

KM

Nr. 70 · August 2012 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



© rcx - Fotolia.com

Die Kunst gesund zu bleiben.



**DR. MARTINA
DILLMANN**

ist Kulturberaterin, Dozentin und Systemischer Coach für Führungskräfte; u.a. mit den Schwerpunkten Konflikt- und Kommunikationsmanagement. Sie arbeitete insgesamt 10 Jahre für die Bereiche PR und Marketing im Jüdischen Museum Berlin, davon 4 Jahre als Leiterin der Abteilung Kulturtourismus. Von 2008 bis 2010 war sie Professorin für Kulturmanagement an der Hochschule für exekutives Management in Berlin. Sie ist u.a. als Dozentin in der Leuphana Universität Lüneburg, Universität Hamburg, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder und Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin tätig.

Arkadien war gestern

Work-Life-Balance und Stressmanagement in der Kultur

Ein Beitrag von Martina Dillmann, Hannover

Es ist noch nicht lange her, da war Kunstgenuss eng verbunden mit Muße und Entspannung. Das galt für den in kontemplativer Betrachtung versunkenen Kunstbetrachter vor dem Canaletto-Gemälde genauso wie für den Kurator, der mehrere Jahre recherchierend, die Ausstellung wissenschaftlich erarbeitete. Seitdem haben sich starke Veränderungen im Kunst- und Kulturbetrieb vollzogen. Kunstbetrachter avancierten zunehmend zu Konsumenten mit einem flüchtigen Blick für die Kunst als eines unter vielen Freizeitangeboten. Ausstellungstermine, Produktionsdruck und restriktive Budgets prägen heute den Arbeitsalltag eines Kurators und seiner Kollegen.

Keine Frage: Die Arbeitswelt befindet sich insgesamt im Zuge von Globalisierung, Technisierung und demografischen Veränderungen in einem tiefgreifenden Wandel. An die Mitarbeiter werden immer höhere Anforderungen an Leistungs- und Lernfähigkeit sowie Flexibilität gestellt. Deshalb erstaunt es nicht, dass zunehmend mehr Beschäftigte – so aktuelle Studien – sich diesem permanenten Leistungsdruck nicht mehr gewachsen fühlen. Derzeit wird jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland durch seinen Job psychisch krank; zwischen 2007 und 2011 ist die Zahl der psychisch bedingten Fehlzeiten in den Unternehmen um über 50 Prozent gestiegen.

Veränderte Arbeitsbedingungen in der Kultur

Mit dem Wandel in der Kulturlandschaft veränderten sich seit den siebziger Jahren die Rahmenbedingungen für die Kultureinrichtungen und ihre Mitarbeiter. Veränderte Besucherbedürfnisse und ein wachsender Wettbewerb im Kultur- und Freizeitsektor führten zu einer zunehmenden Gewichtung von Fragen des Managements und der Finanzen. Trägerschaftswechsel, neue Organisationsformen und veränderte Personalstrukturen sind Merkmale dieser Entwicklung in den Kultureinrichtungen, die sich häufig nur schleppend und zumeist ohne professionelle Unterstützung vollzieht.

Für die Mitarbeiter in den Kultureinrichtungen kann diese Entwicklung mit erschwerenden Arbeitsbedingungen in Form von ineffektiven Arbeitsabläufen oder Kommunikations- und Führungsdefiziten verbunden sein. Oft sind Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ihrer Einrichtung auch unzureichend eingebunden. Fehlende Entwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten sowie eine mangelnde Wertschätzung sind weitere charakteristische Merkmale. Kulturelle Einrichtungen werden von dem hohen Engagement ihrer Mitarbeiter maßgeblich getragen. Kulturarbeiter verfügen über eine hohe intrinsische Motivation. Sie identifizieren sich zumeist stark mit den Inhalten ihrer Arbeit. Dieser Zwiespalt zwischen Kunst- und Kulturleidenschaft



... Arkadien war gestern

auf der einen Seite und schwierigen Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite ist schwer aufzulösen. Es überrascht deshalb nicht, dass das Burnout-Phänomen als Folgeerscheinung beruflicher Überforderung und Frustration inzwischen auch Einzug in die Kultureinrichtungen gehalten hat.

Neben dem beruflichen Umfeld wird auch das Privatleben z.B. durch veränderte Familienstrukturen oder Ansprüche an die Freizeitgestaltung und Kinderbetreuung in den letzten Jahren von zusätzlichen Stressfaktoren beeinflusst. Vor diesem Hintergrund ist es umso bedeutender für die Beschäftigten in den Kultureinrichtungen, ein Gleichgewicht zwischen beruflicher und privater Lebensgestaltung herzustellen. Mit der „Work-Life-Balance“ wurde in diesem Zusammenhang ein Begriff geprägt, mit dem „eine neue intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“ angestrebt wird (*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*, 2005).

Doch wann und woran ist zu erkennen, dass sich die persönliche Lebenssituation eines Mitarbeiters im Ungleichgewicht befindet und wie könnten Schritte in Richtung eines größeren Gleichgewichts zwischen beruflicher und privater Lebensgestaltung aussehen? Personalmanagement nimmt im öffentlichen Kulturbetrieb nach wie vor keinen hohen Stellenwert ein; Work-Life-Balance als integrativer Bestandteil der Personalentwicklung wird entsprechend wenig eingesetzt. Mitarbeiter sind in Bezug auf präventive Maßnahmen weitgehend auf sich allein gestellt. Mit den nachfolgend skizzierten drei Schritten besteht für sie ein Raster, an dem sie sich bei der Beschäftigung mit ihrer persönlichen Work-Life-Balance Situation grundsätzlich orientieren können.

1. Gewichtung der Lebensbereiche analysieren

Beruf, soziale Beziehungen, materielle Sicherheit, Gesundheit und die Frage nach dem Sinn, sind die wesentlichen Lebensbereiche, die sich zu einem „Lebensrad“ zusammenfügen (Schreyögg und Petzold 1993). Individuelle Bedürfnisse und auch Pflichten wie z.B. die Arbeit prägen die einzelnen Lebensbereiche und bilden unterschiedlich große Felder. Anhand der individuellen Gewichtung lassen sich die Bereiche mit der größten Konzentration und Vernachlässigung feststellen. Persönliche Defizite können analysiert und Bedürfnisse zur Veränderung formuliert werden (siehe Abbildung).

2. Persönliche Werte und Einstellungen erkennen

Das Gefühl des Gestresstseins, der mangelnden Kontrolle und der Überforderung in Bezug auf das Arbeits- und Privatleben begründen sich aber nicht nur auf die von außen an die Person herangetragenen Anforderungen. Die inneren Einstellungen und Werte bestimmen das persönliche Denken und Handeln wesentlich. Denkmuster wie z.B. sei perfekt, beeil Dich, streng Dich an, mach es allen recht und sei stark stellen „persönliche Antreiber“ dar, die im Extremfall zu selbstgemachtem Stress und Überforderung führen können. Das Fehlen der Lebens-Balance ist deshalb sowohl auf äußere wie auch auf innere Faktoren zurückzuführen.



... Arkadien war gestern



Abbildung 1: „Lebensrad“ in Anlehnung an Schreyögg /Petzold, 1993

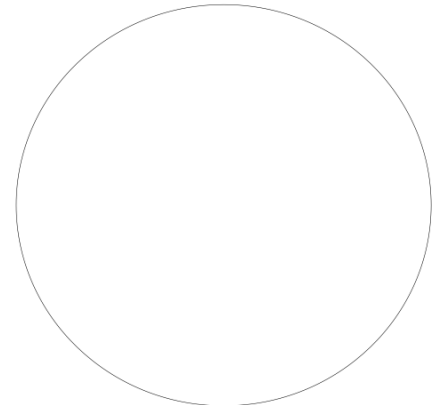


Abbildung 2: „Lebensrad“ für den Leser zum Selbstauffüllen

3. Schritte für das persönliche Veränderungsprogramm finden und einleiten

Work-Life-Balance beruht auf dem individuellen Hinterfragen der eigenen Situation bzw. der Prioritätenverteilung zwischen den einzelnen Lebensbereichen. Sich Zeit zu nehmen, um Bedürfnisse und Wünschen zu formulieren und diese eventuell im persönlichen Umfeld zu diskutieren, ist ein nächster Schritt in Richtung notwendiger Veränderungen. Deren positive Wirkungen können sich sowohl im Kleinen („Ich möchte täglich 10 Minuten Zeit für mich haben.“) wie auch im Großen („Ich möchte meinen Arbeitsplatz wechseln.“) bemerkbar machen. Die mit dem Begriff Work-Life-Balance oft verbundenen körperlichen und geistigen Aktivitäten wie z.B. Joggen, Fitnesstraining oder Autogenes Training, stellen dabei nur einen Aspekt innerhalb einer ganzheitlich zu betrachtenden Lebens-Balance dar. Work-Life-Balance kann nur langfristig als ein individuelles System zur erfolgreichen Bewältigung des beruflichen und privaten Alltags funktionieren. Am Ende steht immer wieder das Für-sich-Zeit-nehmen, für eine Standortbestimmung und die Integration persönlicher Wünsche und Bedürfnisse.

Fazit

Beschäftigte in der Kultur können besonders von Stress, Überarbeitung und Selbstausschöpfung betroffen sein. Dies kann auf lange Sicht zu gesundheitlichen Schäden und Langzeitausfällen führen. Mitarbeiter müssen derzeit noch weitgehend ohne professionelle Unterstützung ihrer Einrichtungen selbst für ein Gleichgewicht zwischen beruflichen und privaten Lebensbereichen Sorge tragen. Ein breites Angebot an Publikationen, Coachings, Seminaren und Workshops bietet zudem Unterstützung für umfassendere Veränderungsprozesse. Work-Life-Balance ist vor diesem Hintergrund ein gut geeignetes Instrument zur Erhaltung der Lebens-Balance und -Zufriedenheit.

Angebote von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Kulturbetrieb erhöhen die Mitarbeitermotivation und -identifikation und fördern so die Produktivität



... Arkadien war gestern

mit besseren Leistungen und weniger Krankheitsausfällen. Best-Practise-Beispiele aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor bieten hier auch für kleine Kultureinrichtungen eine Orientierung. Work-Life-Balance-Maßnahmen werden sich in öffentlichen Kulturbetrieben zukünftig aber nur dann sinnvoll durchsetzen, wenn die Personalpolitik der Einrichtungen an Bedeutung gewinnt und die Personalentwicklung gestärkt wird. ¶

LITERATUR

- Cassens, Manfred: Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen, München 2003
- Dillmann, Martina / Dreyer, Matthias: Coaching als Instrument der Personalentwicklung. Bedarf, Einsatzfelder und Anwendungsbeispiele in der Kultur, in: Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik, Stuttgart / Berlin 2012, E.310, S. 1 - 30
- Burnout: Jeder Fünfte wird durch seinen Job psychisch krank. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/burnout-jeder-fuenfte-wird-durch-seinen-job-psychisch-krank-a-742303.html> (Stand 28.01.12, Abruf 02.08.12, 10:23h)
- Schreyögg Astrid / Petzold Hilarion G.: 5 Säulen der Identität. Integrative Therapie, Paderborn 1993
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Work Life Balance (Hrsg.): Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin 2005



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 21.400

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

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