Development* 21,10: 745–760.
- Goldberg, Lewis R.* (1990): *An Alternative 'Description of Personality': The Big-Five Factor Structure*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 59: 1216–1229.

- Griffin, Des* (2008): Advancing Museums. In: *Museum Management and Curatorship* 23,1: 43–61.
- Griffin, Des* (2003): Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models? In: *International Journal of Arts Management* 5,2: 4–14.
- Griffin, Des* (1987): Managing in the Museum Organization: Leadership and Communication. In: *The International Journal of Museum Management and Curatorship* 6,4: 387–398.
- Griffin, Des; Abraham, Morris* (2000): The Effective Management for Museums: Cohesive Leadership and Visitor-Focused Public Programming. In: *Museum Management and Curatorship* 18,4: 335–368.
- Griffin, Des; Abraham, Morris; Crawford, John* (1999): Effective Management of Museums in the 1990s. In: *Curator: The Museum Journal* 42,1: 37–53.
- Hatton, Alf* (2012): The Conceptual Roots of Modern Museum Management Dilemmas. In: *Museum Management and Curatorship* 27,2: 129–147.
- Hausmann, Andrea; Liegel, Antonia* (2018): Zur Repräsentation von Weiblichen Führungskräften in Museen. Stand Der Forschung Und Empirische Ergebnisse.
- Hoffman, Brian J.; Woehr, David J.; Maldagen-Youngjohn, Robyn; Lyons, Brian D.* (2011): Great Man or Great Myth? A Quantitative Review of the Relationship between Individual Differences and Leader Effectiveness. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84: 347–381.
- Holmes, Kirsten; Hatton, Alf* (2008): The Low Status of Management within the UK Museum Sector. In: *Museum Management and Curatorship* 23,2: 111–117.
- Hsieh, Hsui-Fang; Shannon, Sarah E.* (2005): Three Approaches to Qualitative Content Analysis. In: *Qualitative Health Research* 5,9: 1277–1288.
- Jackson, Michelle* (2007): How Far Merit Selection? Social Stratification and the Labour Market. In: *The British Journal of Sociology* 58,3: 367–390.
- Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Iles, Remus; Gerhard, Megan W.* (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. In: *Journal of Applied Psychology* 87,4: 765–780.
- Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.* (2000): Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. In: *Journal of Applied Psychology* 85,5: 751–765.
- Kim, Jeonghyun; Warga, Edward; Moen, William* (2013): Competencies Required for Digital Curation: An Analysis of Job Advertisements. In: *International Journal of Digital Curation* 8,1: 66–83.
- Kirkpatrick, Shelley A.; Locke, Edwin A.* (1991): Leadership: Do Traits Matter? In: *Academy of Management Executives* 5,2: 48–60.
- Klinkenberg, Ulrich* (1994): Persönlichkeitsmerkmale in Stellenanzeigen für qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Eine Überprüfung ihrer Verwendung sowie der Selektions- und Akquisitionseffektivität. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 8,4: 401–418.
- Krippendorff, Klaus* (2012): *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology.* 3. Auflage. London, UK: Sage Publication.
- Lieber, B.* (2007): *Personalführung.* Stuttgart: UTB.

- Lord, Robert G.; Hall, Rosalie J.* (2005): Identity, Deep Structure and the Development of Leadership Skill. In: *The Leadership Quarterly* 16,4: 591–615.
- Mathews, Brian P.; Redman, Tom* (1998): Managerial Recruitment Advertisements – Just How Market Orientated Are They? In: *International Journal of Selection and Assessment* 6,4: 240–248.
- Mayring, Philipp* (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- McCrae, Robert R.; Costa, Paul T.* (1987): Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 52,1: 81–90.
- McDermott, Aoife; Kidney, Rachel; Flood, Patrick* (2011): Understanding Leader Development. Learning from Leaders. In: *Leadership and Organization Development Journal* 23,4: 358–378.
- McHugh, Mary L.* (2012): Interrater Reliability: The Kappa Statistic. In: *Biochem Med (Zagreb)* 22,3: 276–282.
- Mumford, Michael D.; Zaccaro, Stephen J.; Connelly, Mary S.; Marks, Michelle A.* (2000a): Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. In: *The Leadership Quarterly* 11,1: 155–170.
- Mumford, Michael D.; Zaccaro, Stephen J.; Harding, Francis D.; Jacobs, T. Owen; Fleishman, Edwin A.* (2000b): Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. In: *The Leadership Quarterly* 11,1: 11–35.
- Neuberger, Oswald* (2002): *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: UTB.
- Nowlen, Philip* (2005): Ethics and Leadership. In: *Curator: The Museum Journal* 48,1: 30–32.
- Rentschler, Ruth* (2001): Is Creativity a Matter for Cultural Leaders? In: *International Journal of Arts Management* 3,3: 13–24.
- Rhine, Anthony S.* (2015): An Examination of the Perception of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45,1: 3–21.
- Ruvolo, Catherine M.; Peterson, Scott A.; LeBoeuf, Joseph* (2004): Leaders Are Made, Not Born. The Critical Role of a Developmental Framework to Facilitate an Organizational Culture of Development. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 56,1: 10–19.
- Sargeant, A.; Day, H.* (2018): *The Wake up Call: A Study of Nonprofit Leadership in the US and Its Impending Crisis*.
- Schanz, Günther* (2015): *Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*. 3., neubearb. und erweiter. Auflage. München: Vahlen.
- Schutz, William C.* (1952): Reliability, Ambiguity and Content Analysis. In: *Psychological Review* 59: 119–129.
- Stewart, Amanda J.* (2016): Exploring Nonprofit Executive Turnover. In: *Nonprofit Management and Leadership* 27,1: 43–58.
- Stippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth* (2010): *Führung. Ansätze – Entwicklungen – Trends*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Suchy, Sherene* (2006): Museum Management. Emotional Value and Community Engagement. INTERCOM Conference Proceedings. Taipei.
- Suchy, Sherene* (2000): Grooming New Millennium Museum Directors. In: *Museum International* 52,2: 59–64.
- Suchy, Sherene* (1999): Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership. In: *Museum Management and Curatorship* 18,1: 57–71.
- Suchy, Sherene* (1998): An International Study on the Director's Role in Art Museum Leadership. Dissertation. Western Sydney University. [<https://research-direct.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:517>, 10.12.2021].
- Van Iddekinge, Chad H.; Ferris, Gerald R.; Heffner, Tonia S.* (2009): Test of a Multistage Model of Distal and Proximal Antecedents of Leader Performance. In: *Personnel Psychology* 62,3: 463–495.
- Winter, Carsten; Buschow, Christopher* (2010): Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager: Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland. In: *KM Magazin* 47: 4–12.
- Winter, Carsten; Ponikelsky, Sascha; Buschow, Christopher* (2018): Deutscher Arbeitsmarkt für Kulturmanager\_innen. Veränderungen und aktuelle Tendenzen. *KM Magazin*. [<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Deutscher-Arbeitsmarkt-fuer-Kulturmanager-innen-Veraenderungen-und-aktuelle-Tendenzen,2308>, 05.01.2022].
- Yau, W.S.L.; Sculli, D.* (1990): Managerial Traits and Skills. In: *Journal of Management Development* 9,6: 32–40.
- Yukl, Gary* (2013): *Leadership in Organizations*. 8. Auflage. Boston: Pearson.
- Zaccaro, Stephen J.* (2012): Individual Differences and Leadership: Contributions to a Third Tipping Point. In: *The Leadership Quarterly* 23: 718–728.
- Zaccaro, Stephen J.* (2007): Trait-Based Perspectives on Leadership. In: *American Psychologist* 62,1: 6–16.
- Zaccaro, Stephen J.; Kemp, Cary; Bader, Paige* (2004): Leader Traits and Attributes. In: *Antonakis, J.; Cianciolo, A.T.; Sternberg, R.J.* (Hrsg.): *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage: 101–124.

II.1.9 Appendix

Tab. II.1-2: Coding scheme for the content analysis (added subcategories from the pre-test in bold letters)

	<b>main category</b>	<b>subcategory</b>	<b>example</b>
<b>distal attributes</b>	personality	agreeableness	cooperativeness; trusting nature
		conscientiousness	reliability; sense of responsibility; readiness for duty; strategic and goal-oriented working; independent work
		extraversion	direct attention outward as advocate; possess high level of energy; assertiveness; self-initiative; decisiveness
		openness	encouraging initiative and new thinking; Risk taking; willingness to get familiar with new topics; willingness to develop new projects
	motives and values	motivation to lifelong learning	spending substantial time seeking support; continuous professional training
		professional/organizational commitment	passion for the job; high sense of involvement; having high passion and energy; fostering a shared passion for the organization; outstanding commitment; time flexibility
		providing ethical guidelines	providing values and ethics; showing integrity
	cognitive abilities	ability to adapt to complexity/change	developing change capacity and capability; adapt to increasing complexity; adjusting long-term strategies to changing needs of the museum; flexibility
		ability to innovate	ability to innovate
		creativity	Creativity
		critical thinking	challenging assumptions; challenging the process
		ability to pass judgement	make informed and considered judgment; defining and recognizing quality; exercise judgment
		<b>Strategic thinking/planning</b>	ability to identify, evaluate, sort and rank the right things to be done; competencies for strategic planning in museums
ability to project a vision	development and communication of a vision; envisioning the museum's future; ability to create the future; inspire a shared vision		
<b>proximal attributes</b>	social appraisal skills	emotional intelligence	concern for people; ability to build trust; intuition; compassion; empathy; sensitivity; ability to handle criticism; conflict ability
		foster professional development/empowerment	foster a culture of continuous learning; provide environment for professional development; build a culture of empowerment
		good communication skills	using communication strategies to effectively engage, advocate, and inform stakeholders; distinctive communication skills
		motivating skills	encouraging others to achieve; motivational ability
		political skills	possessing good political skills; skilful politician; uses political context to position museum; negotiating skills

		resilience	increasing effectiveness under pressure; mental resilience
		role model function	leaders must be prepared to “walk the talk”; leading by example; model appropriate behaviour
		teambuilding capacities	building a sense of community; collaboration and inclusion of staff; focusing on teamwork and collaboration; ability to work in a team
problem solving skills		problem analysis	ability to understand and address the issues that are facing museums; figuring out what the right things are; ability to assess museum’s capability
		<b>structured analytical thinking</b>	organizational skills; conceptual skills; analytical thinking and behaviour; ability for structured and conceptual thinking
expertise/ tacit knowledge		<b>academic work and publications</b>	scientific reputation; academic publication record
		<b>curatorial experience</b>	experience in the conception of exhibitions; several years of curatorial experience
		<b>financial management knowledge</b>	understanding balance sheets; monitoring and controlling of revenue and expenditures; financial management skills
		<b>formal qualifications</b>	master’s degree; university degree; completed pertinent study; doctorate; vocational training
		fundraising and sponsoring skills	securing adequate funding; prior experience in fundraising
		<b>IT knowledge</b>	good knowledge of common IT applications; extensive computer skills; knowledge of inventory software for museums
		knowledge of/ experience in the museum sector	special awareness and sensitivity to the museum environment; several years of work experience in the museum sector
		<b>language skills</b>	English language skills (oral and written); excellent German language skills; knowledge of another foreign language
		Management skills and experience	complex managerial skills; management experience; economical thinking; customer-oriented thinking; strategic museum management
		<b>museum education knowledge</b>	knowledge of contemporary art education programs; strong affinity for art education
		personnel leadership experience	human resource management; several years of leadership experience in a cultural organization; experience in personnel management of volunteers
		<b>professional network</b>	broad national and international network in the arts and exhibition sector; being deeply connected in the national museum sector
		<b>public administration knowledge</b>	general administration knowledge; experience in municipal administration and municipal decision processes
		<b>public relations and marketing knowledge</b>	experience in public relations work; knowledge of marketing concepts/strategies
	<b>specific requirements for the position concerned</b>	profound knowledge of the Bavarian history; profound knowledge of contemporary art	

Tab. II.1-3: Frequency distribution of the subcategories

<b>subcategory</b>	<b>frequency distribution</b>
distal attribute\personality\ <i>agreeableness</i>	36 %
distal attribute\personality\ <i>conscientiousness</i>	30 %
distal attribute\personality\ <i>extraversion</i>	34 %
distal attribute\personality\ <i>openness</i>	17 %
distal attribute\motives and values\ <i>motivation to lifelong learning</i>	4 %
distal attribute\motives and values\ <i>professional/organizational commitment</i>	64 %
distal attribute\motives and values\ <i>providing ethical guidelines</i>	4 %
distal attribute\cognitive abilities\ <i>ability to adapt to complexity/change</i>	19 %
distal attribute\cognitive abilities\ <i>ability to innovate</i>	11 %
distal attribute\cognitive abilities\ <i>critical thinking</i>	0 %
distal attribute\cognitive abilities\ <i>creativity</i>	23 %
distal attribute\cognitive abilities\ <i>pass judgement</i>	4 %
distal attribute\cognitive abilities\ <i>strategic thinking/planning</i>	28 %
distal attribute\cognitive abilities\ <i>ability to project a vision</i>	4 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>emotional intelligence</i>	38 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>foster professional development/empowerment</i>	4 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>good communication skills</i>	60 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>motivating skills</i>	13 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>political skills</i>	38 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>resilience</i>	26 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>role model function</i>	2 %
proximal attribute\social appraisal skills\ <i>teambuilding capacities</i>	49 %
proximal attribute\problem solving skills\ <i>problem analysis</i>	2 %
proximal attribute\problem solving skills\ <i>structured analytical thinking</i>	55 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>academic work/publications</i>	28 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>language skills</i>	51 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>curatorial experience</i>	51 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>financial management knowledge</i>	15 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>formal qualifications</i>	91 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>fundraising/sponsoring skills</i>	38 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>IT knowledge</i>	30 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>knowledge of/experience in the museum sector</i>	70 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>management skills/experience</i>	43 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>museum education knowledge</i>	32 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>personnel leadership experience</i>	66 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>professional network</i>	30 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>public administration knowledge</i>	25 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>public relations/marketing knowledge</i>	32 %
proximal attribute\expertise/tacit knowledge\ <i>specific requirements for the position concerned</i>	70 %



## **II.2 Studie 2: Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen**

Der Inhalt dieses Kapitels ist in der Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl unter den folgenden bibliografischen Angaben publiziert worden: *Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea (2021): Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen. Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, Jg. 44, Heft 4, pp. 615-635.* Nachfolgend wird das am 06.07.2021 zur Veröffentlichung akzeptierte Manuskript wiedergegeben, inklusive des dazugehörigen Literaturverzeichnisses. Die Formatierung wurde an das Layout dieser Arbeit angepasst.

### **II.2.1 Einleitung**

Museumsführungskräfte haben einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg ihrer Organisation (vgl. Griffin, 2003; Caust, 2005; Abruzzo, 2013). In der Praxis kommt es allerdings immer wieder zu Fehlbesetzungen auf oberster Leitungsebene, wie jüngste Beispiele aus dem Jüdischen Museum Berlin (vgl. Aly, 2019), dem Historischen Museum Basel (vgl. Marcolli, 2020) oder den Oldenburger Stadtmuseen zeigen (vgl. Kiefer, 2018). Für die Museen verursachen solche Fehlbesetzungen langfristige finanzielle Verluste und Imageschäden (vgl. Harvey et al., 2006; Caldwell/Canuto-Carranco, 2010; Kanning, 2016). Um Fehlbesetzungen zu vermeiden und stattdessen Führungspositionen bestmöglich zu besetzen, zeigen Studien der allgemeinen Managementforschung die Bedeutung von standardisierten Beschaffungsprozessen auf (vgl. u. a. Scholz, 2014; Kanning, 2017; Moore, 2017).

Wie Museen bei der Neubesetzung von Führungspositionen der obersten Leitungsebene vorgehen und ob sie dabei einen solchen standardisierten Beschaffungsprozess durchführen, ist bislang weitgehend unerforscht (vgl. Hausmann, 2013; Henze, 2013; Freeborough, 2020). Bekannt ist allerdings, dass die Verantwortung für die Beschaffungsprozesse in deutschen Museen häufig bei politischen Entscheidungsträger\*innen ohne personalpolitische Fachkenntnis liegt (vgl. Henze, 2013; Scheytt/Höhne, 2019). Zudem untersucht eine aktuelle Studie erstmals die Stellenanzeigen zur Neubesetzung von obersten Führungspositionen in deutschen Museen (vgl. Hausmann/Stegmann, 2021) und zeigt auf, dass die

Museen bereits bei der Definition der Anforderungskriterien deutlich von der Museumsmanagementliteratur abweichen. Diese ersten Erkenntnisse lassen insgesamt Zweifel an einem standardisierten Vorgehen der Museen aufkommen.

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

### II.2.2 Begriffsklärung und Präzisierung des Forschungsvorhabens

Der Prozess zur Neubesetzung einer Führungsposition auf oberster Leitungsebene umfasst in der allgemeinen Managementliteratur die Definition relevanter Anforderungskriterien, die Personalsuche, das Auswahlverfahren sowie die Auswahlentscheidung und schließt mit der Personaleinstellung ab (vgl. Schuler, 2013; Scholz, 2014; Kanning, 2019). Dabei existiert ein breiter Konsens in der Literatur, dass standardisierte Beschaffungsprozesse die Auswahl des\*der bestgeeigneten Kandidat\*in ermöglichen (vgl. Bott, 2015; Kanning, 2019; Renner/Jacob, 2020). In standardisierten Prozessen wird mithilfe valider Auswahlinstrumente (insbesondere strukturierte Interviews, Arbeitsproben, allgemeine Intelligenztests und Assessment-Center) gemessen, inwiefern die Kandidat\*innen die vordefinierten Anforderungskriterien erfüllen (vgl. Schmidt/Hunter, 1998; Salgado/Moscato, 2002; Arthur et al., 2003). Anschließend wird der\*die Kandidat\*in mit der höchsten Eignung ausgewählt (vgl. Bott, 2015; Kanning, 2019; Renner/Jacob, 2020). Entsprechend hat die Definition der richtigen, relevanten Anforderungskriterien einen

entscheidenden Einfluss auf den Beschaffungserfolg (vgl. Royes, 2003; Derue et al., 2011; Ekwoaba et al., 2015).

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

Wenngleich mit der Studie erste Erkenntnisse zum Status quo der Führungskräf-tesbeschaffung in deutschen Museen vorliegen, so können aufgrund des deskripti-ven Forschungsansatzes keine Gründe für die abweichenden Anforderungskrite-rien in der Museumsmanagementpraxis ermittelt werden. Hierzu sind weiterge-hende, qualitative Studien notwendig, welche die Innensicht der Museen berück-sichtigen. Darüber hinaus fehlt es an empirischen Erkenntnissen zum gesamten Prozess der Beschaffung von Führungskräften in Museen. Zur Schließung dieser Forschungslücken haben die Autorinnen im Rahmen des vorliegenden Beitrags eine qualitative Interviewstudie mit den Verantwortlichen für die Prozesse zur Neu-besetzung von Führungspositionen in deutschen Museen konzipiert. Hierzu wurde in einem ersten Schritt ein theoriebasierter Interviewleitfaden entwickelt. Dieser basiert auf zwei Referenzstudien aus dem Kulturmanagement, die Personalbe-schaffungsprozesse in Kulturbetrieben spartenübergreifend untersuchen (vgl. Frohne/Reinke, 2013; Hausmann et al., 2020) und somit relevante Anknüpfungs-

punkte für den Leitfaden der vorliegenden Studie bieten. Im Folgenden werden die Referenzstudien sowie die Entwicklung des Leitfadens näher vorgestellt.

### II.2.3 Referenzstudien und Entwicklung des Interviewleitfadens

Die Studie von Frohne/Reinke (2013) ermöglicht erstmals einen detaillierten Einblick in den Status quo der Prozesse zur Beschaffung nichtkünstlerischen Personals von öffentlichen Kulturbetrieben in Deutschland. Hierzu wurden teilstandardisierte Interviews (n = 17) mit Führungskräften und Personalreferent\*innen durchgeführt. Der Leitfaden der Studie ist entlang eines standardisierten Beschaffungsprozesses (siehe Kapitel II.2.2) gegliedert und erhebt darüber hinaus Daten zur Größe und Organisationsstruktur der Kulturbetriebe. Allerdings basiert die Studie auf einem kleinen und zudem sehr heterogenen Sample. Um die Erkenntnisse von Frohne/Reinke (2013) zur Personalbeschaffung in Kulturbetrieben empirisch stärker zu fundieren, haben Hausmann et al. (2020) eine Onlinebefragung (n = 135) durchgeführt, ebenfalls mit dem Schwerpunkt auf nichtkünstlerischem Personal. Dabei folgt der Fragebogen gleichfalls dem standardisierten Personalbeschaffungsprozess und beinhaltet zusätzlich Fragen zu möglichen Verzögerungen im Prozess und zum Beschaffungserfolg, um Optimierungspotenziale zu identifizieren.

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

Hausmann et al., 2020). Nach Eigenaussage der Kulturbetriebe führen diese Personalbeschaffungsprozesse insgesamt dennoch weit überwiegend zu zufriedenstellenden Auswahlergebnissen (vgl. Frohne/Reinke, 2013; Hausmann et al., 2020).

Basierend auf diesen Referenzstudien ergeben sich wichtige Anknüpfungspunkte für die Strukturierung des Interviewleitfadens. Entsprechend enthält der Leitfaden nach einer allgemeinen Einstiegsfrage zur Verortung der befragten Person einen Abschnitt zu den strukturellen Rahmenbedingungen der Museumsorganisation. Daran anschließend wird der Leitfaden gemäß den Schritten eines standardisierten Beschaffungsprozesses gegliedert (Vorbereitungsphase, Personalsuche und Personalauswahl). Dabei wurden unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Referenzstudien insbesondere Fragen zur Einbindung externer Expert\*innen in den Beschaffungsprozess, zur Vorlage aktueller Stellenbeschreibungen sowie ein Abschnitt zur Reflexion des Beschaffungsprozesses durch die befragte Person integriert. Zusätzlich wurden basierend auf der Studie Hausmann/Stegmann (2021) gezielte Nachfragen zur Vorgehensweise der Museen bei der Definition der Anforderungskriterien sowie zur Definition zusätzlicher Anforderungskriterien im weiteren Prozessverlauf eingebettet. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang angefügt (siehe Tab. II.2-2). Nachfolgend wird der Aufbau der Interviewstudie bezüglich des methodischen Vorgehens sowie der Zusammensetzung des Samples, dargelegt.

### II.2.4 Aufbau der Interviewstudie

#### II.2.4.1 Methodisches Vorgehen

Für den vorliegenden Forschungszweck eignen sich insbesondere qualitative, explorative Expert\*inneninterviews, deren Ziel „die Rekonstruktion eines sozialen Prozesses“ ist (Gläser/Laudel, 2010: 111), wie beispielsweise die Neubesetzung von Führungspositionen in Museen. Zur Sicherung der Gegenstandsorientierung und der Vergleichbarkeit der Interviews wird den Expert\*inneninterviews stets ein Leitfaden zugrunde gelegt (vgl. Meuser/Nagel, 2009; Kaiser, 2014; Lamnek/Krell, 2016; Yin, 2016). Im Rahmen dieser Studie werden ausschließlich diejenigen Expert\*innen berücksichtigt, die nachweislich einen Prozess zur Neubesetzung einer obersten Führungsposition in einem deutschen Museum innerhalb der letzten zwei Jahre durchgeführt haben. Somit können die Interviewpartner\*innen auf einen

aktuellen Wissensstand zurückgreifen. Als Grundlage für die Gewinnung relevanter Interviewpartner\*innen dient das Sample der 53 Museen, deren Stellenanzeige in der vorangegangenen Studie der Autorinnen (vgl. Hausmann/Stegmann, 2021) bereits ausgewertet wurde (siehe Kapitel II.2.2). Durch diese Vorgehensweise wird eine Anbindung an die vorhandenen empirischen Erkenntnisse zur Beschaffung von Führungskräften im Museumsbereich sichergestellt.

Zur Auswertung dieser Expert\*inneninterviews eignet sich insbesondere die qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Gläser/Laudel, 2010; Kaiser, 2014; Mayring, 2015). Dabei wird in der Literatur eine Vielzahl methodischer Ansätze von qualitativer Inhaltsanalyse diskutiert (vgl. Hsieh/Shannon, 2005; Mayring, 2015; Kuckartz, 2018), die jeweils auf unterschiedliche Erkenntnisinteressen abzielen. Im Sinne der Forschungsfrage der vorliegenden Studie herauszufinden, inwiefern Museen einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen durchführen, wird die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewählt. „Ziel dieser Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern [und] diese unter vorher festgelegten Ordnungskriterien [...] einzuschätzen“ (Mayring, 2015: 67). Im vorliegenden Fall sollen die aktuellen Vorgehensweisen der Museen bei der Führungskräftebeschaffung herausgefiltert und gemäß den Schritten des standardisierten Beschaffungsprozesses (siehe Kapitel II.2.2) geordnet werden. Nach Mayring (2015) kann hierzu das zu analysierende Material sowohl mittels qualitativ-inhaltlicher Textanalyse ausgewertet als auch punktuell anhand quantitativ-deskriptiver Kennzahlen beschrieben werden, um besonders markante Aspekte im Material herauszuarbeiten.

Zur Datenanalyse ergibt sich gemäß der gewählten Methode die folgende Vorgehensweise. Die Interviews wurden im Zeitraum von November 2019 bis Mai 2020 telefonisch durchgeführt und anschließend transkribiert. Basierend auf dem Interviewleitfaden (siehe Tab. II.2-2 im Anhang der Studie 2) wurde ein erstes deduktives Kodierschema erstellt. Dieses wurde im ersten Materialdurchgang um zusätzliche induktive Kategorien und Unterkategorien ergänzt, und es wurden Ankerbeispiele zur regelgeleiteten Kodierung festgelegt (vgl. Mayring, 2015). Das finale Kodierschema der vorliegenden Studie enthält zwei Hauptkategorien, „Vorgehensweise bei der Neubesetzung von Führungspositionen“ (siehe Kapitel II.2.5.1) und „Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess“ (siehe Kapitel II.2.5.2), sowie acht Unterkategorien (siehe Tab. II.2-1). Anschließend erfolgte ein zweiter, abschließender Materialdurchgang, in dem Texteinheiten aus den Interview-

transkripten den jeweiligen (Sub-)Kategorien zugeordnet wurden (vgl. Mayring, 2015). Bei der Auswertung der zweiten Kategorie wurden zusätzlich zu den Interviewtranskripten die jeweiligen Stellenanzeigen aus der Studie von Hausmann/Stegmann (2021) in die Analyse einbezogen. Dadurch konnte untersucht werden, inwiefern tatsächliche Abweichungen zwischen den Anforderungskriterien in den Stellenanzeigen und im weiteren Beschaffungsprozess bestehen.

Tab. II.2-1: Kodierschema

<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>
Vorgehensweise bei der Neubesetzung von Führungspositionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Allgemeine Vorgaben im Beschaffungsprozess</li> <li>b. Beschaffungskanäle</li> <li>c. Auswahlverfahren</li> <li>d. Einbeziehung von externen Expert*innen in den Beschaffungsprozess</li> <li>e. Angewandte Strategien im Beschaffungsprozess</li> <li>f. Zufriedenheit mit dem Beschaffungsprozess</li> </ul>
Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definition der Anforderungskriterien für die Stellenanzeigen</li> <li>b. Zusätzliche Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess</li> </ul>

#### II.2.4.2 Umfang und Zusammenfassung des Samples

Das Datenmaterial dieser Studie umfasst 20 Expert\*inneninterviews mit einer Gesamtlänge von etwa 09:42 Stunden. Die durchschnittliche Interviewlänge betrug dabei etwa 29 Minuten, wobei das kürzeste Interview ca. 12 Minuten und das längste Interview ca. 01:04 Stunden dauerte. Da im Rahmen der Studie alle 53 Museen im Sample angeschrieben wurden, konnte somit eine zufriedenstellende Teilnahmequote von 38 % erzielt werden. Der häufigste Grund der Absage lautete Zeitmangel, ab März 2020 insbesondere aufgrund von akutem Krisenmanagement zur Bewältigung der Corona-Pandemie. Lediglich in zwei Fällen wurde die Interviewabsage mit einer Abneigung der Herausgabe von „sensiblen Daten“ zur Personalgewinnung begründet; von fünf Museen konnte auch nach mehrmaligem Kontaktversuch per E-Mail und Telefon keine Rückmeldung von der zuständigen Person erzielt werden.

Bei den Interviewpartner\*innen handelt es sich überwiegend um die Leitung der Personalabteilung der Trägerorganisation, die Leitung des Kulturamts oder um ein Vorstandsmitglied der Trägerorganisation. Alle 20 Museen in dieser Studie sind aus Deutschland. Die Museen sind größtenteils in öffentlicher Trägerschaft (80 %),

lediglich 15 % sind private Museen und ein Museum (5 %) befindet sich in einer gemischten, das heißt einer öffentlichen und einer privaten, Trägerschaft. Damit umfasst das Sample öffentliche Museen überproportional – in ganz Deutschland sind etwa 51 % der Museen in öffentlicher Trägerschaft (vgl. IfM, 2019). Wiederum im Einklang mit der Zusammensetzung der deutschen Museumslandschaft ist die häufigste Organisationsform im Sample der kommunale Eigenbetrieb (55 %). Je 15 % der untersuchten Museen sind gemeinnützige Organisationen (gGmbH) oder haben einen privaten Trägerverein. 10 % der Museen in dieser Studie sind in der Rechtsform einer öffentlichen Stiftung organisiert, nur ein Museum (5 %) gehört einer staatlichen Generaldirektion an.

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

### II.2.5 Ergebnisse der Interviewstudie

#### II.2.5.1 Vorgehensweise bei der Neubesetzung von Führungspositionen

##### *Allgemeine Vorgaben im Beschaffungsprozess*

Im Rahmen der Interviews konnten unterschiedliche Ansätze bei den öffentlich bzw. privat getragenen Museumsorganisationen hinsichtlich der allgemeinen Vorgaben in den Beschaffungsprozessen identifiziert werden. So gaben die Befragten von Museen in öffentlicher Trägerschaft an, dass insgesamt ein hoher Formalisierungsgrad aller Beschaffungsprozesse bestehe. Da insbesondere in den kommunalen Museen im Sample keine eigene Personalabteilung existiert, lag die formale Zuständigkeit für die Prozesse bei der allgemeinen Personalverwaltungsstelle der Kommune. Entsprechend orientierten sich die formalen Richtlinien zur Gestaltung der Beschaffungsprozesse an universellen Besetzungsverfahren – unabhängig davon, ob eine Führungs- oder Mitarbeiter\*innenposition in einem Museum, der kommunalen Verwaltung oder einem anderen städtischen Betrieb besetzt werden sollte. Ein Hauptaugenmerk dieser verbindlichen Richtlinien lag darauf, rechtliche Vorgaben zur Besetzung öffentlicher Stellen umzusetzen, wie beispielsweise das



allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder die Anwendung des Leistungsgrundsatzes.

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

### *Beschaffungskanäle*

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

### Auswahlverfahren

Nach Angaben der Befragten nutzten alle Museen das Screening von Bewerbungen sowie Interviews als Auswahlinstrumente im Beschaffungsprozess (siehe Abb. II.2-1). 15 % der Befragten gaben zusätzlich an, eine zweite Runde Auswahlinterviews durchzuführen, um eine fundierte Entscheidung zwischen den von ihnen favorisierten Bewerber\*innen treffen zu können. In 20 % der Beschaffungsprozesse wurden Aufgaben und Fallstudien gestellt, welche die Bewerber\*innen vorbereiten und vor einem Auswahlkomitee präsentieren mussten. Assessment-Center-Elemente wurden in 10 % der Fälle durchgeführt, um ein „wissenschaftlich fundiertes Verfahren“ zur Identifizierung der bestgeeigneten Person für die ausgeschriebene Stelle zu gewährleisten. Unabhängig von den jeweils verwendeten Auswahlinstrumenten gab ein Drittel der Befragten an, bei der Gestaltung des Auswahlverfahrens insbesondere auf ein „fares und legitimes“ Verfahren zu achten. Zudem wurde in den Interviews vermehrt eine hohe Transparenz als wichtige Direktive im Umgang mit den Bewerber\*innen im Auswahlverfahren genannt.

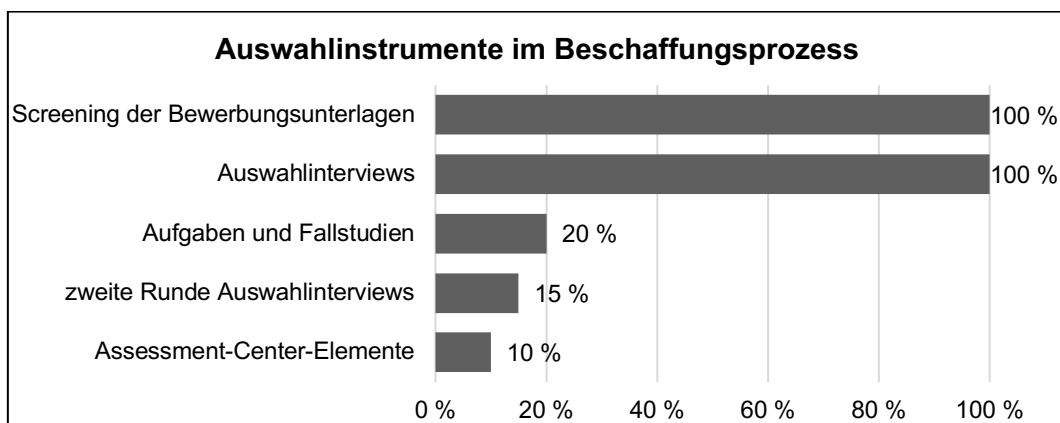


Abb. II.2-1: Auswahlinstrumente im Beschaffungsprozess, n = 20 (Mehrfachantworten möglich)

Hinsichtlich der Standardisierung des Auswahlverfahrens gaben 80 % der Befragten an, zumindest halbstandardisiert vorzugehen – das heißt die Auswahlinterviews wurden anhand eines Leitfadens strukturiert, der auf vordefinierten Anforderungskriterien basierte. 40 % der Museen verwendeten zudem eine standardisierte Bewertungsmatrix zur Beurteilung der Eignung der interviewten Kandidat\*innen und führten so einen vollständig standardisierten Auswahlprozess durch (siehe Abb. II.2-2). Im Gegensatz dazu gaben 20 % der Befragten an, dass sie weder einen Leitfaden zur Strukturierung ihrer Auswahlinterviews noch eine standardisierte Bewertungsmatrix zum Treffen der Auswahlentscheidung verwendeten. Bei diesen nicht standardisierten Auswahlprozessen legten die Beteiligten großen

Wert auf ihr Bauchgefühl. „Normalerweise wissen Sie bei so einem Gespräch nach fünf Minuten, ob jemand *nicht* infrage kommt. [...] Und in aller Regel habe ich Recht.“ Dabei konnte interessanterweise kein Zusammenhang zwischen dem Standardisierungsgrad und den Rechtsformen bzw. den Trägerschaften der Museen beobachtet werden.

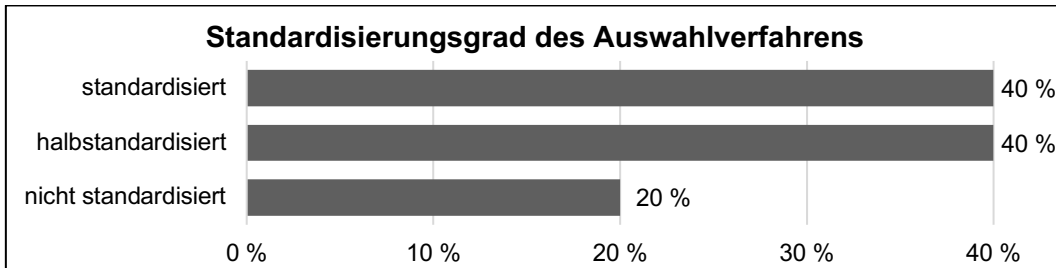


Abb. II.2-2: Standardisierungsgrad des Auswahlverfahrens, n = 20

#### *Einbeziehung von externen Expert\*innen in den Beschaffungsprozess*

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

Insgesamt zeigte sich, dass Museen, die externe Expert\*innen einbezogen, diese in den gesamten Prozess integrierten. Nur selten wurden Expert\*innen punktuell berücksichtigt, beispielweise nur zur Definition ihrer Anforderungskriterien oder ausschließlich im Rahmen des Auswahlverfahrens zur fachlichen Verstärkung der Auswahlkommission. Drei der Museen, die bislang keine externen Expert\*innen einbezogen hatten, gaben an, dies für zukünftige Beschaffungsprozesse in

Betracht zu ziehen – sie hätten bisher lediglich nicht daran gedacht. Hinsichtlich der Unterscheidung öffentlicher und privater Museen ist es bemerkenswert, dass lediglich ein privates Museum im Sample in keiner Stufe des Beschaffungsprozesses externe Expert\*innen einbezog. In der Gruppe der öffentlichen Museen fiel auf, dass kommunale Museen häufig auf die Einbeziehung externer Expert\*innen verzichteten. Begründet wurde dies mit der vorhandenen Fachexpertise in den Kulturämtern.

### *Angewandte Strategien im Beschaffungsprozess*

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

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

als Strategie genannt. Dabei wurden die Beschaffungsprozesse als Visitenkarte der jeweiligen Museumsinstitution wahrgenommen. „So eine Stellenausschreibung zeigt dann auch nach außen, in welche Richtung wir gehen, was wir vorhaben.“

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

### *Zufriedenheit mit dem Beschaffungsprozess*

Insgesamt erklärten 95 % der Befragten, dass sie mit ihrem Beschaffungsprozess insgesamt zufrieden wären und in Zukunft nur geringfügige Änderungen am Gesamtverfahren in Betracht zögen. Gleichzeitig waren allerdings nur 40 % sowohl mit der Anzahl als auch mit der Qualität ihrer Bewerber\*innen zufrieden (siehe Abb. II.2-3). Im Durchschnitt gingen rund 42 Bewerbungen auf die untersuchten Stellenanzeigen ein (n = 14). Dabei streut die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen stark zwischen 8 und 100. Durchschnittlich luden die Museen sechs Bewerber\*innen zu einem Vorstellungsgespräch ein (n = 15). Ungeachtet dieser Zahlen bezeichneten alle ihre Beschaffungsprozesse als erfolgreich abgeschlossen. Tatsächlich waren einige Befragte sehr stolz auf ihre Vorgehensweise. Ein Befragter ging so weit, anderen Museen den eigenen Beschaffungsprozess anzuempfehlen – wenngleich es sich dabei um einen nicht standardisierten Prozess handelte. Lediglich ein Befragter äußerte große Vorbehalte gegenüber dem Beschaffungsprozess in seinem Museum. Dabei kritisierte er insbesondere, dass die politischen Entscheidungsträger\*innen zwar Expert\*innen in den Prozess einbezögen, diesen

jedoch nicht genug zugehört hätten und die Gestaltung des Verfahrens das „Alte-Strukturen-Denken“ der Entscheidungsträger\*innen aufzeigte.

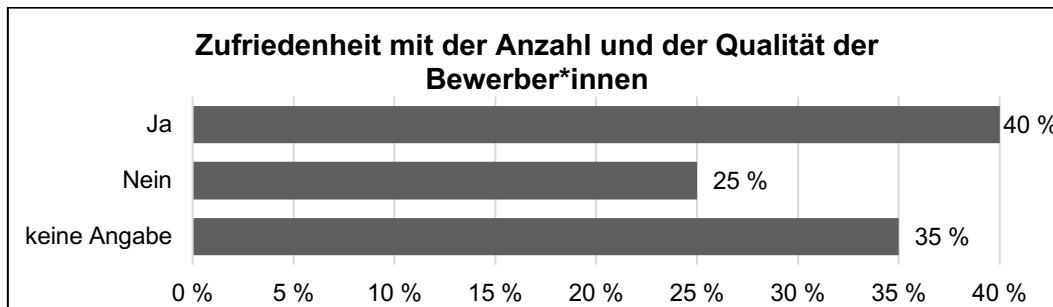


Abb. II.2-3: Zufriedenheit mit der Anzahl und Qualität der Bewerber\*innen, n = 20

### II.2.5.2 Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess

#### *Definition der Anforderungskriterien für die Stellenanzeigen*

Die Hälfte der untersuchten Museen leitete die Anforderungskriterien in ihren Stellenanzeigen in erster Linie aus vorhandenen Stellenbeschreibungen ab. Dabei handelt es sich überproportional um öffentliche Museen. Einige dieser Museen gaben zudem an, dass sie ihre Anforderungskriterien anschließend um standardisierte, stellenunabhängige Kriterien der Trägerorganisation ergänzt hätten – wie beispielsweise „konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten“, einen „kooperativen und integrativen Führungsstil“, „Kommunikations- und Teamfähigkeit“ oder eine Liste spezifischer Führungsrichtlinien. Die Befragten selbst bezeichneten diese Anforderungskriterien als unspezifisch und mehrdeutig und erklärten, dass deren Einhaltung häufig der interpretativen Auslegung der Auswahlkommission unterliege. Sofern keine aktuelle Stellenbeschreibung als Ausgangspunkt für die Definition von Anforderungskriterien vorlag, wurde die erste Liste an Anforderungskriterien entweder von politischen Entscheidungsträger\*innen, Mitgliedern des Museums, externen Expert\*innen oder von Headhuntern erstellt. Zwei Museen (beide in privater Trägerschaft) gaben zusätzlich an, die Anforderungskriterien in Stellenanzeigen anderer Museen als Maßstab für die Auswahl ihrer eigenen Kriterien zu nutzen.

In einem zweiten Schritt ergänzten rund zwei Drittel der untersuchten Museen ihre ursprünglichen Kriterienlisten um Anforderungskriterien mit spezifischem Schnitt auf die aktuellen Rahmenbedingungen des Museums. Dies geschah durch die Einbeziehung von Personen in den Beschaffungsprozess, die im jeweiligen Museum

eine Führungsposition innehatten. Darüber hinaus beeinflusste in einigen Fällen auch die Rechtsform des Museums die Anforderungskriterien. Beispielsweise gab ein Befragter an, dass in seinem Museum, einem kommunalen Eigenbetrieb, die betriebswirtschaftliche Führung des Museums in der vollständigen Verantwortung der Kommune liege. Dementsprechend benötigte die jeweilige Museumsleitung keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse. Auch die gemeinnützige Rechtsform eines weiteren Museums stellte besondere Anforderungen. „Bei einer gGmbH sind viele steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Daher wurden die Aufgabenfelder [der Museumsleitung] verteilt – dass das Finanzielle jemand macht und das Inhaltliche ein anderer.“ Bei der Neubesetzung der Museumsleitung wurde aus diesem Grund eine Doppelspitze eingeführt. Somit enthielt die Ausschreibung der Direktionsstelle ebenfalls keine betriebswirtschaftlichen Anforderungskriterien.

### *Zusätzliche Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess*

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

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

### II.2.6 Diskussion der Ergebnisse

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

Ein Vergleich der quantitativen Ergebnisauswertung mit den Studien von Hausmann et al. (2020) und Frohne/Reinke (2013) zeigt, dass Kulturorganisationen ihre Personalbeschaffungsprozesse aufwändiger gestalten als die hier untersuchten Museen ihre Prozesse zur Führungskräftebeschaffung. So führten beispielsweise lediglich 15 % der Museen eine zweite Runde Auswahlinterviews durch, während dies 40 % der Kulturbetriebe in der Studie von Hausmann et al. (2020) taten. Aufgaben und Fallstudien wurden in 20 % der Auswahlverfahren zur Besetzung von Führungspositionen in Museen eingesetzt, jedoch in 40 % der Verfahren zur



Besetzung von Mitarbeiter\*innenpositionen in Kulturbetrieben (vgl. Hausmann et al., 2020). Insgesamt zeigte sich allerdings, dass die Prozesse zur Führungskräftebeschaffung in Museen einen wesentlich höheren Standardisierungsgrad aufweisen als die Personalbeschaffungsprozesse in Kulturorganisationen. Aufgrund der unterschiedlichen Untersuchungsobjekte der drei Studien (siehe Kapitel II.2.3) sind diese Vergleiche jedoch mit großer Vorsicht zu betrachten.

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

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

kriterium „Personalführungskompetenz“. Hierbei handelt es sich um eine gravierende Lücke in den Anforderungskriterien an Museumsführungskräfte.

Schließlich weisen die Ergebnisse insgesamt darauf hin, dass den untersuchten Museen die zentrale Bedeutung von Anforderungskriterien für den Erfolg ihrer Beschaffungsprozesse (vgl. Royes, 2003; Ekwoaba et al., 2015) nicht bewusst zu sein scheint. Die Auswahlentscheidungen wurden mehrheitlich vom kumulativen Bauchgefühl der Auswahlkomitees geleitet, anstatt eine standardisierte Eignungsprüfung der Bewerber\*innen entlang vordefinierter Anforderungskriterien vorzunehmen. Inwiefern dies mit der Anwendung des Leistungsgrundsatzes zur Vergabe öffentlicher Stellen vereinbar ist, bleibt dabei ungeklärt. Gleichzeitig scheint es eine durchaus übliche Praxis zu sein, während des Auswahlprozesses Anforderungskriterien hinzuzufügen oder deren Gewichtung zu ändern – wenngleich dies dem eigenen Anspruch der Befragten an Fairness und Transparenz im Verfahren grundsätzlich widerspricht. In diesem Kontext überraschen zudem die stark divergierenden Zufriedenheitswerte mit den eigenen Beschaffungsprozessen (95 %) sowie mit der Anzahl und Qualität der eingegangenen Bewerbungen (40 %). Die Autorinnen werten diese Ergebnisse als Hinweis eines mangelnden Verantwortungsbewusstseins bei den für die Führungskräftebeschaffung zuständigen Personen für die geringe Anzahl und den empfundenen Qualitätsmangel der eingegangenen Bewerbungen.

### II.2.7 Implikationen für die Museumsmanagementpraxis und -forschung

Die vorliegende Studie ermöglicht erstmals empirische Erkenntnisse zum Status quo der Führungskräftebeschaffung in deutschen Museen. Es zeigte sich dabei, dass die Interviewten überwiegend von Problemen bei der Gewinnung ausreichend vieler und qualifizierter Bewerber\*innen berichteten. Der Führungskräfte-mangel scheint in der Leitungsebene von Museen angekommen zu sein. Vor diesem Hintergrund leiten die Autorinnen aus den Studienergebnissen zwei zentrale Implikationen für die Museumsmanagementpraxis ab. Erstens sollten die Auswahlkommissionen die Anforderungskriterien für die öffentliche Ausschreibung einer Führungsposition auf oberster Leitungsebene mit Bedacht festlegen. Denn diese Liste der Anforderungskriterien wirkte sich aus Sicht der Befragten sowohl auf die Quantität als auch die Qualität der eingegangenen Bewerbungen stark aus. Zweitens sollten die Verantwortlichen mehr Wert auf die Gestaltung eines wissenschaftlich fundierten Beschaffungsprozesses legen. Durch standardisierte Interviews,

die Integration von Aufgaben oder von Assessment-Center-Elementen sowie die Einstufung der Bewerber\*innen anhand einer Bewertungsmatrix können die Museen fairere und transparentere Auswahlentscheidungen treffen – was nach Angabe vieler Interviewpartner\*innen bereits ein angestrebtes Ziel ist. Schließlich merken die Autorinnen an, dass Museen durch eine öffentliche Stellenanzeige auch Neu- und Quereinsteiger\*innen ansprechen können, während durch die ausschließliche Direktansprache von Kandidat\*innen oder Mund-zu-Mund-Kommunikation in der deutschen Museumslandschaft – wie in den Interviews vorgeschlagen – ausnahmslos etablierte Museumsfachleute erreicht werden.

Die Autorinnen betrachten die vorliegenden Ergebnisse als einen ersten wichtigen Schritt zu einem besseren Verständnis der Prozesse zur Neubesetzung von Führungspositionen der obersten Leitungsebene in Museen. Da die Ergebnisse jedoch auf einem explorativen Studiendesign basieren, ergeben sich zwei wesentliche Einschränkungen. Wenngleich die Anzahl von 20 Interviews in der Literatur als ausreichend und akzeptabel zur Erreichung von Datensättigung in explorativen Studien angesehen wird (Morse, 2000; Guest et al., 2006; Hennink et al., 2017; Green/Thorogood, 2018), können die vorliegenden Ergebnisse nicht als repräsentativ angesehen werden. Zudem basiert eine qualitative Inhaltsanalyse, wie sie im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurde, immer auf der subjektiven Zuordnung von Kategorien im Kodierungsprozess. Basierend auf den Limitationen und den zuvor beschriebenen Ergebnissen dieser Studie werden zuletzt noch Implikationen für die Museumsmanagementforschung abgeleitet.

Zur Validierung der vorliegenden Ergebnisse schlagen die Autorinnen als nächsten Forschungsschritt vor, eine quantitative Untersuchung der Prozesse zur Neubesetzung von Führungspositionen auf oberster Leitungsebene in deutschen Museen durchzuführen. Auf Basis eines größeren Samples könnten die in dieser Studie identifizierten Hinweise auf unterschiedliche Vorgehensweisen von öffentlichen und privaten Museen vertiefend untersucht werden. Ein weiterer Forschungsansatz ist der vermeintliche Gegensatz von Bauchentscheidungen und dem Leistungsprinzip. Insbesondere für öffentliche Museen in Deutschland ist von hoher Relevanz, welche Auswirkungen bauchgefühlbasierte Auswahlentscheidungen auf den Erfolg von Beschaffungsprozessen haben und inwiefern sie dem Leistungsprinzip bei der Vergabe öffentlicher Stellen genügen. Ferner liegt ein dritter Forschungsansatz in einem bislang unbeachteten Thema der Führungskräftebeschaffung im Museumsmanagement, der Sichtweise der Museumsführungskräfte

selbst auf den Beschaffungsprozess. Ein besseres Verständnis darüber, wie Führungskräfte den Beschaffungsprozess insgesamt erleben, wie sie sich über Stellenvakanzen informieren oder welche Anreize sie zu einer Bewerbung motivieren, liefert wichtige Erkenntnisse für die strategische Ausrichtung von Prozessen zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in Museen.

## II.2.8 Literatur

- Abruzzo, James* (2013): Selecting the Ideal Museum Director. [<https://jamesabruzzo.net/blog/selecting-ideal-museum-director-2/>, 12.12.2021].
- Aly, Götz* (2019): Kolumne Götz Aly zum Jüdischen Museum in Berlin. In: *berliner-zeitung.de*. [<https://www.berliner-zeitung.de/kultur-vergnuegen/kolumne-goetz-aly-zum-juedischen-museum-in-berlin-li.49485>, 22.09.2020].
- Arthur, Winfred; Day, Eric A.; McNelly, Theresa L.; Edens, Pamela S.* (2003): A Meta-Analysis of the Criterion-Related Validity of Assessment Center Dimensions. In: *Personnel Psychology* 56,1: 125–153.
- Barrick, Murray R.; Parks-Leduc, Laura* (2019): Selection for Fit. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6,1: 171–193.
- Blessin, Bernd; Wick, Alexander* (2021): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 9., überarb. und erweit. Auflage. Konstanz: UVK/Lucius.
- Bott, Uwe* (2015): Systematische Personalauswahl über differenzierte Anforderungsprofile und strukturierte Interviews. In: *Peus, Claudia; Braun, Susanne; Hentschel, Tanja; Frey, Dieter* (Hrsg.): *Personalauswahl in der Wissenschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer: 241–249.
- Caldwell, Cam; Canuto-Carranco, Mayra* (2010): “Organizational Terrorism” and Moral Choices – Exercising Voice When the Leader Is the Problem. In: *Journal of Business Ethics* 97,1: 159–171.
- Caust, Jo* (2005): Does It Matter Who Is in Charge? The Influence of the Business Paradigm on Arts Leadership and Management. In: *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management* 3,1: 153–165.
- Derue, D. Scott; Nahrgang, Jennifer D.; Wellman, Ned; Humphrey, Stephen E.* (2011): Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. In: *Personnel Psychology* 64,1: 7–52.
- Ekwoaba, Joy O.; Ikeije, Ugochukwu U.; Ufoma, Ndubuisi* (2015): The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. In: *Global Journal of Human Resource Management* 3,2: 22–33.
- Freeborough, Robert* (2020): Exploring the Effect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Commitment. In: *Servant Leadership: Theory and Practice* 7,1: 63–88.
- Frohne, Julia; Reinke, Kathrin* (2013): Personalmanagement und Rekrutierungsprozesse in Kulturbetrieben. In: *Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver* (Hrsg.): *Kulturmanagement Und Kulturpolitik*. Berlin: Raabe: E1.6.

- Gilmore, Audrey; Rentschler, Ruth* (2002): Changes in Museum Management: A Custodial or Marketing Emphasis? In: *Journal of Management Development* 21,10: 745–760.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit* (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Green, Judith; Thorogood, Nicki* (2018): *Qualitative Methods for Health Research*. 4. Auflage. London: Sage.
- Griffin, Des* (2008): Advancing Museums. In: *Museum Management and Curatorship* 23,1: 43–61.
- Griffin, Des* (2003): Leaders in Museums: Entrepreneurs or Role Models? In: *International Journal of Arts Management* 5,2: 4–14.
- Griffin, Des; Abraham, Morris* (2000): The Effective Management for Museums: Cohesive Leadership and Visitor-Focused Public Programming. In: *Museum Management and Curatorship* 18,4: 335–368.
- Guest, Greg; Bunce, Arwen; Johnson, Laura* (2006): How Many Interviews Are Enough? In: *Field Methods* 18,1: 59–82.
- Harvey, Paul; Martinko, Mark J.; Douglas, Scott C.* (2006): Causal Reasoning in Dysfunctional Leader-Member Interactions. In: *Journal of Managerial Psychology* 21,8: 747–762.
- Hatton, Alf* (2012): The Conceptual Roots of Modern Museum Management Dilemmas. In: *Museum Management and Curatorship* 27,2: 129–147.
- Hausmann, Andrea* (2013): Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 27,2: 103–124.
- Hausmann, Andrea; Barteldres, Sinje; Stegmann, Anna* (2020): Forschungsprojekt. Strategien Im „War for Talents“ – Wie Kulturbetriebe ihr Personal beschaffen. Ludwigsburg. [[https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/phlb/hochschule/fakultaet2/kulturmanagement/PDF/Forschung/final\\_Personalbeschaffung\\_in\\_Kulturbetrieben\\_Langfassung.pdf](https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/phlb/hochschule/fakultaet2/kulturmanagement/PDF/Forschung/final_Personalbeschaffung_in_Kulturbetrieben_Langfassung.pdf), 13.12.2021].
- Hausmann, Andrea; Stegmann, Anna* (2021): Closing the Museum Leadership Gap: Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes. In: *International Journal of Arts Management* 23,2: 4–17.
- Hennink, Monique M.; Kaiser, Bonnie N.; Marconi, Vincent C.* (2017): Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? In: *Qualitative Health Research* 27,4: 591–608.
- Henze, Raphaela* (2013): Wer passt zu mir? Der Prozess der Personalauswahl – Vom Anfänger bis zum Profi. In: *Hausmann, Andrea; Murzik, Laura* (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS: 171–183.
- Holmes, Kirsten; Hatton, Alf* (2008): The Low Status of Management within the UK Museum Sector. In: *Museum Management and Curatorship* 23,2: 111–117.
- Hsieh, Hsui-Fang; Shannon, Sarah E.* (2005): Three Approaches to Qualitative Content Analysis. In: *Qualitative Health Research* 5,9: 1277–1288.

- [IfM] *Institut für Museumsforschung* (2019): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2018. Berlin. [[https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat73\\_online.pdf](https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat73_online.pdf), 23.04.2020].
- Kaiser, Robert* (2014): *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kanning, Uwe Peter* (2019): *Standards Der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten*. 2., überarb. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kanning, Uwe Peter* (2017): *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Fachmedien.
- Kanning, Uwe Peter* (2016): *Professionelle Strategien zur Auswahl von Führungskräften*. In: *Felfe, Jörg; van Dick, Rolf* (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: 97–110.
- Kiefer, Christoph* (2018): *Personalstreit. Führungskrise bei Stadtmuseen*. In: *Nwzonline.de*. [[https://www.nwzonline.de/oldenburg/kultur/oldenburg-personalstreit-fuehrungskrise-bei-stadtmuseen\\_a\\_50,0,4111646859.html](https://www.nwzonline.de/oldenburg/kultur/oldenburg-personalstreit-fuehrungskrise-bei-stadtmuseen_a_50,0,4111646859.html), 24.09.2020].
- Kuckartz, Udo* (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia* (2016): *Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien*. 6., vollst. überarb. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Marculli, Patrick* (2020): *Fehlmann als Fehlbesetzung*. In: *Zeitung für die Region Basel*. [<https://www.bzbasel.ch/kommentare-bz/fehlmann-als-fehlbesetzung-138681105>, 22.09.2020].
- Mayring, Philipp* (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike* (2009): *The Expert Interview and Changes in Knowledge Production*. In: *Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang* (Hrsg.): *Interviewing Experts*. London: Palgrave Macmillan: 17–42.
- Moore, Don A.* (2017): *How to Improve the Accuracy and Reduce the Cost of Personnel Selection*. In: *California Management Review* 60,1: 8–17.
- Morse, Janice M.* (2000): *Determining Sample Size*. In: *Qualitative Health Research* 10,1: 3–5.
- Nowlen, Philip* (2005): *Ethics and Leadership*. In: *Curator: The Museum Journal* 48,1: 30–32.
- Renner, Karl-Heinz; Jacob, Nora-Corina* (2020): *Das Interview. Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Rentschler, Ruth* (2001): *Is Creativity a Matter for Cultural Leaders?* In: *International Journal of Arts Management* 3,3: 13–24.
- Royes, Gleiber Fernandes* (2003): *Applicants' Selection Applying a Fuzzy Multicriteria CBR Methodology*. In: *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems* 14,4: 167–180.
- Salgado, Jesus F.; Moscoso, Silvia* (2002): *Comprehensive Meta-Analysis of the Construct Validity of the Employment Interview*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11,3: 299–324.

- Scheytt, Oliver; Höhne, Lisa* (2019): Führung benötigt Personalkompetenz. Kriterien für die Besetzung von Leitungspositionen in Kulturbetrieben. In: *Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver* (Hrsg.): Handbuch Für Kulturmanagement. Hamburg: Raabe: E 3.19.
- Schmidt, Frank L.; Hunter, John E.* (1998): The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. In: *Psychological Bulletin* 124,2: 262–274.
- Scholz, Christian* (2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neubearb. Auflage. München: Vahlen.
- Schuler, Heinz* (2013): Personalauswahl. In: *Stock-Homburg, Ruth* (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer: 29–58.
- Suchy, Sherene* (2000): Grooming New Millennium Museum Directors. In: *Museum International* 52,2: 59–64.
- Yin, Robert K.* (2016): *Qualitative Research from Start to Finish*. 2. Auflage. New York: Guilford Press.

## II.2.9 Anhang der Studie 2

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

<p>1. Einstieg</p> <p>Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für diese Interview nehmen. Im Folgenden geht es um das Besetzungsverfahren [Stelle] im Museum [Organisation]. Zum Einstieg möchte ich Sie bitten, Ihre Rolle in dem Verfahren zu erläutern.</p>
<p>2. Strukturelle Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In welcher Rechtsform ist das Museum organisiert?</li> <li>- Wer ist formal für die Besetzung der Führungsposition zuständig? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gab es ein Auswahlgremium und wer war daran beteiligt?</li> <li>- Wurden externe Expert*innen in den Prozess einbezogen? Zu welchem Zweck?</li> </ul> </li> <li>- Gibt es allgemein ein standardisiertes Verfahren/Protokoll zum Ablauf von Besetzungsverfahren in der Museums-/Trägerorganisation? Inwiefern wurde dieses im konkreten Besetzungsverfahren angewandt?</li> </ul>
<p>3. Vorbereitungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was waren die ersten Schritte im Planungsprozess des konkreten Besetzungsverfahrens?</li> <li>- Wie sind Sie konkret bei der Definition der Anforderungskriterien vorgegangen? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer war daran beteiligt?</li> <li>- Inwiefern konnten Sie hierfür auf eine aktuelle Stellenbeschreibung zurückgreifen?</li> </ul> </li> </ul>
<p>4. Personalsuche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Beschaffungswege wurden zur Personalsuche genutzt?</li> <li>- Welche Anforderungskriterien haben Sie im Rahmen der Personalsuche kommuniziert?</li> <li>- Inwiefern waren Sie insgesamt zufrieden mit dem Pool an Bewerber*innen, die sich auf die Stelle beworben haben?</li> </ul>
<p>5. Personalauswahl</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sind Sie nach Eingang der Bewerbungen weiter vorgegangen?</li> <li>- Inwiefern wurden die vorab festgelegten Anforderungskriterien im Rahmen des Auswahlverfahrens überprüft?</li> <li>- Haben Sie im Verlauf des Auswahlverfahrens weitere (nicht in der Stellenanzeige gelistete) Anforderungskriterien an die Bewerber*innen gestellt?</li> <li>- Wie und von wem wurde die Auswahlentscheidung getroffen?</li> </ul>
<p>6. Reflexion des Verfahrens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie beurteilen Sie insgesamt den Ablauf des Verfahrens?</li> <li>- Welche Änderungen würden Sie bei zukünftigen Verfahren vornehmen?</li> </ul>
<p>7. Abschluss</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie noch zusätzliche Anmerkungen zum Besetzungsverfahren von Führungspositionen in Ihrer Organisation?</li> </ul> <p>Vielen Dank für Ihre Zeit und Offenheit während des Gesprächs.</p>



### **II.3 Studie 3: Executive Recruitment through the Candidate's Lens. An Interview Study on the Candidate Experience of Museum Executives**

Der Inhalt dieses Kapitels ist im International Journal of Arts Management unter den folgenden bibliografischen Angaben publiziert worden: *Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea (2022): Executive Recruitment through the Candidate's Lens: An Interview Study on the Candidate Experience of Museum Executives. In: International Journal of Arts Management, Vol. 25, no. 1, pp. 53-67.* Nachfolgend wird das am 09.12.2021 zur Begutachtung eingereichte Manuskript wiedergegeben, inklusive des dazugehörigen Literaturverzeichnisses. Die Formatierung wurde an das Layout dieser Arbeit angepasst.

#### **II.3.1 Introduction**

Recruiting qualified executives is one of the most important strategic challenges of museums (e.g. Den Hartog et al., 2007; Abruzzo, 2013; Hausmann/Stegmann, 2021). This challenge is growing as museums increasingly compete for qualified candidates due to the progressing demographic change in the German population and its resulting shortage of executives (c.f. Baldwin/Ackerson, 2006; Bernhardt, 2013; Stegmann/Hausmann, 2021). Especially in such highly competitive job markets, studies show that to successfully attract and recruit qualified candidates, organizations need to carefully consider how their candidates experience the recruitment process (e.g. Sumanth/Cable, 2011; Ryan et al., 2017; Miles/McCamey, 2018). In this regard, researchers recommend to gain initial insights via publicly accessible employer review platforms like *kununu* (e.g. Sander/Sloka, 2019; Ahamad, 2020). There, candidates to museum jobs describe the recruitment processes, for example, as “mechanical, impersonal mass processing” (kununu, 2020c) and, in particular, they criticize the poor communication (e.g. kununu, 2018, 2019a, 2019c, 2020d) and the lack of transparency throughout the processes (e.g. kununu, 2019b, 2020a, 2020b, 2020c).

These rather negative exemplary reviews call for more detailed attention, given that in general management research the importance of creating a positive candidate experience for the recruitment success of organizations is well-established (e.g. Sumanth/Cable, 2011; Ryan et al., 2017; Miles/McCamey, 2018). Yet, although numerous studies exist on the candidate experience of recent graduates or

mid-level employees in the private sector (e.g. Allden/Harris, 2013; McCarthy et al., 2018; Petry et al., 2020), only few studies include the perspective of top-level executives (c.f. Sumanth/Cable, 2011; Brands/Fernandez-Mateo, 2017; Schill et al., 2017) and none examine the candidate experience in the museum sector. As researchers emphasize that both the candidate's hierarchical status and the specific economic sector should be considered when examining the candidate experience (e.g. Sumanth/Cable, 2011; McCarthy et al., 2017; Schill et al., 2017), there is a research gap on the candidate experience of museum executives. Recognizing the above stated strategic relevance of executive recruitment and the high opportunity costs that museums face when recruitment processes fail (c.f. Barron/Bishop, 1985; Murphy, 1986; Florea, 2013), we set out to address this research gap in the present study.

To this end, we conduct 35 problem-centered interviews with newly appointed executives from German museums, i.e. museum directors, managing and artistic directors, on their recent candidate experiences. In doing so, we first explore in detail how museum executives currently experience their recruitment processes and we gain insights into why they apply for and accept a job. Second, from these findings we derive theoretical implications for further research and practical implications for building a positive candidate experience for museum executives. For this purpose, we structure the rest of this paper as follows. In the next section, we provide theoretical considerations on the candidate experience of museum executives. Building on this, we then describe our study design and elaborate on our data collection and analysis. Next, we present and discuss our findings and, finally, derive implications in regard to our research goals.

### II.3.2 Theoretical considerations on the candidate experience of museum executives

In general, the candidate experience is defined as the sum of all the perceptions and experiences that a candidate makes during the recruitment process (e.g. Schill et al., 2017; Miles/McCamey, 2018; Nied et al., 2018). Research shows that in this context it is important to look at the recruitment process as a whole (e.g. Esch et al., 2015; Ryan et al., 2017; Doverspike et al., 2019). That is because candidates face inherent information asymmetries when applying for a job (e.g. Rynes et al., 1991; Wilden et al., 2010; Bangerter et al., 2012), and, consequently, they use all perceptions and experiences throughout the process to close their information gap

(c.f. Esch et al., 2015; Ryan et al., 2017; Schill et al., 2017). Therefore, researchers commonly examine the candidate experience along the consecutive phases of the candidate journey – from the candidates' first knowledge of the job opening (information phase), the application and selection procedure (selection phase), to the job acceptance (decision phase), and, finally, the onboarding (e.g. Esch et al., 2015; Schill et al., 2017; Nied et al., 2018). Along this candidate journey, organizations can create a positive candidate experience by addressing their candidates' expectations (c.f. Sumanth/Cable, 2011; Esch et al., 2015; McCarthy et al., 2017).

Concerning the candidate journey of museum executives, recent publications in museum management research offer first empirical insights (Henze, 2013; Scheytt/Höhne, 2019; Stegmann/Hausmann, 2021). Reporting from the perspective of museum organizations, these publications indicate that a 'typical' museum executive recruitment process starts with the definition of comprehensive requirement criteria (c.f. Scheytt/Höhne, 2019; Stegmann/Hausmann, 2021). Next, museums search for suitable candidates via public advertisement and/or a search committee (c.f. Henze, 2013; Scheytt/Höhne, 2019). After pre-selecting the candidates who meet their requirement criteria, the selection procedure generally includes just one round of semi-structured interviews and only infrequently assignments or selection tests as a second selection step (c.f. Scheytt/Höhne, 2019; Stegmann/Hausmann, 2021). When selecting the 'most suitable' candidate, the members of the selection committee often rely on their gut feeling and sometimes use additional, undisclosed requirement criteria (c.f. Henze, 2013; Stegmann/Hausmann, 2021). Finally, in case of public museums, the responsible public council must confirm the selection decision in a usually rather bureaucratic, time-consuming process (c.f. Henze, 2013; Scheytt/Höhne, 2019).

Although knowing about this candidate journey is important, it is only the first step towards understanding the candidate experience. The second, crucial step is to assess the perceptions and experiences of candidates to museum executive positions along this journey (e.g. Ryan et al., 2017; Schill et al., 2017). As stated in the introduction, there is no empirical data on this to date. Therefore, we turn to general management studies. The few studies that specifically focus on executives show that they particularly experience attentive, personal treatment as positive and lengthy, bureaucratic procedures as negative (e.g. Schill et al., 2017; McCarthy et al., 2018; Miles/McCamey, 2018). Moreover, broader studies on the candidate experience illustrate that in addition to these procedural factors, organizational and

job-specific factors must also be considered, too (e.g. McCarthy et al., 2018; Miles/McCamey, 2018). These are, for example, organizational prestige (c.f. Uggerslev et al., 2012; Nied et al., 2018) and organizational culture (c.f. Wojtaszczyk, 2016; Ryan/Delany, 2017; McCarthy et al., 2018), or operational freedom (c.f. Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012) and job responsibilities (c.f. Sumanth/Cable, 2011; Brands/Fernandez-Mateo, 2017).

Applying these findings from general management research to the limited empirical knowledge on executive recruitment in German museums summarized above, an ambiguous and incomplete picture emerges. Regarding procedural factors, the museums' regular one-step recruitment processes might be perceived positively by museum executives, while the bureaucratic and nontransparent selection procedures might impede an overall positive candidate experience – as indicated in the *kununu* examples in the introduction. Regarding the museum executives' perceptions of organizational and job-specific factors, empirical evidence is lacking completely. Yet, given that museum management researchers unanimously emphasize the extraordinary intrinsic motivation (e.g. Suchy, 1998; Rentschler/Jogulu, 2013; Reuter/Berli, 2013) and strong personal identification of museum executives with their museum organization (e.g. Suchy, 1998; Van Riel, 2019), it stands to reason that organizational and job-specific factors are also important for the candidate experience of museum executives. However, these theoretical considerations can at best provide initial indications. The purpose of this study, therefore, is to investigate empirically how museum executives currently experience their recruitment processes and gain insights into why they apply for and accept a job. In the following section, we present our study design.

### II.3.3 Study design

#### II.3.3.1 Data collection

In the context of the present study, we conduct problem-centered interviews, as this method is particularly suitable for exploring the experiences and perceptions of the interview partners towards a specific subject (c.f. Witzel, 2000; Mey/Mruck, 2020). Our interviews are structured along an interview guideline designed to navigate interviewees chronologically through their candidate journey – from the information phase to onboarding. In closing, we ask all interviewees to complete a brief questionnaire on age, gender, years of museum work experience, personnel

leadership experience, and the number of employees in their museum organization. We use these particular answers for a detailed sample description and as additional data to investigate cross-case similarities and differences (c.f. Witzel, 2000; Mey/Mruck, 2020).

To collect our sample, we searched online via well-known search engines for executives in German museums who were appointed within the last two years. We focused on top-level executives (i.e. museum directors, artistic or managing directors) because it is not uncommon for mid-level 'leaders' in German museums to have no directive authority or staff responsibility and, thus, in our understanding, they do not hold a leadership position (c.f. Yukl, 2013; Hausmann, 2019; Northouse, 2019). In addition, we excluded executives who already resigned or had not yet started their new job at the time of data collection. In this way, we identified 57 museum executives and contacted them by email between December 2020 and April 2021. Overall, 35 museum executives (over 60 %) agreed to participate in our study (see Tab. II.3-1). The total interview material amounts to over 20 hours of recorded data, with an average interview duration of 34 minutes and 30 seconds.

Tab. II.3-1: Overview of all 35 interviewed museum executives. First-time museum executives are marked with an asterisk (\*)

#	position	no. of employees	years of experience in the museum sector (years with staff responsibility)	age	gender
I 1*	director	< 5	6 (2)	< 40	f
I 2*	director	< 5	9 (2)	< 40	f
I 3	director	5 to 10	25 (17)	55-59	f
I 4*	director	11 to 30	33 (2)	55-59	f
I 5*	director	31 to 50	16 (7)	50-54	m
I 6*	director	5 to 10	12 (2)	< 40	f
I 7	director	51 to 100	25 (15)	55-59	m
I 8	director	31 to 50	11 (6)	50-54	m
I 9	director	11 to 30	20 (14)	50-54	m
I 10	managing director	101 to 150	13 (9)	45-49	m
I 11	artistic director	31 to 50	12 (8)	50-54	m
I 12	director	11 to 30	13 (13)	55-59	f
I 13	director	11 to 30	4 (18)	55-59	f
I 14*	director	< 5	14 (3)	50-54	f

#	position	no. of employees	years of experience in the museum sector (years with staff responsibility)	age	gender
I 15	director	< 5	28 (26)	55-59	m
I 16*	director	11 to 30	9 (3)	45-49	f
I 17*	managing director	31 to 50	2 (15)	50-54	f
I 18	director	31 to 50	7 (7)	< 40	f
I 19	director	101 to 150	18 (10)	50-54	m
I 20	director	< 5	9 (6)	40-44	m
I 21*	director	31 to 50	20 (22)	50-54	m
I 22	director	11 to 30	30 (25)	60-64	m
I 23	director	31 to 50	25 (13)	55-59	m
I 24	director	31 to 50	18 (14)	50-54	f
I 25*	director	5 to 10	12 (8)	40-44	f
I 26	director	51 to 100	24 (24)	55-59	f
I 27	director	5 to 10	20 (17)	50-54	m
I 28	managing director	151 to 200	20 (15)	50-54	m
I 29	director	31 to 50	30 (8)	50-54	f
I 30	director	31 to 50	19 (6)	50-54	m
I 31	director	11 to 30	22 (22)	50-54	m
I 32	director	11 to 30	10 (7)	40-44	m
I 33*	director	5 to 10	15 (5)	40-44	f
I 34	director	11 to 30	15 (8)	50-54	m
I 35*	director	51 to 100	3 (5)	45-49	f

As table II.3-1 shows, our interviewees are predominantly museum directors at small- to medium-sized museums (from 11 to 50 employees). Apart from three (I 13, I 17 and I 35), all of our interviewees have spent their entire professional career in the museum sector. Furthermore, they are mostly experienced executives, i.e. they hold at least their second leadership position at the top hierarchical level of a museum. Only twelve interviewees are first-time top-level executives (see table 1, marked with an asterisk). The average age of the interviewees is 50, ranging from under 40 up to 60 years. With 18 male and 17 female interviewees, we have a balanced gender distribution. However, on average, our female interviewees are both younger (average age: 48 years) and have less professional experience (average years of professional experience: 14) than our male interviewees (average age: 52 years, average years of professional experience: 18,5).

## II.3.3.2 Data analysis

After completing the data collection, we analyzed the interviews according to the structuring approach of content analysis (Krippendorff, 2012). Therefore, we first produced case summaries for each interview to obtain an initial overview of the data. Second, we created a preliminary coding scheme based on the four sections of our interview guideline (information phase, selection phase, decision phase and onboarding) as main dimensions and coding categories derived from the case summaries (Krippendorff, 2012). Third, using MAXQDA, we performed the coding process of the full interview transcripts. During the first run through the material we adjusted the coding categories to ensure that all themes that emerged from the interview transcripts were included (c.f. Krippendorff, 2012). This final coding scheme (see Tab. II.3-2) was applied in a second and final coding process to all 35 interview transcripts.

Tab. II.3-2: Coding Scheme

<b>Main Dimension</b>	<b>Coding category</b>
Information Phase	Initial knowledge about the job vacancy
	Initial motivation to apply
	Pre-application image of organization
	Pre-application image of job
	Additional used information channels
Selection Phase	Selection procedure
	Personal assessment of selection procedure
	Further insights into the organization
	Further insights into the job
Decision Phase	Decision process
	Main motivation to accept the job
	Overall assessment of recruitment process
Onboarding	Onboarding procedure
	Accuracy of information gathered during recruitment process

Our content analysis has produced extensive findings. In order to present them in a comprehensible way, we focused on the main similarities and differences across the 35 individual cases. Insofar as we were able to identify patterns in the interviewees' candidate experiences based on their age, gender and/or career status, we report these in the results section below. To increase the readability, we structure the presentation of our results according to our four main coding dimensions and frequently include exemplary quotes from the interviews translated into English.

### II.3.4 Findings of the study

#### II.3.4.1 Information phase

##### *Initial Knowledge about the job vacancy*

Most of our interviewees were actively looking for a new job and learned about the vacancy through a public job advertisement via an online job portal or in newspapers. In addition to searching for job advertisements on their own, many interviewees also learned about job vacancies through their professional networks. Especially for museum executives at the start of their careers this was crucial. In some cases, respondents already knew of a vacancy but applied only after their professional network suggested the job as a suitable opportunity: “Well, if they think I can do it, I might as well try” (I 2). Furthermore, eight interviewees in our study, all experienced leaders, were directly approached by a headhunter or searching committee from the advertising organization. Most of the directly approached executives had not considered applying themselves because they had not been looking for a job or because, at first glance, they had not perceived a fit between themselves and the museum.

##### *Initial motivation to apply*

When we asked about the initial motivation to apply, the single most mentioned factor was the museum’s location, often due to a personal connection. In addition, many interviewees stated that they were eager to take on new, interesting responsibilities and that they were interested in the particular job opening because of the creative and operational freedom that they associated with the position. Just one interviewee stated that procedural factors, too, were influential on his initial interest in applying. For two interviewees the initial impulse to apply was not based on a specific factor but rather on a willingness to test their own market value and gain experience: “I was simply applying to find out what it is like to apply for an executive position. [...] I did not assume at all that I would get the job” (I 16).

Taking a closer look, we identified three main groups with different motivations to apply based on their career statuses: ‘first-time leaders’ who hold their first top-level leadership position, ‘experienced leaders’ who hold at least their second top-level leadership position, and ‘high potentials’ who were experienced leaders and were directly approached to apply to their current position. The first-time leaders primarily stated job-specific factors as their main motivation to apply. Small



differences exist between first-time leaders at their career start (i.e., with less than 15 years of museum experience and under 45 years old) and first-time leaders who were mid-career. Career starters were initially attracted by jobs with broad responsibilities and permanent, full-time positions. The mid-career first-time leaders commonly sought after a new professional challenge: “In other words, I was in my mid-50s when I applied for the job, and I thought, ‘Now you still have a good 10 years to implement what you have been thinking about for many years, how museum work should be’” (I 4).

In contrast, the experienced museum executives focused on organizational factors as main motivation to apply. Again, we identified two subgroups. The first subgroup described personal reasons for change, such as psychological distress at their previous position or family-related reasons, that prompted them to look for a new leadership position. For them, the location of the museum in a specific city or region or the sponsorship of the museum (i.e., returning to the secure working conditions in public service or leaving the obstacles of public bureaucracy behind) were especially important. The second subgroup actively looked to advance their careers by applying for a leadership position at a museum which offered more staff, a more prestigious collection, better funding and/or a more attractive compensation than their previous employer.

We also noticed particularities among the ‘high potentials’. These interviewees were especially motivated to apply to a position that offered them vast creative and operational freedom at a museum organization facing current challenges or undergoing transformational processes. The ‘high potentials’ perceived this unique combination as a welcome opportunity to leave their own mark: “The position was attractive to me because I knew that the institution was undergoing a major restructuring process [...] and that was a process that I wanted to be involved in and that I found highly exciting” (I 10).

### *Pre-application image of organization*

Our interviewees reported very different pre-application images of the museum organizations. Only a minority described an overall positive pre-application image based on an attractive organizational setting (e.g., integration into a renowned museum network) and good or at least adequate secured financial resources. Interestingly, however, having a positive organizational image was not a prerequisite

for the interviewees' motivation to apply. Rather, interviewees made a distinction between issues that would be within their scope of action if they took the leadership position and those that would not. As long as interviewees assumed that they would be able to address issues in the future, they did not discourage them from applying. In this regard, the interviewees viewed issues such as an inadequate state of the permanent exhibition or the collection, a negative public image or, sometimes even overly bureaucratic organizational structures as changeable. In contrast, most interviewees regarded the level of the museum's funding as a cut-off criterion if it did not meet their desired level.

#### *Pre-application image of job*

Many interviewees gained only scarce information from the job advertisements. As one interviewee put it, the job advertisement was written in "bureaucratic German" (I 4) and, as such, was incomprehensible to her. Another interviewee explained that he paid little attention to the job advertisement given that "they pretty much always state the same things in simple words: communicative personality" (I 7). In contrast, especially female, first-time leaders scrutinized the job description in the advertisements in order to decipher "what does it actually say, what do they want from me?" (I 2) For most of these female, first-time leaders, this detailed examination of the usually long list of requirements led to uncertainty about their suitability for the job. One interviewee framed this as a 'female problem': "I was thinking: do you think you can do it? That's what women always ask themselves first" (I 14).

Another interviewee explained that job descriptions actually tell a lot about the museum and its current state to someone who has experience in the museum sector:

*"But I think that was also part of the job description, i.e., experience or the will and desire to manage and develop collections. [...] So, it was already clear that this is [...] one of the core tasks. [...] [A qualified candidate] should be able to evaluate the situation realistically from the given information."* (I 32)

The directly approached executives generally received the information about the job conditions and main responsibilities directly from their contact person, i.e., a headhunter or member of the search committee. While some of these interviewees used their pre-application contact to inquire and negotiate about the job conditions prior to formally entering the recruitment process, other interviewees refrained from asking any additional information. They did so because they did not

find it customary nor fair to other applicants to engage with members of the selection committee after being asked to apply.

### *Additional used information channels*

Given the limited information value of the job advertisements, the majority used additional information channels. Interviewees contacted previous employees or executives of the respective museum through their professional networks or, when this was not an option, contacted the museum or its sponsoring organization and asked for more detailed insights into the job (e.g., a detailed list of responsibilities, salary classification) and museum organization (e.g., annual reports, strategic papers). Interestingly, most interviewees who had previously worked in the museum they were interested in applying to, abstained from a pre-application contact. They did not want to “take personal advantage” (I 13) of this situation and, more importantly, felt like they already had an adequate understanding of the museum and the job. In the specific case of one internal candidate (I 4), the interviewee also decided against notifying her employer of her motivation to apply, as she felt unsure of how her colleagues and supervisor would react to her application.

Several interviewees indicated that they visited to the museum during the information phase. For most of them, this was a critical step in motivating them to apply, as the visit gave them a first-hand look at the current state of the museum and exhibition. In addition, they were able to interact with staff and experience the museum as a workplace in an unfiltered way.

*“Well, on my first visit [...] I knew I was a bit short on time and I couldn't be at every demonstration. But that's when the woman [the museum guide] really literally walked up behind me and invited me to be there. [...] And that's why I had the impression that this is a very welcoming house. You can tell that from the interactions at the ticket office, too. You get the feeling that if the cashier is in a good mood, if she is charming, then you know that the workplace atmosphere, and the general atmosphere, are good.” (I 24)*

### II.3.4.2 Selection phase

#### *Selection procedure*

All museum executives had to take a selection interview. Within these interviews, the questions mostly focused on the candidate's museum expertise. In addition, the candidate's vision for the museum's future frequently was an integral topic while only two interviewees reported that they were asked in-depth about their

personnel leadership experience. In over half of the cases, the museum executives had to participate in a second selection step. This second step mostly consisted of a presentation of an assignment (e.g., designing a new special exhibition, creating a new vision for the museum), usually in front of a smaller committee. In three cases, the selection procedure included more than two steps. Of these, one involved an assessment center. The interviewees who only faced a one-step selection procedure often took just one unstructured interview. Overall, the duration of the selection procedures ranged from 2 to 11 months, with an emphasis on a duration of 4 to 6 months. Interestingly, no correlation was found between the number of selection rounds and the length of the procedure.

### *Personal assessment of selection procedure*

Most interviewees appreciated a multi-step selection procedure, as this gave them the opportunity to meet a variety of stakeholders. Those who perceived the multi-step procedure as negative reported that they were not informed about different emphases of the selection rounds. One interviewee stated he had to answer the same questions to the same committee twice. As a response, this interviewee withdrew his application. He perceived this conduct meant one of two equally negative things: "Either they were not prepared at all, or I performed so badly the first time that I did not leave any impression" (I 10). Only after being approached a second time with a confirmed job offer and a personal exchange with his co-director, this interviewee reconsidered and accepted the job.

Across all interviews, professional, cordial treatment and a positive atmosphere during the interview were cited as key factors. In this regard, many interviewees perceived a "too structured" job interview as problematic, since this "didn't get a conversation going in order to get to know people" (I 18). One interviewee stated that he briefly considered to retrieve his application after the selection phase as a result of too standardized questions which came across to him as "no real interest in me, personally" (I 30). Overall, most respondents welcomed preparing a presentation or developing a concept for the museum's future. Being assessed based on a concept and vision for the museum's future evoked confidence in the museum leaders. Furthermore, they highly appreciated a transparent information flow as well as additional information during the selection procedure.

*“I got answers to all my questions, up to actual recommendations, focal points and even afterwards, more background knowledge which you cannot possibly pull from the Internet [...]. So, I have to say, you felt welcome here – or I actually felt welcome here, and I had the feeling that people here are honestly interested in doing a selection procedure with a completely open outcome.” (I 12)*

Concerning the timeline of the selection procedure, especially executives who applied to public museums stated that they anticipated, and therefore mostly accepted, long waiting periods of up to four months between the application deadline and receiving an interview invitation. However, they showed less tolerance when it came to a delay of the announcement of the selection decision: “In retrospect, what was very negative and indeed rather stressful for me [...] was that it took so long for me to get a reaction, a decision. It was such a long wait. And I didn't want to leave my previous employer hanging either” (I 29).

In terms of the people involved in the selection procedure, two objections were raised. First, some interviewees criticized a lack of museum expertise in the selection committee: “I quickly realized that I did not talk to museum experts. They had completely different issues in mind than I did” (I 2). Second, it was important to have a consistent point of contact throughout the process who also had the authority to negotiate the terms of the job. “Above all, [I was missing] more authority. I only dealt with the hiring manager, from whom I only ever received information upon request. So, well, she was not the position with which I could have negotiated. And in this respect, nothing happened” (I 13).

### *Further insights into the museum organization and job*

Most museum executives gained further insights into the museum organization or job responsibilities merely by “reading between the lines” and interpreting talking points of the selection committee as proxies for organizational culture. For example, one executive visited the museum's current exhibition in between two rounds of her assessment center and was surprised that the museum staff was unaware about the on-site visit of their potential new executive. For her, this circumstance indicated a “rather autocratic” leadership style (I 12). Another interviewee became aware of a long-standing conflict between the museum board and the city administration because he had to attend a two-part selection interview in one day at two locations within a 5-minute walking distance of each other. For a third interviewee, the fact that both steps of the selection procedure involved multiple policymakers

who were attentive and actively interested in the museum's future confirmed his view that the municipality has great sympathy and pride toward the arts.

### II.3.4.3 Decision phase

#### *Decision process*

The decision to accept the job was largely based on a detailed assessment of the (dis-)advantages of the new position. Especially more experienced executives reported that their final decision was also conditional on the outcome of the contract negotiations concerning additional financial or human resources or their individual compensation. In contrast, about a third of the interviewees accepted the job instantaneously: "It was already clear to me when I applied: if I get this, then I'll take it" (I 14). All but one of these executives described an overall positive candidate experience. The one interviewee in this group who did not report a positive candidate experience abstained from rating his candidate experience. For him, the entire recruitment process was a mere "role play" (I 23) that both sides had to play for procedural and legal reasons but which had no bearing on his decision to accept the job.

#### *Main motivation to accept the job*

While procedural factors did not play a leading role in the job acceptance, a professional conduct did reaffirm executives in their decision: "And of course, I also found the selection procedure as a whole – that really provided me with confidence in my decision. It was simply well done" (I 12). Another interviewee pointed out that it was crucial for him to know that he was selected because of his ideas and could therefore count on political support to implement his vision: "I felt that I have a mandate from this municipal authority to do my job now" (I 8). On the other hand, the executives who described the selection procedure as negative indicated that it took them longer to make their decision to accept the job. "So, when I got the call that the board had decided in my favor, I wasn't necessarily immediately excited, like 'hooray.' I remember saying, 'Oh, I'll have to think about it a bit more and talk to my husband.' [...] It took another four weeks until I finally made a commitment." (I 29)

When asked about their main reasons for accepting the job, the executives primarily stated job-specific factors, i.e. they felt that they "could handle the tasks assigned" (I 8) and appreciated the creative freedom and the added responsibilities:

“at the end of the day, the scope of the job or the responsibility I have here in [city], with the management of multiple museum institutions and a team of almost 50 employees, simply cannot be compared to my previous working environment” (I 29). In terms of organizational factors, the museum executives were mainly influenced by their relationship with political and internal stakeholders which they had established during the selection phase. “I noticed that the boss of my boss would like to have me and the mayor of culture is simply very important here and is the one who ‘wears the pants’, the really big one. And that was actually the decisive point for me” (I 18).

### *Overall assessment of recruitment process*

All museum executives assessed their candidate experience in retrospect as positive or neutral. Even the interviewee who withdrew his application after the second round of interviews, “due to unprofessional procedure, it was not a reflection on the job itself” (I 10), summarized his candidate experience as “neither extraordinarily good nor extraordinarily bad” (I 10). When asked about their overall perceptions, the interviewees mainly referred to the atmosphere during the selection interviews or to their perceived relationship with internal stakeholders. Throughout the interviews, four executives reported that the candidate experience far exceeded their expectations. In all four cases, this was attributed to procedural factors: “I was amazed at how professionally it went, but that was also because I think it was very well prepared” (I 2).

#### II.3.4.4 Onboarding

##### *Onboarding procedure*

Only two museum executives reported that they experienced a well-planned onboarding process, included regular scheduled meetings with their administrative supervisor and handover protocols. Both executives were very appreciative of this procedure and perceived their onboarding as successful. In four other cases, the onboarding consisted of a two- to three-month period of overlap with the outgoing museum executive. This worked to some extent for three executives, as their predecessors involved them in key strategic and operational decisions during the transition period. In one case, during the time of overlap “there was no onboarding at all on her [the predecessor’s] part, and no will to do so, rather something like obstructing or a blockade. I actually started from scratch” (I 29).

Two other executives explained that their leadership position had previously been occupied by an interim director who subsequently assumed the position of deputy director. While there was no planned onboarding, their deputy directors supported them with organizational knowledge during the job start. Finally, one executive reported a unique onboarding experience. Given that both his new and old position were at museums with the same supporting organization, he agreed to split his working hours between the two positions during the transition period. This enabled him to get acquainted with his new position and to train his successor at his previous job. All other executives in our study experienced no planned onboarding. While some of them unsuccessfully tried to reach out to their predecessors, others preferred not to: “Well, that in turn also has advantages when you can start from scratch. You can try to undo certain things that you know are not good anyway” (I 19). However, most executives who did not experience any onboarding, criticized the lack of information flow on part of the museum organizations and indicated that “it worked out anyway, but I could have adjusted more easily to what was coming” (I 1).

### *Accuracy of information gathered during recruitment process*

During the interviews, a majority distinctively mentioned that “once you hold the position yourself, it’s a completely different world. No one can explain to you during recruitment what it means to be in charge” (I 34). While this mostly came as no surprise, as “some things are inherent, you cannot see them from the outside” (I 11), some executives felt they were deliberately kept in the dark about key facts: “If you ask about the state of funding during the job interview and then, within your first week of starting the job, you get a completely different picture, that is very unpleasant” (I 32). The executives who experienced such a pronounced discrepancy between the work reality and information received during recruitment quickly lost their initial enthusiasm for their job: “in the last 6 months I spent at least 50 % of my time just doing maintenance work [...], which is of course absolutely depressing for someone who [...] must somehow establish a new museum and can only get to the conceptual work in the evening and during vacation” (I 2).

### II.3.5 Discussion of the results

Overall, our findings show that organizational, job-specific as well as procedural factors were influential on the candidate experience of the interviewed museum



executives – albeit with varying emphases at different phases of their candidate journeys. We found that during the information phase, organizational (e.g., the museum's location and funding) as well as job-specific factors (e.g., job conditions and main responsibilities) were key in determining the executives' motivation to apply. Their focus shifted during selection phase to procedural factors (e.g., the design of the selection procedure and the information flow) and the perceived organizational culture. During decision phase, most executives reflected on all of their perceptions and experiences along their recruitment process to form their decision to accept or reject the job offer. Consequently, all three factors (organizational, job-specific and procedural) played a combined influence during decision phase. Beyond this general characterization of our findings, we identified four interesting points for discussion which we outline in the following paragraphs.

First, in contrast to general management studies (e.g. Ryan et al., 2017; McCarthy et al., 2018; Petry et al., 2020), high organizational prestige and a positive organizational image often were not a decisive influence on the museum executives' motivation to apply. Rather, many experienced museum leaders were specifically drawn to a museum which faced current organizational problems or an ongoing transformational process. One explanation for this could be that the general management studies mainly focused on entry- or mid-level executives in the for-profit sector (e.g. Ryan et al., 2017; McCarthy et al., 2018; Petry et al., 2020) – while, in contrast, we only interviewed top-level museum executives who potentially have the authority to initiate change on the organizational level. Furthermore, museum executives reportedly exhibit extraordinary intrinsic motivation (c.f. Suchy, 1998; Rentschler/Jogulu, 2013; Reuter/Berli, 2013), and could therefore be more inclined to initiate organizational change.

Second, regarding the specific candidate experience of executives, our findings are only in partial support with the existing literature. We, too, identified interpersonal treatment as a key factor to create a positive candidate experience for executives (c.f. Ryan et al., 2017; Miles/McCamey, 2018). Moreover, many of the museum executives stated this as their deciding factor in accepting the job. However, while general management studies indicate that executives dismiss lengthy recruitment processes (c.f. Schill et al., 2017; McCarthy et al., 2018; Miles/McCamey, 2018), in our study the usually time-consuming procedures mostly had no negative influence on the candidate experience of museum executives. Having spent their entire professional career in the museum sector, they were familiar with the

procedural standards for executive recruitment in German museums and, therefore, usually accepted the long waiting periods and the bureaucratic conduct.

Third, many museum executives were not able to gain an accurate or profound picture of the museum organization they applied to throughout their candidate journey. Those who were satisfied with the information received often had access to organizational knowledge through their professional network. As information asymmetry is inherent in all recruitment processes (c.f. Wilden et al., 2010; Ryan et al., 2017), this finding is not surprising. However, the main complaint of our interviewees was not the limited information flow during the information and selection phases, but rather the lack of an onboarding in between signing the contract and assuming the position. As executives indicated that this slowed or even prevented a successful job start, this is an important and potentially very costly problem for museum organizations.

Finally, we examined our results in terms of observable similarities among interviewees with shared characteristics. Based on their career status and motivation to apply, we found that first-time executives placed more importance on job-specific factors while experienced executives stated mainly organizational factors as influential to their decision to apply. Beyond this, we were unable to identify consistent results for interviewees with a similar career status. In terms of gender-based differences, we observed that female interviewees were more concerned about their person-job-fit during the information phase than male interviewees. In return, male interviewees stated more often the prestige of the museum or its collection as a positive factor in the decision phase than our female interviewees. However, given that our female interviewees, on average, were younger and had less professional experience than our male interviewees, we cannot conclude if these findings are gender specific, age specific and/or a representation of career status of the museum executives.

### II.3.6 Limitations and implications for further research and museum management practice

In this paper, we explored the candidate experience of newly appointed executives in German museums by conducting 35 problem-centered interviews. Our findings show how organizational, job-specific and procedural factors influence the

candidate experience along their candidate journey. We acknowledge that our study is explorative in nature and, thus, has certain limitations. First, we only investigated the candidate experience of museum executives in Germany who were offered and accepted a job at the end of their recruitment process. Thus, without further research, we cannot generalize our findings to rejected candidates or candidates who declined a job offer, nor can we apply our findings to other cultural contexts. Second, when we analyzed our data, we followed the systematic approach of qualitative content analysis (c.f. Krippendorff, 2012). However, the coding of text passages is always subjective to a certain degree. Finally, our study cannot be regarded representative. Nevertheless, we are confident that we reached thematic saturation and we were able to derive interesting implications from our findings.

Regarding practical implications, especially during the information phase as well as throughout the candidate journey, museums should provide candidates with more (accurate) information on the museum organization as well as the advertised position. Given that recruitment processes for executive positions often are rather time consuming, candidates are selective as to which jobs they apply to. To improve the information flow and motivate prospective candidates to apply, museums can, for example, state a timeline as well as the selection procedure upfront, offer additional information and reports and give candidates the opportunity for an on-site visit. Moreover, the fact that a considerable number of executives made their decision to accept a job offer simultaneously with the submission of their application further emphasizes the importance of creating a positive candidate experience during the information phase. In addition, we found that interpersonal interactions with both direct supervisors and museum staff had a vast impact on the candidate experience of the museum executives and that experiencing an atmosphere of support from political decision makers during the selection phase can positively influence the candidate experience of the museum executives.

Regarding theoretical implications, we identified two promising paths for future research. First, by conducting a quantitative study on the candidate experience of museum leaders with varying levels of leadership experience as well as leaders at different hierarchical positions (e.g., top- and mid-level leaders), future research could gain a more detailed understanding of the candidate experience of museum executives. It would be especially interesting to investigate if our findings in terms of a positive influence of perceived stakeholder support and the weak positive

influence of a prestigious museum organization on the candidate experience of museums executives can be replicated and if they are, as we hypothesize, in fact specific to top-level leaders. Second, research on the candidate experience so far has mainly focused on the relationship of the candidate experience and job acceptance. Therefore, further studies should take a closer look at how executives' candidate experiences affect their job performance and leadership effectiveness. To this end, our findings concerning the shortcomings of the current onboarding processes could be a starting point.

### II.3.7 Literature

- Abruzzo, James* (2013): Selecting the Ideal Museum Director. [<https://jamesabruzzo.net/blog/selecting-ideal-museum-director-2/>, 12.12.2021].
- Ahamad, Faiz* (2020): Impact of Online Job Search and Job Reviews on Job Decision. In: Proceedings of the 13th International Conference on Web Search and Data Mining. New York: Association for Computer Machinery: 909–910.
- Allden, Natasha; Harris, Lisa* (2013): Building a Positive Candidate Experience: Towards a Networked Model of e-Recruitment. In: *Journal of Business Strategy* 34,5: 36–47.
- Baldwin, J.; Ackerson, A.* (2006): Who's next? Research Predicts Museum Leadership Gap. In: *Museum Management and Curatorship* 21,4: 349–352.
- Bangerter, Adrian; Roulin, Nicolas; König, Cornelius J.* (2012): Personnel Selection as a Signaling Game. In: *Journal of Applied Psychology* 97,4: 719–738.
- Barron, John M.; Bishop, John* (1985): Extensive Search, Intensive Search, and Hiring Costs: New Evidence on Employer Hiring Activity. In: *Economic Inquiry* 23,3: 363–382.
- Bernhardt, Günter* (2013): Zur Situation der Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Museen in Deutschland. In: *Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg* 22: 8–13.
- Brands, Raina A.; Fernandez-Mateo, Isabel* (2017): Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles. In: *Administrative Science Quarterly* 62,3: 405–442.
- Chapman, Derek S.; Uggerslev, Krista L.; Carroll, Sarah A.; Piasentin, Kelly A.; Jones, David A.* (2005): Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. In: *Journal of Applied Psychology* 90,5: 928–944.
- Den Hartog, Deanne N.; Caley, Anne; Dewe, Philip* (2007): Recruiting Leaders: An Analysis of Leadership Advertisement. In: *Human Resource Management Journal* 17,1: 58–75.
- Doverspike, Dennis; Flores, Catalina; VanderLeest, Josh* (2019): Lifespan Perspectives on Personnel Selection and Recruitment. In: *Baltes, Boris B.; Rudolph, Cort W.; Zacher, Hannes* (Hrsg.): *Work Across the Lifespan*. London, UK: Elsevier: 343–368.

- Esch, Franz-Rudolf; Seibel, Franziska; Schmitt, Mirjam* (2015): Candidate Experience Studie. [<https://www.esch-brand.com/publikationen/studien/studie-zur-candidate-experience/>, 15.12.2020].
- Florea, Nicoleta* (2013): Cost/Benefit Analysis – a Tool to Improve Recruitment, Selection and Employment in Organizations. In: *Management and Marketing* XI,2: 274–290.
- Hausmann, Andrea* (2019): Cultural Leadership I. Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben. Wiesbaden: Springer VS.
- Hausmann, Andrea; Stegmann, Anna* (2021): Closing the Museum Leadership Gap: Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes. In: *International Journal of Arts Management* 23,2: 4–17.
- Henze, Raphaela* (2013): Wer passt zu mir? Der Prozess der Personalauswahl – Vom Anfänger bis zum Profi. In: *Hausmann, Andrea; Murzik, Laura* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS: 171–183.
- Krippendorff, Klaus* (2012): Content Analysis. An Introduction to Its Methodology. 3. Auflage. London, UK: Sage Publication.
- kununu* (2020a): Absolut unprofessionell und respektlos den Bewerbern gegenüber. Hier bekommt man nicht mal nach Monaten eine Antwort. In: *kununu.com*. [<https://www.kununu.com/de/auto-technik-museum-sinsheim-ev/bewertung/5be2a948-d7e6-4106-97f9-b85c65988e2a>, 31.08.2021].
- kununu* (2020b): Es gibt keine 2. Chance für einen ersten Eindruck. In: *kununu.com*. [<https://www.kununu.com/de/stiftung-preussischer-kulturbesitz/bewertung/35b6442f-e5ef-4d99-bb39-c687e03db4a1>, 31.08.2021].
- kununu* (2020c): Mechanische, unpersönliche Massenabfertigung. In: *kununu.com*. [<https://www.kununu.com/de/juedisches-museum-berlin/bewertung/dccd6c80-394a-4f38-a0ac-e8d787a5ffab>, 31.08.2021].
- kununu* (2020d): Vieles in Aussicht gestellt, wenig dahinter. In: *kununu.com*. [<https://www.kununu.com/de/brandenburg-preussen-museum/bewerbung>, 31.08.2021].
- kununu* (2019a): Keine Antwort, keine Rückinfo nach den Gespräch sehr unverbindlich, aber selber alles bis zum letzten absichern wollen! In: *kununu.com*. [<https://www.kununu.com/de/deutsches-museum/bewertung/853fd9f5-1d00-4c8b-8af9-b006ad2c6ac4>, 31.08.2021].
- kununu* (2019b): Personalabteilung absolut chaotisch und unterirdisch! In: *kununu.com*. [<https://www.kununu.com/de/staatsgalerie-stuttgart/bewerbung>, 31.08.2021].
- kununu* (2018): Guter Eindruck lediglich im Vorfeld des Gesprächs. In: *kununu.com*. [<https://www.kununu.com/de/landesmuseum-stuttgart-wuerttemberg/bewertung/8a36de34-f144-48e0-a125-fcaf73bf11c9>, 31.08.2021].
- McCarthy, Julie M.; Bauer, Talya N.; Truxillo, Donald M.; Champion, Michael C.; Van Iddekinge, Chad H.; Champion, Michael A.* (2018): Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. In: *Organizational Dynamics* 47,3: 147–154.
- McCarthy, Julie M.; Bauer, Talya N.; Truxillo, Donald M.; Anderson, Neil R.; Costa, Ana C.; Ahmed, Sara M.* (2017): Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” And “Where to Next?”

- In: *Journal of Management* 43,6: 1693–1725.
- Mey, Günter; Mruck, Katja (2020): Qualitative Interviews. In: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in Der Psychologie. Band 2: Designs Und Verfahren. 2., erweit. und überarb. Auflage.* Wiesbaden: Springer: 315–335.
- Miles, Sandra Jeanquart; McCamey, Randy (2018): The Candidate Experience: Is It Damaging Your Employer Brand? In: *Business Horizons* 61,5: 755–764.
- Murphy, Kevin R. (1986): When Your Top Choice Turns You down: Effect of Rejected Offers on the Utility of Selection Tests. In: *Psychological Bulletin* 99,1: 133–138.
- Nied, Jennifer; Bilder, Rebecca; Ferdinand, Hans-Michael (2018): Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y. [<http://hdl.handle.net/10419/183574>, 16.12.2021].
- Northouse, Peter G. (2019): *Leadership. Theory and Practice.* 8. Auflage. Los Angeles: Sage.
- Petry, Tanja; Treisch, Corinna; Bullinger, Bernadette (2020): The Logic of Attraction: Exploring the Institutional Complexity of Job Preferences. In: *Employee Relations* 42,6: 1465–1485.
- Rentschler, Ruth; Jogulu, Uma (2013): Are Passion and Ambition Enough to Support the Career of a Female Arts Manager? In: Hausmann, Andrea; Murzik, Laura (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe.* 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS: 156–169.
- Reuter, Julia; Berli, Oliver (2013): Die Kunst Zu Arbeiten. Eine Berufsfeldstudie zum Museumspersonal. In: *Sociologia Internationalis. Europäische Zeitschrift für Kulturforschung* 51,1: 1–23.
- Ryan, Ann M.; Ali, Abdifatah Ahmed; Hauer, Terry; French-Vitet, Jillyan (2017): Timeliness Is Key to the Candidate Experience. In: *Personnel Assessment and Decisions* 3,1: 38–50.
- Ryan, Ann Marie; Delany, Tanya (2017): Attracting Job Candidates to Organizations. In: Farr, James L.; Tippins, Nancy T. (Hrsg.): *Handbook of Employee Selection.* 2. Auflage. New York: Routledge: 165–181.
- Rynes, Sara L.; Bretz, Robert D.; Gerhart, Barry (1991): The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. In: *Personnel Psychology* 44: 487–521.
- Sander, Tom; Sloka, Biruta (2019): Employer Rating Platforms as a Tool to Motivate Germans to Apply. In: *Journal of Business Management* 5,2: 72–83.
- Scheytt, Oliver; Höhne, Lisa (2019): Führung benötigt Personalkompetenz. Kriterien für die Besetzung von Leitungspositionen in Kulturbetrieben. In: Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver (Hrsg.): *Handbuch für Kulturmanagement.* Hamburg: Raabe: E 3.19.
- Schill, Denisa; Kracklauer, Alexander H.; Rasche, Christoph (2017): The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. In: *Proceedings of the 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance (AICLAF 2017).* Cambridge, UK: 7–16.
- Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea (2021): Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen. In: *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl* 44,4: 615–635.

- Suchy, S.* (1998): An International Study on the Director's Role in Art Museum Leadership. Dissertation. Western Sydney University. [<https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:517>, 14.12.2020].
- Sumanth, John J.; Cable, Daniel M.* (2011): Status And Organizational Entry: How Organizational And Individual Status Affect Justice Perceptions Of Hiring Systems. In: *Personnel Psychology* 64,4: 963–1000.
- Uggerslev, Krista L.; Fassina, Neil E.; Kraichy, David* (2012): Recruiting through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. In: *Personnel Psychology* 65,3: 597–660.
- Van Riel, Cees B.M.* (2019): Why Do People Love Museums so Much? Empirical Evidence about the Stellar Reputations of Art Museums and What Companies Can Learn from It. In: *Research in Global Strategic Management* 18: 185–209.
- Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried; Lings, Ian* (2010): Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. In: *Journal of Marketing Management* 26,1–2: 56–73.
- Witzel, Andreas* (2000): Das Problemzentrierte Interview. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 1,1: Art. 22.
- Wojtaszczyk, Katarzyna* (2016): The Idea and Instruments for Building a Positive Candidate Experience. In: *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings*. Rome: 70–76.
- Yukl, Gary* (2013): *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson.

## **III. Teil**

### **Zusammenführende Überlegungen**



### III.1 Zusammenführung der Ergebnisse: Diskussion und Gegenüberstellung der drei Studien

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse der drei empirischen Studien, dass Museen durch die Art und Weise, wie sie Beschaffungsprozesse gestalten, ihren Erfolg bei der Führungskräftegewinnung entscheidend beeinflussen können. Zudem legen die Ergebnisse erstmals offen, wie die Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Museen diese Beschaffungsprozesse wahrnehmen, welche Faktoren sie in ihren Entscheidungen zur Bewerbung und Stellenannahme beeinflussen und worauf ihre Hauptaugenmerke dabei liegen. Dabei wurden in den Studien bereits zentrale Vorgehensweisen und Strategien der zwei Hauptagierenden der Führungskräftegewinnung in deutschen Museen – der Museen bzw. ihrer Trägerorganisationen sowie der Bewerber\*innen – beschrieben und für sich genommen diskutiert. Allerdings wurde in den Studien dabei entweder ausschließlich die Perspektive der Museen als arbeitgebende Instanz (Studie 1 und 2) oder ausschließlich die Perspektive der Bewerber\*innen (Studie 3) fokussiert. Hinzu kommt, dass die drei Studien je unterschiedliche Ausschnitte der Führungskräftegewinnung untersuchen (vgl. Abb. III.1-1).

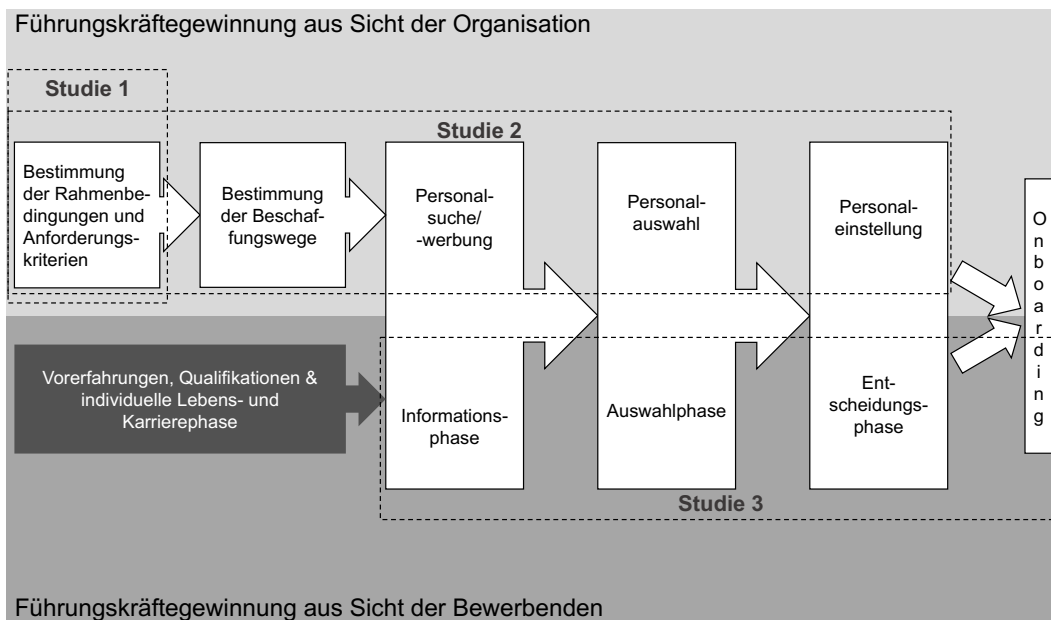


Abb. III.1-1: Verortung der drei Einzelstudien im dyadischen Gesamtprozess der Führungskräftegewinnung

Unter Berücksichtigung dieser zwei Einschränkungen befasst sich das nachfolgende Kapitel mit der Zusammenführung der Ergebnisse. Dies erfolgt mit Blick auf die zwei übergeordneten Forschungsziele dieser Arbeit: (1) die Gewinnung eines

umfassenden Überblicks über den Status quo der Führungskräftegewinnung in deutschen Museen und (2) die Ableitung erster empirischer Erkenntnisse zu ziel-führenden Vorgehensweisen und Strategien für die Gewinnung geeigneter Muse-umsführungskräfte. Ausgehend von diesen Zielen können in der Diskussion und Gegenüberstellung der Ergebnisse der Einzelstudien drei interessante studien-übergreifende Themen ausgemacht werden (vgl. Tab. III.1-1): die Definition der Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess (siehe Kapitel III.1.1), die Strate-gien zur Suche und Ansprache von Bewerber\*innen (siehe Kapitel III.1.2) sowie die Gestaltung des Auswahlverfahrens (siehe Kapitel III.1.3). Diese drei Themen werden nachfolgend, auch unter Berücksichtigung des in Teil I aufgespannten kon-textuellen Rahmens, detailliert betrachtet.

Tab. III.1-1: Übersicht und Gliederung der studienübergreifenden Themen

<b>III.1.1 Definition der Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess</b>	
III.1.1.1	Umfang der Anforderungskriterien
III.1.1.2	Inhaltliche Balance der Anforderungskriterien
<b>III.1.2 Strategien zur Suche und Ansprache von Bewerber*innen</b>	
III.1.2.1	Herabsenken der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen
III.1.2.2	Transparente und umfassende Kommunikation mit Bewerber*innen
III.1.2.3	Prestige als Bewerber*innenmagnet
III.1.2.4	Einsatz von Employer-Branding-Maßnahmen
III.1.2.5	Ansprache von und Umgang mit internen Bewerber*innen
<b>III.1.3 Gestaltung des Auswahlverfahrens</b>	
III.1.3.1	Standardisierte Auswahlverfahren
III.1.3.2	Mehrstufige Auswahlverfahren
III.1.3.3	Einbindung von externen Expert*innen in Auswahlverfahren

### III.1.1 Definition der Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess

Die in zahlreichen Studien belegte Bedeutung der Definition von Anforderungskri-terien für den Erfolg von Beschaffungsprozessen (vgl. u. a. Royes, 2003; Derue et al., 2011; Ekwoaba et al., 2015) ist auch in den drei Studien dieser Arbeit ein Schlüsselthema. Insbesondere hinsichtlich des Umfangs der Anforderungskrite-rien, die in Stellenanzeigen kommuniziert werden, sowie hinsichtlich der inhaltli-chen Balance dieser Kriterien konnten interessante, studienübergreifende Diskurs-linien ausgemacht werden.

#### III.1.1.1 Umfang der Anforderungskriterien

Wie in Kapitel I.2.2.2 dargelegt, ist der Ausgangspunkt eines standardisierten Beschaffungsprozesses stets die Definition von relevanten Anforderungskriterien auf Basis einer eingehenden Anforderungsanalyse (vgl. Derue et al., 2011; Ekwoaba et al., 2015; Scheytt/Höhne, 2019). Allerdings zeigt die in Studie 1 durchgeführte Analyse der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen zu Top-Führungspositionen in Museen, dass in über 40 % der untersuchten Stellenanzeigen auch Standardphrasen wie gute Kommunikationsfähigkeit, Organisationsvermögen oder zeitliche Flexibilität gelistet werden (siehe Ergebnisse Studie 1, Kapitel II.1.5). Dabei handelt es sich um Kriterien, die weder für eine Führungsposition noch für den Museumssektor spezifisch sind (vgl. Winter et al., 2018; Hausmann/Stegmann, 2021). Studie 2 gibt Aufschluss über den Ursprung dieser Kriterien. Insbesondere die befragten Leiter\*innen von kommunalen Personalabteilungen gaben an, dass ihre Kommune unter anderen ebendiese Kriterien als stellenunabhängige Standardanforderung für alle Stellenanzeigen der Kommune festgesetzt habe.

In Studie 3 wird deutlich, dass diese Tatsache nicht der Aufmerksamkeit der Bewerber\*innen entgeht. „Da sind aus meiner Sicht die Texte nicht so entscheidend. Ich meine, da steht ja immer ziemlich dasselbe drin in einfachen Worten: Kommunikative Person“ (Studie 3, I 7). Darüber hinaus offenbart Studie 3 eine weitere, möglicherweise unbeabsichtigte Konsequenz dieser Vorgehensweise – die Vorselektion von potenziellen Bewerber\*innen aufgrund ihres Karrierestatus. Während umfangreiche Kriterienkataloge bei erfahrenen Führungskräften keinen entscheidenden Einfluss auf die Bewerbungsbereitschaft haben, wirken sie auf jüngere, unerfahrene Führungskräfte abschreckend. Somit beeinflussen Museen, ob bewusst oder unbewusst, bereits durch den Umfang der Anforderungskriterien die Bewerber\*innenvorauswahl. Diese Selektion erfolgt unabhängig davon, ob vorhandene Führungserfahrung eine wesentliche Anforderung für die ausgeschriebene Stelle darstellt oder nicht. Eine Möglichkeit dieser Vorselektion vorzubeugen manifestiert sich wiederum in Studie 2. Insbesondere öffentliche Museumsorganisationen gaben an, ihre Anforderungslisten in zwingend erforderliche, besonders wünschenswerte und wünschenswerte Kriterien zu unterteilen (siehe Ergebnisse Studie 2, Kapitel II.2.5.2). Wenngleich der Grund für dieses Vorgehen häufig in rechtlichen Vorgaben liegt, ermöglicht die Unterteilung den Bewerber\*innen doch zugleich eine bessere Selbsteinschätzung ihres PJ-Fits.

#### III.1.1.2 Inhaltliche Balance der Anforderungskriterien

Über den Umfang der gelisteten Anforderungskriterien hinaus zeigt Studie 1 zudem, wie wichtig eine inhaltliche Balance dieser Kriterien ist. Inhaltliche Balance meint in diesem Zusammenhang ein in Bezug auf distale und proximale Führungsattribute ausgewogenes Anforderungsprofil für Führungskräfte (siehe hierzu ausführlich Kapitel II.1.2). In Stellenanzeigen werden von den Museen – so zeigen es die Ergebnisse der ersten Studie – aktuell jedoch vorrangig proximale Führungsfähigkeiten gefordert, die gegebenenfalls auch durch Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen erlernt werden könnten. Im Gegensatz dazu werden in der Museumsmanagementliteratur auch verstärkt stabilere Persönlichkeitseigenschaften, wie beispielsweise die Fähigkeit Visionen zu entwickeln, als zentrale Führungsanforderung an Museumsführungskräfte diskutiert (vgl. u. a. Suchy, 2000; Gilmore/Rentschler, 2002; Nowlen, 2005). Solche ideellen Führungsattribute wurden in den Stellenanzeigen von Studie 1 nur in Ausnahmefällen identifiziert.

Diese Ergebnisse sind insofern unter Vorbehalt zu betrachten, da Studie 2 ein gängiges Prozedere von Museen aufzeigt, im Verlauf der Beschaffungsprozesse weitere Anforderungskriterien an die Bewerber\*innen zu stellen. Allerdings handelt es sich bei diesen zusätzlichen Anforderungskriterien regelmäßig um Erfahrungen, beispielsweise in der Personalführung oder um allgemeine Berufserfahrung in der Museumsbranche. Eine Erweiterung der Anforderungskriterien um distale Führungsattribute kann nicht beobachtet werden. Somit repräsentiert auch die im Verlauf des Verfahrens ergänzte Liste der Anforderungskriterien an Museumsführungskräfte keinen integrierten Führungsansatz gemäß des in Studie 1 aufgestellten Verständnisses. Durch diese augenscheinliche Leerstelle fehlen distale Führungsattribute, wie beispielsweise Motive und Werte oder die Fähigkeit der Bewerber\*innen Visionen zu entwickeln, als wesentliche Kriterien zur Prüfung des PO-Fits (vgl. Carless, 2005; Sekiguchi/Huber, 2011; Van Iddekinge et al., 2011). Mit Blick auf die aktuelle Branchendebatte um die Mission, die Politisierung sowie die gesellschaftliche Positionierung von Museen im 21. Jahrhundert gewinnen allerdings ebensolche Führungsattribute für Museumsführungskräfte an Relevanz (vgl. Kapitel I.2.1.1). Führungskräften der obersten Leitungsebene obliegt die strategische Gesamtverantwortung für das Museum (vgl. DMB, 2019: 28). Sie sollten daher über die notwendigen Qualifikationen verfügen, um in dieser Debatte Stellung beziehen und ihr Museum gegebenenfalls neu ausrichten zu können.

Darüber hinaus zeigen die Erkenntnisse von Studie 3, dass die Berücksichtigung von Anforderungskriterien, die sich an den distalen Führungsattributen des Museum-Leadership-Frameworks aus Studie 1 orientieren, den Museen einen Vorteil bei der Führungskräftegewinnung verschaffen kann. In Studie 3 sprachen sich einige der Befragten mit Nachdruck für ein Auswahlverfahren aus, in dem Bewerber\*innen eine Zukunftsvision für das Museum entwerfen. Die neuberufenen Führungskräfte hatten dabei das Gefühl, mit der Stellenzusage ein Mandat der jeweiligen Trägerorganisation zur Umsetzung ihrer Vision übertragen zu bekommen. „[Da] die [Entscheidungsträger\*innen, Anm. d. Verf.] sich ja bewusst dafür entschieden haben, [...] hat das wahnsinnig viel Klarheit und Transparenz in dieses Verfahren gebracht“ (Studie 3, I 2).

#### III.1.2 Strategien zur Suche und Ansprache von Bewerber\*innen

Um potenzielle Bewerber\*innen auf ihre Stellenvakanz aufmerksam zu machen, stehen Museen grundsätzlich vielfältige Kanäle offen (vgl. Kapitel I.2.2.2). In Studie 1 wurden allerdings lediglich Stellenanzeigen untersucht. Diese haben den grundsätzlichen Vorteil, dass sie prinzipiell auch Neu- und Quereinsteiger\*innen erreichen können (vgl. Hausmann/Stegmann, 2021). Auch Studie 3 zeigt, dass Stellenanzeigen die häufigste Informationsquelle sind, über welche die befragten Museumsführungskräfte von der jeweiligen Stellenvakanz erfahren haben. Gleichzeitig deuten die Ergebnisse dieser Studie darauf hin, dass Stellenanzeigen sich nur bedingt zur Ansprache von unerfahrenen Führungskräften eignen (siehe Ergebnisse Studie 3, Kapitel II.3.4.1). Oftmals benötigen diese eine zweite, direkte Ansprache, um sich zu einer Bewerbung zu entschließen. In diesem Kontext verdeutlicht Studie 3 die zentrale Rolle, die private berufliche Netzwerke in der Museumsbranche bei der Ansprache von potenziellen Bewerber\*innen einnehmen. Einerseits können Personen im Netzwerk der ausschreibenden Organisation als Multiplikator\*innen für die Verbreitung der Anzeigen dienen. Andererseits können durch solche Netzwerke grundsätzlich geeignete, jedoch weniger erfahrene Bewerber\*innen zur Bewerbung ermutigt werden.

Neben der Festlegung des Kanals zur Information über die Stellenvakanz konnten im Rahmen von Studie 2 vier verschiedene Strategien identifiziert werden, mit denen Museen auf die sinkende Anzahl an Bewerbungen reagieren und mehr Bewerber\*innen ansprechen möchten: das Herabsenken der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen, eine umfassende und transparente Kommunikation mit den

Bewerber\*innen, die Nutzung des Prestiges der Museumsorganisation als Magnet für Bewerber\*innen sowie der Einsatz diverser Employer-Branding-Maßnahmen (vgl. Ergebnisse Studie 2, Kapitel II.2.5.1). In der Gegenüberstellung mit den Erkenntnissen zur Candidate Experience neuberufener Museumsführungskräfte aus Studie 3 können in den folgenden Abschnitten erste Erkenntnisse zur Wirkung dieser Strategien diskutiert werden. Darüber hinaus konnte aus den Ergebnissen der zweiten und dritten Studie eine mögliche fünfte Strategie herausgearbeitet werden: die Ansprache von und der Umgang mit internen Bewerber\*innen.

#### III.1.2.1 Herabsenken der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen

Als erste Strategie gegen sinkende Bewerbungszahlen wurde in Studie 2 das bewusste Herabsenken von Anforderungskriterien in Stellenanzeigen genannt. Dabei ist hervorzuheben, dass in diesen Fällen lediglich weniger Kriterien nach außen kommuniziert werden. Die vollumfängliche Liste wird dennoch weiterhin im Auswahlverfahren zur Eignungsprüfung der Bewerber\*innen angewendet. Wie bereits unter Kapitel III.1.1.1 ausgeführt, kann die Strategie, die in Stellenanzeigen gelisteten Anforderungskriterien zu begrenzen oder herabzusenken, tatsächlich zu einer höheren Bewerbungsinitiative bei unerfahrenen Führungskräften führen. Das letztendliche Ziel von Museen bei der Personalsuche ist jedoch nicht, insgesamt viele Bewerbungen zu erhalten, sondern möglichst viele Bewerbungen von geeigneten Personen zu gewinnen. Wie die Ergebnisse von Studie 2 zeigen, erhöht sich lediglich der Selektionsaufwand im Vorfeld des Auswahlverfahrens, wenn die Liste der Anforderungskriterien in der Stellenanzeige nicht mehr alle tatsächlich notwendigen Kriterien umfasst (vgl. Ergebnisse Studie 2, Kapitel II.2.5.1). Demgemäß kann eine komprimierte Liste an Anforderungskriterien nur dann zielführend sein, wenn sie das Ergebnis einer eingehenden Anforderungsanalyse zu Beginn des Beschaffungsprozesses ist (vgl. Ekwoaba et al., 2015; Scheytt/Höhne, 2019; Stegmann/Hausmann, 2021). Diese Vorgehensweise führt auch zu einer höheren Passung der Anforderungskriterien zum Joballtag nach Stellenantritt, was wiederum sowohl den Jobeinstieg erleichtert als auch die Jobmotivation der neuberufenen Museumsführungskräfte nachhaltig positiv beeinflussen kann (vgl. Ergebnisse Studie 3, Kapitel II.3.4.4).

#### III.1.2.2 Transparente und umfassende Kommunikation mit Bewerber\*innen

Eine weitere Strategie, die Museen in Studie 2 zur gezielten Ansprache und Bindung von Bewerber\*innen im Beschaffungsprozess anwendeten, ist eine

transparente und umfassende Kommunikationspolitik über die gesamte Candidate Journey hinweg. Die Erkenntnisse aus Studie 3 deuten darauf hin, dass diese Strategie sich tatsächlich positiv auf die Entscheidung zur Bewerbung sowie auch insgesamt auf die Candidate Experience der Bewerber\*innen auf eine Führungsposition auswirken kann. Die Museumsführungskräfte in Studie 3 erklärten, dass eine umfassende Information der Bewerber\*innen als Ausdruck einer offenen Unternehmenskultur gedeutet wurde und ihr Vertrauen in das Museum als potenzielle arbeitgebende Instanz stärkte (vgl. Ergebnisse Studie 3, Kapitel III.3.4.1). Darüber hinaus nimmt eine transparente Kommunikationspolitik Rücksicht auf die Prozesshaftigkeit der Candidate Journey (vgl. Kapitel I.2.2.2). Damit Museen Bewerber\*innen schlussendlich bei der Auswahlentscheidung berücksichtigen können, reicht es nicht, diese zur Bewerbung zu motivieren. Vielmehr müssen die Bewerber\*innen über den gesamten Prozess gebunden werden, damit sie nicht frühzeitig aus dem Beschaffungsprozess aussteigen (vgl. Nied et al., 2018: 38).

#### III.1.2.3 Prestige als Bewerber\*innenmagnet

Das Prestige einer Organisation wird in zahlreichen allgemeinen Managementstudien als wesentlicher Einflussfaktor auf die Bewerbungsmotivation genannt (vgl. Nied et al., 2018; Schill et al., 2017; Uggerslev et al., 2012), und auch in der Museumsmanagementliteratur lassen sich Anhaltspunkte für die Bedeutung von Prestige bei der Arbeitsplatzwahl identifizieren (vgl. Suchy, 1998; Van Riel, 2019). Dementsprechend ist es wenig überraschend, dass einige Museen in Studie 2 aus sagten, bei der Ansprache von Bewerber\*innen vorrangig auf das Ansehen und den guten Ruf ihrer Organisation zu setzen. Interessanterweise zeigt sich in Studie 3 allerdings ein abweichendes Bild. Die interviewten neuberufenen Museumsführungskräfte nannten nur in wenigen Fällen das Prestige einer Museumsorganisation als zentralen Einfluss auf ihre Bewerbungsmotivation. Dabei handelte es sich überwiegend um erfahrene und vorrangig um männliche Führungskräfte. Hingegen gaben in Studie 3 die unerfahrenen, mehrheitlich weiblichen Führungskräfte nur in Ausnahmefällen das Prestige als einen wichtigen Faktor für ihre Entscheidung an (vgl. Ergebnisse Studie 3, Kapitel III.3.4.1).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Einschränkung ist hierzu anzumerken, dass in Studie 3 ausschließlich Museumsführungskräfte über ihren letzten erfolgreich abgeschlossenen Bewerbungsprozess befragt wurden. Wie häufig sich beispielsweise unerfahrene und/oder weibliche Führungskräfte erfolglos auf Führungspositionen in Museen mit hohem Prestige beworben haben, entzieht sich der Erkenntnis dieser Arbeit.

#### III.1.2.4 Einsatz von Employer-Branding-Maßnahmen

Als vierte Strategie zur Gewinnung von Bewerber\*innen für Führungspositionen geben weitere Museen in Studie 2 an, sich gezielt als „attraktive Arbeitgeber“ zu positionieren. Dabei nannten sie konkrete Maßnahmen wie die Betonung nicht monetärer Anreizsysteme in ihren Stellenanzeigen. In der allgemeinen Managementforschung ist der Erfolg ganzheitlicher Employer-Branding-Strategien für die Gewinnung von Bewerber\*innen vielfach belegt (vgl. u. a. Love/Singh, 2011; Berthel/Becker, 2013: 388f.). Hierfür gilt es die Ansprüche und Interessen der jeweils relevanten Bewerber\*innengruppen zu berücksichtigen (vgl. Wöhe et al., 2020: 132). Studie 3 zeigt, dass, auch wenn die Stellenkonditionen durchaus einen Einfluss auf die Candidate Experience der Bewerber\*innen hatten, die Organisationskultur und insbesondere die zwischenmenschlichen Interaktionen im Bewerbungsprozess eine deutlich größere Rolle spielten. Um eine für Bewerber\*innen auf Führungspositionen möglichst ansprechende, ganzheitliche Employer Brand aufzubauen, sollten Museen daher auch diese Aspekte berücksichtigen. Darüber hinaus wurde in Kapitel I.2.2.2 dargelegt, dass sich Employer Branding insbesondere als mittelbare, langfristige Personalwerbung eignet. Hierfür bedarf es einer kontinuierlichen und konsistenten Kommunikation der Employer Brand gegenüber internen sowie externen Interessensgruppen (vgl. Berthel/Becker, 2013: 338f.; Wöhe et al., 2020: 132f.). Die Erkenntnisse von Studie 2 deuten jedoch nicht darauf hin, dass die Museen derzeit eine solche langfristige Strategie verfolgen.

#### III.1.2.5 Ansprache von und Umgang mit internen Bewerber\*innen

Wie in Kapitel I.2.2.2 dargelegt, bestimmt die Wahl der Beschaffungswege, welche Bewerber\*innen grundsätzlich bei der Personalsuche berücksichtigt werden – interne und/oder externe Bewerber\*innen (vgl. u. a. Olfert, 2019: 130 ff.; Wöhe et al., 2020: 131f.). Insgesamt spielte der interne Beschaffungsweg in den drei Studien nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich eine neuberufene Museumsführungskraft wurde in Studie 3 interviewt, die zuvor Mitarbeiterin des Museums gewesen war. Zwar gaben alle in Studie 2 befragten Museen bzw. Trägerorganisationen an, Führungspositionen stets sowohl intern als auch extern auszuschreiben. Allerdings machte die interne Kandidatin aus Studie 3 eine abweichende Erfahrung. Obwohl sie aktiv plante, sich auf die Führungsposition zu bewerben, sobald ihr Vorgesetzter in den Ruhestand gehen würde, verpasste sie beinahe die Bewerbungsfrist. Eine interne Kommunikation der bevorstehenden Stellenvakanz fand nach ihrer Aussage nicht statt (Studie 3, I 4). Als sie eine aktuelle Beurteilung für ihre



Bewerbungsunterlagen anforderte, zeigte sich ihr Vorgesetzter erstaunt über ihre Bewerbungsabsicht.

*„Er war sehr überrascht, was mich wiederum überrascht hat. Ich fand das komisch, dass er sich nicht vorgestellt hat, dass ich mich darauf bewerben könnte. [...] Ich hatte ja vorher nur eine halbe Stelle und die Kinder, und vielleicht hat er sich gedacht, das ist nichts für mich oder ich bin schon zu alt oder ich weiß es nicht, keine Ahnung.“ (Studie 3, I 4)*

Bei diesem Vorgesetzten handelte es sich um einen Interviewpartner aus der zweiten Studie (Studie 2, I 3). Er gab an, nicht zwischen internen und externen Bewerber\*innen zu unterscheiden. Dies sei ein interner Grundsatz des öffentlichen Museums, um dem Leistungsgrundsatz zu entsprechen.

Wie wichtig ein formal korrektes Verfahren insbesondere bei der Beteiligung von internen Bewerber\*innen ist, verdeutlichen zudem die Erfahrungen einer Kulturamtsleiterin aus Studie 2. Auf die ausgeschriebene Stelle als Museumsdirektor\*in ging eine interne Bewerbung ein. Dabei handelte es sich um die damalige Interimsdirektorin. Nach Angaben der befragten Kulturamtsleiterin erfüllte diese Bewerberin allerdings nicht die notwendigen fachlichen Voraussetzungen für die reguläre Besetzung der Direktionsstelle. Aus Wohlwollen wurde die Interimsdirektorin zur ersten Interviewrunde eingeladen, sie erhielt jedoch im Anschluss eine Absage. Nachdem die finale Auswahlentscheidung – zum Nachteil der Interimsdirektorin – öffentlich wurde, erfuhr das Auswahlgremium starken Gegenwind aus dem Museum:

*„Da haben dann irgendwelche Leute gesagt: ‚Ja, aber die war doch gut und ihr habt die rausgemobbt.‘ [...] Da hat man dann irgendwelche Mauscheleien unterstellt. Was immer blöd ist, weil wir als Stadtverwaltung können dagegen nicht öffentlich vorgehen. [...] Wir können zwar betonen, ‚das war ein völlig korrektes Verfahren‘, aber wir können zum Beispiel nicht sagen, warum jemand rausfällt, der schon gar nicht die formalen Voraussetzungen erfüllt.“ (Studie 2, I 13)*

Wenngleich es sich dabei jeweils nur um Einzelfälle handelt, so zeigen doch beide Fälle auf, wie wichtig die interne Kommunikation und der differenzierte Umgang mit Erwartungshaltungen interner Bewerber\*innen bei der Ausschreibung von Führungspositionen sind. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um eine hochqualifizierte Teilzeitkraft oder eine Interimsdirektor\*in mit unzureichender formaler Qualifikation handelt. Wie in Kapitel I.2.1.3 dargelegt, gibt es zwischen der obersten Leitungsebene und der ausführenden Mitarbeiter\*innenebene in Museen in der Regel nur eine weitere Hierarchieebene – die Ebene der Abteilungsleitungen.

Aufgrund dieser geringen vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten in Museen gilt es den Führungsansprüchen der Mitarbeiter\*innen mit besonderem Feingefühl zu begegnen, um diese nicht zu verlieren (vgl. Goler, 2001).

#### III.1.3 Gestaltung des Auswahlverfahrens

Im Vergleich der drei Studien konnten schließlich drei studienübergreifende Erkenntnisse hinsichtlich der Gestaltung der Auswahlverfahren herausgearbeitet werden. So zeigten sich unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen von den Museen bzw. Trägerorganisationen einerseits und den Bewerber\*innen andererseits, vor allem in Bezug auf die Standardisierung und die Mehrstufigkeit der Auswahlverfahren sowie die Einbindung von externen Expert\*innen.

##### III.1.3.1 Standardisierte Auswahlverfahren

Ein zentrales Ergebnis von Studie 2 ist, dass ein weit überwiegender Teil der befragten Museen zur Auswahl einer neuen Führungskraft bewusst ein zumindest halbstandardisiertes Auswahlverfahren durchführte. In Studie 3 äußerten sich die befragten Museumsführungskräfte hingegen eher ablehnend gegenüber standardisierten Beschaffungsprozessen. Bei genauerem Betrachten ihrer Aussagen zu „standardisierten Beschaffungsprozessen“ offenbarte sich bei den Museumsführungskräften in Studie 3 dabei ein von der Fachliteratur abweichendes Begriffsverständnis (vgl. Kapitel I.2.2.2). Für sie kennzeichnete einen standardisierten Prozess insbesondere eine unpersönliche Behandlung (vgl. Ergebnisse Studie 3, Kapitel II.3.4.2). Zudem wurden mit dem Begriff häufig Verfahren verbunden, in denen keinerlei Spielraum besteht, von einem vorab festgelegten Fragenkatalog abzuweichen oder individuelle Themen und Schwerpunkte der Bewerber\*innen einzubringen. Wenngleich in Studie 2 kein Zusammenhang zwischen der Rechtsträgerschaft und dem Standardisierungsgrad der Beschaffungsprozesse festgestellt werden konnte (vgl. Ergebnisse Studie 2, Kapitel II.2.5.1), wurden seitens der Bewerber\*innen standardisierte Prozesse vorrangig mit öffentlichen Museen in Verbindung gebracht.

Die unterschiedlichen Einstellungen zu standardisierten Beschaffungsprozessen in den befragten Museen bzw. Trägerorganisationen in Studie 2 und bei den befragten Museumsführungskräften in Studie 3 kann also einerseits durch unterschiedliche Begriffsverständnisse erklärt werden. Andererseits werden hier auch

divergierende Zielsetzungen im Beschaffungsprozess deutlich. Die in Studie 2 untersuchten Museen bzw. ihre Trägerorganisationen setzten aus zwei Gründen auf ein standardisiertes Verfahren. Erstens, um ein möglichst formal korrektes und rechtssicheres Verfahren gemäß Art. 33 Abs. 2 GG durchzuführen (vgl. Kapitel I.2.2.2). Dies traf insbesondere auf die befragten kommunalen Museen zu. Zweitens taten sie dies, um die Qualität ihrer Auswahlentscheidung zu verbessern und damit Opportunitäts- und Folgekosten einer Fehlentscheidung bzw. eines gescheiterten Beschaffungsprozesses zu vermeiden (vgl. auch Barron/Bishop, 1985; Murphy, 1986; Florea, 2013). Hingegen war es das vorrangige Interesse der Führungskräfte in Studie 3, im Rahmen des Verfahrens ihre persönlichen Stärken zeigen und sich als geeignete\*r Kandidat\*in positionieren zu können.

#### III.1.3.2 Mehrstufige Auswahlverfahren

In Studie 2 wurde lediglich in drei Fällen ein mehrstufiges Auswahlverfahren durchgeführt. Die entsprechenden Interviewpartner\*innen gaben an, dass die weiteren Auswahlrunden dazu dienten, ein umfassenderes Bild der Bewerber\*innen zu gewinnen und schließlich eine informierte Auswahlentscheidung treffen zu können. Gleichzeitig wurde der hohe personelle und finanzielle Aufwand eines solchen Verfahrens betont (vgl. Ergebnisse Studie 2, Kapitel II.2.5.1). Dieser Aufwand wurde auch seitens der Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Studie 3 festgestellt. Für die meisten repräsentierte der hohe Aufwand dabei ein gesteigertes Interesse der Trägerorganisation an der Stellenbesetzung. Dies galt jedoch ausschließlich für die Fälle, in denen jede Auswahlrunde einen klaren, von der vorherigen Runde unterscheidbaren Fokus hatte.

Bewerber\*innen äußerten sich dann negativ über mehrstufige Auswahlverfahren, wenn einzelne Auswahlrunden nicht zur Eingrenzung des Bewerber\*innenpools dienten, ihnen keine neuen Informationen zur Stelle oder Museumsorganisation lieferten oder lediglich den Nutzen hatten, dieselben Fragen vor einem minimal anders besetzten Auswahlgremium zu beantworten (vgl. Ergebnisse Studie 3, Kapitel II.3.4.2). Befürwortet wurden mehrstufige Verfahren aus Bewerber\*innenperspektive insbesondere dann, wenn sie mit vielen verschiedenen Entscheidungsträger\*innen in Kontakt kamen (vgl. Studie 3, Kapitel II.3.4.2). Unter Berücksichtigung der eingeschränkten Handlungsspielräume von Museumsführungskräften, insbesondere in Museen ohne eigene Rechtspersönlichkeit (vgl. Kapitel I.2.1.3), ist dies nicht verwunderlich. In diesen Fällen wird der Handlungsspielraum der

Museumsleitung maßgeblich durch die höheren Instanzen der Trägerorganisation bestimmt. Entsprechend gaben die befragten Führungskräfte in Studie 3 an, dass oft die zwischenmenschlichen Interaktionen mit den relevanten Instanzen der Trägerorganisation den Ausschlag für ihre Entscheidung zur Stellenannahme gaben.

#### III.1.3.3 Einbindung von externen Expert\*innen in Auswahlverfahren

Mit einer Ausnahme bezogen alle Museen in privater Trägerschaft in Studie 2 externe Expert\*innen in den Beschaffungsprozess ein. Auch eine Reihe von öffentlichen Museen tat dies – Ausnahmen waren insbesondere kommunale Museen. Diese gaben an, keine externe Unterstützung zu benötigen, da sie intern mit ausreichend fachlicher Expertise ausgestattet seien (vgl. Ergebnisse Studie 2, Kapitel II.2.5.1). Seitens der Leiter\*innen kommunaler Personalabteilungen wurde die Einbindung von externen Personalberatungen zudem als mühsam empfunden. In der Praxis führte dies häufig dazu, dass Vertreter\*innen der Personalabteilung selbst nicht mehr persönlich in Auswahlrunden beteiligt waren. Aus Sicht der kommunalen Personalleiter\*innen kam es daher im Gesamtverfahren zu Verzögerungen, da sie nicht mehr darauf einwirken konnten, dass alle notwendigen Informationen und Unterlagen im Verlauf des Verfahrens zwischen Bewerber\*innen und der Verwaltung ausgetauscht wurden (vgl. Ergebnisse Studie 2, Kapitel II.2.5.1).

Im Gegensatz dazu zeigt sich in Studie 3, dass von Bewerber\*innen die Einbindung von externen Personalberatungen in Auswahlverfahren als äußerst positiv empfunden wurde (vgl. Ergebnisse Studie 3, Kapitel II.3.4.2). Die Befragten in Studie 3 verknüpften dies mit einer deutlichen Steigerung der Professionalität bei der Durchführung des Verfahrens. Zudem wurde die Anwesenheit von unabhängigen Expert\*innen im Auswahlgespräch, die nicht direkt den\*die möglicherweise neue\*n Dienstherr\*in repräsentierten, als angenehm empfunden. Darüber hinaus werteten sie die Einbindung Dritter insgesamt als ein Signal für großes Interesse der Museums- bzw. Trägerorganisation an dem Verfahren und somit als ein Zeichen für einen hohen Stellenwert des Museums bei den relevanten Entscheidungsträger\*innen (vgl. Ergebnisse Studie 3, Kapitel II.3.4.3).

#### III.2 Limitationen der Arbeit

Die im vorherigen Kapitel dargelegten und diskutierten Punkte sind unter Berücksichtigung der Limitationen dieser Arbeit zu betrachten. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den methodischen und inhaltlichen Limitationen der Einzelstudien findet sich in Teil II (siehe Kapitel II.1.7, II.2.7 und II.3.6). Übergeordnet kann festgehalten werden, dass die Arbeit insgesamt auf einem explorativen, qualitativen Studiendesign basiert (vgl. Kapitel I.3), dessen Durchführung stets systematisch und regelgeleitet erfolgte (vgl. Mayring, 2020: 496). Die Interviewführung und die Kodierungen in den Inhaltsanalysen der Einzelstudien unterliegen allerdings grundsätzlich einer gewissen Subjektivität der Forscherin (vgl. Meek, 2003). Zudem ist insbesondere die zentrale Limitation zu nennen, dass in allen drei Studien die Stichprobengröße und Stichprobenszusammensetzung nicht repräsentativ für den deutschen Museumssektor sind. Einerseits sind kommunale Museen überproportional vertreten. Andererseits werden Kunstmuseen zumindest in Studie 1 weit überdurchschnittlich betrachtet. Diese Limitation wirkt sich auch auf die zusammenführende Diskussion der Ergebnisse aus. Somit bedürfen die Erkenntnisse dieser Arbeit der Bestätigung durch weiterführende Studien, um sie auf die heterogene deutsche Museumslandschaft übertragen zu können.

Des Weiteren ist die Zusammenführung der Ergebnisse der drei Einzelstudien im Rahmen dieser Arbeit unter der Einschränkung zu sehen, dass die Daten jeweils zu unterschiedlichen Zielsetzungen erhoben wurden. Während sich Studie 1 mit der Übertragung und Anwendung allgemeiner Führungsmodelle für das Museumsmanagement beschäftigt (Übertragung eines theoretischen Modells und dessen praktische Anwendung), fokussiert Studie 2 auf die Untersuchung der prozessualen Abläufe der Beschaffungsprozesse in Museen (Rekonstruktion sozialer Prozesse). In Studie 3 werden schließlich die individuellen Erfahrungen und Wahrnehmungen von Bewerber\*innen erfragt (Erforschung der Erfahrungen und Wahrnehmungen der Interviewpartner\*innen). Aufgrund dieser unterschiedlichen Forschungsschwerpunkte erfolgt die Zusammenführung der Studienergebnisse themenbezogen. Von einem fallbezogenen Vergleich der Organisations- und der Bewerber\*innensicht auf denselben Beschaffungsprozess wird in dieser Arbeit abgesehen. Dabei kann eine solche fallbezogene Überschneidung der Perspektiven bei einem nachträglichen Abgleich der Liste der Interviewpartner\*innen von Studie 2 und 3 in vier Fällen ausgemacht werden. Sie ergibt sich aufgrund der zeitlichen Nähe der Erhebungszeiträume der Studien.

Schließlich sei angemerkt, dass die Zeiträume der Datenerhebung der zweiten Studie (November 2019 bis Mai 2021) und der dritten Studie (Dezember 2020 bis April 2021) mit den Coronapandemie-bedingten Schließungen von Museen in Deutschland zusammenfielen. Dieser Umstand hatte unterschiedliche Auswirkungen auf die Teilnahmebereitschaft der angefragten Interviewpartner\*innen der beiden Studien. Die angefragten Expert\*innen für die Studie 2 meldeten sich ab März 2020 entweder gar nicht mehr zurück oder sagten immer häufiger ihre Teilnahme aufgrund von „akutem Krisenmanagement“ ab. In der Reaktion wurde der Erhebungszeitraum, der ursprünglich bis Mitte März anberaumt war, bis Ende April ausgeweitet, um eine zufriedenstellende Anzahl an Interviewpartner\*innen gewinnen zu können. Im Gegensatz dazu wurde die Bewältigung der Coronapandemie in Studie 3 nur in sehr wenigen Fällen als Absagegrund angegeben. Vielmehr konnten einige der Interviewpartner\*innen erst aufgrund des zeitlichen Zugewinns durch abgesagte Abendveranstaltungen und Arbeiten aus dem Homeoffice an der Studie teilnehmen.

Alle untersuchten Beschaffungsprozesse in Studie 2 und die weit überwiegende Mehrheit der untersuchten Beschaffungsprozesse in Studie 3 waren bereits vor März 2020 vollständig abgeschlossen. Diese Prozesse wurden in ihrem Ablauf somit nicht durch die Pandemie beeinträchtigt. In Studie 3 gab es drei Ausnahmen. In diesen Fällen fiel das Auswahlverfahren in die Anfangszeit der Pandemie. In einem Fall hatte dies zur Folge, dass das erste Auswahlgespräch über eine Online-Videokonferenz stattfand. Die entsprechende Kandidatin befand sich im Ausland und durfte aus Gründen des Infektionsschutzes nicht nach Deutschland einreisen. In den anderen beiden Fällen wurden die ersten Interviewtermine um wenige Wochen verschoben und anschließend regulär durchgeführt. Diese außerplanmäßigen Veränderungen wurden aufgrund der anzunehmenden Einmaligkeit und Außergewöhnlichkeit der Umstände nicht bei der Auswertung berücksichtigt. Mit diesen Einschränkungen im Hinterkopf werden im folgenden Abschnitt die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst.

### **III.3 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Führungskräftegewinnung in Museen in Deutschland. Diese zeichnet aufgrund der strategisch und hierarchisch herausragenden Stellung der Führungskräfte auf oberster Leitungsebene eine hohe Relevanz für die Museumsmanagementforschung und -praxis aus. Gleichzeitig ist das Thema angesichts des sich anbahnenden „Museum Leadership Gap“ (Baldwin/Ackerson, 2006: 349) von besonderer Aktualität für den deutschen Museumssektor. Die Aufarbeitung des Forschungsstands im Museumsmanagement in dieser Arbeit legte allerdings ungeachtet dieser Relevanz und Aktualität drei wesentliche Forschungslücken zur Führungskräftegewinnung offen. Erstens konnte ein Desiderat in Bezug auf die theoretische Fundierung und systematische Aufbereitung der in der Museumsmanagementforschung diskutierten Anforderungskriterien an erfolgreiche Führungskräfte identifiziert werden. Gleichzeitig bestand in dieser Hinsicht eine mangelnde Anknüpfung an den fundierten Forschungsstand zu validen Führungstheorien und -modellen der allgemeinen Managementforschung. Zweitens wurde eine Forschungslücke hinsichtlich einer empirisch fundierten Beschreibung der Vorgehensweisen und Strategien von Museen bei der Gewinnung von Führungskräften herausgearbeitet. Schließlich fehlte es drittens an Erkenntnissen zur Candidate Experience von Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Museen – sowohl hinsichtlich des Status quo als auch in Bezug auf zentrale Einflussfaktoren. Zur Bearbeitung dieser drei Forschungslücken wurde je eine Studie konzipiert und durchgeführt, mit Fokus auf den deutschen Museumssektor.

#### **III.3.1 Erkenntnisse aus den drei Studien**

Studie 1 behandelt die Forschungsfrage, inwiefern ein integriertes Führungsmodell für die Museumsmanagementforschung und -praxis angewendet werden kann. Zur Beantwortung der Frage wurde zunächst in Referenz zu dem integrierten Führungsmodell von Zaccaro et al. (2004) ein Museum-Leadership-Framework erstellt. Dieses Framework fasst systematisch die 26 in der Museumsmanagementliteratur identifizierten distalen und proximalen Führungsattribute für erfolgreiche Museumsführungskräfte zusammen. Die anschließende Inhaltsanalyse von 53 Stellenanzeigen für Führungspositionen in Museen zeigt, dass Museen darin vor allem formale und fachliche Qualifikationen fordern. Insgesamt werden proximale (situationsbezogene und erlebte) Führungsfähigkeiten im Vergleich zu distalen

(persönlichen und stabilen) Führungseigenschaften überbetont. In der Studie wird somit festgestellt, dass Museen aktuell keine integrierten Führungsmodelle zur Definition der Anforderungskriterien für oberste Führungspositionen anwenden.

Studie 2 untersucht, inwiefern Museen derzeit einen standardisierten Beschaffungsprozess bei der Neubesetzung von Führungspositionen durchführen. Die Ergebnisse dieser Interviewstudie zeigen, dass sich Museen bei der Gestaltung ihrer Beschaffungsprozesse grundsätzlich an den in der allgemeinen Managementliteratur beschriebenen Abläufen zur Personalbeschaffung orientieren. Dabei führen die Museen überwiegend einen mindestens halbstandardisierten Beschaffungsprozess durch. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Gewinnung von qualifizierten Bewerber\*innen die untersuchten Museen zunehmend vor eine Herausforderung stellt. Die Ergebnisse der Studie stützen somit das Bild eines sich zuspitzenden Führungskräftemangels in deutschen Museen. Die befragten Museen waren sich mehrheitlich dieses Umstandes bewusst und setzten daher verschiedene Strategien zur besseren Ansprache von Bewerber\*innen um, von der Herabsetzung der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen bis hin zu einer umfassenden Kommunikationspolitik.

Studie 3 ergründet, wie neuberufene Museumsführungskräfte ihren letzten Beschaffungsprozess erlebt haben und warum sie sich auf eine Stelle beworben und diese angenommen haben. Gemäß den Ergebnissen wurden die befragten Museumsführungskräfte in der Informationsphase insbesondere durch organisationale Faktoren, wie beispielsweise die geografische Lage und die Finanzierung von Museen, sowie jobspezifische Faktoren, wie beispielsweise die Konditionen und zentrale Verantwortungsbereiche der Stelle, zur Bewerbung motiviert. In der Auswahlphase waren für die Führungskräfte hingegen vorrangig prozessuale Faktoren, wie beispielsweise der Umfang und die eingesetzten Instrumente im Auswahlverfahren, und die Organisationskultur von Bedeutung. Schließlich trafen die Museumsführungskräfte ihre Entscheidung zur Stellenannahme regelmäßig auf Basis ihrer kumulierten Erfahrungen und Wahrnehmungen im Verlauf ihrer Candidate Journey. Eine besondere Bedeutung nahmen dabei die zwischenmenschlichen Interaktionen und Beziehungen ein, die als Schlüsselfaktor sowohl für die Stellenannahme als auch für die Gestaltung einer insgesamt positiven Candidate Experience genannt wurden. Eine negative Auswirkung von langwierigen Beschaffungsprozesse auf die Candidate Experience von Museumsführungskräften konnte nicht festgestellt werden. Im Anschluss an die Stellenannahme erfuhren die Führungs-



kräfte nur in Ausnahmefällen einen geplanten Onboarding-Prozess. Nach Aussage der Führungskräfte wurde dadurch ein reibungsloser Arbeitsbeginn verlangsamt oder sogar vereitelt.

#### III.3.2 Erkenntnisse aus den zusammenführenden Überlegungen

Neben der Untersuchung und Beantwortung der konkreten Forschungsfragen in den drei Einzelstudien wurden in dieser Arbeit zwei übergeordnete Forschungsziele verfolgt. Zum einen sollte ein umfassender Überblick über den Status quo der Führungskräftegewinnung in deutschen Museen gewonnen werden. Zum anderen sollten in der Gegenüberstellung der Organisations- und Bewerber\*innenperspektive erste empirische Erkenntnisse zu erfolgreichen Vorgehensweisen und Strategien für die Gewinnung geeigneter Museumsführungskräfte abgeleitet werden. Das erste Forschungsziel wurde durch die Zusammenführung und Kontextualisierung der einzelnen Studienergebnisse erreicht. Hinsichtlich des zweiten Forschungsziels wurden die Erkenntnisse zur Organisationsperspektive (Ergebnisse der Studien 1 und 2) den Erkenntnissen zur Bewerber\*innenperspektive (Ergebnisse der Studie 3) gegenübergestellt und gemeinsam diskutiert. Hierbei konnten drei studienübergreifende Themen herausgearbeitet werden, die sich mit der Definition der Anforderungskriterien im Beschaffungsprozess, den Strategien zur Suche und Ansprache von Bewerber\*innen sowie der Gestaltung des Auswahlverfahrens auseinandersetzen.

Zunächst bestätigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass die in Stellenanzeigen genannten Anforderungskriterien einen maßgeblichen Einfluss auf den gesamten Prozess der Führungskräftegewinnung haben. Diese Liste an Anforderungskriterien kann dabei eine zweifache Vorselektion zur Folge haben. Die erste, intendierte Selektion bezieht sich auf die Eignung der Bewerber\*innen hinsichtlich ihres PJ- bzw. PO-Fits. Die zweite, potenziell unbeabsichtigte Selektion vollzieht sich über die Signalwirkung einer langen Liste an Anforderungskriterien. Sie filtert Bewerber\*innen nicht gemäß ihrer selbst eingeschätzten Eignung, sondern nach ihrem Karrierestatus. Über den Umfang und die Relevanz der Anforderungskriterien hinaus konnte gezeigt werden, dass die in Studie 1 und 2 untersuchten Museen nicht nur bei der Definition der Anforderungskriterien, sondern auch insgesamt im Auswahlprozess kein integriertes Führungsmodell zugrunde legen. Insbesondere fehlten Führungsattribute in Bezug auf Motive und Werte, wie beispielsweise die Fähigkeit Visionen zu entwickeln. Dabei kann diese Leerstelle in dreifacher Hinsicht

beanstandet werden. Erstens sind Anforderungskriterien mit Bezug zu Motiven und Werten wesentlich für die Bestimmung des PO-Fits. Zweitens deuten die Ergebnisse von Studie 3 darauf hin, dass Bewerber\*innen bevorzugt auf Basis eben solcher distaler Kriterien ausgewählt werden. Drittens gewinnen distale Führungseigenschaften auch vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte der Museumsbranche um die Mission, die Politisierung und die gesellschaftliche Positionierung von Museen zunehmend an Relevanz.

Hinsichtlich der Strategien zur Suche und Ansprache von Bewerber\*innen verweisen die Erkenntnisse dieser Arbeit auf die zentrale Bedeutung von persönlichen beruflichen Netzwerken. Zudem konnte in der zusammenführenden Diskussion aufgezeigt werden, dass die vier Strategien zur gezielten Ansprache von Bewerber\*innen aus Studie 2 unterschiedliche Erfolgsaussichten haben. Erstens konnte unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus Studie 3 organisationales Prestige lediglich für erfahrene und überwiegend männliche Führungskräfte als Bewerber\*innenmagnet bestimmt werden. Hingegen zeichnet sich zweitens ab, dass die Bewerbungsmotivation von unerfahrenen Führungskräften durch das Herabsenken der Anforderungskriterien in Stellenanzeigen erhöht werden kann. Drittens belegen zahlreiche Studien die Wirksamkeit von Employer Branding für die Gewinnung qualifizierter Bewerber\*innen. Allerdings ist hierzu einschränkend anzumerken, dass die in Studie 2 untersuchten Museen in der Regel keine langfristige Employer-Branding-Strategie, sondern lediglich einzelne Maßnahmen umsetzten. Viertens konnten in Studie 3 diverse Anhaltspunkte gefunden werden, dass sich Transparenz und eine umfassende Kommunikationspolitik positiv auf die Candidate Experience und die Entscheidung zur Stellenannahme der Bewerber\*innen auswirken. Zusätzlich wurde in der Gegenüberstellung der Studienergebnisse eine fünfte Strategie herausgearbeitet: die Ansprache von und der Umgang mit internen Bewerber\*innen. Diesbezüglich weisen die Erkenntnisse von Studie 2 und 3 zusammengekommen darauf hin, dass Museen interne Bewerbungswünsche auf Führungspositionen gewissenhaft und umsichtig prüfen und insbesondere bei geringen Erfolgchancen interner Bewerber\*innen frühzeitig in den Dialog über anderweitige persönliche Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten treten sollten.

Zur Gestaltung des Auswahlverfahrens lässt sich konstatieren, dass standardisierte Beschaffungsprozesse seitens der in Studie 2 untersuchten Museumsorganisationen als überwiegend positiv wahrgenommen wurden, da sie die Rechts-

sicherheit sowie die eignungsdiagnostische Güte des Verfahrens stärken. Die in Studie 3 befragten Bewerber\*innen hingegen verstanden unter Standardisierung ein starres, unpersönliches Vorgehen und standen demgemäß standardisierten Auswahlverfahren mehrheitlich eher ablehnend gegenüber. Des Weiteren wurde festgestellt, dass mehrstufige Auswahlverfahren zu einer beiderseitigen besseren Einschätzung des PJ- und PO-Fits führen können. Zudem werteten Bewerber\*innen überwiegend dann mehrstufige Auswahlverfahren positiv, wenn sie in den verschiedenen Auswahlrunden mit möglichst unterschiedlichen und relevanten Entscheidungsträger\*innen der Trägerorganisation in Kontakt kamen. Schließlich wurde die Einbindung externer Expert\*innen in das Auswahlverfahren durch die Bewerber\*innen in Studie 3 weitgehend als ein positives Signal der Wertschätzung empfunden. Prozesse, in denen Headhunter oder Personalberatungen beteiligt waren, stuften die Bewerber\*innen insgesamt als professionell und angenehm ein.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Arbeit geprüft, inwiefern institutionelle Merkmale von Museen einen Einfluss auf die Führungskräftegewinnung haben. Insbesondere in Bezug auf die Rechtsträgerschaft von Museen konnten diesbezüglich einige Ansatzpunkte herausgearbeitet werden. So wurden in Studie 2 Unterschiede zwischen Museen in öffentlicher und privater Rechtsträgerschaft hinsichtlich der Vorgehensweisen und Handlungslogik bei Personalbeschaffungsprozessen identifiziert. In Studie 3 zeigte sich, dass auch die befragten Museumsführungskräfte unterschiedliche Wahrnehmungen von Beschaffungsprozessen öffentlicher und privater Museen haben. Die Auswahlverfahren von öffentlichen Museen wurden typischerweise als „standardisiert“ beschrieben, im Sinne von bürokratischen, langwierigen Abläufen mit wenig persönlicher Note. Dahingegen assoziierten die Museumsführungskräfte mit privaten Museen eher professionelle Auswahlverfahren. Auch hinsichtlich der Museumsgröße konnten Auswirkungen auf die Führungskräftegewinnung beobachtet werden. In Studie 3 nannten insbesondere erfahrene Führungskräfte die Anzahl der Museumsmitarbeiter\*innen als einen starken Einflussfaktor auf ihre Bewerbungsmotivation. Bezogen auf die Museumsarten ließen die Zusammensetzungen der untersuchten Stichproben keine gesonderte Betrachtung dieses Merkmals zu.

### **III.4 Implikationen der Arbeit**

Ausgehend von den soeben zusammengefassten Erkenntnissen der Arbeit sollen abschließend im Sinne des realwissenschaftlichen Ansatzes der vorliegenden Arbeit Implikationen für die Museumsmanagementpraxis im Hinblick auf eine erfolgreiche Gewinnung von Museumsführungskräften abgeleitet werden (siehe Kapitel III.4.1). Darüber hinaus zeigen die vorangegangenen Ausführungen interessante Implikationen für die Museumsmanagementforschung auf, die als weiterführende Forschungsvorhaben in Kapitel III.4.2 dargelegt werden.

#### **III.4.1 Implikationen für die Museumsmanagementpraxis**

Im Rahmen der drei Einzelstudien wurden bereits konkrete Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Führungskräftegewinnung in Museen in Deutschland herausgearbeitet (siehe Kapitel II.1.7, II.2.7 und II.3.6). Diese werden nachfolgend strukturiert aufbereitet, ergänzt um Implikationen, die aus der zusammenführenden Betrachtung der drei Studien in Kapitel III.1 gewonnen wurden.

Zur Definition der Anforderungskriterien an die neue Führungskraft sollten Museen zu Beginn des Beschaffungsprozesses eine eingehende Anforderungsanalyse durchführen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass Bewerber\*innen ausschließlich auf Basis von Kriterien ausgewählt werden, die für die Bestimmung des PJ- und PO-Fits von Relevanz sind und sich somit auf die erfolgreiche Ausübung der Stelle als Museumsleitung auswirken. In den Stellenanzeigen sollten diese Anforderungskriterien dann vollumfänglich, gegebenenfalls in abgestufter Gewichtung (zwingend erforderlich, besonders wünschenswert und wünschenswert) öffentlich kommuniziert werden. Die vollständige Liste deckt dabei idealerweise ein möglichst differenziertes Eigenschafts- und Fähigkeitsprofil im Sinne eines integrierten Führungsmodells ab. Insbesondere die bislang unterrepräsentierten distalen Anforderungskriterien sollten zukünftig stärker berücksichtigt werden. Diese sind maßgeblich zur Bestimmung des PO-Fit zwischen ausschreibender Museumorganisation und den Bewerber\*innen. Gleichzeitig sollte die Liste an Anforderungskriterien ausschließlich relevante Kriterien umfassen, um einer unbeabsichtigten Vorselektion der Bewerber\*innen basierend auf ihrem Karrierestatus vorzubeugen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit bekräftigen einen sich zuspitzenden Führungskräfte-mangel für die deutsche Museumsbranche. Diesbezüglich gewinnen Strategien an Bedeutung, mit denen Museen gezielt qualifizierte Bewerber\*innen ansprechen und zur Bewerbung motivieren können. Auf Basis dieser Arbeit kann die Bereitstellung umfassender Informationen bereits während der Informationsphase als eine solche Strategie benannt werden. Konkret können Museen beispielsweise im Vorfeld einen zeitlichen Ablauf für das Auswahlverfahren kommunizieren, Strategiepapiere und Jahresberichte zu Verfügung stellen und den Bewerber\*innen einen Vor-Ort-Besuch ermöglichen. Letzteres gilt insbesondere für Museen mit saisonalen Schließungen, wenn ein Beschaffungsprozess in einen Zeitraum fällt, in dem die Ausstellungen für Besucher\*innen geschlossen sind. Museen, die auf Employer Branding setzen, sollten sich der langfristigen Ausrichtung dieser Strategie bewusst werden und die kommunizierten Arbeitgebermerkmale im Abgleich sowohl mit tatsächlichen Organisationsmerkmalen als auch mit den Interessen und Ansprüchen der Interessengruppen bestimmen. Unter diesen Prämissen stellt Employer Branding eine wirksame Strategie zur Gewinnung qualifizierter Bewerber\*innen dar.

Sofern Museen im Rahmen der Neubesetzung einer Führungsposition sowohl den externen als auch den internen Beschaffungsweg wählen, ist die Vakanz gezielt über interne Kanäle zu kommunizieren. Erhält das Museum interne Bewerbungen auf die Führungsposition, ist zudem eine transparente, professionelle Vorgehensweise besonders zu beachten. Dies gilt einerseits, um das Vertrauen der internen Bewerber\*innen bei einer nachteiligen Auswahlentscheidung zu erhalten und sie weiterhin als Mitarbeiter\*innen an das Museum zu binden. Andererseits sind Transparenz und Professionalität im Beschaffungsprozess in diesen Fällen für die Museen auch wesentlich, um sich vor dem Anschein von Günstlingswirtschaft zu schützen, falls ein\*e interne\*r Bewerber\*in ausgewählt wird.

In Bezug auf die Gestaltung von Auswahlverfahren zur Gewinnung von Museumsführungs Kräften sollten Museen auf die Durchführung insgesamt standardisierter Beschaffungsprozesse achten. Dies betrifft insbesondere die Nutzung valider Auswahlinstrumente und die systematische Bestimmung der Eignung der Bewerber\*innen hinsichtlich ihres PJ- und PO-Fits, beispielsweise durch den Einsatz einer Bewertungsmatrix entlang vorab definierter Auswahlkriterien. Um dabei dem Interesse des\*der Bewerber\*in gerecht zu werden, sich als geeignete\*r Kandidat\*in mit seinen\*ihren individuellen Stärken positionieren zu können, sollten

Museen in standardisierten Auswahlinterviews ausreichende Freiräume zur persönlichen Vorstellung und Themensetzung lassen. Sofern mehrere Auswahlrunden durchgeführt werden ist darauf zu achten, dass in jeder Runde ein aus Bewerber\*innensicht unterscheidbarer Fokus gelegt wird und/oder die Auswahlrunde vor einem anders besetzten Auswahlgremium stattfindet. Dies kann beispielsweise durch die Einbindung von externen Expert\*innen in einzelnen Runden erfolgen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Branchendebatte um die Positionierung von Museen im 21. Jahrhundert gewinnen die Zukunftsvisionen von Führungskräften für die jeweilige Museumsorganisation an Bedeutung. Werden diese Zukunftsvisionen bereits im Beschaffungsprozess in den Fokus gerückt, können sie im Auswahlverfahren zwischen Museums- bzw. Trägerorganisation und den Bewerber\*innen diskutiert werden. Die Auswahl einer Führungskraft impliziert dann ein Mandat der jeweiligen Entscheidungsträger\*innen an die neue Führungskraft zur aktiven Gestaltung der Zukunft des Museums.

Als ein zentraler Einflussfaktor auf die Candidate Experience von Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Museen konnten zwischenmenschliche Interaktionen bestimmt werden. Museen sollten daher im Rahmen ihres Beschaffungsprozesses ein besonderes Augenmerk auf eine angenehme Atmosphäre und professionelle Umgangsformen legen. Schließlich sollten Museen bereits bei der Planung des Beschaffungsprozesses das Onboarding ihrer neuberufenen Führungskräfte mitdenken. An die Vertragsunterzeichnung sollte idealerweise ein professioneller strukturierter Onboarding-Prozess nahtlos anschließen. Die hierfür notwendige Kooperationsbereitschaft der scheidenden Führungskraft kann seitens der Trägerorganisation nur bedingt beeinflusst werden. Umso wichtiger ist es, unabhängig von unmittelbaren Beschaffungsprozessen ein umfassendes Wissensmanagement auf oberster Leitungsebene in die Museumsorganisation zu implementieren.

#### III.4.2 Weiterführende Forschungsvorhaben

Die vorliegende Arbeit baut auf einem explorativen Forschungsdesign sowie auf nicht repräsentativen Stichproben in den drei Studien auf. Dementsprechend sind, wie in den Limitationen dargelegt, die Ergebnisse und die darauf aufbauenden Überlegungen dieser Arbeit zunächst als vorläufig zu betrachten und bedürfen der Überprüfung in weiteren Studien. So wurden beispielsweise im Rahmen dieser Arbeit die Rechtsträgerschaft und die Größe von Museen als potenzielle Einflussfaktoren auf die Gewinnung von Führungskräften identifiziert. Während die Rechts-

trägerschaft aufgrund der vielfältigen rechtlichen Vorgaben für öffentliche Museen deren Gestaltung und Durchführung von Beschaffungsprozessen maßgeblich geprägt hat, konnte die Museumsgröße insbesondere als ein Einflussfaktor auf die Bewerbungsmotivation von erfahrenen Museumsführungskräften identifiziert werden. Diese Merkmale könnten daher in zukünftigen Untersuchungen zur Gewinnung von Führungskräften in Museen berücksichtigt werden, um ihren Einfluss auf die Führungskräftegewinnung zu prüfen. Darüber hinaus werden nachfolgend vier aus Sicht der Autorin besonders interessante weiterführende Forschungsvorhaben aufgezeigt.

Erstens konnten in der dritten Studie Unterschiede in der Bewerbungsmotivation zwischen Bewerber\*innen unterschiedlicher Karrierephasen (Führungskräfte mit oder ohne Vorerfahrungen in der Leitung von Museen auf oberster Hierarchieebene) und unterschiedlicher Lebensphasen (junge Bewerber\*innen am Anfang der Karriere bzw. Bewerber\*innen mit Lebens- und Berufserfahrung) festgestellt werden. Auch in der Literatur wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese Faktoren einen entscheidenden Einfluss auf die Candidate Experience haben können (vgl. Zacher, 2015; Doverspike et al., 2019; Olson/Shultz, 2019). Daran anknüpfend stellt ein interessanter Forschungsansatz die Untersuchung des Einflusses von Karriere- und Lebensphasen von Museumsführungskräften auf ihre Candidate Experience dar. Dies könnte beispielsweise durch eine quantitative (Online-)Befragung von erfolgreichen sowie abgelehnten Bewerber\*innen auf Führungspositionen in Museen erfolgen, die neben umfassenden Daten zur Candidate Experience auch biografische Angaben der Befragten erhebt.

Zweitens zeigte sich im Rahmen von Studie 3, dass neuberufene Führungskräfte nur in Ausnahmefällen ein professionelles und strukturiertes Onboarding erlebten. In einigen Fällen wurde diese Leerstelle dadurch abgefangen, dass ein\*e Interimsdirektor\*in nach Abschluss des Beschaffungsprozesses in der Position der stellvertretenden Museumsleitung die neue Museumsführungskraft unterstützte. Da ein erfolgreiches Onboarding sowohl für einen reibungslosen Stellenantritt als auch für die langfristige Bindung einer neuen Führungskraft an das Museum von zentraler Bedeutung ist, sollte diesem Thema in der Museumsmanagementforschung größere Aufmerksamkeit zuteilwerden. Zukünftige Studien könnten sich in diesem Zusammenhang mit der Rolle von Interimsdirektor\*innen sowie insgesamt mit Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding von Museumsführungskräften auseinandersetzen.

Drittens könnten Fallstudien über Beschaffungsprozesse einen direkten Vergleich der Organisations- und Bewerber\*innenperspektive auf die Prozesse zur Gewinnung von Museumsführungskräften ermöglichen. Wie bereits in den Limitationen dargelegt, fehlte es in dieser Arbeit an so einer fallbezogenen Vergleichbarkeit. Hierfür bedarf es Studien, in denen die Gegenüberstellung beider Perspektiven von Beginn an methodisch angelegt ist. Zu diesem Zweck bieten sich verschiedene methodische Vorgehensweisen an. Beispielsweis könnten qualitative Interviews mit den Entscheidungsträger\*innen der Trägerorganisation und mit den Bewerber\*innen zu verschiedenen Zeitpunkten im Beschaffungsprozess geführt werden – angefangen bei der Bestimmung der Rahmenbedingungen und der Anforderungskriterien bis hin zum Onboarding. Die Interviewergebnisse könnten zusätzlich durch Erkenntnisse aus einer teilnehmenden Beobachtung im Auswahlverfahren ergänzt werden. Zudem kann auch eine prozessbegleitende quantitative (Online-)Befragung der Akteur\*innen erfolgen. Allerdings sind der unmittelbare Zugang zu den Auswahlverfahren und die datenschutzkonforme Durchführung einer solchen Studie als besondere Herausforderungen bei der Umsetzung zu nennen.

Schließlich wurde in dieser Arbeit die Führungskräftegewinnung als dyadischer Prozess betrachtet, der maßgeblich durch die Verhaltensweisen, Strategien und Entscheidungen der Museen bzw. ihrer Träger und Bewerber\*innen bestimmt wird. Neben diesen zwei Parteien wurden jedoch weitere Beteiligte am Prozess identifiziert, beispielsweise externe Expert\*innen der Personalgewinnung, Personen in beruflichen Netzwerken, Mitglieder der Findungskommissionen oder auch Finanzmittelgeber\*innen. Welchen Einfluss diese Parteien auf die Führungskräftegewinnung in Museen haben, wurde in dieser Arbeit nicht untersucht. Gleichwohl vertreten einige Forscher\*innen den Ansatz, dass Beschaffungsprozesse von Führungskräften als Triaden betrachtet werden sollten – beispielsweise als Triade zwischen der suchenden Organisation, den Bewerber\*innen sowie Headhuntern (vgl. Baldo et al. 2019). In weiterführenden Forschungen könnten daher verstärkt zusätzliche Beteiligte an der Führungskräftegewinnung berücksichtigt werden. Mit solchen Untersuchungen könnten die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ergänzt werden, und es könnte ein wichtiger Beitrag zum besseren Verständnis der erfolgreichen Führungskräftegewinnung in Museen geleistet werden.



## **IV. Teil**

### **Literaturverzeichnis**

- Abraham, Morris; Griffin, Des; Crawford, John* (1999): Organisation Change and Management Decision in Museums. In: *Management Decision* 37,10: 736–751.
- Abruzzo, James* (2013): Selecting the Ideal Museum Director. [<https://jamesabruzzo.net/blog/selecting-ideal-museum-director-2/>, 12.12.2021].
- Abruzzo, James* (2009): The Leadership Crisis in the Arts Management. [<http://www.abruzzoassociates.com/LeadershipCrisis.pdf>, 05.01.2022].
- Abruzzo, James* (2008): Museen Ohne Führung? Das Personalproblem bei Führungskräften im amerikanischen Museumsmanagement. In: *KM Magazin* 18: 7–10.
- Adolf Würth GmbH & Co. KG* (2021): Impressum. Kunst bei Würth. [<https://kunst.wuerth.com/de/portal/legal.php>, 12.12.2021].
- Ahamad, Faiz* (2020): Impact of Online Job Search and Job Reviews on Job Decision. In: *Proceedings of the 13th International Conference on Web Search and Data Mining*. New York: Association for Computer Machinery: 909–910.
- Alberta Museums Association* (2007): Competencies for Museum Leadership. [[https://www.museums.ab.ca/media/20383/competencies\\_for\\_museum\\_leadership\\_\\_full\\_.pdf](https://www.museums.ab.ca/media/20383/competencies_for_museum_leadership__full_.pdf), 11.12.2021].
- Allden, Natasha; Harris, Lisa* (2013): Building a Positive Candidate Experience: Towards a Networked Model of e-Recruitment. In: *Journal of Business Strategy* 34,5: 36–47.
- Aly, Götz* (2019): Kolumne Götz Aly zum Jüdischen Museum in Berlin. In: *Berliner Zeitung*. [<https://www.berliner-zeitung.de/kultur-vergnuegen/kolumne-goetz-aly-zum-juedischen-museum-in-berlin-li.49485>, 22.09.2020].
- Antonakis, John; Day, David V.; Schyns, Birgit* (2012): Leadership and Individual Differences: At the Cusp of a Renaissance. In: *The Leadership Quarterly* 23,4: 643–650.
- Arthur, Winfred; Day, Eric A.; McNelly, Theresa L.; Edens, Pamela S.* (2003): A Meta-Analysis of the Criterion-Related Validity of Assessment Center Dimensions. In: *Personnel Psychology* 56,1: 125–153.
- Avolio, Bruce J.* (2007): Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. In: *American Psychologist* 62: 25–33.
- Baldwin, J.; Ackerson, A.* (2006): Who's next? Research Predicts Museum Leadership Gap. In: *Museum Management and Curatorship* 21,4: 349–352.
- Bangerter, Adrian; Roulin, Nicolas; König, Cornelius J.* (2012): Personnel Selection as a Signaling Game. In: *Journal of Applied Psychology* 97,4: 719–738.
- Barrick, Murray R.; Mount, Michael K.; Judge, Timothy A.* (2001): Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? In: *International Journal of Selection and Assessment* 9,1: 9–30.
- Barrick, Murray R.; Parks-Leduc, Laura* (2019): Selection for Fit. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6,1: 171–193.
- Barron, John M.; Bishop, John* (1985): Extensive Search, Intensive Search, and Hiring Costs: New Evidence on Employer Hiring Activity. In: *Economic Inquiry* 23,3: 363–382.
- BASF COATINGS GmbH* (o. J.): Impressum. Webseite des Museums für Lackkunst. [<https://www.museum-fuer-lackkunst.de/de/impressum>, 10.12.2021].

- Bass, Bernard M.; Stogdill, Ralph M.* (1990): *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications.* 3. Auflage. New York: Free Press.
- Bennis, Warren G.* (1989): *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century.* In: *Journal of Organizational Change Management* 2,1: 6–10.
- Bennis, Warren G.* (1959): *Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority.* In: *Administrative Science Quarterly* 4,3: 259–301.
- Bernhardt, Günter* (2013): *Zur Situation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Museen in Deutschland.* In: *Museumsblätter. Mitteilungen des Museumsverbandes Brandenburg* 22: 8–13.
- Bernstorff, Charlotte von; Nachtwei, Jens* (2017): *Assessment Center zur Identifizierung von Führungspersönlichkeiten – Möglichkeiten und Grenzen.* In: *Au, Corinna von* (Hrsg.): *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration.* Wiesbaden: Springer: 109–129.
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.* (2013): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit.* 10., überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Blessin, Bernd.; Wick, Alexander* (2021): *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.* 9., überarb. und erweiter. Auflage. Konstanz: UVK/Lucius.
- Bott, Uwe* (2015): *Systematische Personalauswahl über differenzierte Anforderungsprofile und strukturierte Interviews.* In: *Peus, Claudia; Braun, Susanne; Hentschel, Tanja; Frey, Dieter* (Hrsg.): *Personalauswahl in der Wissenschaft.* Berlin, Heidelberg: Springer: 241–249.
- Boyd, Willard L.* (1995): *Wanted: An Effective Director.* In: *Curator: The Museum Journal* 38,3: 171–184.
- Brands, Raina A.; Fernandez-Mateo, Isabel* (2017): *Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles.* In: *Administrative Science Quarterly* 62,3: 405–442.
- Brouer, Robyn L.; Douglas, Ceasar; Treadway, Darren C.; Ferris, Gerald R.* (2013): *Leader Political Skill, Relationship Quality, and Leadership Effectiveness: A Two-Study Model Test and Constructive Replication.* In: *Journal of Leadership and Organizational Studies* 20,2: 185–198.
- Brulon Soares, Bruno* (2020): *Defining the Museum: Challenges and Compromises of the 21st Century.* In: *ICOFOM Study Series* 48,2: 16–32.
- Brussig, Martin* (2015): *Demografischer Wandel, Alterung und Arbeitsmarkt in Deutschland.* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 67: 295–324.
- Caldwell, Cam; Canuto-Carranco, Mayra* (2010): *“Organizational Terrorism” and Moral Choices – Exercising Voice When the Leader Is the Problem.* In: *Journal of Business Ethics* 97,1: 159–171.
- Camarero, Carmen; Garrido, M. José; Vicente, Eva* (2011): *How Cultural Organizations' Size and Funding Influence Innovation and Performance: The Case of Museums.* In: *Journal of Cultural Economics* 35,4: 247–266.
- Carless, Sally A.* (2005): *Person-Job Fit versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study.* In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78,3: 411–429.

- Carpenter, Leigh* (2013): Improving the Candidate Experience. In: *Strategic HR Review* 12,4: 203–208.
- Cattell, Raymond; Stice, Glen* (1954): Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. In: *Human Relations* 7,4: 493–507.
- Caust, Jo* (2005): Does It Matter Who Is in Charge? The Influence of the Business Paradigm on Arts Leadership and Management. In: *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management* 3,1: 153–165.
- Chamber, Elizabeth G. et al.* (1998): The War for Talent. In: *The McKinsey Quarterly* 3: 44–57.
- Chapman, Derek S.; Uggerslev, Krista L.; Carroll, Sarah A.; Piasentin, Kelly A.; Jones, David A.* (2005): Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. In: *Journal of Applied Psychology* 90,5: 928–944.
- Chen, Gilad; Gully, Stanley M.; Whiteman, Jon A.; Kilcullen, Robert N.* (2000): Examination of Relationships among Trait-like Individual Differences, State-like Individual Differences, and Learning Performance. In: *Journal of Applied Psychology* 85: 835–847.
- Clark, Richard P.; Fehl, Pamela* (2006): *Career Opportunities in the Visual Arts*. New York: Ferguson.
- Conen, Michaela* (2015): *Strategisches Management in Museen. Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Connelly, Mary Shane et al.* (2000): Exploring the Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance. In: *The Leadership Quarterly* 11,1: 65–86.
- Dai, Guangrong; De Meuse, Kenneth P.; Gaeddert, Dee* (2011): Onboarding Externally Hired Executives: Avoiding Derailment – Accelerating Contribution. In: *Journal of Management and Organization* 17,2: 165–178.
- Delaney, John T.; Huselid, Mark A.* (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. In: *Academy of Management Journal* 39,4: 949–969.
- Den Hartog, Deanne N.; Caley, Anne; Dewe, Philip* (2007): Recruiting Leaders: An Analysis of Leadership Advertisement. In: *Human Resource Management Journal* 17,1: 58–75.
- Derue, D. Scott; Nahrgang, Jennifer D.; Wellman, Ned; Humphrey, Stephen E.* (2011): Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. In: *Personnel Psychology* 64,1: 7–52.
- [DMB] *Deutscher Museumsbund e. V.* (2019): *Professionell arbeiten im Museum*. [<https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/01/dmb-leitfaden-professionell-arbeiten-online.pdf>, 02.09.2020].
- [DMB] *Deutscher Museumsbund e. V.* (2008): *Museumsberufe – Eine europäische Empfehlung*. [<https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/leitfaden-europaeische-museumsberufe-2008.pdf>, 11.12.2021].
- Doverspike, Dennis; Flores, Catalina; VanderLeest, Josh* (2019): Lifespan Perspectives on Personnel Selection and Recruitment. In: *Baltes, Boris B.; Rudolph, Cort W.; Zacher, Hannes* (Hrsg.): *Work Across the Lifespan*. London, UK: Elsevier: 343–368.

- Ebitz, David* (2008): Purpose, Stakeholders and Values: Museum Leadership in the 21st Century. In: *Museology Quarterly* 22,4: 53–75.
- Ekwoaba, Joy O.; Ikeije, Ugochukwu U.; Ufoma, Ndubuisi* (2015): The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. In: *Global Journal of Human Resource Management* 3,2: 22–33.
- Elbe, Martin* (2017): Zyklische Führung. Die Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit. In: *von Au, Corinna* (Hrsg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung. Wiesbaden: Springer Fachmedien: 20–37.
- Esch, Franz-Rudolf; Seibel, Franziska; Schmitt, Mirjam* (2015): Candidate Experience Studie. [<https://www.esch-brand.com/publikationen/studien/studie-zur-candidate-experience/>, 10.12.2021].
- Florea, Nicoleta* (2013): Cost/Benefit Analysis – a Tool to Improve Recruitment, Selection and Employment in Organizations. In: *Management and Marketing* XI,2: 274–290.
- Föhl, Patrick S.; Glogner-Pilz, Patrick* (2017): Kulturmanagement als Wissenschaft. Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven. Einführung für Studium und Praxis. Bielefeld: transcript Verlag.
- Fraser, John* (2019): A Discomforting Definition of Museum. In: *Curator: The Museum Journal* 62,4: 501–504.
- Freeborough, Robert* (2020): Exploring the Effect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Commitment. In: *Servant Leadership: Theory and Practice* 7,1: 63–88.
- Frohne, Julia; Reinke, Kathrin* (2013): Personalmanagement und Rekrutierungsprozesse in Kulturbetrieben. In: *Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver* (Hrsg.): Kulturmanagement und Kulturpolitik. Berlin: Raabe: E1.6.
- Furnham, Adrian; Crump, John* (2015): Personality and Management Level: Traits That Differentiate Leadership Levels. In: *Psychology* 6,5: 549–559.
- Ghiselli, Edwin Ernest* (1971): Explorations in Managerial Talent. Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing.
- Gilliland, Stephen W.* (1993): The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. In: *The Academy of Management Review* 18,4: 694–734.
- Gilmore, Audrey; Rentschler, Ruth* (2002): Changes in Museum Management: A Custodial or Marketing Emphasis? In: *Journal of Management Development* 21,10: 745–760.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit* (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goldberg, Lewis R.* (1990): An Alternative ‘Description of Personality’: The Big-Five Factor Structure. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 59: 1216–1229.
- Goler, Robert I.* (2001): Interim Directorships in Museums. In: *Museum Management and Curatorship* 19,4: 385–402.
- Green, Judith; Thorogood, Nicki* (2018): Qualitative Methods for Health Research. 4. Auflage. London: Sage.

- Griffin, Des* (2008): Advancing Museums. In: *Museum Management and Curatorship* 23,1: 43–61.
- Griffin, Des* (2003): Leaders in Museums. Entrepreneurs or Role Models? In: *International Journal of Arts Management* 5,2: 4–14.
- Griffin, Des; Abraham, Morris* (2000): The Effective Management for Museums: Cohesive Leadership and Visitor-Focused Public Programming. In: *Museum Management and Curatorship* 18,4: 335–368.
- Griffin, Des; Abraham, Morris; Crawford, John* (1999): Effective Management of Museums in the 1990s. In: *Curator: The Museum Journal* 42,1: 37–53.
- Guest, Greg; Bunce, Arwen; Johnson, Laura* (2006): How Many Interviews Are Enough? In: *Field Methods* 18,1: 59–82.
- Hambrick, D.C.; Quigley, T.J.* (2014): Toward More Accurate Contextualization of the CEO Effect on Firm Performance. In: *Strategic Management Journal* 35,4: 473–491.
- Hartung, Olaf* (2010): *Kleine deutsche Museumsgeschichte. Von der Aufklärung bis zum frühen 20. Jahrhundert.* Köln, Weimar, Wien: Böhlau Verlag.
- Harvey, Paul; Martinko, Mark J.; Douglas, Scott C.* (2006): Causal Reasoning in Dysfunctional Leader-Member Interactions. In: *Journal of Managerial Psychology* 21,8: 747–762.
- Hatton, Alf* (2012): The Conceptual Roots of Modern Museum Management Dilemmas. In: *Museum Management and Curatorship* 27,2: 129–147.
- Hausmann, Andrea* (2020): *Cultural Leadership II. Instrumente der Personalführung in Kulturbetrieben.* Wiesbaden: Springer VS.
- Hausmann, Andrea* (2019): *Cultural Leadership I. Begriff, Einflussfaktoren und Aufgaben der Personalführung in Kulturbetrieben.* Wiesbaden: Springer VS.
- Hausmann, Andrea* (2013a): Empirische Forschung zum Personalmanagement in Kulturbetrieben: Ein Literaturüberblick. In: *Zeitschrift Für Personalforschung* 27,2: 103–124.
- Hausmann, Andrea* (2013b): Mitarbeiter als (wichtigste) Ressource: Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Besonderheiten des Personalmanagement in Kulturbetrieben. In: *Hausmann, Andrea; Murzik, Laura* (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe.* 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS: 39–60.
- Hausmann, Andrea; Barteldres, Sinje; Stegmann, Anna* (2020): Forschungsprojekt. Strategien im „War for Talents“ – Wie Kulturbetriebe ihr Personal beschaffen. Ludwigsburg. [[https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/phlb/hochschule/fakultaet2/kulturmanagement/PDF/Forschung/final\\_Personalbeschaffung\\_in\\_Kulturbetrieben\\_Langfassung.pdf](https://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/phlb/hochschule/fakultaet2/kulturmanagement/PDF/Forschung/final_Personalbeschaffung_in_Kulturbetrieben_Langfassung.pdf), 16.12.2021].
- Hausmann, Andrea; Braun, Olivia* (2021): *Recruiting in Kulturbetrieben – Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung.* Wiesbaden: Springer VS.
- Hausmann, Andrea; Liegel, Antonia* (2018): Zur Repräsentation von weiblichen Führungskräften in Museen. Stand der Forschung und empirische Ergebnisse.
- Hausmann, Andrea; Stegmann, Anna* (2021): Closing the Museum Leadership Gap: Theoretical Framework and Empirical Investigation of Museum Leader Attributes. In: *International Journal of Arts Management* 23,2: 4–17.

- Heinrichs, Werner* (2012): Kulturmanagement: Eine praxisorientierte Einführung. 3., vollst. überarb. Auflage. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Heinrichs, Werner* (2006): Der Kulturbetrieb: Bildende Kunst – Musik – Literatur – Theater – Film. Bielefeld: transcript Verlag.
- Heinrichs, Werner* (1999): Kommunales Kulturmanagement. Baden-Baden: Nomos.
- Hennink, Monique M.; Kaiser, Bonnie N.; Marconi, Vincent C.* (2017): Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? In: *Qualitative Health Research* 27,4: 591–608.
- Henze, Raphaela* (2013): Wer passt zu mir? Der Prozess der Personalauswahl – Vom Anfänger bis zum Profi. In: *Hausmann, Andrea; Murzik, Laura* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS: 171–183.
- Herzog-Anton-Ulrich-Museum* (2021): Geschichte: Vom Lustschloss zum Museum. [<https://3landesmuseen-braunschweig.de/herzog-anton-ulrich-museum/das-museum/geschichte>, 16.12.2021].
- Hirschle, Sabine* (2011): Entwurf eines Controllingsystems für Museen. Dissertation. Europa Universität Viadrina.
- Hoffman, Brian J.; Woehr, David J.; Maldagen-Youngjohn, Robyn; Lyons, Brian D.* (2011): Great Man or Great Myth? A Quantitative Review of the Relationship between Individual Differences and Leader Effectiveness. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84: 347–381.
- Holmes, Kirsten; Hatton, Alf* (2008): The Low Status of Management within the UK Museum Sector. In: *Museum Management and Curatorship* 23,2: 111–117.
- Hoppe, Bernhard M.; Heinze, Thomas* (2016): Einführung in das Kulturmanagement. Themen – Kooperationen – Gesellschaftliche Bezüge. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hsieh, Hsui-Fang; Shannon, Sarah E.* (2005): Three Approaches to Qualitative Content Analysis. In: *Qualitative Health Research* 5,9: 1277–1288.
- Huang, Min Ping; Cheng, Bor Shiuan; Chou, Li Fong* (2005): Fitting in Organizational Values: The Mediating Role of Person-Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes. In: *International Journal of Manpower* 26,1: 35–49.
- [ICOM] *International Council of Museums* (2019a): ICOM Announces the Alternative Museum Definition That Will Be Subject to a Vote. <https://icom.museum>. [<https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>, 12.12.2021].
- [ICOM] *International Council of Museums* (2019b): Museum Definition Brief. Paris. [[https://www.icom-belgium-flanders.be/wp-content/uploads/2020/01/MDPP2\\_2020\\_Museum\\_Definition-Brief.pdf](https://www.icom-belgium-flanders.be/wp-content/uploads/2020/01/MDPP2_2020_Museum_Definition-Brief.pdf), 16.12.2021].
- [ICOM] *International Council of Museums* (2019c): The Extraordinary General Conference Postpones the Vote on a New Museum Definition. [<https://icom.museum/en/news/the-extraordinary-general-conference-postpones-the-vote-on-a-new-museum-definition/>, 16.12.2021].
- [ICOM] *International Council of Museums* (2007): ICOM Statutes. Wien.
- [ICOM] *International Council of Museums* (o. J.): Missions and Objectives. [<https://icom.museum/en/about-us/missions-and-objectives/>, 16.12.2021]

- [ICOM Deutschland] *International Council of Museums Deutschland* (2020): Die Museumsdefinition. [<https://icom-deutschland.de/de/nachrichten/147-museumsdefinition.html>, 16.12.2021].
- [IfM] *Institut für Museumsforschung* (2021): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland 2019. Heft 75. Berlin.
- [IfM] *Institut für Museumsforschung* (2019): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2018. Heft 73. Berlin.
- Jackson, Michelle* (2007): How Far Merit Selection? Social Stratification and the Labour Market. In: *The British Journal of Sociology* 58,3: 367–390.
- Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Iles, Remus; Gerhard, Megan W.* (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. In: *Journal of Applied Psychology* 87,4: 765–780.
- Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.* (2000): Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. In: *Journal of Applied Psychology* 85,5: 751–765.
- Kaiser, Robert* (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kanning, Uwe Peter* (2019): Standards der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten. 2., überarb. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kanning, Uwe Peter* (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer Fachmedien.
- Kanning, Uwe Peter* (2016): Professionelle Strategien zur Auswahl von Führungskräften. In: *Felfe, Jörg; van Dick, Rolf* (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: 97–110.
- Kiefer, Christoph* (2018): Personalstreit. Führungskrise bei Stadtmuseen. In: *Nwzonline.de*. [[https://www.nwzonline.de/oldenburg/kultur/oldenburg-personalstreit-fuehrungskrise-bei-stadtmuseen\\_a\\_50,0,4111646859.html](https://www.nwzonline.de/oldenburg/kultur/oldenburg-personalstreit-fuehrungskrise-bei-stadtmuseen_a_50,0,4111646859.html), 24.09.2020].
- Kim, Jeonghyun; Warga, Edward; Moen, William* (2013): Competencies Required for Digital Curation: An Analysis of Job Advertisements. In: *International Journal of Digital Curation* 8,1: 66–83.
- Kirkpatrick, Shelley A.; Locke, Edwin A.* (1991): Leadership: Do Traits Matter? In: *Academy of Management Executives* 5,2: 48–60.
- Klein, Armin* (2011): Der exzellente Kulturbetrieb. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, Armin* (2009): Leadership im Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klinkenberg, Ulrich* (1994): Persönlichkeitsmerkmale in Stellenanzeigen für qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Eine Überprüfung ihrer Verwendung sowie der Selektions- und Akquisitionseffektivität. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 8,4: 401–418.
- Kracklauer, Alexander, H.* (2017): Wie die Candidate Journey auf die Arbeitgebermarke einahlt. In: *Sales Manager Sonderausgabe*: 6–17.
- Kratz-Kessemeier, Kristina; Meyer, Andrea; Savoy, Bénédicte* (2010): Einleitung. In: *Kratz-Kessemeier, Kristina; Meyer, Andrea; Savoy, Bénédicte* (Hrsg.): *Museumsgeschichte. Kommentierte Quellentexte*. Berlin: Dietrich Reimer: 9–19.



- Krippendorff, Klaus* (2012): Content Analysis. An Introduction to Its Methodology. 3. Auflage. London, UK: Sage Publication.
- Kuckartz, Udo* (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- kununu* (2020a): Absolut unprofessionell und respektlos den Bewerbern gegenüber. Hier bekommt man nicht mal nach Monaten eine Antwort. In: kununu.com. [<https://www.kununu.com/de/auto-technik-museum-sinsheim-ev/bewertung/5be2a948-d7e6-4106-97f9-b85c65988e2a>, 31.08.2021].
- kununu* (2020b): Es gibt keine 2. Chance für einen ersten Eindruck. In: kununu.com. [<https://www.kununu.com/de/stiftung-preussischer-kulturbesitz/bewertung/35b6442f-e5ef-4d99-bb39-c687e03db4a1>, 31.08.2021].
- kununu* (2020c): Mechanische, unpersönliche Massenabfertigung. In: kununu.com. [<https://www.kununu.com/de/juedisches-museum-berlin/bewertung/dccd6c80-394a-4f38-a0ac-e8d787a5ffab>, 31.08.2021].
- kununu* (2020d): Vieles in Aussicht Gestellt, Wenig dahinter. In: kununu.com. [<https://www.kununu.com/de/brandenburg-preussen-museum/bewerbung>, 31.08.2021].
- kununu* (2019a): Keine Antwort, keine Rückinfo nach den Gespräch sehr unverbindlich, aber selber alles bis zum letzten absichern wollen! In: kununu.com. [<https://www.kununu.com/de/deutsches-museum/bewertung/853fd9f5-1d00-4c8b-8af9-b006ad2c6ac4>, 31.08.2021].
- kununu* (2019b): Personalabteilung absolut chaotisch und unterirdisch! In: kununu.com. [<https://www.kununu.com/de/staatsgalerie-stuttgart/bewerbung>, 31.08.2021].
- kununu* (2018): Guter Eindruck lediglich im Vorfeld des Gesprächs. In: kununu.com. [<https://www.kununu.com/de/landesmuseum-stuttgart-wuerttemberg/bewertung/8a36de34-f144-48e0-a125-fcaf73bf11c9>, 31.08.2021].
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia* (2016): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 6., vollst. überarb. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Laudage, Astrid; Wintermann, Birgit* (2013): Work-Life-Competence. Strategie zur Vereinbarung von Beruf und Privatem. In: *Künzel, Hansjörg* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin, Heidelberg: Springer: 137–150.
- Lieber, B.* (2007): Personalführung. Stuttgart: UTB.
- Lord, Robert G.; Hall, Rosalie J.* (2005): Identity, Deep Structure and the Development of Leadership Skill. In: *The Leadership Quarterly* 16,4: 591–615.
- Love, Linda F.; Singh, Parbudyal* (2011): Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. In: *Journal of Business and Psychology* 26: 175–181.
- Lückerath, Vera* (1993): Angebotsgestaltung bei Kunstmuseen im Spannungsfeld zwischen Bildungsauftrag und Markterfolg. Dissertation. Universität St. Gallen.
- Marculli, Patrick* (2020): Fehlmann als Fehlbesetzung. In: *Zeitung für die Region Basel*. [<https://www.bzbasel.ch/kommentare-bz/fehlmann-als-fehlbesetzung-138681105>, 22.09.2020].

- Mathews, Brian P.; Redman, Tom* (1998): Managerial Recruitment Advertisements – Just How Market Orientated Are They? In: *International Journal of Selection and Assessment* 6,4: 240–248.
- Mayring, Philipp* (2020): Qualitative Inhaltsanalysen. In: *Mey, Günter; Mruck, Katja* (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. 2., erweit. und überarb. Auflage.* Wiesbaden: Springer: 3–17.
- Mayring, Philipp* (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* Weinheim: Beltz.
- McCarthy, Julie M.; Bauer, Talya N.; Truxillo, Donald M.; Campion, Michael C.; Van Iddekinge, Chad H.; Campion, Michael A.* (2018): Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. In: *Organizational Dynamics* 47,3: 147–154.
- McCarthy, Julie M.; Bauer, Talya N.; Truxillo, Donald M.; Anderson, Neil R.; Costa, Ana C.; Ahmed, Sara M.* (2017): Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” And “Where to Next?” In: *Journal of Management* 43,6: 1693–1725.
- McCrae, Robert R.; Costa, Paul T.* (1987): Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 52,1: 81–90.
- McDermott, Aoife; Kidney, Rachel; Flood, Patrick* (2011): Understanding Leader Development. Learning from Leaders. In: *Leadership and Organization Development Journal* 23,4: 358–378.
- McHugh, Mary L.* (2012): Interrater Reliability: The Kappa Statistic. In: *Biochem Med (Zagreb)* 22,3: 276–282.
- Meek, Harriet W.* (2003): The Place of the Unconscious in Qualitative Research. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 4,2: Art. 38.
- Melchers, Klaus G.* (2017): Qualität in der Personalauswahl. In: *Krause, Diana E.* (Hrsg.): *Personalauswahl.* Heidelberg: Springer: 57–70.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike* (2009): The Expert Interview and Changes in Knowledge Production. In: *Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang* (Hrsg.): *Interviewing Experts.* London: Palgrave Macmillan: 17–42.
- Mey, Günter; Mruck, Katja* (2020): Qualitative Interviews. In: *Mey, Günter; Mruck, Katja* (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. 2., erweit. und überarb. Auflage.* Wiesbaden: Springer: 315–335.
- Miles, Sandra Jeanquart; McCamey, Randy* (2018): The Candidate Experience: Is It Damaging Your Employer Brand? In: *Business Horizons* 61,5: 755–764.
- Moore, Don A.* (2017): How to Improve the Accuracy and Reduce the Cost of Personnel Selection. In: *California Management Review* 60,1: 8–17.
- Morse, Janice M.* (2000): Determining Sample Size. In: *Qualitative Health Research* 10,1: 3–5.
- Müller, Thomas; Kramp, Marie* (2021): Gesucht – gefunden? Die Organisation auf der Suche nach der passenden Nachfolge. Von der Stellenbeschreibung zur Eignungsdiagnostik. In: *Hamm, Michael; Heider-Winter, Cornelia; Leu, Norman-Alexander* (Hrsg.): *Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen. Fit für den Generationswechsel im Gemeinnützigkeitsbereich.* Berlin: Springer Gabler: 185–202.

- Mumford, Michael D.; Zaccaro, Stephen J.; Connelly, Mary S.; Marks, Michelle A. (2000a): Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. In: *The Leadership Quarterly* 11,1: 155–170.
- Mumford, Michael D.; Zaccaro, Stephen J.; Harding, Francis D.; Jacobs, T. Owen; Fleishman, Edwin A. (2000b): Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. In: *The Leadership Quarterly* 11,1: 11–35.
- Murphy, Kevin R. (1986): When Your Top Choice Turns You down: Effect of Rejected Offers on the Utility of Selection Tests. In: *Psychological Bulletin* 99,1: 133–138.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: UTB.
- Nied, Jennifer; Bilder, Rebecca; Ferdinand, Hans-Michael (2018): Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y. [<http://hdl.handle.net/10419/183574>, 10.12.2021].
- Northouse, Peter G. (2019): Leadership. Theory and Practice. 8. Auflage. Los Angeles: Sage.
- Nowlen, Philip (2005): Ethics and Leadership. In: *Curator: The Museum Journal* 48,1: 30–32.
- Olfert, Klaus (2019): Personalwirtschaft. 17., aktual. Auflage. Herne: NWB Verlag.
- Olfert, Klaus; Rahn, Horst-Joachim (2017): Einführung in Die Betriebswirtschaftslehre. 12. Auflage. Herne: NWB Verlag.
- Olfert, Klaus; Rahn, Horst-Joachim; Zschenderlein, Oliver (2020): Lexikon Der Betriebswirtschaftslehre. 9., aktual. Auflage. Herne: NWB Verlag.
- Olson, Deborah A.; Shultz, Kenneth S. (2019): Lifespan Perspectives on Successful Aging at Work. In: *Baltes, Boris B.; Rudolph, Cort W.; Zacher, Hannes* (Hrsg.): *Work across the lifespan*. London: Elsevier: 215–234.
- Papenfuß, Ulf; Keppeler, Florian (2018): Personalmanagement, öffentlicher Dienst. In: *Voigt, Rüdiger* (Hrsg.): *Handbuch Staat*. Wiesbaden: Springer: 1059–1069.
- Pepping, Georg; Hutter, Britta; Pinkert, Insa (2017): Executive Onboarding – Ausgestaltung und Lessons Learned bei T-Systems. In: *Au, Corinna von* (Hrsg.): *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration*. Wiesbaden: Springer: 157–175.
- Petry, Tanja; Treisch, Corinna; Bullinger, Bernadette (2020): The Logic of Attraction: Exploring the Institutional Complexity of Job Preferences. In: *Employee Relations* 42,6: 1465–1485.
- Pfister, Andres; Neumann, Uwe (2019): Führungstheorien. In: *Lippmann, Eric; Pfister, Andres; Jörg, Urs* (Hrsg.): *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer: 39–73.
- Rahn, Horst-Joachim (2015): Unternehmensführung. 9., aktual. Auflage. Herne: NWB Verlag.
- Reifenscheid, Beate (2019): Gegen Unverbindlichkeit und Politisierung: Zur Neudefinition der Museen. [<https://www.wissenschaftskommunikation.de/gegen-unverbindlichkeit-und-politisierung-zur-neudefinition-der-museen-32389/>, 16.12.2021].
- Renner, Karl-Heinz; Jacob, Nora-Corina (2020): Das Interview. Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin: Springer.

- Rentschler, Ruth* (2001): Is Creativity a Matter for Cultural Leaders? In: *International Journal of Arts Management* 3,3: 13–24.
- Rentschler, Ruth; Jogulu, Uma* (2013): Are Passion and Ambition Enough to Support the Career of a Female Arts Manager? In: *Hausmann, Andrea; Murzik, Laura* (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS: 156–169.
- Reuter, Julia; Berli, Oliver* (2013): Die Kunst zu arbeiten. Eine Berufsfeldstudie zum Museumspersonal. In: *Sociologia Internationalis. Europäische Zeitschrift für Kulturforschung* 51,1: 1–23.
- Rhine, Anthony S.* (2015): An Examination of the Perception of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45,1: 3–21.
- Royes, Gleiber Fernandes* (2003): Applicants' Selection Applying a Fuzzy Multicriteria CBR Methodology. In: *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems* 14,4: 167–180.
- Ruvolo, Catherine M.; Peterson, Scott A.; LeBoeuf, Joseph* (2004): Leaders Are Made, Not Born. The Critical Role of a Developmental Framework to Facilitate an Organizational Culture of Development. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 56,1: 10–19.
- Ryan, Ann M.; Ali, Abdifatah Ahmed; Hauer, Terry; French-Vitet, Jillyan* (2017): Timeliness Is Key to the Candidate Experience. In: *Personnel Assessment and Decisions* 3,1: 38–50.
- Ryan, Ann Marie; Delany, Tanya* (2017): Attracting Job Candidates to Organizations. In: *Farr, James L.; Tippins, Nancy T.* (Hrsg.): *Handbook of Employee Selection*. 2. Auflage. New York: Routledge: 165–181.
- Rynes, Sara L.; Bretz, Robert D.; Gerhart, Barry* (1991): The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking. In: *Personnel Psychology* 44: 487–521.
- Salgado, Jesus F.; Moscoso, Silvia* (2002): Comprehensive Meta-Analysis of the Construct Validity of the Employment Interview. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11,3: 299–324.
- Sandahl, Jette* (2019): The Museum Definition as the Backbone of ICOM. In: *Museum International* 71,1–2: 1–9.
- Sander, Tom; Sloka, Biruta* (2019): Employer Rating Platforms As a Tool To Motivate Germans To Apply. In: *Journal of Business Management* 5,2: 72–83.
- Sargeant, A.; Day, H.* (2018): The Wake up Call: A Study of Nonprofit Leadership in the US and Its Impending Crisis.
- Schanz, Günther* (2015): *Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*. 3., neubearb. und erweit. Auflage. München: Vahlen.
- Scheytt, Oliver* (2013): Personalsuche für Kulturbetriebe. In: *KM Magazin* 82: 29–33.
- Scheytt, Oliver* (2005): *Kommunales Kulturrecht*. München: C. H. Beck.
- Scheytt, Oliver; Höhne, Lisa* (2019): Führung benötigt Personalkompetenz. Kriterien für die Besetzung von Leitungspositionen in Kulturbetrieben. In: *Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver* (Hrsg.): *Handbuch für Kulturmanagement*. Hamburg: Raabe: E 3.19.

- Schill, Denisa; Kracklauer, Alexander H.; Rasche, Christoph* (2017): The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. In: Proceedings of the 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance (AICLAF 2017). Cambridge, UK: 7–16.
- Schmidt, Frank L.; Hunter, John E.* (1998): The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. In: *Psychological Bulletin* 124,2: 262–274.
- Schmidt, Frank L.; Zimmerman, Ryan D.* (2004): A Counterintuitive Hypothesis About Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence. In: *Journal of Applied Psychology* 89,3: 553–561.
- Scholz, Christian* (2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neubearb. Auflage. München: Vahlen.
- Schuler, Heinz* (2013): Personalauswahl. In: *Stock-Homburg, Ruth* (Hrsg.): Handbuch strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler: 29–58.
- Schuler, Heinz et al.* (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 6,2: 60–70.
- Schutz, William C.* (1952): Reliability, Ambiguity and Content Analysis. In: *Psychological Review* 59,2: 119–129.
- Sekiguchi, Tomoki; Huber, Vandra L.* (2011): The Use of Person–Organization Fit and Person – Job Fit Information in Making Selection Decisions. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116,2: 203–216.
- Slaughter, Jerel E. et al.* (2004): Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. In: *Journal of Applied Psychology* 89,1: 85–103.
- Sonnenfeld, Jeffrey* (1988): *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. New York: Oxford University Press.
- Stadt Dresden* (2020): Dr. Michael Vogt wird neuer Direktor des Verkehrsmuseums Dresden. Aktuelle Meldungen. [[https://www.dresden.de/de/rathaus/aktuelles/pressemitteilungen/2020/07/pm\\_062.php](https://www.dresden.de/de/rathaus/aktuelles/pressemitteilungen/2020/07/pm_062.php), 20.12.2021].
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder* (2005): Museumsbericht 2004. Wiesbaden, Berlin. [[https://www.statistik-nord.de/fileadmin/Dokumente/Presseinformationen/SI05\\_042\\_F.pdf](https://www.statistik-nord.de/fileadmin/Dokumente/Presseinformationen/SI05_042_F.pdf), 16.12.2021].
- Stecker, Christina; Schnettler, Sebastian* (2018): Arbeitsmarkt und Demografie. In: *Abraham, Martin; Hinz, Thomas* (Hrsg.): *Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde*. Wiesbaden: Springer VS: 437–478.
- Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea* (2021): Erkenntnisse zur erfolgreichen Neubesetzung von Führungspositionen in deutschen Museen – eine empirische Untersuchung von Beschaffungsprozessen. In: *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl* 44,4: 615–635.
- Stegmann, Anna; Hausmann, Andrea* (o. J.): Executive Recruitment through the Candidate's Lens: An Interview Study on the Candidate Experience of Museum Executives. Manuskript.
- Stewart, Amanda J.* (2016): Exploring Nonprofit Executive Turnover. In: *Nonprofit Management and Leadership* 27,1: 43–58.

- Stiehler, Andreas; Möckel, Kathrin; Schabel, Frank* (2019): Fachkräftemangel in Deutschland: Unterschätzt oder Aufgebauscht? Wie deutsche Führungskräfte Auf den Fachkräftemangel blicken und wie sie ihn angehen. Mannheim: Hays. [<https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-fachkraeftemangel-studie-2019.pdf/0c4de2dd-0c7a-4a9d-dccc-4c3e2219fee8>, 16.12.2021].
- Stippler, Maria; Moore, Sadie; Rosenthal, Seth* (2010): Führung. Ansätze – Entwicklungen – Trends. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Stock-Homburg, Ruth; Groß, Matthias* (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4., vollst. überarb. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Suchy, Sherene* (2006): Museum Management. Emotional Value and Community Engagement. INTERCOM Conference Proceedings. Taipei.
- Suchy, Sherene* (2000): Grooming New Millennium Museum Directors. In: *Museum International* 52,2: 59–64.
- Suchy, Sherene* (1999): Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership. In: *Museum Management and Curatorship* 18,1: 57–71.
- Suchy, Sherene* (1998): An International Study on the Director's Role in Art Museum Leadership. Dissertation. Western Sydney University. [<https://research-direct.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:517>, 10.12.2021].
- Sumanth, John J.; Cable, Daniel M.* (2011): Status And Organizational Entry: How Organizational and Individual Status Affect Justice Perceptions of Hiring Systems. In: *Personnel Psychology* 64,4: 963–1000.
- Süß, Stefan* (2013): Personalmanagement in Kulturbetrieben: Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends. In: *Hausmann, Andrea; Murzik, Laura* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS: 9–23.
- Swider, Brian W.; Zimmerman, Ryan D.; Barrick, Murray R.* (2015): Searching for the Right Fit: Development of Applicant Person-Organization Fit Perceptions during the Recruitment Process. In: *Journal of Applied Psychology* 100,3: 880–893.
- Trost, Armin* (2012): Paradigmenwechsel in der Personalauswahl: Mitarbeiter Gewinnen durch Social Recruiting. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 19,4: 42–45.
- Truxillo, Donald M. et al.* (2002): Selection Fairness Information and Applicant Reactions: A Longitudinal Field Study. In: *Journal of Applied Psychology* 87,6: 1020–1031.
- Truxillo, Donald M.; Bauer, Talya N.* (2011): Applicant Reactions to Organizations and Selection Systems. In: *Zedeck, Sheldon* (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Selecting and Developing Members for the Organization. Vol. 2. Washington, DC: American Psychological Association: 379–397.
- Truxillo, Donald M.; Steiner, Dirk D.; Gilliland, Stephen W.* (2004): The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters. In: *International Journal of Selection and Assessment* 12,1–2: 39–53.
- Uggerslev, Krista; Fassina, Neil; Kraichy, David* (2012): Recruiting through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. In: *Personnel Psychology* 65,3: 597–660.

- Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 7., überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Van Iddekinge, Chad H.; Roth, Philip L.; Putka, Dan J.; Lanivich, Stephen E. (2011): Are You Interested? A Meta-Analysis of Relations between Vocational Interests and Employee Performance and Turnover. In: *Journal of Applied Psychology* 96,6: 1167–1194.
- Van Iddekinge, Chad H.; Ferris, Gerald R.; Heffner, Tonia S. (2009): Test of a Multistage Model of Distal and Proximal Antecedents of Leader Performance. In: *Personnel Psychology* 62: 463–495.
- Van Riel, Cees B.M. (2019): Why Do People Love Museums so Much? Empirical Evidence about the Stellar Reputations of Art Museums and What Companies Can Learn from It. In: *Research in Global Strategic Management* 18: 185–209.
- Verkehrsmuseum Dresden (2021): Gremien. Webseite. [<https://www.verkehrsmuseum-dresden.de/de/das-museum/gremien>, 10.12.2021].
- Vieregg, Hildegard K. (2008): Geschichte des Museums: Eine Einführung. München: Fink.
- Walz, Markus (2020): It Is, It Was, They Are, We Are: The Museum Definition as a Norm and a Collective Framework. In: *ICOFOM Study Series* 48,2: 235–246.
- Walz, Markus (Hrsg.) (2016): Handbuch Museum. Geschichte – Aufgaben – Perspektiven. Stuttgart: J. B. Metzler.
- Weuster, Arnulf (2012): Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen. 3., aktual. und überarb. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Wiese, Rolf (2018): Museumspersonal im Wandel. Chancen, Herausforderungen und Krisen. In: Dreyer, Matthias; Wiese, Rolf (Hrsg.): Erfolg durch Personal. Ansätze und Perspektiven des Personalmanagements in Museen. Ehestorf: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg e. V.: 27–43.
- Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried; Lings, Ian (2010): Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. In: *Journal of Marketing Management* 26,1–2: 56–73.
- Winter, Carsten; Buschow, Christopher (2010): Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager: Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland. In: *KM Magazin* 47: 4–12.
- Winter, Carsten; Ponikelsky, Sascha; Buschow, Christopher (2018): Deutscher Arbeitsmarkt für Kulturmanager\_innen. Veränderungen und aktuelle Tendenzen. *KM Magazin*. [<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Deutscher-Arbeitsmarkt-fuer-Kulturmanager-innen-Veraenderungen-und-aktuelle-Tendenzen,2308>, 05.01.2022].
- Winter, Valerie (2010): Die deutsche Museumslandschaft (1800-2005). Untersuchung der Populationsevolution und des Einflusses wirtschaftlicher Entwicklungstrends anhand eines Dichteabhängigkeitsmodells für einen meritokratischen Sektor. Dissertation. Universität Augsburg.
- Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages (2019): Stellenausschreibungen im Öffentlichen Dienst. [<https://www.bundestag.de/resource/blob/645592/a2da84d5bda635dc8d194028e0d95fc5/WD-6-020-19-pdf-data.pdf>, 16.12.2021].

- Witzel, Andreas* (2000): Das problemzentrierte Interview. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 1,1: Art. 22.
- Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit* (2020): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 27., überarb. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Wojtaszczyk, Katarzyna* (2016): The Idea and Instruments for Building a Positive Candidate Experience. In: *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings*. Rome: 70–76.
- Yau, W.S.L.; Sculli, D.* (1990): Managerial Traits and Skills. In: *Journal of Management Development* 9,6: 32–40.
- Yin, Robert K.* (2016): *Qualitative Research from Start to Finish*. 2. Auflage. New York: Guilford Press.
- Yukl, Gary* (2013): *Leadership in Organizations*. 8. Auflage. Boston: Pearson.
- Zaccaro, Stephen J.* (2012): Individual Differences and Leadership: Contributions to a Third Tipping Point. In: *The Leadership Quarterly* 23: 718–728.
- Zaccaro, Stephen J.* (2007): Trait-Based Perspectives on Leadership. In: *American Psychologist* 62,1: 6–16.
- Zaccaro, Stephen J.; Kemp, Cary; Bader, Paige* (2004): Leader Traits and Attributes. In: *Antonakis, J.; Cianciolo, A.T.; Sternberg, R.J.* (Hrsg.): *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage: 101–124.
- Zacher, Hannes* (2015): Successful Aging at Work. In: *Work, Aging and Retirement* 1,1: 4–25.



**V. Teil**

**Anhang**

## **Darlegung des eigenen Anteils an der vorliegenden Arbeit**

Die erste Einarbeitung in das Forschungsfeld und -thema erfolgte durch Anna Stegmann unter wichtigen Anstößen und enger Betreuung von Prof. Dr. Andrea Hausmann. Vor diesem Hintergrund und begleitet durch regelmäßige Rücksprachen und fachliche Diskussionen mit Prof. Dr. Andrea Hausmann, wurden die Forschungsfragen und die methodische Vorgehensweise für die drei Studien des Dissertationsprojekts sukzessive gemeinsam erarbeitet.

Die hier vorliegende Dissertationsschrift besteht aus drei empirischen Studien (II. Teil), die in einen gemeinsamen kontextuellen Rahmen gesetzt (I. Teil) und deren Ergebnisse schließlich zusammengeführt wurden (III. Teil). Der erste und der dritte Teil wurden vollends eigenständig und eigenverantwortlich von Anna Stegmann erstellt. Die drei Studien wurden gleichfalls von Anna Stegmann verfasst, mit wertvoller inhaltlicher sowie redaktioneller Unterstützung durch Prof. Dr. Andrea Hausmann.

Konkret erfolgten für die drei Studien jeweils die Literaturrecherche und die Sample-Definition nach Rücksprache mit Prof. Dr. Andrea Hausmann durch Anna Stegmann. Die Datenerhebung und -auswertung erfolgte für alle drei Studien eigenverantwortlich durch Anna Stegmann. Sie wurde nach eingehender Einarbeitung von studentischen Hilfskräften des Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg bei der Datensammlung der Stellenanzeigen für die erste Studie sowie bei der Transkription der Interviews für die zweite und dritte Studie unterstützt. Die Diskussion der Ergebnisse der drei Studien erfolgte durch Anna Stegmann, begleitet durch den fachlichen Austausch mit Prof. Dr. Andrea Hausmann.