

KM

Nr. 122 · Mai 2017 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

Traumjob

© Fotolia/ Thomas Reimer

ARBEITSMARKT KULTUR



Liebe Leserinnen und Leser,

man kann jeden Beruf in einer gewissen romantischen Verklärtheit sehen. Für den Kulturbetrieb gibt es da einige Ikonen: so die der tief in die Bücher vergrabenen WissenschaftlerInnen, die mit höchstem Fleiß die nächste Ausstellung vorbereiten. Oder das Ideal der in voller Konzentration arbeitenden RegisseurInnen, die zusammen mit ihren SchauspielerInnen versuchen, die volle Präsenz auf der Bühne zu erreichen. Oder aber die sicher hartnäckigste Vorstellung der akribischen DirigentInnen, die mit ihren 180 MusikerInnen das Wesen der Musik auf ein neues nie dagewesenes Niveau heben. Alle arbeiten - ganz l'art pour l'art - dafür, dass auch das Publikum höchsten Kunstgenuss erfahren kann. Ach ja, so schön. Doch nun wollen wir aber das Märchenbuch zuklappen.

Kultureinrichtungen sind kein Hort des ungestörten Kunstschaffens. Sie sind Unternehmen wie jedes andere: Der Laden muss laufen. Dafür sorgen Dutzende, wenn nicht gar Hunderte MitarbeiterInnen in unendlich vielen Aufgabebereichen. Und es kommen ständig weitere hinzu. An eine Definition von Berufsbildern auf dem Arbeitsmarkt „Kultur“ ist hierbei kaum zu denken, denn die Tätigkeitsfelder sind und bleiben fluide. Das betrifft Anfänger wie alte Hasen gleichermaßen. Für Erstere heißt das etwa: Was studiere ich? Und was kann ich damit schließlich tun? Bei der Unzahl an Ausbildungs- und Studiengängen schon eine erste Hürde. Einen wirklichen Einblick in die spätere Tätigkeit hat man auch noch nicht. Wie gesagt, klare Definitionen von Berufsbildern oder Jobprofilen fehlen häufig. Bleiben wir noch etwas bei den StudienabgängerInnen, denn für sie beginnt der zermürende Berufseinstieg und der Kampf um die wenigen Stellen. Fachkräftemangel ist hier noch kein Thema. (Obwohl in manchen Bereichen sich schon erste Lücken auftun.) Dennoch sollten Fragen an sich selbst nicht ungestellt bleiben: Will ich überhaupt in den klassischen Kulturbetrieb und dort 40 Arbeitsjahre bleiben? Wie viele Kompromisse gehe ich ein? Muss ich jeden Job um jeden Preis annehmen? Den zukünftigen ArbeitgeberInnen auf der „Gegenseite“ geht es nicht besser, Fragen um Fragen: Wer bewirbt sich da? Kann er/sie das was ich brauche? Welches Know-how vermitteln die vielen Studiengänge eigentlich? Und auch Angestellte mit langer Karriere müssen sich ebenso viele Fragen stellen: Wie werde ich den immer neuen Aufgaben gerecht? Sollte ich mich fortbilden? Wenn ja, welche Angebote sind geeignet? Und muss ich das wirklich tun? Und will ich nicht eigentlich etwas Neues machen? Wenn ja, was?

Wir könnten noch mit vielen weiteren Fragen durch den Berufsweg von Kulturschaffenden mäandern. Was wir aber beschreiben wollen, ist, dass der Arbeitsmarkt Kultur meist keine klare Berufslinie vorsieht. Kulturarbeit ist kein Handwerk mit Standardausbildungen und klaren gesetzlichen Regelungen wie und von wem der Beruf ausgeübt werden darf. Und genau diese fehlende Regulierung ermöglicht es dem Kulturbetrieb und seinen MitarbeiterInnen flexibel, innovativ, kreativ und fortschrittlich zu sein – denn es gibt kaum Vorgaben dafür, wie etwas zu tun ist. Das birgt natürlich die Herausforderung, eine Viel-



zahl an alten und gleichzeitig neuen Aufgabenbereichen mit professionellem Wissen zu besetzen. Das bedeutet für den Kulturbetrieb und seine Leitungsebenen zu allererst, sich mit diesen neuen Tätigkeitsfeldern detailliert zu beschäftigen und mit seinen eigenen Strategien abzugleichen, um einen entsprechenden Personalbedarf zu definieren. Man muss eine konkrete Vorstellung davon haben, wen man für welchen Job haben möchte und welche Wirkung diese Person für die Einrichtung erzielen kann. Fragen, mit denen sich allzu selten auseinandergesetzt wird. Der Hinweis auf die diffusen Stellenausschreibungen mag hier genügen. Für die Kulturschaffenden wiederum heißt das, sich auf das Fluide, auf das ständige Neue einzulassen. Oder auch mal die Frage zu stellen, ob man das noch kann und möchte.

Fragen zu stellen, ist meistens nicht bequem. Aber es ist dennoch belebend: Sie ermöglichen es, von eingefahrenen Strukturen Abschied zu nehmen, neu zu denken, mutig zu sein, sich klar zu positionieren. Der Arbeitsmarkt Kultur ist ebenso fantastisch wie er manchmal frustrierend sein kann. Aber sind wir ehrlich, das Jobparadies gibt es nicht. Jeder und jede von uns, muss sich mit sich und seinen Vorstellungen eines Arbeitslebens auseinandersetzen und sich entscheiden. Entscheidungen nämlich machen (zumindest häufig) glücklich!

Ihre Veronika Schuster und Ihr Dirk Schütz

- Anzeige -



Masterstudiengang Kulturmanagement und Kulturtourismus

weiterbildender, anwendungsorientierter Studiengang

SIE WOLLEN...

Managementkompetenz durch ein praxisorientiertes, berufsbegleitendes Masterstudium an einer traditionsreichen Universität mit modernster Ausstattung erwerben.

WIR BIETEN...

Module zu Kulturmarketing, Kulturtourismus, Social Media, Kulturbranding, Leadership, Recht, Eventmanagement, Existenzgründung, Kulturfinanzierung und -politik, Projektmanagement u.a.

INFORMATION

Europa-Universität Viadrina
Professur für Kulturmanagement
Studiengangsleitung: Prof. Dr. Lorenz Pöllmann

Mail: master-kuma@europa-uni.de
www.kuwi.europa-uni.de/kulturmanagement
www.facebook.com/ViadrinaKulturmanagement

EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER)



SCHWERPUNKT - Arbeitsmarkt Kultur

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht!?

Auf dem Weg zur attraktiven Arbeitgebermarke
Ein Beitrag von Dirk Schütz

..... Seite 5

Raus aus der Komfortzone

Ein Beitrag von Raphaela Henze

..... Seite 15

Chance der Transformation

Die immer neuen Aufgaben von KulturmanagerInnen bedeuten Herausforderung und Chance zugleich

Ein Beitrag von Karin Wolf

..... Seite 20

I did it my way

Orientierung finden im Kulturarbeitsmarkt

Ein Beitrag von Dirk Schütz

..... Seite 24

Vielfalt in den Funktionen

Eine Annäherung an Berufsbilder im Kulturmanagement

Ein Beitrag von Marie Meininger

..... Seite 34

Studierende + Hochschule = Arbeitsmarkt?

Welche Rolle können Career Services spielen?

Ein Beitrag von Felix Gantner

..... Seite 40

Keine bloße Formalie

Die Auswirkungen der Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes für den Kulturbereich

Ein Beitrag von Dirk Feldmann

..... Seite 49

KM IM GESPRÄCH

Antrieb: Leidenschaft

Vom Investmentbanker zum Kulturschaffenden

Ein Interview mit Markus Muffler

..... Seite 29

KOMMENTAR

Kommunikative Allrounder gefragt

Welche KulturmanagerInnen brauchen Museen?

Ein Kommentar von Anett Lamprecht

..... Seite 10

Wir kreieren Third Places

Welche KulturmanagerInnen brauchen wir dafür?

Ein Kommentar von Meinrad Maria Grewenig

..... Seite 12

Privatwirtschaft, Kulturbetrieb, Privatwirtschaft?

Ein Kommentar von Josef Winkler

..... Seite 32

Wir bringen Potenzial in den Kulturbetrieb!

Ein Kommentar von Lena Schiller

..... Seite 44

Willkommen im digitalen Zeitalter

Ein Kommentar von Alexander Walther

..... Seite 45

Vielfalt gestalten und moderieren

Ein Kommentar von Kerstin Zürcher

..... Seite 47

IMPRESSUM

..... Seite 53



DIRK W. SCHÜTZ

ist Geschäftsführer und Personal-Experte der KM Kulturmanagement Network GmbH sowie Herausgeber des KM Magazins.

Seit Januar 2013 ist er zudem Geschäftsführer der KULTURPERSONAL GmbH. In den Themenfeldern Kommunikation, Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer für Kultureinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen und unterrichtet regelmäßig als Dozent an den bekanntesten Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum.

Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht?!

Auf dem Weg zur attraktiven Arbeitgebermarke

Hunderte Bewerbungen auf eine Stelle! Nun ja, sicher nicht mehr ganz so viele, aber immer noch zu viele Bewerbungen trudeln in Kultureinrichtungen ein. So viel Potenzial, wunderbar. Aber immer öfter bleibt am Ende nicht einmal eine Handvoll geeigneter BewerberInnen. Manche Stellen bleiben gar unbesetzt. Die Suche nach den gewünschten MitarbeiterInnen wird auch für den Kulturbetrieb mühsamer. Warum? Die Gründe sind vielfältig. Doch ein wesentlicher: Der Kulturbetrieb hat als Arbeitgeber einen alles andere als guten Ruf. Ja, natürlich wollen Kulturschaffende mit und für Kunst und Kultur so viel geben, wie sie nur können. Sie haben dafür aber berechnete Ansprüche auf Anerkennung und Kompensation. Kultureinrichtungen werden sich in Zukunft damit auseinandersetzen müssen, welches Image sie als Arbeitgeber haben möchten und haben müssen. Sonst bekommen sie Probleme.

Ein Beitrag von Dirk Schütz, Herausgeber KM Magazin, d.schuetz@kulturmanagement.net

Am Anfang stehen viele Fragen

Haben Sie schon einmal geschaut, ob Ihre Organisation als Arbeitgeber bei einer der gängigen Bewertungsportale gelistet ist? Wurde Ihre Organisation positiv oder negativ bewertet? Kennen Sie Bewertungsportale wie kununu, meinChef.de, jobvoting oder glassdoor? Können Sie sagen, über welche Kanäle Ihre BewerberInnen an Ihre Organisation herantreten und wie Ihre besten KandidatInnen von Ihnen erfahren haben? Wissen Sie, welche Vorteile Ihre Organisation gegenüber Ihren Wettbewerbern bietet und sie von diesen unterscheidet? Achten Sie darauf, wie lange Ihre Besetzungsverfahren dauern und dass Sie die BewerberInnen auch regelmäßig über den aktuellen Stand des Verfahrens informieren?

Nein?! Es hat für Sie keine so große Bedeutung? Ach, Sie hatten nur ein dünnes Bewerberfeld und bei manchen Stellen mussten Sie zwei-, dreimal ausschreiben, da keine geeigneten BewerberInnen dabei waren? Dann haben Sie ja leidvoll eine Vorahnung davon bekommen, wie sich in den letzten Jahren, und das immer deutlicher, der Bewerbermarkt verändert hat. Es ist tatsächlich in den letzten Jahren schwer geworden, SpitzenkandidatInnen für wichtige Schlüsselpositionen zu finden. Und manche Stellen und Aufgabenbereiche scheinen fast unbesetzbar, und das vor allem bei den klassischen Kernaufgaben des Kulturmanagements wie Marketing, Verwaltung und Administration, Personalmanagement oder Controlling. Eine weitere Tendenz sollte man im Auge behalten, denn sie nimmt zu: Immer häufiger wenden sich besonders BewerberInnen mit Potenzial vom Kulturbetrieb ab und su-



... Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht?!

chen lieber ihren Weg in Wirtschaftsunternehmen oder in sozialen Einrichtungen, nicht nur der Bezahlung und Karrieremöglichkeiten wegen. Die Zeiten, in denen der Kulturarbeitsmarkt eine uneingeschränkte Attraktivität ausstrahlte, sind vorbei und die Situation auf dem Arbeitsmarkt wird sich in den nächsten Jahren noch verschärfen. Denn den Kulturbetrieb erwartet eine neue, selbstbewusste und bestens ausgebildete Generation, die nicht unter Biegen und Brechen Kompromisse eingehen wird.

Machen Sie sich auf den Weg!

Sie könnten sich nun bequem zurück lehnen, denn bisher betrifft Sie das alles nicht, die Bewerbungen sind zahlreich. Doch die Sicherheit kann trügerisch sein. Oder gehören Sie doch zu den Kultureinrichtungen, die den Wandel bereits zu spüren bekommen? Dann sollten Sie beginnen, umzudenken. Sie müssen für BewerberInnen unterscheidbar sein, denn dies führt zu höherer Wahrnehmbarkeit und damit Aufmerksamkeit. Und noch besser: Sie haben eine klare Strategie, wie Sie Ihre Organisation als attraktive Arbeitgebermarke im Bewerbermarkt positionieren. Ob Sie nun die oben aufgeführten Fragen mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet haben, ich hoffe, dass Ihnen die folgenden Ausführungen einen kurzen Abgleich über wesentliche Schritte geben. Ich möchte Sie nicht mit englischsprachigem Marketing-Blabla oder wissenschaftlichen Fachtermini quälen sondern Ihnen kurz die wichtigsten Punkte für eine Orientierung vermitteln. AbsolventInnen, BerufseinsteigerInnen und vor allem QuereinsteigerInnen stellen heute gezielt Anforderungen an ihren Arbeitgeber und treten mit neuem Selbstbewusstsein an diese heran. Stellen Sie Ihre Einzigartigkeit, Ihre Spezifika und Ihr authentisches Profil als Arbeitgeber heraus, leben Sie diese und erleichtern Sie den BewerberInnen damit die Suche und vor allem die Entscheidung für Sie.

Marketing in eigener Sache, für die besten MitarbeiterInnen

Marketing für die eigenen künstlerischen Angebote und Produkte ist meist selbstverständlich. Aber für die eigene Organisation als Arbeitgeber? Ähnlich wie bei der gezielten Bewerbung künstlerischer Angebot oder klassischer Konsumprodukte, hilft die Markenbildung einer Arbeitgebermarke den BewerberInnen bei der Orientierung. Der Arbeitsmarkt Kultur ist für BewerberInnen unübersichtlich. Unterstützen Sie daher BewerberInnen bei Ihrer Entscheidung durch gezieltes Bewerbermarketing. Dies steigert nicht nur die Bekanntheit, sondern unterstützt langfristig die Vertrauensbildung, vereinfacht die Entscheidung und reduziert die Unsicherheit von BewerberInnen. Nicht alle Kultureinrichtungen gewähren Einblicke in ihren Arbeitsalltag und so können sich Vorurteile über Einrichtungen und Bilder wie vom „verstaubten Museum“ oder „menschenverschleißenden Bühnenbetrieb“ verfestigen. Ein Abgleich des Selbstbilds mit dem Bild, das BewerberInnen von Ihrem Haus haben, ist daher hilfreich. Welches Image hat Ihre Organisation? Dieses Image prägt nicht zuletzt auch Ihr Bild als Arbeitgeber und somit Ihre Attraktivität.



... Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht?!

Werden Sie so gut, wie es Ihr Ruf sein soll!

Die Arbeitgebermarkenstrategie zielt, neben der genannten Attraktivität und Imagebildung, vor allem auf die Optimierung der Mitarbeitergewinnung, der Stärkung der Mitarbeiterbindung, der Erhöhung der Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen sowie der Stärkung der Unternehmenskultur. Insgesamt soll sie zudem helfen, die Prozesse der Personalgewinnung effizienter zu gestalten, die Qualität der BewerberInnen zu erhöhen und die mit der Organisation verbundenen Wertevorstellungen und Arbeitgebereigenschaften zugunsten einer Entscheidung für die Organisation als Arbeitgeber positiv zu beeinflussen. Nicht zuletzt soll diese Strategie vorhandene MitarbeiterInnen mit einem positiven Arbeitgeberimage an die eigene Organisation stärker binden und die Identifikation erhöhen. Zu klären ist hier vor allem: Was macht uns als Arbeitgeber einzigartig? Was sind unsere Stärken? Wofür steht unsere Organisation? Und, wie unterscheiden wir uns dabei von anderen Arbeitgebern? Allgemeinplätze wie „gute Bezahlung“, „angenehme Arbeitsatmosphäre“ oder „spannende Aufgaben“ reichen dafür nicht. Entscheidend ist dabei, dass man nicht nur positive und einzigartige Aspekte formuliert, sondern diese auch lebt und authentisch vermitteln kann. In den nächsten Schritten geht es dann nach einer eingehenden Analyse und Selbstreflexion darum, zu formulieren, welche Zielgruppen an BewerberInnen man ansprechen möchte, wie man als Arbeitgeber wahrgenommen werden will und mit welchen Maßnahmen man dies erreichen kann.

Schluss mit Fehleinschätzungen - Analyse und Selbstreflexion

Die eigene Organisation als Arbeitgeber zu reflektieren, ist nicht immer einfach und manchmal auch schmerzlich. Aber es hilft, die eigenen Stärken zu erkennen, die Ansprüche potenzieller BewerberInnen zu spezifizieren und einen besseren Überblick über konkurrierende Arbeitgeber zu bekommen. Und wer könnte zunächst authentischer über die eigenen Stärken Aussagen treffen, als die eigenen MitarbeiterInnen? Befragen Sie diese nach Ihren Stärken und Schwächen. Würden sich diese vielleicht wieder für die eigene Organisation entscheiden und wenn ja, warum? Nutzen Sie auch die Erfahrungen ehemaliger MitarbeiterInnen und lernen Sie aus deren Erfahrungen mit Ihrem Haus. Warum haben diese die Organisation verlassen und was machte den neuen Arbeitgeber attraktiver?

Versuchen Sie im nächsten Schritt mehr über die Bedürfnisse Ihrer potenziellen BewerberInnen zu erfahren. Studien können hier erste Hinweise geben. Aber versäumen Sie auch nicht, mit diesen Zielgruppen direkt ins Gespräch zu kommen, an Hochschulen und Universitäten, auf Jobmessen, bei Tagungen und Branchentreffen. Was schreckt sie bei der Wahl des Arbeitgebers oder Arbeitsplatzes ab, was ist besonders ausschlaggebend? Worüber tauschen sich BewerberInnen auf Sozialen Netzwerken aus? Was sind wichtige Themen in Berufsforen auf Xing, LinkedIn oder anderen Plattformen? Wie kommentieren kommende BewerberInnen aktuelle Entwicklungen und Ereignisse,



... Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht?!

zum Beispiel auf Plattformen wie dem Kulturmanagement Network oder auf Facebook? Versuchen Sie einfach mehr über deren Bedürfnisse, Wünsche und Ansprüche zu erfahren.

Und nicht zuletzt: Schauen Sie, was andere Kulturorganisationen und Wettbewerber auf dem Kulturarbeitsmarkt so machen. Wie und wo sprechen diese BewerberInnen an und welche Aspekte betonen sie z.B. in ihren Stellenanzeigen? Was macht sie eventuell attraktiver? Das alles soll dabei helfen herauszufiltern, was die Besonderheiten der eigenen Organisation als Arbeitgeber sind, wie man sich von Wettbewerbern auf dem Kulturarbeitsmarkt unterscheiden kann und was die eigene Attraktivität bei BewerberInnen erhöht. Vergessen Sie dabei nicht ihre eigenen Erwartungen an BewerberInnen zu formulieren, denn das schafft für diese Klarheit.

Die Entscheidung leicht machen - Maßnahmen und Umsetzung

Damit Ihre Analysen keine Trockenübungen bleiben, müssen die Ergebnisse in entsprechende Maßnahmen fließen. Schließlich wollen Sie, dass sich die richtigen BewerberInnen für Ihre Organisation entscheiden und Ihre Strategie Wirkung zeigt.

Eine der einfachsten Maßnahmen, die noch immer von vielen Kulturorganisationen am sträflichsten vernachlässigt wird, ist die Einrichtung und Pflege der Arbeitgeberinformationen und Jobangebote auf der eigenen Website. Für die meisten ist es heute selbstverständlich, die wichtigsten Informationen schnell und effizient im Internet zu finden. Aber hilfreiche Infos auf Webseiten von Kultureinrichtungen? Fehlanzeige! Die Menüführungen sind zu kompliziert, die entsprechenden Informationen versteckt, Kontaktdaten nicht auffindbar. Einblicke in den Arbeitsalltag sucht man zumeist vergebens. Dabei gibt es gute Beispiele von Theatern, Museen oder Konzerthäusern, die einen spannenden Blick hinter die Kulissen gewähren, auf sozialen Netzwerken wie Facebook, Youtube, Instagram oder der eigenen Website. Warum nicht auch bei Ihnen? Wie sieht der Arbeitsalltag bei Ihnen aus? Wie gehen die MitarbeiterInnen miteinander um? Wie ist die Energie im Team? Solche Einblicke können eine emotionale Bindung zum künftigen Arbeitgeber herstellen, laden die Arbeitgebermarke emotional auf und vermitteln ein Bild von gelebter Unternehmenskultur. Auch Mitarbeiterblogs oder -porträts, kleine Videos oder Erklärfilme können den Einblick in die Organisation verbessern und für BewerberInnen Transparenz schaffen.

Vergessen Sie aber auch nicht die interne Kommunikation. Wie können sich MitarbeiterInnen austauschen und Ihre Erfahrungen weitergeben? Gibt es eine interne Plattform dafür? Dies stärkt nicht nur den Zusammenhalt und verbessert die Kommunikation untereinander, sondern hilft Ihren MitarbeiterInnen, an Entwicklungen angeschlossen und für BewerberInnen auskunftsfähig zu sein. Idealerweise fungieren Ihre MitarbeiterInnen als BotschafterInnen des eigenen Hauses, der eigenen Arbeitgebermarke auf Mes-



... Sie mögen mich! Sie mögen mich nicht?!

sen, Branchentreffs, Weiterbildungen und, und, und. Und vielleicht rücken Sie damit Bilder wieder gerade, die bei BewerberInnen durch Einträge auf den eingangs erwähnten Arbeitgeberbewerbungsplattformen recherchierten, vor allem wenn sie negativ sind. Behalten Sie diese im Auge und kommentieren Sie aktiv. Es zeigt, dass Sie offen mit Kritik umgehen.

Bewerbungsverfahren – bitte mit Stil!

Einer der wichtigsten Bereiche wird von vielen Kulturorganisationen aber nach wie vor vernachlässigt – der Bewerbungsprozess und der damit verbundene Umgang mit BewerberInnen. Hier können Arbeitgeber ihr mühsam aufgebautes Arbeitgeberimage schnell zunichte machen. Allzu oft hört man von Bewerbungen ohne oder nur mit extrem verzögertem Feedback. Viele BewerberInnen hängen häufig monatelang in der Luft. Verantwortliche sind nicht erreichbar. Nicht selten wird man auf das Scheitern der eigenen Bewerbung nur durch die Meldung der Stellenbesetzung oder die erneute Ausschreibung der Stelle aufmerksam gemacht. All dies führt dazu, dass sich die besten KandidatInnen für andere Organisationen entscheiden oder gar nicht erst bewerben. Solch schlechte Erfahrungen werden blitzschnell in sozialen Netzwerken oder im Bekanntenkreis verbreitet und können das Arbeitgeberbild nachhaltig schädigen. Da helfen auch keine teuren Anzeigen oder Kampagnen mehr. Pflegen Sie Ihre BewerberInnen, halten Sie diese immer aktuell informiert und vermitteln Sie einen rundum professionellen und positiven Eindruck. Das ist kultiviert!

Die vorgenannten Schritte und Maßnahmen sollten Ihnen einen kurzen Einblick in ein spannendes und vor allem für die Zukunft wesentliches Aufgabenfeld des Personalmanagements für Kultureinrichtungen geben. Vergessen Sie dabei nicht, die Ergebnisse der Strategien und Maßnahmen zu evaluieren. Hat sich die Qualität der Bewerbungen verbessert? Konnten mehr bestens geeignete BewerberInnen angesprochen werden? Hat man entscheidende Vorteile gegenüber Wettbewerbern erzielt? Konnte man mehr MitarbeiterInnen in der Kulturorganisation langfristig binden? Usw.

Die Ansprache und Bindung der besten BewerberInnen wird für viele Kultureinrichtungen eine herausfordernde strategische Aufgabe werden, die die Qualität der eigenen Kulturangebote und die Zukunft des Hauses sichert. Denn ein ausgezeichnetes Bewerberfeld ist in der Kultur keine Selbstverständlichkeit mehr. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf dem Weg zur attraktiven Arbeitgebermarke!👍



ANETT

LAMPRECHT

Studium der Kulturwissenschaft, Germanistik, Musikwissenschaft und Journalistik bis 1996 in Leipzig und Berlin, 1996-2000: Commerzbank, Abteilung Unternehmenskommunikation, verantwortlich für Kultursponsoring in Mitteldeutschland, 2000-2016: GRASSI Museum für Angewandte Kunst Leipzig, Leiterin Presse/Öffentlichkeitsarbeit, Seit 2016 dort Stellvertretende Direktorin und Leiterin des Bereichs Kommunikation/ Presse/ Bildung

Kommunikative Allrounder gefragt

Welche KulturmanagerInnen brauchen Museen?

Welche KulturmanagerInnen braucht der Kulturbetrieb? Welche Kompetenzen? Welche Flexibilität bei den Tätigkeitsbereichen, Arbeitszeiten, Wissensaneignung usw? Welchen Kulturbetrieb möchten wiederum die KulturmanagerInnen als Arbeitgeber haben? Das sind Fragen, die uns und unsere Redaktion seit vielen Jahren begleiten. Unser Schwerpunkt „Arbeitsmarkt Kultur“ gab den Anlass bei Kulturschaffenden nachzufragen, sowohl auf „Arbeitgeberseite“ als auch auf Seite des Nachwuchts und auch bei Quereinsteigern, die ein ganz anderes Bild von der Arbeit für und mit Kultur haben. Den Anfang für unsere Kommentar-Reihe in diesem Magazin macht Anett Lamprecht, stellvertretende Direktorin und Leiterin des Bereichs Kommunikatin/Presse/Bildung am GRASSI Museum Leipzig.

Ein Kommentar von Anett Lamprecht

Museen bilden gemeinsam mit Konzert- und Theaterhäusern, Literaturbetrieb und Szenekultur einen üppigen Markt kultureller Angebote. Daraus resultiert die Hauptaufgabe der KulturmanagerInnen im Museum: Welche Ausstellungen, Veranstaltungen und Angebote bietet man für welche Zielgruppen mit welcher Kommunikationsstrategie an? Wie bekomme ich Aufmerksamkeit? Und wie werden aus InteressentInnen begeisterte BesucherInnen, die genau das kommunizieren und wiederkommen? Die aktuellen Aufgaben sind denen sehr ähnlich, die sich alle KulturmanagerInnen schon vor zehn Jahren stellten. Doch haben sich Arbeitsstrukturen, Kommunikationswege und Rahmenbedingungen entscheidend verändert. Vor 15 Jahren startete ich im Museum als Verantwortliche für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, wobei mein Arbeitsbereich grob gefasst Pressearbeit per Post (!), Fax, Telefon und Face-to-Face umfasste, zudem das Erstellen von Drucksachen sowie Organisieren von Großveranstaltungen beinhaltete und noch einiges mehr. Doch war ganz gewiss: Die Kommunikation zwischen Museum und BesucherInnen war eine reine Senderkommunikation. Auf eine heute kaum noch nachvollziehbare „unlebendige“ Art kommunizierte man mit seinen BesucherInnen.

Heute gehen wir mit Dialogmedien wie Facebook und Twitter um, beliefern Instagram und Youtube mit Bildern, die wir vorab rechtlich geprüft haben, schreiben Blogs und Newsletter. Haben die mobile Webseite genauso im Blick wie den Audioguide für Sehschwache und das Erstellen von Drucksachen. Wir evaluieren Veranstaltungsformate auf ihre Aktualität und verantworten den Webauftritt. Museen sind außerdem auf dem Weg, sich mit ihren



... Kommunikative Allrounder gefragt

Sammlungen in den digitalen Raum zu erweitern. Aus dem Blickwinkel der Kommunikation gesehen ein höchst spannendes Thema.

Als KulturmanagerIn ist man digitale/r und reale/r KommunikatorIn, man vermittelt Ausstellungen, Projekte und Veranstaltungen an sämtliche Zielgruppen. Mit der gesamtgesellschaftlich veränderten Kommunikation wandelte sich auch das Verhältnis zwischen Museum und BesucherInnen grundlegend. Die heutigen BesucherInnen stehen auf Augenhöhe mit KuratorInnen und ProjektarbeiterInnen. Sie sind nicht mehr die stillen Ausstellungsrezipienten, sondern sie erwarten mehr. Die BesucherInnen wünschen den Austausch, die Vermittlung und Interaktion sowie eine kommunikationsfördernde Ansprache in der Ausstellung. In überschaubarer Zeit erhoffen sie sich ein bereicherndes Erlebnis im Museum, das exzellente ästhetische und wissenschaftliche Präsentation ebenso inkludiert wie Inspiration und Unterhaltung. Edutainment genannt. Museen erleben in dieser Hinsicht einen enormen Wandel, der sich wiederum abbildet in veränderten Ansprüchen an die Arbeitsbereiche der KulturmanagerInnen.

KulturmanagerInnen verorte ich in Museen v. a. in den Abteilungen Kommunikation und Marketing. Sie sollten kommunikationsstark, kreativ und selbstbewusst, stressresistent und dabei konzentriert sein, einen Sensor für gesellschaftlich relevante Themen haben und unbedingt im lokal-regional-überregionalen kulturellen Umfeld zuhause sein. Hohes Fachwissen, erworben im Hochschulstudium oder in einem berufsbegleitenden Studium, wird bei Stellenneubesetzungen vorausgesetzt. Die Summe dieser Ansprüche klingt nach einem überbordenden Bündel an Erwartungen. Aber: Das ist schaffbar, es fordert heraus und es kann durchaus überbordend interessant sein. Denn KulturmanagerInnen erwartet in Museen ein lebendiges, sich stark transformierendes Kulturunternehmen mit flacher werdenden Hierarchien, multithematischer Ausrichtung sowie hoher Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit.¶



PROF. DR.
MEINRAD MARIA
GREWENIC

1984-1992 Saarland Museum
Saarbrücken, Stiftung Saar-
ländischer Kulturbesitz,
Saarbrücken; 1992 - 1999
Direktor des Historischen
Museums der Pfalz Speyer
und Geschäftsführender
Vorstand der Stiftung Histo-
risches Museum der Pfalz
(Mitglied des Stiftungs-
vorstandes); 1999 bis heute
Generaldirektor und Leiter
der Geschäftsführung des
Weltkulturerbe Völklinger
Hütte - Europäisches Zen-
trum für Kunst und Indust-
riekultur GmbH; 2011-2013
Geschäftsführender
Vorstand der Stiftung Saar-
ländischer Kulturbesitz und
kommissarischer Direktor des
Saarland Museums Saarbrü-
cken

Wir kreieren Third Places

Welche KulturmanagerInnen brauchen wir dafür?

Ein Kommentar von Meinrad Maria Grewenic

Die Beschäftigung mit dem Kulturmanagement und die Ausbildung von KulturmanagerInnen setzte in den 80-er Jahren des 20. Jahrhunderts ein. Am Anfang wurde intensiv die Polarisierung zwischen Kultur, als etwas, was im Grunde nicht zu steuern ist, und dem Management, das anhand vorgegebener Kennziffern definierte Ziele erreichen will, thematisiert. Zu diesem Zeitpunkt hatten die Kulturinstitutionen gerade die NutzerInnen ihrer Einrichtungen entdeckt. Seit dem Anfang des 20. Jahrhunderts gibt es intensive Bestrebungen, Kunst und Kultur als Bildungsinhalt und kulturpädagogische Maßnahmen zu begreifen. Die AdressatInnen dieser kulturpädagogischen VermittlerInnen wurden bis dahin immer als Kultur-Menschen begriffen. Neu seit den 1980-er Jahren war die Hinwendung zu den KulturnutzerInnen, die als ganz normale Alltagsmenschen begriffen wurden, deren Sozialisierung nicht von Kultur und Kunst bestimmt war. Es sollten die Nicht-KulturnutzerInnen erreicht werden, für die Kultur keine Lebensnotwendigkeit besitzt und kein Lebensmittel ist. Hinzu kam die finanzielle Krise der Kultureinrichtungen, deren Auslöser einerseits eine enorme Vermehrung der Kulturinstitutionen - besonders im kommunalen Bereich - und andererseits die schwindende Bereitschaft der öffentlichen Hand, alle ihre neuen Kultureinrichtungen zu finanzieren, waren. Die kameralistische Trennung in Einnahme- und Ausgabe-Haushalte der Institutionen war das Fundament dieser Denkweise. Bis zu diesem Wendepunkt galt: jede Kultureinrichtung gab das aus, was ihr zugebilligt wurde. Reichte das Geld nicht „jammerte man nach oben“ oder überzog die Etatansätze. Die Neuorientierung der Kultur durch Kulturmanagement hat viel dazu beigetragen, Kultur auch als demokratisches Allgemeingut zu positionieren. Wichtig in diesem Prozess ist, dass Kulturmanagement nicht als Technik, sondern als Haltung der KulturentscheiderInnen begriffen wird und dass Kultursteuerungsprozesse immer eng mit kreativen Menschen verknüpft sind und folglich bis zum Finale auch scheitern können.

Mit der Neuausrichtung der Ziele der Kulturausrichtungen für Alltagsmenschen wurde die Kommunikation der Themen, Bilder und Fantasien immer wichtiger. Kultur sollte über die Mauern der Kultureinrichtungen hinaus zu den Menschen getragen werden. Das Schlagwort des damaligen Frankfurter Kulturdezernenten Hilmar Hoffmann „Kultur für alle“ zeigt diese kulturpolitische Ausrichtung deutlich.

Eine intensive Diskussion um die rechtliche Selbstständigkeit von Kultureinrichtungen setzte ein, auch mit dem Ziel die Kulturaufwendungen mit den Erträgen durch Nutzer zu verknüpfen. Das Kulturmanagement versuchte den



... Wir kreieren Third Places

KulturrentscheiderInnen strukturiert die Grundregeln eines publikumsorientierten Managements zu vermitteln: Akquisition neuer Finanzmittel für mischfinanzierte Kulturkonzepte, Controlling der eingesetzten Finanzmittel, systematische Vermittlung von Kommunikationsstrategien nach außen und auch nach innen, Organisationslehre zur Optimierung der Betriebsformen und der Organisationsabläufe in Kulturbetrieb und schließlich das große Projekt der Themenentwicklung und Themenpositionierung der Kulturbetriebe, das in der Konsequenz heute zu intensiven Gattungsüberschreitungen zwischen Gedächtniskultur der Museen, Bibliotheken und den inszenatorischen Kulturen des Theaters und der Festivals führt. In diesem Prozess der Neuorientierung ist die alte Gattungsgliederung der Kultur, die seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert galt, infrage gestellt.

Die aktuelle Generation der Kultursteuerer setzt sich in der Regel aus Fachmenschen zusammen, die in ihren kulturellen Bezugsdisziplinen sehr gut ausgebildet sind und gleichzeitig umfassende Kenntnis in den Schlüsselfeldern des neuen Kulturmanagements haben: Finanzierung, Organisation, Kommunikation und Themengenerierung. Die MitarbeiterInnen der Weltkulturerbe-gesellschaft Völklinger Hütte sind exzellente ArchitektInnen, StädteplanerInnen, KünstlerInnen, KulturwissenschaftlerInnen, KunsthistorikerInnen, MusikwissenschaftlerInnen, SoziologInnen, JournalistInnen und Verwaltungsmenschen, die durch ihren Umgang mit der Industriekultur in der Lage sind, in einem großen Sanierungs-, Kulturentwicklungs-, Themen- und Kommunikationsprojekt ihre Fachbereiche immer in Bezug zum Gesamtprojekt und mit touristischer Impulssetzung zu steuern.

Die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft machen neue Kompetenzfelder der KulturmanagerInnen notwendig. Die Steuerung großer Kulturlandschaften oder großer Industriekulturprojekte, die in der Regel Denkmäler, Entwicklungsprojekte, Museen, Ausstellungsorte, Archive und Aufführungsorte gleichzeitig sind, erfordern in ihren Entscheidungsbereichen und Projektsteuerungsfeldern die gesamte Klaviatur einer sehr guten Ausbildung in einer kulturellen Bezugsdisziplin, die die Möglichkeit eröffnet, sich kurzfristig in jedes andere Kulturgebiet einzuarbeiten, und setzt die Beherrschung der Schlüsselfelder des Kulturmanagements voraus. Obwohl es immer noch kein einheitliches methodisches Fundament und keine einheitliche Ausbildungsbasis für das Kulturmanagement gibt, ist es entscheidend, bei allen Kulturhandlungen die vier großen Steuerungssegmente des Kulturmanagements im Blick zu halten. Kulturmanagement hat sich seit seinen Anfängen rasant entwickelt und ist inzwischen eines der zentralen Schlüsselfelder für die Beherrschung der Aufgaben der Zukunft geworden.

Die neueste Zielstellung im Kulturmanagement 4.0 ist die touristische Orientierung der Kultureinrichtungen, die große Kulturimpulse setzt und Kultur als Magnet begreift, der Menschen auch aus Distanzen von über 100 Kilometern anzieht - auch dann, wenn sie selbst in einem hochgesättigten kul-



... Wir kreieren Third Places

turellen Umfeld leben. Die zweite große Herausforderung der Zukunft ist das Erreichen der jungen Generation, der „Nintendo Generation“, die vollständig durch das Internet sozialisiert und durch Smartphones und PCs weltweit vernetzt ist. Potenziell besitzt die junge Generation alle Informationen. In ihren Kulturentscheidungen kennt sie jedoch lediglich noch die beiden Kriterien „wooh aufregend“ und „uhh langweilig“. Hier emotionale Berührungen herzustellen, die Neugierde für Kultur wecken, derart, dass sich diese Menschen über größere Distanzen in Bewegung setzen und ihre Partyzone verlassen, ist die größte Herausforderung. Die Kreierung von Third Places der Kultur und ihrer Kommunikation ist hier die entscheidende Aufgabe.

Hierzu ist es notwendig, dass die Kultursteuerer ihr Kulturthema lieben, dass sie bereit sind, ihren eigenen Horizont immer zu erweitern und für ihre Aufgabe brennen. In diesem Sinne ist Kulturmanagement ein Schlüsselfeld zur Bewältigung der Krisen und Herausforderungen der Zukunft. ¶



PROF. DR.

RAPHAELA HENZE

MBA, ist Professorin für Kulturmanagement an der Hochschule Heilbronn. Sie ist Gründerin des vom Arts & Humanities Research Council geförderten, internationalen und interdisziplinären Netzwerks „Brokering Intercultural Exchange“

MEHR

INFORMATIONEN

www.managingculture.net

Raus aus der Komfortzone

Der deutsche Kulturbetrieb agiert international, davon ist er selbst überzeugt. Doch wie international ist er wirklich? Dass nicht nur physisch Landesgrenzen, sondern viel mehr Kulturgrenzen in den Köpfen überschritten müssen, fordert Prof. Dr. Raphaela Henze in diesem Beitrag. Was bedeutet das aber auch für die Kulturmanagement-Studiengänge, deren Studierende in einen solchen „wahrhaft internationalen Arbeitsmarkt“ eintreten?

Ein Beitrag von Raphaela Henze

Rund die Hälfte von 352 befragten KulturmanagerInnen aus 46 Ländern halten einer Studie¹ aus dem Jahr 2015 zur Folge ihre Tätigkeit für international und es steht zu vermuten, dass diese Zahl in den kommenden Jahren zunehmen wird. Wichtig ist dabei, zu betonen, dass in der genannten Befragung bewusst keine KulturmanagerInnen adressiert wurden, die man per se für ExpertInnen in internationalen Zusammenhängen halten würde (wie beispielsweise MitarbeiterInnen von Mittlerorganisationen oder großen Stiftungen). Vor diesem Hintergrund müssen sich insbesondere Kulturmanagementlehrende die Frage stellen, wie es gelingen kann, Studierende auf eben diese Internationalisierung der Tätigkeit vorzubereiten.

Eurozentrismus

In der oben genannten Studie wurde ein Eurozentrismus nachgewiesen, der sich unter anderem darin manifestiert, dass europäische KulturmanagerInnen und insbesondere diejenigen im deutschen Sprachraum noch relativ wenig in Zusammenhängen agieren, die dem eigenen Kunst- und Kulturverständnis eher fremd sind. Die meisten Kooperationsprojekte von europäischen KulturmanagerInnen finden in (West-)Europa statt und am häufigsten noch in der unmittelbaren Nachbarschaft. Dafür gibt es durchaus pragmatische Gründe, wie beispielsweise relativ wenig Probleme mit Visa, keine langen Reisezeiten, Währungsschwankungen oder unterschiedliche Zeitzonen. Dazu kommt die Förderung durch „Creative Europe“, die Kooperationen mit außereuropäischen Partnern allein schon aufgrund der auf Europa zugeschnittenen Anforderungen häufig erschwert. Dieser Pragmatismus in der Partnerwahl, der den eigenen Kulturbegriff kaum herausfordert, verhindert allerdings wichtigen Erkenntnisgewinn.

So ist etwa das in Deutschland lange Jahre und mit mäßigem Erfolg ventilierete Thema „Audience-Development“ bei KollegInnen aus Afrika in dieser Form nicht wirklich eins. Vielmehr ist das Adressieren einer inhomogenen Bevölkerung in vielen afrikanischen Ländern, deren Grenzen ohne Rücksicht auf Volksstämme und Sprachen am Reißbrett festgelegt wurden, seit Jahrzehn-

¹ Henze, 2016, S. 81. Bei den Kulturmanagern aus dem nichtdeutschsprachigen Ausland sind es sogar 60%.



... Raus aus der Komfortzone

ten Tagesgeschäft. Bedauerlicherweise haben wir aber noch nicht ausreichend erkannt, welches Potential in den Kompetenzen und Erfahrungen der KollegInnen liegt.

Viele KulturmanagerInnen aus Ländern des Globalen Südens bemängeln völlig zu Recht ihre weitgehende Marginalisierung.² Eine Kulturmanagerin aus dem Libanon macht etwa darauf aufmerksam, dass ihr Heimatland weit mehr Geflüchtete aufnimmt, als dies die meisten Länder Europas tun und man schon vor Jahren eine Willkommenskultur etabliert habe, die nach wie vor gut funktioniert.³ Erstaunlich ist, dass diese Expertise von kaum einem/r europäischen Kollegen/in in Anspruch genommen wird. Auch ein Blick nach Südamerika, wo das Kulturmanagement geschichtlich bedingt einen viel stärkeren geisteswissenschaftlichen Überbau hat als etwa in Nordamerika, das Pate für zahlreiche kulturmanageriale Errungenschaften in Europa stand und nach wie vor steht, ist aufschlussreich. Soziale Themen stehen stärker im Fokus. Es war dort schon immer auch Aufgabe von Kunst und Kultur und den dazugehörigen Personen, sich mit kreativen Prozessen auseinanderzusetzen, die dazu beitragen sollen (und können!), soziale Herausforderungen wie beispielsweise Gewalt in Kolumbien und Guatemala, Korruption in Argentinien und Peru, ethnische Diversität in Chile und Mexiko oder Ungleichheit in Brasilien zu meistern.⁴ In Europa und insbesondere in Deutschland beginnen wir erst relativ langsam, uns näher mit Formen wie Community Engagement, Social Arts oder Collaborative Arts Projects zu befassen. Natürlich auch weil uns die politischen Umstände und die Zeiten des zunehmenden Populismus nun dazu zwingen.⁵ Das Rad brauchen wir aber auch hier nicht neu erfinden, nur müssen wir raus aus unserer Komfortzone, damit wir lernen können. Mithin spricht viel dafür, Studierenden bereits während des Studiums solche Lernmöglichkeiten zu bieten. Dies kann unter anderem durch entsprechend vor- und nachbereitete Exkursionen und gemeinsame Projekte mit (Praxis-)PartnerInnen im Ausland geschehen. Oder auch durch die Einbindung und das Mitwirken in internationalen Netzwerken wie beispielsweise „Brokering Intercultural Exchange“, die weiter an Bedeutung gewinnen werden.⁶

Gesamtgesellschaftliche Relevanz

Aber die Komfortzone ist keine Einbahnstraße und sie geht weit über geografische Grenzen hinaus. Internationalisierung findet nicht nur „draußen“ statt, sondern auch in unseren Institutionen. Viele der Zusammenhänge, die KulturmanagerInnen als international beschreiben, sind möglicherweise treffender mit transkulturell umschrieben, denn sie meinen Begegnungen,

² Henze, 2016, S. 97 ff.

³ Fakhoury, 2016, S. 27.

⁴ Hernandez-Acosta, 2013, S. 134.

⁵ Henze, 2017.

⁶ Cvjeticanin, 2011.



... Raus aus der Komfortzone

die überhaupt nicht im Ausland oder mit Auslandsbezug stattfinden, sondern in der jeweiligen Organisation. Auch wenn wir uns im relativ homogenen Kultursektor⁷ bedauerlicherweise noch schwer tun, so werden wir, wollen wir wieder Relevanz gewinnen und dauerhaft überlebensfähig sein, nicht umhinkommen, uns ernsthaft und nachhaltig mit einer zunehmend inhomogener werdenden Gesellschaft in all ihren Facetten auseinanderzusetzen. Und diese Auseinandersetzung wird so weit gehen, dass wir unsere „Produkte“, für die wir jahrelang mal mehr, mal weniger erfolgreich „Kunden“ gesucht haben, infrage stellen. Wir werden nach neuen Formaten suchen müssen, die mehr Menschen bereits in den künstlerischen Prozess, in die Gestaltung des Produkts einbinden. Was hier sehr verkürzt dargestellt wird, ist nicht weniger als ein Paradigmenwechsel und dieser geht einher mit dem Verlust von Privilegien und gegebenenfalls auch Deutungshoheit. Manche fürchten bedauerlicher- und, wie zahlreiche Projekte aus dem In- und Ausland belegen⁸, auch unnötigerweise um Qualität. Wieder eine Komfortzone, in der wir uns im Kultursektor durchaus bequem und in Teilen auch ausgesprochen überheblich eingerichtet haben, die es aber zeitnah zu verlassen gilt, wenn wir mit gesamtgesellschaftlicher Relevanz endlich ernst machen wollen. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Ausbildung, sondern auf das Selbstverständnis der Disziplin. GralshüterInnen werden zu GrabschauflerInnen.

Auch hierauf müssen wir Studierende vorbereiten. Es reicht nicht mehr, mit dem Handwerkskasten loszumarschieren und für etwaige auftauchende Probleme im Betriebsablauf das richtige Werkzeug dabei zu haben. KulturmanagerInnen sind Teil der kreativen Prozesse und werden möglichst viele Menschen in eben diese Prozesse einbinden. Mediiieren, Moderieren und Motivieren werden zunehmend wichtige, aber sicherlich keine einfachen Aufgaben.

Kreativität halten die in der genannten Studie befragten KulturmanagerInnen für eine der wichtigsten Kompetenzen für eine erfolgreiche Laufbahn im Kulturmanagement. Disziplinüberschreitendes Denken gilt als wesentlicher Bestandteil jedes kreativen Prozesses. Die Einbeziehung von Inhalten aus der (Entwicklungs-)Geografie, der Geschichtswissenschaft, der Ethnologie oder den Postcolonial Studies ist mithin ebenso wichtig wie Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz und Medienkompetenz.

⁷ Eine Studie der Beratungsfirma Ithaka S + R für das Cultural Affairs Department in New York (R. C. Schonfeld/L. Sweeny, (2016) hat herausgefunden, dass in der Stadt, in der Weiße nur ein Drittel der Bevölkerung bilden, diese jedoch mit 61,8 % die sogenannten Kulturarbeiter stellen. Die Stadt New York plant nun in einem Pilotprojekt 85 nicht-weißen Studierenden Zugang zu 35 Kultureinrichtungen zu verschaffen, wo sie bestenfalls später auch eine Anstellung finden. Auch Terkessides und Carty schreiben über die Schwierigkeit wie eine homogene Gruppe von Menschen auf einmal Vielfalt generieren soll. Die aktuelle Studie von Vincent DuBois aus dem Jahr 2016 macht deutlich, dass Berufe im Kreativbereich überwiegend von Personen ergriffen werden, die eine frühkindliche Sozialisierung mit Kunst und Kultur erfahren haben, etwa durch Besuche von Museen und Theatern, Musik- oder Tanzunterricht.

⁸ Henze, 2017.

**... Raus aus der Komfortzone****Mobilität von Studierenden**

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in der bisherigen Diskussion um die Internationalisierung der Ausbildung noch zu kurz kommt, ist die zunehmende Mobilität von Studierenden aus Transformationsländern. Eine erstklassige Ausbildung erhoffen sich die erstarkenden und durchaus zahlungskräftigen Eliten für den Nachwuchs insbesondere in den USA, was durch die zunehmend strikten Visabestimmungen vielfach erschwert wird, und in Europa. Gerade für Großbritannien hat sich die Internationalisierung des Hochschulsektors als durchaus lukratives Geschäft erwiesen. Mithin sind es aber genau diese kulturmanagerialen Ansätze, die in die Welt getragen werden, dort aber nicht zwingend passen.⁹ Die Fähigkeit interkulturelle Transferleistungen zu erbringen, müssen nicht nur Studierende, sondern auch viele Lehrende erlernen. Zu häufig finden sich noch westliche „ExpertInnen“, die sich aufschwingen, in anderen Teilen der Welt zu Themen zu dozieren, die dort vielleicht gar keine sind oder aus einer Vielzahl von geschichtlichen oder gesellschaftlichen Gründen grundlegend anders angegangen werden müssen.¹⁰ Zuhören und Lernen wären angesagter.

Langsam aber doch stetig diversifiziert sich unsere Studierendenschaft.¹¹ Die ebenfalls bis heute zu wenig gestellte, aber doch entscheidende Frage wird sein, wie es uns gelingen kann, diese Diversität und das darin liegende Potential für die Lehre zu nutzen. Auch hier werden Lehrende aus ihrer Komfortzone gebracht. Diversität meint nicht nur eine Zunahme von verschiedenen Ethnien und kulturellen oder religiösen Hintergründen im Vorlesungssaal, sondern auch eine Zunahme von Studierenden, die vermutlich nicht mehr das bildungsbürgerliche Gepäck der Dozentengeneration mitbringen, aber durchaus andere Kompetenzen erlangt haben, die im späteren Berufsleben bedeutsam sind – dazu könnte bestenfalls neben der so wichtigen Medienkompetenz ein gelassenerer Umgang mit dem Thema Vielfalt gehören, das für diese Generation möglicherweise selbstverständlicher ist, als für die, die sie unterrichten.

Die Komfortzone ist individuell, bestimmt von individuellen Präferenzen, Erfahrungen und der eigenen Sozialisierung. Sicher ist nur, dass jeder Einzelne sie in irgendeiner Form verlassen muss. Dies ist unausweichlich und

⁹ Henze, 2016, S. 32.

¹⁰ Zu Kooperationen und wie diese für beide Seiten gewinnbringend gestaltet werden können Siehe A. Hampel, 2014 und 2016.

¹¹ Die Chancen von Kindern aus den sogenannten bildungsfernen Schichten einen Hochschulzugang zu erlangen, sind jedoch nach wie vor erheblich geringer als die von Kindern aus Akademikerhaushalten. Zwar hält sich Deutschland immer wieder die Durchlässigkeit seines Bildungssystems zu Gute und im Vergleich zu Großbritannien und Frankreich mag dieses tatsächlich auch durchlässiger sein, doch von einer Chancengleichheit auf Bildung ist Deutschland noch viele bildungspolitische Grundsatzentscheidungen und möglicherweise auch stattliche finanzielle Summen entfernt. Aber auch auf der Seite der Lehrenden findet man die Homogenität, die auch die Machtzentren von Kulturinstitutionen auszeichnet. Noch nicht einmal jede vierte Professur ist mit einer Frau besetzt. Professoren sind in Deutschland im Schnitt über 50 Jahre alt. Auch ausländische Professoren oder solche mit Migrationshintergrund gibt es noch immer zu selten. Auch hier die Frage, wie diese Homogenität Vielfalt unterstützen oder gar erzeugen soll?



... Raus aus der Komfortzone

klingt bedrohlich, birgt aber doch zahlreiche Chancen. Wenn es uns gelingt, Studierende auf eben dieses Verlassen der Komfortzone vorzubereiten, erweisen wir ihnen vermutlich den besten Dienst nicht nur für eine Laufbahn im Kulturmanagement, sondern auch darüber hinaus.¶

ZUM WEITERLESEN

- Carty, Hilary (2014): Democratising Cultural Institutions – A Challenge for Europe. A Challenge for Culture, in: Henze, Raphaela/Wolfram, Gernot (Hrsg.): Exporting Culture – Which role for Europe in a global world?, VS Springer, Wiesbaden, S. 63–76.
- Cvjeticanin, Biserka (2011) Networks: The evolving aspects of culture in the 21st century. Cluturelink.org.
http://www.culturelink.org/publics/joint/clinkconf/Cvjeticanin_Networks.pdf (06.10.2016).
- Dubois, Vincent (2016): Culture as a Vocation. Sociology of career choices in cultural management, Routledge, New York.
- Fakhoury, Tamirace (2016): Barometer für die Demokratie. Der Zustrom von Syrern ist ein Test für das politische System des Libanon und gleichzeitig eine Chance, in: KULTURAUUSTAUSCH, Zeitschrift für internationale Perspektiven, Neuland, Ausgabe 2/2016, S. 27.
- Hampel, Annika (2016): Kooperationskultur in den Künsten. Perspektiven am Beispiel deutsch-indischer Partnerschaften, in: Schneider, Wolfgang/Kaitinnis Anna (Hrsg.): Kulturarbeit in Transformationsprozessen. Innenansichten zur ›Außenpolitik‹ des Goethe-Instituts, Springer VS Verlag, Wiesbaden, S. 155–160.
- Hampel, Annika (2014): Fair Cooperation – Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik, Springer VS Verlag, Wiesbaden.
- Henze, Raphaela (2017): Why we have to overcome paternalism in times of populism, in: Dragičević Šešić, Milena/Rogač Mijatović, Ljiljana (Hrsg.), Cultural Diplomacy and International Cultural Cooperation, Ministry of Culture Republic of Serbia & University of Arts, Belgrade – im erscheinen.
- Henze, Raphaela (2016): Einführung in das Internationale Kulturmanagement, Springer VS Verlag, Wiesbaden.
- Hernández-Acosta, Javier Jose (2013): Differences in Cultural Policy and its Implications for Arts Management: Case of Puerto Rico, The Journal of Arts Management, Law and Society, 43, S.125–138.
- Schonfeld, Roger C./ Sweeny, Liam (2016): Diversity in the New York City. Department of Cultural Affairs Community
[http://www.sr.ithaka.org/publications/diversity-in-the-new-york-city-department-of-cultural-affairs-community/\(05.12.2016\)](http://www.sr.ithaka.org/publications/diversity-in-the-new-york-city-department-of-cultural-affairs-community/(05.12.2016)).
- Terkessidis, Mark (2015): Kollaboration, Edition Suhrkamp, Berlin.



KARIN WOLF

Gründerin und Direktorin des Instituts für Kulturkonzepte, Wien. Stv. wiss. Leitung des MAS Lehrgangs European Arts Management an der Karl-Franzens-Universität Graz. Studium der Theater-, Film- und Medienwissenschaft, Kunstgeschichte (Wien, Amsterdam, Berlin), European Diploma in Cultural Project Management. Seit 1984 im internationalen Kulturbereich tätig. Persönliche Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung in Kulturbetrieben, Jobcoaching und Karriereplanung, PR- und Marketingberatung, Präsentations- und Moderationstraining. Diverse Lehraufträge zu Kulturmanagement u.a. an den Universitäten Wien, Krems, Graz und Belgrad.

Chance der Transformation

Die immer neuen Aufgaben von KulturmanagerInnen bedeuten Herausforderung und Chance zugleich

Die europäische Gesellschaft verändert sich gravierend, in ungeheurem Tempo. Kulturschaffende sind nicht nur passiver Teil dieser Transformationen, sie sind MitgestalterInnen und werden hierzu auch in die Pflicht genommen. Für den Beruf der KulturmanagerIn bedeutet das, sich auf immer neue Aufgabenfelder einzustellen. Dafür nötig sind Weiterbildungen, die sie/ihn dabei unterstützen. Karin Wolf wirft in unserem Magazin einen Blick auf diesen Wandel und was er bedeutet.

Ein Beitrag von Karin Wolf

Der Kultursektor ist als Arbeitsplatz unverändert attraktiv. Auf öffentlich ausgeschriebene Stellen in Kulturbetrieben melden sich Hunderte BewerberInnen. Kulturmanagement-Ausbildungen, egal, ob einzelne Seminare oder mehrsemestrige Lehrgänge, sind gut gebucht. Paradoxerweise werden die Arbeitsbedingungen im Kultursektor von den zuständigen Interessensgemeinschaften zu recht immer wieder kritisiert. In Österreich hat die IG Kultur z.B. die Kampagne Fair Pay ins Leben gerufen, die dem Lohndumping entgegentritt und Honorarrichtlinien erstellt, um auf den Wert von Kulturarbeit (künstlerisch produzierender ebenso wie organisatorischer Arbeit) hinzuweisen. Damit soll bei allen Beteiligten, den ArbeitgeberInnen und den ArbeitnehmerInnen, ein Bewusstsein für faire Arbeitsbedingungen geschaffen werden und längerfristig nachhaltige Verbesserungen erreicht werden.

Menschen, die in der Kultur arbeiten, ist der ideelle Gewinn oft wichtiger, als der monetäre. Sie wollen sinnstiftende Arbeit leisten und die Gesellschaft mitgestalten. Die Auseinandersetzung mit künstlerischen Inhalten und Themen im Arbeitsalltag ist ihnen eine persönliche Bereicherung, ebenso wie der Umstand, dass sie die Möglichkeit haben, gemeinsam mit anderen eigene Ideen zu verwirklichen. Auch das Bild vom „schönen“ Arbeitsplatz ist nicht unwesentlich. Es gibt Menschen, denen es Freude bereitet, jeden Tag zur Arbeit in ein Theater oder ein Museum zu gehen. Sie besuchen, oft nach Dienstschluss, Aufführungen und Ausstellungen im Bewusstsein, einen ganz wesentlichen Teil am Zustandekommen geleistet zu haben. Damit partizipieren sie am Erfolg mit und erleben immer wieder eine Bestätigung der eigenen Leistung. Die Hierarchien in Kulturbetrieben sind flach im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben. Wenn ein Betrieb gut geführt wird, gibt es Kollegialität und Gemeinschaftsgefühl und die Möglichkeit, eine funktionierende Work Life Balance zu finden. KulturmanagerInnen stellen oft Selbstverwirklichung vor Auftrags Erfüllung und Gestaltungswillen vor Gewinnmaximierung, sie möchten sich im Laufe ihres Arbeitslebens kontinuierlich weiterentwickeln und dazu lernen.



... Chance der Transformation

Eine typische Karriere im Kulturmanagement kann als Studentenjob, an der Kasse oder an der Garderobe beginnen und im Lauf der Jahre Positionen in verschiedenen Abteilungen beinhalten bis zu einer Führungsposition wie Leitung des Marketing oder der Personalabteilung. Typisch ist auch die „Durchlässigkeit“ der verschiedenen Szenen: Menschen starten in der Alternativkultur und übernehmen später Positionen in etablierten Häusern. Auch die Kunstsparte kann sich im Laufe einer Kulturmanagement-Karriere ändern: von der Musik zum Theater, vom Filmfestival zur Oper.

Ein zweiter Karriereverlauf ist die Selbstständigkeit, die manchmal eine Notlösung mangels Jobangebot, manchmal eine bewusste Entscheidung mit einer Geschäftsidee ist. Selbstständige KulturmanagerInnen sind oft im Umfeld der Creative Industries tätig, im Medien-, Design- oder Architekturbereich. Egal, ob angestellt oder selbstständig, die Basis für alle notwendigen Kompetenzen ist eine unternehmerische Grundhaltung. Diese zeichnet sich aus durch eine Klarheit über die eigenen Ziele, eine realistische Einschätzung des Risikos und durch eine deutliche Haltung gegenüber aktuellen gesellschaftlichen und kulturellen Themen.

Gesellschaftlicher Auftrag für Kulturbetriebe

Die aktuellen gesellschaftlichen Transformationen führen dazu, dass KulturmanagerInnen zunehmend Aufgaben übernehmen, die über das Produzieren und Organisieren von Kunst und Kultur hinausgehen, wie z.B. soziales Engagement im Kontext der Flüchtlingsbetreuung oder der Bildungs- und Sozialarbeit. Auch die Politik knüpft Förderungen zunehmend an soziale Aufgaben oder Bildungsaufträge und ruft Programme und Projekt ins Leben, die migrantische bzw. gesellschaftliche benachteiligte Gruppen an die Kultur heranführen sollen. Damit ist kultur- und gesellschaftspolitische Haltung mehr gefragt denn je. Das wiederum ist eine Möglichkeit mehr, sich aktiv und gestaltend bei seinen Aufgaben einzubringen. Und vor allem auch mit anderen gesellschaftlichen Akteuren in Kontakt zu treten, denn der Kulturbetrieb kann es sich nicht mehr leisten, ein Elfenbeinturm zu sein.

Die wichtigsten Ausprägungen der Transformation mit Blick auf die Arbeit von bzw. in Kulturinstitutionen sind: stetiger Rückgang von Förderungen, verändertes Freizeitverhalten des Kulturpublikums, transkulturelle Gesellschaft und der Einfluss der neuen Medien auf alle Ebenen der Kommunikation.

Was gilt es also zu beachten, wenn eine Karriere im Kulturmanagement geplant wird? Im Kultursektor ist es besonders wichtig, auf die Wertschätzung der eigenen Leistung zu achten, das zeigt sich in der Qualität der Arbeitsbedingungen und der Bezahlung. Ein realistisches Karriereziel ist es, sich als KulturmanagerIn gut bzw. sehr gut die Existenz zu sichern und eine erfüllende Tätigkeit zu verrichten. Dies kann nur gelingen, wenn man von Beginn an selbstbewusst und mit Nachdruck, den Wert der eigenen Arbeit kommuniziert und sich um die Bereitstellung ausreichender Ressourcen kümmert.



... Chance der Transformation

Es besteht immer die Gefahr, dass man sich durch das eigene große Engagement für die Kunst und die Freude an der Sache, dazu verleiten lässt, sich selbst und andere auszubeuten. Die eigenen Bedürfnisse und die des Teams dürfen nur in Ausnahmesituationen und nur für kurze Zeit (Premiere, Ausstellungseröffnung, etc.) hinter das künstlerische Anliegen gestellt werden.

Kompetenzen zur Bewältigung der Transformation

Traditionellerweise erlernen KulturmanagerInnen die notwendigen Fähigkeiten in der Praxis, individuelles Erfahrungswissen spielt in diesem sehr facettenreichen Beruf nach wie vor eine wichtige Rolle. Die Praxiserfahrung hat an Relevanz nichts verloren, wie ein Blick in Stellenausschreibungen beweist, wo diese immer gefordert ist. Gerade am Beginn der Karriere ist es wichtig, rasch in die Praxis einzusteigen und durch Projekte oder Praktika in möglichst unterschiedlichen Organisationen und Sparten Erfahrungen sammeln zu können.

Um mit den aktuellen und immer schneller stattfindenden Entwicklungen Schritt halten zu können, ist es unerlässlich, im Sinne der Karriereplanung auch die eigene Weiterbildung als Teil der Karriereplanung zu verstehen und sich regelmäßig neues Wissen anzueignen. Die Auswahl der Inhalte, die man sich aneignen möchte hängt von den individuellen Bedürfnissen, Interessen und Stärken ab. Bevorzugt werden kurze, kompakte und praxisorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote, die mit Berufstätigkeit vereinbar sind und eine gute Möglichkeit zur Vernetzung mit KollegInnen bieten.

Zu den Kenntnissen und Kompetenzen, die sich Menschen in einer Kulturmanagementausbildung aneignen möchten, zählen unverändert die „Klassiker“ Projektplanung und -organisation, Kommunikations- und Präsentationstechniken, Finanzierung und Förderung. Das Feld PR und Marketing befindet sich in permanenter Veränderung und Erweiterung durch die zentrale Rolle und rasante Entwicklung von Social Media und Internet. Wissen über Audience Development ist im Kontext der transkulturellen Gesellschaft notwendig. Unternehmerisches Handeln (strategisches Denken, Führungskompetenz, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse) gewinnt an Bedeutung, dem Umstand geschuldet, dass die staatlichen Förderungen zurückgehen und Geld zunehmend erwirtschaftet werden muss.

Wie stellt sich die Sache aus Sicht der Kulturbetriebe dar und was erwarten Kulturbetriebe von ihren MitarbeiterInnen? Kulturbetriebe sind durch die Reduktion der Förderungen oft vor die Entscheidung gestellt: Sparen am Programm oder Sparen am Personal? Leider führt das nicht selten dazu, dass weniger Personal den gleichbleibenden Arbeitsaufwand leisten muss. Führungskräfte beantworten die Frage nach dem/r perfekten MitarbeiterIn oft mit folgenden Schlagworten: selbstständiges Denken, in der Lage Verantwortung zu übernehmen und Branchenkenntnis. Ungewöhnliche und abwechslungsreiche Lebensläufe stoßen durchaus auf Interesse, hier besteht in der



... **Chance der Transformation**

Regel Offenheit für Individualität und Persönlichkeit. Das Bewusstsein, dass MitarbeiterInnen, einmal ausgewählt und eingestellt, auch Unterstützung innerhalb der Organisation bekommen sollen, setzt sich allerdings erst sehr langsam durch und manifestiert sich in einzelnen Häusern in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Inhouse-Trainings und Team-Entwicklungsseminaren. Es zeichnet sich ab, dass jene Kulturinstitutionen, die in ihre MitarbeiterInnen und deren Weiterentwicklung investieren, die anstehenden Transformationen besser bewältigen werden. 

- Anzeige -

**WIR FINDEN DAS PERSONAL
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.**

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE



DIRK W. SCHÜTZ

ist Geschäftsführer und Personalexperte der KM Kulturmanagement Network GmbH sowie Herausgeber des KM Magazins. Seit Januar 2013 ist er zudem Geschäftsführer der KULTURPERSONAL GmbH, dem Branchenspezialist für die Personalgewinnung und -beratung in Kunst und Kultur.

I did it my way

Orientierung finden im Kulturarbeitsmarkt

Wer heute im Kulturbetrieb bzw. Arbeitsmarkt Kultur Fuß fassen möchte, sieht sich einer schier übergroßen Anzahl Einstiegsszenarien und Arbeitsmöglichkeiten gegenüber. Dies gilt nicht nur für BerufsanfängerInnen, sondern auch für QuereinsteigerInnen, die zum Teil auch aus völlig kulturfernen Branchen in den Kulturbetrieb wechseln. Die Bandbreite der Möglichkeiten ist groß und reicht vom kleinen Kulturverein bis zu den großen „Kulturankern“, von sehr spezialisierten Stiftungen bis zu Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft, von Verbänden, kulturpolitischen Organisationen und Ämtern bis zu temporären Kulturprojekten oder Festivals. Wo setzt man da an? Wie findet man den richtigen Arbeitsbereich, die richtige Funktion und welche Verantwortlichkeiten und damit Karrieremöglichkeiten ergeben sich? Kurz, welche Entscheidungsstruktur kann die Orientierung unterstützen? Darum soll es hier gehen.

Ein Beitrag von Dirk Schütz, Herausgeber, d.schuetz@kulturmanagement.net

Stützt man sich bei der Suche zuerst auf spezifische Berufsbilder, wird es schwer. Es gibt schlicht keine umfassende Übersicht oder Systematik, die einem hier helfen könnte. Einige Verbände haben für ihre Sparten versucht einen Überblick zu geben. Hier findet man allerdings häufig die „klassischen“ Berufsbilder, die zum Teil veraltet, durch die Entwicklungen digitaler Technologien überholt sind oder im Laufe der Zeit einen neuen Zuschnitt, weitere Aufgabenfelder oder mehr Schnittstellenkompetenzen erhalten haben. Die Firma KULTURPERSONAL hat im Zuge des Aufbaus ihrer Datenbank eine Systematik für Hunderte Berufsbilder in allen Sparten entwickelt, die diesem Artikel als Grundlage dienen soll (siehe auch den Beitrag von Marie Meininger).

Sparte und Trägerschaft meiner Wunschorganisation

Vielen Studierenden und Berufsein- und -umsteigerInnen hilft es, sich zunächst an der Kultursparte zu orientieren. Schlägt das Herz eher für das Theater oder das Museum? Möchte ich mich eher im Musikbereich engagieren oder zieht es mich in den Bereich der bildenden Kunst oder ...? Jede Sparte hat ihre eigenen Besonderheiten, Berufsbilder und Produktionsbedingungen, jede ihre spezifischen Dienstleister und Zulieferer entlang der Produktions- und Wertschöpfungskette.

Den nächsten Anknüpfungspunkt für die eigene Entscheidung bietet die Frage nach der Trägerschaft der Organisation und deren Finanzierung. Zur Orientierung kann man das 3-Sektoren-Modell heranziehen, das folgende Sektoren mit jeweils eigenen Handlungs- und Funktionslogiken unterscheidet:



... I did it my way

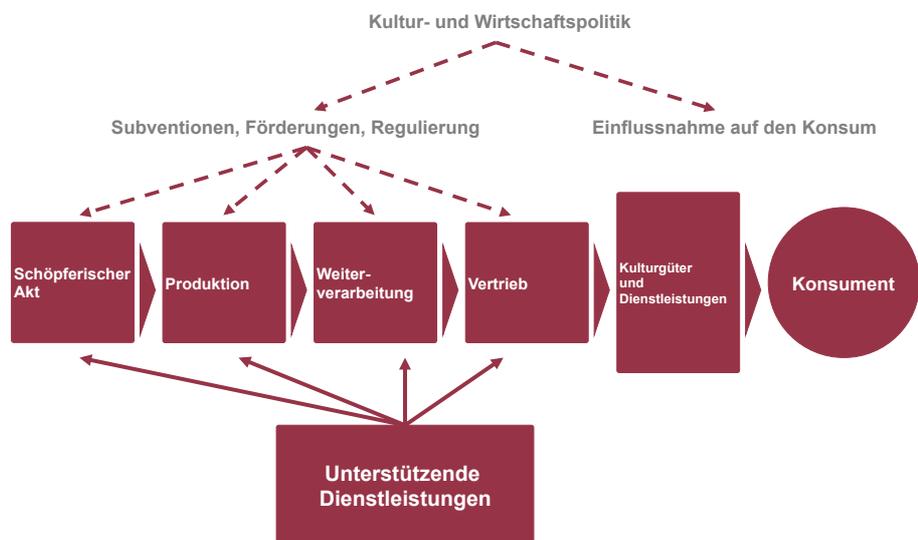
- Öffentlich geförderter Sektor (Staat)
- Intermediärer Sektor/ 3. Sektor (Gesellschaft)
- Privater Sektor / Kultur- und Kreativwirtschaft (Markt)

Hier kann man sich die Fragen stellen, ob man eher einen öffentlichen Auftrag erfüllen bzw. einem öffentlichen Interesse dienen will und damit in Bundes-, Landes-, oder kommunalen Einrichtungen des öffentlich geförderter Sektors gut aufgehoben ist. Oder möchte man sich zivilgesellschaftlich engagieren, in einem (sozio-)kulturellen, gemeinnützigen Verein oder einer Stiftung und damit im Intermediären Sektor (oder 3. Sektor)? Wenn man sich erwerbswirtschaftlich betätigen oder einer Gewinnabsicht folgen möchte und an einer größtenteils wirtschaftlichen Eigenständigkeit einer Organisation interessiert ist, ist man im privaten Sektor der Kultur- und Kreativwirtschaft am besten aufgehoben.

Eigene Verortung in der Wertschöpfungs- bzw. Produktionskette

Nachdem man die Fragen nach Sparte und Trägerschaft oder Sektor für sich geklärt hat, kann man einen Blick auf die jeweiligen Produktions- und Wertschöpfungsketten lenken. Hier bestimmen zum Teil schon das gewählte Studium oder der berufliche Werdegang eine Einordnung und man muss für sich klären, in welchem Bereich der kulturellen Wertschöpfungskette bzw. Produktionskette man tätig sein will. Oder anders gesagt, wie nah möchte und kann man an der künstlerischen Arbeit, dem schöpferischen Akt mitwirken, oder inwieweit will man eher in nachgeordneten Bereichen unterstützend, regulierend, fördernd oder steuernd tätig sein?

DIE KULTURELLE WERTSCHÖPFUNGSKETTE



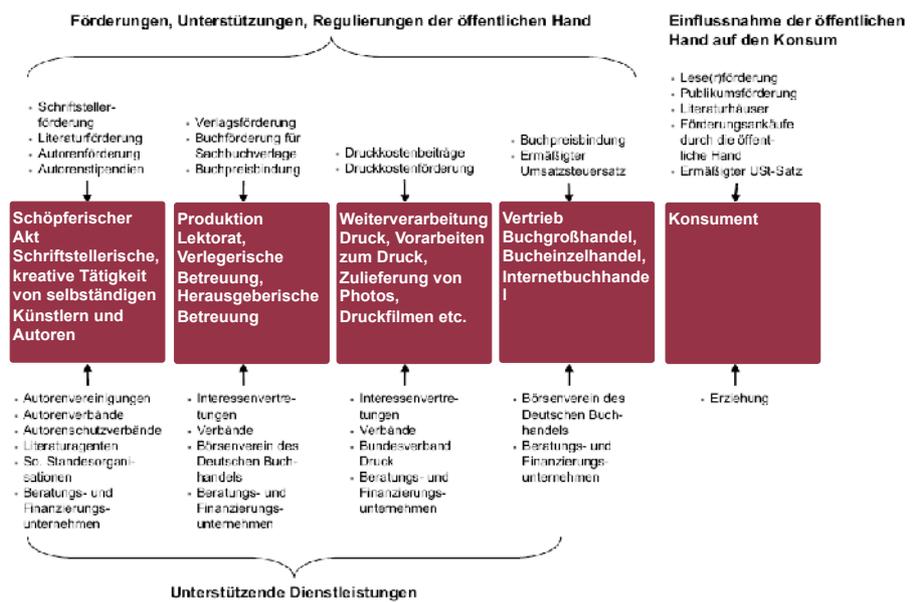
Quelle: KULTURPERSONAL GmbH, Schaubild für die individuelle Bewerberberatung



... I did it my way

Es macht Sinn, sich mit den Strukturen und Besonderheiten der jeweiligen Sparten und Sektoren bzw. den Stellenprofilen und Organisationen der jeweiligen Wertschöpfungsketten und deren Anforderungen an spezifisches Fachwissen auseinanderzusetzen. So kann man besser einschätzen, wo man seine individuellen Stärken und Fachkenntnisse/Praxiserfahrungen einbringen kann.

STEUERENDE UND REGULIERENDE EINGRIFFE DER ÖFFENTLICHEN HAND IN DEN BUCHMARKT



Quelle: KULTURPERSONAL GmbH, Schaubild für die individuelle Bewerberberatung

Ein Blick auf die Wertschöpfungskette am Beispiel des Buchmarkts soll diesen Orientierungsbereich noch weiter verdeutlichen. Hier sieht man, wie vielfältig die Organisationen, Dienstleister und Förderer als künftige Arbeitgeber entlang der Wertschöpfungskette des Buches sind und damit auch entsprechende Berufsbilder. Hat man bspw. vertiefte Kenntnisse des Literaturbereichs und eine Leidenschaft für Literatur ist man vielleicht besser in der Nähe des schöpferischen Aktes aufgehoben. Neben einem umfassenden literarischen Wissen sollte man den Buchmarkt sehr genau kennen. Als Agent sind juristische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse hilfreich, Verträge zu prüfen steht an der Tagesordnung. Fühlt man sich eher der Verbandstätigkeit verpflichtet, sollte man neben juristischen Kenntnissen auch kommunikativ und mit einem Gespür für politische Entscheidungen und Entscheider sowie gesellschaftliche Strömungen ausgestattet, durchsetzungsstark und beziehungsorientiert sein. Letztere Eigenschaften sind ebenso im



... I did it my way

Vertrieb gefragt, neben kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Erfahrungen. Wichtig in diesem Orientierungsbereich ist der Abgleich der für den jeweiligen Teil und die jeweilige Aufgabe in der Wertschöpfungskette gebrauchten Fähigkeiten mit den eigenen Erfahrungen und Interessen.

Funktionsbereiche und Karriereoptionen

Eine weitere Möglichkeit bietet die Orientierung an den Funktionsbereichen im Kulturbetrieb. Die Systematik von KULTURPERSONAL unterscheidet dabei die Funktionsbereiche:

- Leitung
- Programm
- Produktion
- Kommunikation
- Administration

Fragen für die eigene Karrierestrategie könnten so u. a. sein: Will man perspektivisch Führungsaufgaben und die Gesamtverantwortung für die Leitung einer Organisation übernehmen? Oder möchte man für die künstlerische und programmatische Ausrichtung eines Hauses in der Dramaturgie, Kuratation oder Programmentwicklung im Programmbereich verantwortlich zeichnen? In diesem Bereich eröffnen sich später auch Aufstiegsmöglichkeiten in die künstlerische Leitung, Direktion oder Intendanz. Sieht man sich eher im Produktionsbereich, der die künstlerische Arbeit organisatorisch, technisch oder logistisch unterstützt? Liegen der eigene Schwerpunkt und die eigenen Talente eher in der Vermittlung oder Vermarktung künstlerischer Leistungen oder in der Mittelbeschaffung und damit im Kommunikationsbereich einer Organisation? Oder sieht man seine Zukunft eher in den administrativen Tätigkeiten von Kulturorganisationen, steuert diese mit Zahlen, zeichnet für die Finanzen und das Personal verantwortlich oder für den gesamten Verwaltungsbereich? Auch hier ergeben sich häufig Karrieremöglichkeiten in Richtung Direktion oder Geschäftsführung von Kulturorganisationen.

Der Abgleich mit der eigenen Berufsbiografie

Anhand der vorgestellten 4 Orientierungsbereiche kann man schon frühzeitig die mögliche eigene berufliche Entwicklung reflektieren und entsprechende Studieninhalte, Praktika sowie Einstiegsszenarien in die Berufswelt auswählen. Diese Struktur hilft zudem bei der Einordnung der eigenen vorhandenen oder eben fehlenden beruflichen Erfahrungen und spezifischen Fachkenntnisse sowie der Planung von Weiterbildungen zur Aneignung dieser bzw. zur Verbesserung der eigenen Chancen im Bewerbermarkt. Dies gilt für Studierende wie auch QuereinsteigerInnen gleichermaßen.



... I did it my way

Sie hilft aber auch, Berufserfahrungen zu spezifizieren oder eben zu abstrahieren, wenn diese in einem sehr speziellen Umfeld, noch dazu mit einer ganz eigenen Branchensprache gesammelt wurden, die nur Insider verstehen. BewerberInnen mit ersten oder langjährigen Berufserfahrungen, die nicht im Kulturbereich gemacht wurden oder Erfahrungen in einer anderen als der angestrebten Sparte, müssen dann die eigene Biografie und Berufsstationen auf eine mögliche Anschlussfähigkeit zur angestrebten Stelle hinterfragen. Hier hilft es häufig, die einzelnen Berufsstationen und Positionsbezeichnungen auf ihre wichtigsten Aufgabenbereiche hin detailliert zu untersuchen und herauszuarbeiten, welche (besonderen) Fähigkeiten, Verantwortungsbereiche und welches besondere Know-how auf die zukünftige Stelle einzahlen. Wie kann man seine Erfahrungen für Branchenfremde nachvollziehbar darlegen? Fragen wären hier zum Beispiel: Hatte man Führungsverantwortung für andere Führungskräfte, MitarbeiterInnen, Trainees, Freiwillige oder PraktikantInnen? (Ja, auch VolontärInnen oder PraktikantInnen können Führungserfahrung gesammelt haben, auch wenn dies noch nicht tiefgehend reflektiert wurde.) Hatte man Budgetverantwortung? Hat man diese Budgets nicht nur verwaltet, sondern auch konzipiert, strategisch eingesetzt, kontrolliert und evaluiert? Hat man generell strategisch und konzeptionell gearbeitet? Hat man sich Spezialkenntnisse angeeignet oder Spezialaufgaben erfüllt? Wenn ja, wofür sind diese gut? Lassen sich aus den Berufserfahrungen Kompetenzfelder herausarbeiten, die man in der Biografie gebündelt darstellen und damit besser lesbar machen kann? Hat man zum Beispiel Erfahrungen im Kompetenzfeld Marketing, Fundraising oder in der Fördervereinsarbeit gesammelt und kann diese mit mehreren beruflichen Stationen verknüpfen und darlegen? Lassen sich diese Erfahrungen auf andere Arbeitsgebiete übertragen? Welche Wirkung konnte ich bei meinen Berufsstationen erzielen? Gibt es Erfolge, die man quantifizieren oder auch qualitativ darstellen kann? Usw...

Den Fragenkatalog könnte man an dieser Stelle noch vielfach erweitern. Und natürlich ist es nicht immer leicht, die eigene Biografie und die eigenen Erfahrungen zu reflektieren. Man kann hierzu natürlich auch eine fachliche Beratung oder ein Coaching in Anspruch nehmen, die die Reflexion und Entwicklung einer eigenen Bewerberstrategie entscheidend unterstützen. ¶



Foto: Juri Junkov

MARKUS MUFFLER

Jahrgang 1963, geboren in Stuttgart und aufgewachsen in Lahr/Schwarzwald, 1984-1986 Studium der Kommunikationswissenschaften an der LMU München, anschließend 1986-1992 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Uni Mannheim, Abschluss als Diplom-Volkswirt, 1993-2004 Investment-Banker bei verschiedenen Geldinstituten in Frankfurt und London, 2004 Weltreise, 2005-2010 Selbstständigkeit, u.a. eigene Projekte im Musikbereich unter anderem Gründung „Between the Beats“, seit 2011 CEO und Künstlerischer Leiter des Burghofs in Lörrach und des STIMMEN-Festivals. Seine größten musikalischen „Helden“: Frank Zappa, Prince, Miles Davis und Jaco Pastorius.

Antrieb: Leidenschaft

Vom Investmentbanker zum Kulturschaffenden

QuereinsteigerInnen sind seltsame Wesen. Brechen mit ihrem bisherigen Berufsweg, um etwas völlig Neues zu machen. Warum tun sie das? Haben sie überhaupt das Know-how für die neue Aufgabe? Oder ist es nur seltsam, weil wir unsere Schublade nicht verlassen möchten? Denn KollegInnen mit neuen und vielleicht anderen Einsichten und Kenntnissen könnten an unserer Komfortzone rütteln. Aber nicht ohne Grund sind QuereinsteigerInnen in vielen Branchen genau aus diesem Grund so heiß begehrt. Es geht um den frischen Wind, den wir uns öfter mal um die Nase wehen lassen sollten. Wir haben uns mit dem ehemaligen Investmentbanker Markus Muffler, heute Geschäftsführer und künstlerischer Leiter des Burghofs und des STIMMEN-Festivals in Lörrach, über seinen Weg in den Arbeitsmarkt Kultur und seine Erfahrungen unterhalten.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Lieber Herr Muffler, wie fanden Sie den Weg von dem Beruf des Bankers in den Arbeitsmarkt Kultur? Was war Ihr Antrieb?

Markus Muffler: Nach meinem Studium der Volkswirtschaft habe ich sehr lange als Investmentbanker in Frankfurt und London gearbeitet. Ich habe meinen Beruf gerne ausgeübt, aber irgendwann kam der Moment, an dem ich aufhören wollte. Die Gründe waren unterschiedlicher Art und es ließe sich ausufernd darüber philosophieren. Letztlich habe ich eine längere Auszeit genommen und mich selbst danach befragt, wofür mein Herz schlägt. Ich bin ein wirklich großer Musikliebhaber. Und ich hatte Lust, mein eigenes Projekt zu verwirklichen. So habe ich die Plattform „Between the Beats“ für Liebhaber von Musik abseits des Mainstreams gegründet. Heute agiert es als Indie-Lab-Projekt, das auch ein jährliches Festival veranstaltet. Ich wurde von den Verantwortlichen des Burghofs zum Bewerbungsprozedere eingeladen, in dem es um die Nachfolge des erkrankten Geschäftsführers ging. Die Gespräche waren sehr angenehm und hatten keinen Anstrich von städtisch-verwaltend. Das Angebot und die Struktur einer GmbH ermöglichten es, sowohl meine Musikkenntnisse als auch mein Wissen als Wirtschaftswissenschaftler sowie meine Kompetenzen als Teamleiter einzubringen. Und das war der Ausschlag für meine Zusage. Ohne die Struktur und den Freiraum, so zu arbeiten wie ich mir das vorstelle, hätte ich den Job nicht angetreten. Aber es spielten natürlich auch die Neugierde und die Begeisterung eine Rolle. So eine Möglichkeit bekommt man nur einmal. Und ich habe es bisher keinen Moment bereut.

KM: Der Kulturbetrieb betont immer gerne, etwas Besonderes in seinen Strukturen, Prozessen, seinem Antrieb zu sein. Waren die Strukturen für Sie etwas völlig neues und anderes?



... Antrieb: Leidenschaft

MM: Das ist eine sehr gute Frage. Der Kulturbetrieb ist sicher etwas Besonderes. Aber manchmal hat es auch einen Selbstzweck, das so zu formulieren. Denn so meint man, sich gewissen Dingen nicht stellen zu müssen. Erlauben Sie mir, etwas auszuholen, um zu zeigen, warum mich eher eine gewisse Grundhaltung im deutschen Kulturbetrieb als die Strukturen irritiert haben: Durch meinen Berufsweg bin ich durchaus angelsächsisch und nordamerikanisch geprägt. Sie wissen, dass hier die öffentliche Förderung bei Weitem nicht das deutsche Niveau erreicht. Ich will das weder negativ noch positiv bewerten. Aber wenn man von etwas durch und durch überzeugt ist, dann muss man in diesen Ländern aktiv Mittel und Wege finden, die Idee zu realisieren. Die Kulturschaffenden in diesen „merkantilisch“ geprägten Gesellschaften sind dabei unheimlich kreativ und innovativ, treiben Veränderungen voran. In Deutschland neigt man doch dazu, die staatliche Sorgfalt und Fürsorge immer wieder in Anspruch zu nehmen, mit dem sich selbsttragenden Grund Kultur zu machen. Verstehen Sie mich richtig: Das deutsche System ist eine seltene Errungenschaft. Denn wir können und dürfen noch so vieles realisieren, das ist im Vergleich zu anderen Ländern wirklich paradisisch und einzigartig zu nennen. Nur es würde manchem in der Kulturszene gut tun, sich dessen bewusst zu sein. Das war eine Sache, an die ich mich gewöhnen musste. Ebenso die sture Einstellung, weil man aufgefordert wird sich mit den eigenen Inhalten und Angebote mit Blick auf eine gewisse Publikumsfreundlichkeit auseinanderzusetzen, können daraus nur blasse Events und langweiliges Einerlei erwachsen, war und ist mir fremd. Alle Genres bieten Qualität und es ist die Pflicht der angestellten Kulturschaffenden, das als Prämisse ihrer Arbeit zu sehen. So machen wir das hier im Burghof und werden darin von vielen Seiten unterstützt.

KM: Denken Sie, dass Sie an der einen oder anderen Stelle durch Ihren vorherigen Beruf eine andere Sicht auf den Kulturbetrieb haben? Sind Sie manchmal noch der Banker?

MM: Egal, welches Programm wir planen, was wir künstlerisch erreichen möchten: Es muss sich am Ende wirtschaftlich rechnen. Wenn wir in einen für uns wichtigen Künstler oder eine Veranstaltungsreihe mehr Geld investieren, müssen wir sehen, wie wir das mit anderen Angeboten quer finanzieren können. Da bin ich ganz Banker und Musikliebhaber in einer Person. Wir sind mit unserer Arbeit in einem Gastspielhaus keine Künstler, die die Kunst und Kultur verändern. Aber wir haben die Idee, das Grundkonzept, das Team, um Kunst und Publikum zusammenzubringen und das mit hoher Qualität. Unsere Vorstellungen von musikalischem Anspruch auf der einen Seite und den Geschmack des Publikums auf der anderen Seite in Einklang zu bringen, sehen wir als unsere Aufgabe.

KM: Wurde Ihnen aufgrund Ihrer „beruflichen Herkunft“ im Kulturbetrieb Skepsis entgegen gebracht?



... Antrieb: Leidenschaft

MM: Den Mut mich für diesen Posten auszuwählen, war nicht selbstverständlich. Die Skepsis habe ich von anderer Seite durchaus gespürt. Aber sind wir ehrlich: Was man bei jedem Studium lernt, egal welches das ist, ist das Denken. In Deutschland gibt es einfach immer noch zu viele Schubladen. In anderen Ländern ist es selbstverständlich möglich, als Theologe der Vorstand eines Tech-Start-ups zu werden. Hier: kaum vorstellbar. Warum sollte ein Jurist oder ein Volkswirtschaftler nicht dieselbe Liebe, Leidenschaft und Know-how für Kunst und Kultur haben? Galeristen sind auch nur Broker, mit dem Zusatz gute Kunst zu erkennen. Der Umkehrschluss ist ebenso möglich. Und da soll jeder den Mut haben, sich nicht auf sein ursprüngliches Studium und den damit „offiziellen“ Karrierewegen beschränken zu lassen. Und manchmal ist das, was man mit Liebe macht, besser als das, was jeder sogenannte Profi macht.

KM: In diesem Sinne, ohne eine Definition vorzugeben: Was macht für Sie ein/e KulturmaganerIn aus?

MM: Ich mag diesen Begriff des/der Kulturmanagers/in tatsächlich nicht. Das Wort ManagerInnen impliziert ein Arbeiten unter dem Aspekt der Rendite. Das ist etwa bei großen kommerziellen Labels möglich, sicher. Will man reich werden, dann kann man das dort tun. Aber im klassischen Kulturbetrieb ist das kaum möglich und sollte es auch nicht sein. Ich mag daher die Begriffe des Kulturverantwortlichen und Kulturschaffenden lieber.

KM: Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit und der Kulturbranche besonders?

MM: Gleich als Erstes: Ich bin sehr zufrieden und stolz auf mein Team. Ich habe wirklich kreative und motivierte Menschen um mich herum. Zweitens habe ich bei meiner Aufgabe die Möglichkeit Teil von kreativen und künstlerischen Prozessen zu sein, das macht einfach nur Spaß. Sich damit zu beschäftigen, was einen derart am Herzen liegt und das einem großen Publikum zu vermitteln, ist einfach wunderbar.

KM: Aber was ist denn mit den Schattenseiten. Gibt es auch manchmal Frustrationen, Konflikte, die Sie vielleicht so bis dato nicht kannten?

MM: Oh ja. Wenn Sie aus der freien Wirtschaft kommen, zudem aus einer der härtesten Branchen, und dann in einen Betrieb wechseln, der in der öffentlichen Hand liegt, muss man sich an so etwas wie öffentliche Verwaltung, Gremien oder die unterschiedlichen lokalen Öffentlichkeiten gewöhnen. In meiner Position und mit meiner Arbeit bin ich Teil des öffentlichen Lebens geworden. Ich werde beobachtet und ganz genau unter die Lupe genommen. Man muss sich viel mehr dafür rechtfertigen, warum man was auf welche Weise tut und man muss sich mit den vielen Meinungen und „Geschmäckern“ auseinandersetzen. Kunst ist immer auch Geschmackssache und hier – ich werde nun sehr badisch – wollen eben alle mitschwätze. Wie ich damit umgehen kann, musste ich erst lernen. 



Foto: David Visnjic

JOSEF WINKLER

ist Kulturarbeiter und Service Designer. Zuletzt arbeitete er am Festspielhaus St. Pölten, leitete dort unter anderem das Workshop-Festival Jugendklub und das Internationale Symposium Kulturvermittlung der NÖ-KU-Kulturvermittlung. Nach seinem Quereinstieg in den Kulturbereich im Jahr 2013 besuchte er den Lehrgang Kulturvermittlung bei Museumsmanagement NÖ und absolviert derzeit das zweijährige MAS-Studium Kulturmanagement am Institut für Kulturmanagement und Gender Studies Wien. Ab Juni 2017 wird er für die Teambank AG im Bereich Customer Experience Management / Fan Relationship arbeiten.

Privatwirtschaft. Kulturbetrieb. Privatwirtschaft?

Wie ist das als Quereinsteiger in den Kulturbetrieb zu kommen und das aus einer ganz anderen Branche? Wird man in seinen Kenntnissen wahr- und ernstgenommen? Wollen die anderen von dem, was man einbringen kann, lernen? Ist der Kulturbetrieb so offen und interessiert an Neuem? Josef Winkler hat die Erfahrung gemacht und schildert für uns seinen Berufsweg von der Privatwirtschaft in den Arbeitsmarkt Kultur und wieder zurück.

Ein Kommentar von Josef Winkler

Zuallererst bedeutet ein Wechsel (zurück) nicht so sehr eine Aufgabe und einen Endpunkt eines beruflichen Werdegangs im Kulturbereich. Retrospektiv betrachtet, erscheint mein Wechsel vor dreieinhalb Jahren eben dorthin als die viel gewichtigere Zäsur in meiner Karriere. Für die Möglichkeit, mich in einer renommierten und großen Institution als Projektmanager im Bereich Kulturvermittlung und Produktion auszuprobieren, bin ich sehr dankbar. Für das breite Spektrum an Erfahrungen und Eindrücken, positiv wie negativ, ebenfalls. Den (Quer-)Einstieg in den Kulturbereich hätte ich mir jedoch ganz anders gewünscht.

Alle bis dahin gesammelten Erfahrungen in meiner fast zehnjährigen (Vollzeit-)Tätigkeit als Produktionsmanager und später Service Designer schienen verlorengegangen. Vorhandene Talente sowie bereits angeeignete Fähigkeiten und Fertigkeiten mussten neu unter Beweis gestellt und von KollegInnen an- und erkannt werden. So stand am Anfang nur das Wort und – trotz der gesammelten Erfahrungswerte in anderen Branchen – die „berufliche Null“. Die eigene Geisteshaltung und Expertise musste neu vermittelt werden sowohl im Team als auch gegenüber der Führungsebene(n).

Aller Anfang war schwer: Viel zu selten wurde Raum geschaffen und nachgefragt, gab es die Möglichkeit, sich auszutauschen und über meine bisherigen Tätigkeiten als Produktionsmanager und Service Designer mit Projekten in über 30 Ländern weltweit zu erzählen, mich und meine Sichtweisen preiszugeben und feilzubieten. Gefühlter Exot und Paradiesvogel war ich aufgrund meiner Managementmentalität, meines Methodenkoffers und der branchenfremden Sprache. Kultur- und kunstspezifisches Wissen sowie Praxis wogen in beruflicher Anerkennung und Wertschätzung offenkundig schwerer als die bisherige Berufslaufbahn. Das eigene Standing, ein Agieren und Miteinander auf Augenhöhe, musste zuerst einmal verdient werden. Schlussendlich war ich Quereinsteiger und hatte offenkundig nicht die notwendige Erfahrung im Gepäck. Experte unter ExpertInnen war nur, wer von eben diesen als solcher legitimiert wurde. Misskommunikation und Konflikte waren vorprogrammiert.



... Privatwirtschaft. Kulturbetrieb. Privatwirtschaft?

Der Brückenschlag und ein gemeinsamer Umschwung gelangen schlussendlich doch: Gemeinschaftliches Arbeiten im Sinn der *co-creation*, das Involvieren der KollegInnen in die eigene Arbeit und das Nutzen vorhandener Fähigkeiten und Ressourcen (in Team und Organisation) hatten daran ihren Anteil. In gleicher Weise wie die Begeisterungsfähigkeit und der Einsatz für Projekte, Produktionen und die eigene Institution. Nicht zu vergessen die Entwicklungen und Erfolge, die gemeinsam geschaffen wurden.

Neben diesen direkt „beeinflussbaren“ Faktoren hatte auch die Personalfluktuatation innerhalb des Teams und der Organisation eine positive Wirkung, die sich über die Zeit begünstigend auswirken sollte: So veränderten sich Teamstrukturen, Kollaborationsbereitschaft und Dynamiken. Die gekoppelten negativen Aspekte: Ein steter *brain drain* und der Verlust von Erfahrung und Netzwerk(en).

Nach einem holprigen Start und den sich verändernden Strukturen war ich schlussendlich menschlich (und inhaltlich) vollends angekommen, jedoch nicht, um zu bleiben – zumindest noch nicht. Die Notwendigkeit eines Wechsels hatte sich abgezeichnet. Die eigene Unzufriedenheit ausgebreitet. Jedoch nicht aufgrund des Teams oder der Projekte. Viel schwerer haben bis zuletzt strukturelle Themen gewogen: Ein Zuviel an Aufgaben und ein Zuwenig an (Ressourcen-)Verteilung. Ein stiller Stellenabbau trotz stetem Wachstum. Die Lethargie, mit der Neues angestoßen und auf sich verändernde Arbeitsbedingungen und -anforderungen eingegangen wurde. Ein gewisser Konformismus innerhalb des Betriebs. Der Wunsch nach der lernenden Organisation, die schneller und stärker auf externe Veränderungen und interne Ansprüche reagiert. Und schlussendlich die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb eines Hauses und einer Struktur, ohne den eigenen Fachbereich aufzugeben. Eine berufliche und monetäre Perspektive, die bis zuletzt eingefordert, jedoch nicht geboten werden konnte – trotz Hingabe und Einsatzbereitschaft, laufendem Projekterfolg und einem ehrlichen Interesse an der Institution und ihrem soziokulturellen Umfeld. ¶



**MARIE
MEININGER**

arbeitet als Junior-Beraterin bei der KULTURPERSONAL GmbH in Weimar und unterstützt dort Kultureinrichtungen sowie Kandidatinnen und Kandidaten bei Personalbesetzungen. Zuvor studierte sie Kulturwissenschaft an der Universität Potsdam und Paderborn und arbeitete 2 Jahre lang beim Online-Stellenportal Jobwaware. Ihre Themenschwerpunkte sind Personalmanagement und -entwicklung in der Kultur und Kulturmanagement im Allgemeinen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich mit Themen zur Zukunft der Arbeit und dem Bereich Feel Good Management.

Vielfalt in den Funktionen

Eine Annäherung an Berufsbilder im Kulturmanagement

Die unterschiedlichen Berufsbilder, Funktionsbereiche und Einsatzgebiete von Kulturbetrieben möglichst genau zu kennen, zu systematisieren und ausdifferenzieren zu können, ist im Grunde genommen für jeden relevant, der sich auf beruflicher Ebene im Bereich des Managements von Kultureinrichtungen bewegt. Im Folgenden soll es darum gehen, warum dies so ist, wie diese Berufsbilder genauer aussehen und was sowohl angehende KulturmanagerInnen als auch PersonalentscheiderInnen in den Kulturorganisationen aus diesem Wissen ableiten können.

Ein Beitrag von Marie Meininger

Warum es wichtig ist, die Berufsbilder im Kulturmanagement zu kennen

Zum einen sind es die BewerberInnen, die angehenden KulturmanagerInnen oder auch die Personen auf der Suche nach neuen Herausforderungen innerhalb der Kultur, die sich darüber bewusst werden müssen, welche Möglichkeiten sie auf dem Arbeitsmarkt Kultur haben und welche Funktionsbereiche dabei wirklich zu ihnen passen. Ohne dieses Wissen in Verbindung mit entsprechender Selbstreflexion wird ein Einstieg oder eine Weiterentwicklung im gewünschten Feld wahrscheinlich schwerer fallen. Gleichzeitig ist es aber auch für die Organisationen selbst wichtig, ihre eigenen, bei sich etablierten Positionen sowie die Aufgaben und Anforderungen der verschiedenen Funktionsbereiche zu verstehen und ständig zu hinterfragen, ob diese Bereiche einwandfrei funktionieren, optimal zusammenarbeiten und mit den passenden Persönlichkeiten besetzt sind. Unabhängig von der Kultursparte lassen sich dabei die Berufsbilder innerhalb der Kulturbetriebe in fünf verschiedene Hauptkategorien einteilen: Programm, Produktion, Kommunikation, Administration und Leitung.

Programm: Konzeption, Vermittlung und Bildung

Dem Programmbereich kommt in Kultureinrichtungen eine entscheidende Funktion zu, denn hier wird Kultur inhaltlich konzipiert, programmiert und vermittelt. Beispiel zugehöriger Stellenbezeichnungen können lauten: KuratorIn, Museums-/Theater-/Musik-/KunstpädagogeIn, DramaturgIn, MitarbeiterIn/ReferentIn Vermittlung/Kulturelle Bildung/Programm oder BildungsreferentIn. In diesem Arbeitsbereich findet eine starke Auseinandersetzung und viele Berührungspunkte mit den künstlerischen und kulturellen Werken und Produkten statt. Außerdem lassen sich Verbindungen zur Pädagogik herstellen, da sich in diesem Bereich stets auch damit auseinandergesetzt wird, wie die kulturellen Inhalte unter Beachtung des künstlerischen Anspruchs am geeignetsten an dem Zuschauer/Besucher/Gast herangetragen werden können. Beispielhafte Aufgaben in diesem Bereich sind die inhaltli-



... Vielfalt in den Funktionen

che Gestaltungen von Ausstellungen, Inszenierungen von kulturellen Werken oder die Erstellung von Kulturvermittlungskonzepten. Für einige der hier genannten Berufe gibt es mittlerweile spezielle eigens dafür ins Leben gerufene Studiengänge oder Ausbildungswege wie zum Beispiele die Studiengänge Kulturpädagogik oder Dramaturgie. Der Zugang von einem künstlerisch-praktischen Hintergrund aus kann bei diesen Positionen ebenfalls sinnvoll bzw. je nach Position sogar Voraussetzung sein. Hier müssen die Fähigkeiten, sich sowohl in künstlerischen Prozesse als auch in die des Zuschauers/Besuchers/Konsumenten reinversetzen und die Inhalte konzeptionell aufbereiten zu können, vorhanden sein.

Produktion: Planung, Organisation und Umsetzung

Auch die Berufsbilder im Bereich der Produktion befinden sich nah an den kulturellen Werken und ihren Inhalten, denn sie sind, wie der Name bereits impliziert, für deren Produktion zuständig. Das können sein: MitarbeiterIn im Künstlerischen Betriebsbüro, VeranstaltungsmanagerIn oder Technische LeiterIn sein - alle Berufe, die sich rund um die Umsetzung der kulturellen Produkte bewegen. Geforderte Fähigkeiten in diesem Bereich sind insbesondere eine ausgeprägte Organisationsfähigkeit sowie Spaß an der Betreuung der praktischen Umsetzung von künstlerischen Konzepten. Die Aufgaben in diesem Bereich können sehr vielseitig sein, von der Veranstaltungsorganisation, über die Künstlerbetreuung bis hin zur Sicherstellung des technischen Ablaufs. Auch hier können die Zugänge zu diesem Berufsfeld sehr unterschiedlich sein. Von der Ausbildung im Veranstaltungsbereich über ein Kulturmanagement-Studium bis hin zu technischen Ausbildung sind hier viele Wege möglich. Auch ein praktischer künstlerischer Hintergrund kann in Verbindung mit entsprechenden Weiterbildungen oder Berufserfahrungen eine geeignete Ausgangsposition für eine Entwicklung hin zu diesem Bereich sein. Je nach Ausrichtung der Position kann es hier auch Überschneidungen zur Programmabteilung geben, daher sollte in diesem Fall der Zugang und die Fachkenntnisse zu den kulturellen Inhalten definitiv gegeben sein.

Kommunikation: Präsentation und Vermarktung

Der Bereich Kommunikation deckt alle die Berufsbilder ab, die sich mit der Darstellung, Präsentation und Vermarktung der Organisation und deren kulturellen Inhalten insbesondere nach außen, je nach Struktur der Einrichtung nach innen - auch Mitarbeiterkommunikation genannt - beschäftigen. Dabei lässt sich dieser Komplex nochmals unterteilen in die Felder Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/PR und Fundraising/Sponsoring. Typische Stellenbezeichnungen für die Marketingabteilung können sein: MitarbeiterIn/ReferentIn/LeiterIn Marketing/Online-Marketing/Social Media/Veranstaltung/Vertrieb. Die klassische Aufgabe des Marketings ist es, wie der Name bereits impliziert, das Produkt, in der Kultur meist Aufführungen, Ausstellungen, Konzerte, usw. zu vermarkten, also bekannt zu machen, zu verbreiten und in der Folge zu verkaufen. Charakteristische Aufgabenbereiche sind



... Vielfalt in den Funktionen

dabei die Erstellung und Verbreitung von Werbemitteln wie Anzeigen, Flyern, Plakaten, aber auch die Präsenz auf Veranstaltungen oder die Betreuung der Online-Kanäle. Die direkteste Form des Marketings ist der Vertrieb, bei dem die unmittelbare Beziehung zum Kunden, in der Kultur meist der Besucher oder Kulturkonsument, und der Verkauf noch mehr im Vordergrund stehen. Im Unterschied dazu bestehen die Aufgaben der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eher darin, Inhalte, Positionen und Geschichten der Einrichtung zu verfassen und zu veröffentlichen. Dies geschieht durch den/die PressereferentIn, MitarbeiterIn Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Redaktion.

MitarbeiterInnen im Bereich Fundraising Sponsoring erstellen Fundraising-Konzepte, akquirieren Gelder und betreuen die Sponsoren. Je nach Größe der Einrichtung kann es auch vorkommen, dass die verschiedenen Aufgaben in diesem Bereich in einer Position gebündelt werden, die dann unspezifischer MitarbeiterIn Kommunikation genannt wird. Wichtige Eigenschaften für alle Positionen in diesem Bereich sind insbesondere eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, je nach Schwerpunkt, in Wort und in Schrift, Kreativität, Affinität zur Sprache, zur Gestaltung von Texten und Visualisierungen. Im Vertrieb sowie im Sponsoring/Fundraising außerdem mit Offenheit und Selbstbewusstsein auf Menschen zuzugehen und keine Scheu zu haben, diese anzusprechen und von den eigenen Produkten und Inhalten zu überzeugen. Ein kommunikations- oder betriebswirtschaftlicher Ausbildungs-/Studienhintergrund kann hierbei von Vorteil sein, ist aber längst nicht der ausschließliche Weg, um in diesem Bereich den Einstieg zu finden. Gerade auch Kultur- und Geisteswissenschaftler können in diesem Bereich mit ihrer Sprachaffinität und Textsicherheit punkten, da sie gleichzeitig meist einen inhaltlichen Bezug zu den Kultureinrichtungen vorweisen können.

Administration: Verwaltung und Controlling

Die Administration bezeichnet alle die Bereiche, die den Kulturbetrieb verwalten. Sie funktioniert somit als Motor der Organisationen, der sämtliche (Infra-)Strukturen der Einrichtung selbst im Blick hat, zusammenhält und kontrolliert. Hierzu gehören die Unterabteilungen wie Finanzen, Controlling, Verwaltungsleitung, Buchhaltung, Personal, Recht, IT. Typische Aufgaben können auch hier je nach Schwerpunkt sehr vielfältig sein. Sie gehen von Vertragsgestaltungen, Personalbeschaffung, Lohnabrechnungen, Budgetplanung, Finanzcontrolling, Drittmittelverwaltung bis hin zur Systemadministration. Für diese Positionen gibt es auch im Kulturbereich jeweils meist recht genaue Fachkenntnisse und Ausbildungsbereiche, die benötigt werden und bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten mit sich ziehen. Insgesamt lässt sich sagen, dass der Bereich der Administration insbesondere fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen voraussetzt. Eine Ausnahme bildet dabei sicherlich der IT-Bereich, der vorwiegend IT-Fachkenntnisse erfordert. Eine gewisse Affinität und Spaß am Umgang mit Zahlen, Vorschriften und Strukturen sollte hier vorhanden sein. Außerdem hilft ein



... Vielfalt in den Funktionen

Sinn für Genauigkeit sowie ein grundsätzliches verstärktes Interesse an interner Organisationsentwicklung. Fernab der klassischen kaufmännischen und technischen Ausbildungswege kann auch ein Kulturmanagement-Studium zu diesen Positionen führen. Und auch hier ist ein Quereinstieg durch entsprechende Weiterbildungen und praktische Erfahrungen nicht auszuschließen. Gerade der Personalbereich fordert neben den einschlägigen Fachkenntnissen häufig analytische Fähigkeiten und Empathie im Umgang mit Stellenbesetzungen sowie bei Personalentwicklungsprozessen. Der Kulturbereich spielt in der Abteilung Administration von allen hier genannten Feldern wahrscheinlich die geringste Rolle, ist natürlich dennoch stets von Vorteil bzw. je nach Einrichtung und genauem Arbeitsbereich sogar zusätzliche Voraussetzung, gerade was Tarifverträge wie NV-Bühne, Vertragsgestaltungen mit Künstlern oder Vergaberecht in öffentlichen Einrichtungen betrifft. Eine Kombination beider Aspekte: betriebswirtschaftliches Know-How in Verbindung mit Kulturerfahrung ist sicherlich der Idealfall.

Leitung: Strategie und Verantwortung

Leitung kann sich von der Teamleitung, über Abteilungen bis hin zur Leitung der gesamten Organisation erstrecken. Je nach Größe und Struktur der Einrichtung kann es in jedem der hier genannten Bereiche Abteilungsleitungen geben: von Leitung Marketing, über Leitung Vermittlung bis hin zur Leitung Personal. An der Spitze steht die Gesamtleitung/DirektorIn/ GeschäftsführerIn/IntendantIn/PräsidentIn.

In Kultureinrichtungen wird bei der Geschäftsführung oft, aber nicht immer, zwischen einer Kaufmännischen und einer Künstlerischen/Inhaltlichen Leitung unterschieden. Bei Musik- oder Theaterorganisationen zum Beispiel kann es sein, dass der Intendant sowohl die künstlerische als auch die kaufmännische Leitung innehat. Oder er konzentriert sich auf das Inhaltliche und bekommt einen kaufmännischen Leiter zur Seite gestellt. Diese unterschiedlichen Modelle können dazu führen, dass Positionen unter Stellentitel-Zusammensetzungen wie „Kaufmännische Intendanz (m/w)“ veröffentlicht werden. Hier gilt es genau zu schauen, welcher tatsächliche Schwerpunkt hinter dieser Bezeichnung steckt. Leitungspositionen kontrollieren sämtliche Abläufe in ihrer Einrichtung. Sie entwickeln Strategien, optimieren Prozesse und repräsentieren die Organisation nach außen. Der Kulturbereich bietet, im Vergleich zur Wirtschaft, keine spezialisierten Studiengänge oder klassischen Ausbildungswege, die gezielt auf eine frühe, eventuell sogar direkte, Übernahme einer Führungsaufgabe abzielen. Das Erreichen von Leitungspositionen ergibt sich hier eher als logischer Entwicklungsschritt im Laufe der Berufserfahrung und kann natürlich durch Weiterbildungsangebote aus dem Bereich Führung begünstigt werden. Das dieser eher eindimensionale Weg auch Probleme mit sich führen kann, wird dadurch deutlich, dass bereits jetzt der Nachwuchs an Führungskräften ausbleibt, was die Kultur genauso betrifft, wie andere Branchen auch. Umso wichtiger ist es, sich über



... Vielfalt in den Funktionen

die geforderten Kompetenzen für eine Leitungsposition abseits der fachlichen Qualifikation genau Gedanken zu machen, um eventuell auch Persönlichkeiten mit etwas weniger Berufserfahrung die Chance zu geben, sich in der Führung zu beweisen. Diese sind unter anderem die Fähigkeit Aufgaben zu delegieren, Empathie und Freude am Führen von Mitarbeitern, Entscheidungsfreudigkeit, Gespür für strategisches Handeln sowie in der Lage zu sein alle Unterbereiche im Blick zu behalten und optimal zusammenarbeiten zu lassen.

Popularität und Problematiken bestimmter Berufsbilder

Die Erfahrungen aus den zahlreichen von KULTURPERSONAL begleiteten Stellenbesetzungen der letzten Jahre zeigen, dass bestimmte dieser hier beschriebenen Arbeitsbereiche einer Kulturorganisation tendenziell mehr Beliebtheit erfahren, bei anderen Positionen hingegen die Bewerberflut ausbleibt und sich die Stellen nur schwer besetzen lassen. Pauschal lässt sich feststellen, dass die Bereiche Kommunikation, Programm und Produktion für die (angehenden) KulturmanagerInnen eher von Interesse sind als die Bereiche Administration und Leitung. Natürlich gibt es auch innerhalb der einzelnen Bereiche nochmals Unterschiede, so sind innerhalb der Kommunikation die Funktionen Marketing/Presse deutlich populärer als Vertrieb und Fundraising. Innerhalb der Administration sind Justitiare schwerer zu besetzen als FinanzreferentInnen. Woher kommen diese Präferenzen und das Ungleichgewicht beim Berufswunsch in Bezug auf die Funktionsbereiche im Kulturmanagement? Gerade die Personen, die sich für den Kulturbereich begeistern und entscheiden, wünschen sich häufig Tätigkeitsfelder, die mit Kreativität, Abwechslung und inhaltlichem Gestaltungsspielraum in Verbindung gebracht werden. Sie möchten möglichst nah an dem Kulturprodukt, dem Konzert, der Veranstaltung oder Ausstellung arbeiten, da ihr Interesse daran meist der Auslöser für eine Tätigkeit im kulturellen Bereich ist. Den administrativen Arbeitsfeldern dagegen wird ein vorwiegend eintöniger und trockener Arbeitsbereich und kaum Bezug zum Inhaltlichen unterstellt, was zu einer verminderten Attraktivität des Bereichs führt. Für Personen aus der Wirtschaft oder anderen Branchen, die das entsprechende Fachwissen mitbringen, ist der Kulturbereich oftmals aufgrund von Gehaltsvorstellungen oder anderen Bedingungen wie Arbeitszeiten nicht attraktiv genug. Hinzu kommt, dass das Streben nach Führungspositionen bei vielen jüngeren Menschen immer mehr in den Hintergrund gerät. Schon seit einigen Jahren zeichnet sich immer deutlicher ab, dass die berufliche Karriere längst nicht mehr die Nummer-Eins-Priorität bei den Lebenszielen der jungen Berufstätigen hat, was sich vor 20 Jahren noch anders darstellte. Außerdem scheuen sich viele vor einer Bewerbung um eine Leitungsposition, da sie ihre eigene Qualifikation als nicht ausreichend einschätzen. Hier gilt es mutig zu agieren und selbstbewusst aufzutreten, ohne dabei das Quäntchen der gesunden Selbsteinschätzung und -reflektion aus den Augen zu verlieren.



... Vielfalt in den Funktionen

Insbesondere die Kulturmanagement-AnwärterInnen können daraus mitnehmen, sich möglichst früh damit auseinanderzusetzen, nicht nur, welche Kultursparte sie am meisten interessiert, sondern auch welcher Funktionsbereich am besten zu ihnen passt. Folglich können sie von Beginn an entsprechende Themen stärker vertiefen und gezielter Nebentätigkeiten, Praktika oder ehrenamtliche Engagements übernehmen. Sehen sie bei sich selbst Fähigkeiten und Kompetenzen in den genannten eher schwierig zu besetzenden Positionen, können sie abermals reflektieren, ob ihre Vorbehalte gegenüber dieser Funktionsbereiche begründet sind, oder diese eventuell doch facettenreicher und interessanter sein können als ursprünglich gedacht. PersonalentscheiderInnen, die Schwierigkeiten haben bestimmte Stellen optimal zu besetzen, kann es helfen, das Stellen- und Anforderungsprofil eventuell unter Einbeziehungen der Mitarbeiter der Abteilung mit Schnittstellen zur vakanten Position nochmals genau zu untersuchen und zu hinterfragen, ob alle Kriterien ihre Berechtigung haben bzw. in gleicher Ausprägung vorliegen müssen und welche Anforderungen gegebenenfalls durch entsprechende Potentiale oder einer längeren Einarbeitungsphase ausgeglichen werden können. ¶



Foto: Fabrizio Palmas

FELIX GANTNER

studierte Musikwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Kulturmanagement in Potsdam, Berlin und München. Nach verschiedenen Stationen in den Sparten Musik und Bildende Kunst ist er seit Wintersemester 2015 für das Career Center der Hochschule für Musik und Theater München verantwortlich. Dort werden neben MusikerInnen und MusikpädagogInnen auch KulturmanagerInnen ausgebildet.

Studierende + Hochschule = Arbeitsmarkt?

Welche Rolle können Career Services spielen?

Viele Studierende wissen genau was sie beruflich tun möchten. Viele haben bis zum Ende des Studiums keine genaue Vorstellung, wohin der Weg führt. Andere tragen sich mit dem Wunschbild des Traumjobs bis zum Ende und treten dann ein in die Realität des Arbeitsmarkts. Wunsch und Wirklichkeit abzugleichen, kann Enttäuschungen bergen oder aber das Bild der beruflichen Zukunft in eine neues, nicht unbedingt schlechteres Licht rücken. Hier können Career Services helfen und unterstützen. Felix Gantner, verantwortlich für das Career Center der Hochschule für Musik und Theater München, beschreibt, wo Studierenden geholfen werden kann.

Ein Beitrag von Felix Gantner

Als Kommentar zu den Ergebnissen des Hildesheimer Forschungsprojektes „Studium - Arbeitsmarkt - Kultur“ kam bereits im Jahr 2011 im KM Magazin der Ruf nach Career Services auf¹: Studierende sollten auf dem Weg in den Arbeitsmarkt des Kulturbetriebs besser begleitet werden. Mittlerweile ist die Anzahl der Career Services an Hochschulen in Deutschland stark gewachsen. Der Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz verzeichnet aktuell ca. 230 Datensätze im Bereich der Career Services. Viele der dort gelisteten Institutionen sind als Mitglieder im Dachverband *Career Service Netzwerk Deutschland* (csnd) organisiert.

Unabhängig von einer Fokussierung auf den Kulturbetrieb stellt sich zunächst die Frage: Was verbirgt sich hinter einem Career Service und welche Rolle kann dieser eigentlich übernehmen? Der Dachverband csnd definiert Career Services als „zentrale Schnittstelle zwischen Studium und Beruf“. Sie „unterstützen Fachbereiche und Fakultäten darin, Studierende auf den Übergang in die Berufstätigkeit vorzubereiten. Zudem dienen sie Arbeitgebern [...] als Anlaufstellen.“³ Zentrale Aufgaben bestehen in der individuellen Beratung von Studierenden zu „Berufseinstieg und Karriereplanung“, Unterstützung im Bewerbungsprozess, Bereitstellung von Informationen zu „Berufen und Tätigkeitsfeldern“ sowie dem Aufbau von Kontakten zwischen „Arbeitgebern und Studierenden“.⁴ Um es kurz zu machen: Sie stehen als Vermittler zwischen einer Trias aus Hochschule, Studierenden und Arbeitsmarkt.

¹ Schütz, Dirk (2011): Bausteine für die Zukunft, in: km-magazin 62 (12/2011), S. 48 ff.

² Im Laufe dieses Beitrags wird der Begriff Career Service stellvertretend für Career Service, Career Center, Karrierezentrum, u.ä. verwendet.

³ Quelle: csnd.de, zuletzt aufgerufen am 15.05.2017.

⁴ Ebd.



... Studierende + Hochschule = Arbeitsmarkt

Die Ausgestaltung eines Career Services hängt – auch bei Fokussierung auf den Kulturbetrieb – stark von den strukturellen Gegebenheiten der jeweiligen Hochschule ab:

- Handelt es sich um eine Universität, eine Fachhochschule oder eine Kunst- bzw. Musikhochschule?
- Welche Studiengänge mit welcher Fokussierung werden angeboten? (Kulturmanagement, Kulturvermittlung, Kultur & Wirtschaft, „reine“ Geisteswissenschaften, künstlerische Studiengänge, ...)
- Wie theoretisch oder praxisorientiert ist das Studienangebot ausgestaltet?
- Welcher Stellenwert wird dem Career Service hochschulintern beigemessen?
- Welche Möglichkeiten zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen existieren an der Hochschule?

Das Resultat sind Studierende mit unterschiedlichen Profilen und Kompetenzen auf inhaltlich-fachlicher sowie personaler und sozialer Ebene. Diese verfügen darüber hinaus auch über ein individuelles Wertesystem.

Nach einigen Jahren an der Hochschule stehen sie nun vor einem neuen Lebensabschnitt, der Berufswelt. An diesem Punkt kollidieren Erwartungen, Wünsche und Träume mit der Realität. Diese Kollision mag im Kulturbetrieb oft besonders hart sein, um nur einige Schlagwörter wie Einstiegsgehälter, prekäre Arbeitsverhältnisse oder Praktikumskultur zu nennen. Gerade hier sehen sich viele Studierende mit der Frage konfrontiert: Wie kompromissbereit bin ich? Welche Prioritäten sind in meinem persönlichen Wertesystem verankert? Bin ich z.B. bereit eine schlechter bezahlte Stelle zugunsten meiner persönlichen Interessenslage anzunehmen?

Manche Studierende haben bereits konkrete Berufsbilder vor Augen, andere sind lediglich auf eine gewisse Sparte fixiert, weitere sind offen für einen Ausbruch aus der Branche. Insbesondere Praxiserfahrung während des Studiums vermag es, Studierende hinsichtlich ihrer Vorstellungen und Erwartungen an den Arbeitsmarkt, von einer rosaroten Brille zu befreien. Erfahrungsgemäß weichen die Fragestellungen und Bedarfe einzelner Studierendengruppen an Career Services voneinander ab.

Studierende eines Kulturmanagement-Studiengangs mögen sich oftmals differenziertere Fragen zur Positionierung stellen:

- Soll ich mich zukünftig mehr aufs Agenturgeschäft fokussieren oder doch eine Position im Marketing eines Musiktheaters anstreben?
- Wie und mit welcher Verhandlungsbasis soll ich potenzielle Anbieter von Praktikumsstellen angehen?



... Studierende + Hochschule = Arbeitsmarkt

Studierende eines künstlerischen Studienganges mögen oft von anderen Fragen getrieben werden:

- Welche Chancen habe ich als „Quereinsteiger“ und wo finde ich passende Ausschreibungen?
- Welche Kompetenzen bringe ich für eine Arbeit im Kulturbetrieb bereits mit?
- Will ich wirklich in den administrativen Part des Kulturbetriebs oder ist das nur ein Plan B?
- Welche inhaltlichen Kompetenzen, beispielsweise auf betriebswirtschaftlicher Ebene fehlen mir, um im Kulturbetrieb arbeiten zu können? Wo oder wie kann ich diese ausbauen?

Hier kommen wir zurück zur Ausgangsfrage: Welche Rolle kann und soll ein Career Service beim Übergang von der Hochschule in den Kulturbetrieb einnehmen? Eine Pauschalantwort auf die oben beschriebenen Fragen existiert nicht. Kompetenzen, Profile und Fragestellungen sowie resultierende Lösungsansätze sind bei allen Studierenden individuell gelagert. Ein Career Service kann und soll die Studierenden ermutigen, sich diesen Fragen zu stellen, und diese bei der Selbstreflexion begleiten. Einige der Möglichkeiten sind:

- Orientierungsberatung
- Gemeinsames Ausarbeiten individueller Kompetenzprofile
- Feedback zu Bewerbungsunterlagen
- Anbieten bzw. Koordinieren von Veranstaltungen, die das Lehrangebot der einzelnen Studiengänge um Schlüsselkompetenzen ergänzen
- Bereitstellen von Fachinformationen zu Berufsfeldern, Branchenstrukturen, Tarifverträgen, u.ä.

Nicht jedoch kann und soll ein Career Service Entscheidungen für die Studierenden übernehmen, umso mehr als das von Career Services vorgehaltene Angebot in den meisten Fällen nicht verpflichtend für Studierende ist.

Den Arbeitsmarkt per se kann ein Career Service nicht verändern. Er kann allerdings Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt beobachten und mit VertreterInnen des Arbeitsmarkts in Kontakt treten, hinsichtlich deren Erwartungen an AbsolventInnen. Abhängig von der Struktur der eigenen Hochschule und der anvisierten Branchen kann dies in Form von Stellenbörsen, Career Days, Campusmessen, Fachvorträgen von Experten aus der Praxis, etc. erfolgen – stets ergänzend und nicht konkurrierend zur Lehre. Wissend um das Verhältnis zwischen den Profilen und Fragestellungen der AbsolventInnen sowie Anforderungen des Arbeitsmarkts kann ein Career Service den Dialog mit der Lehre suchen, um curriculare Entwicklungen anzustoßen.



... Studierende + Hochschule = Arbeitsmarkt

Ein Career Service kann für Studierende also eine Rolle als Begleiter und Unterstützer in die Berufstätigkeit übernehmen, für Lehre und Arbeitsmarkt die Rolle eines Vermittlers einnehmen. Zur Ausgestaltung der Einzelinstrumente im Angebot eines Career Services lässt sich keine pauschale Aussage treffen. Diese sind in ihrer Tätigkeit stets von verschiedenen und auch sich wandelnden Faktoren wie Hochschulstruktur und Arbeitsmarkt bestimmt.

Eine Fokussierung eines Career Services auf eine Branche, wie beispielsweise den Kulturbetrieb, ist oftmals strukturell und hinsichtlich vorhandener Ressourcen nicht möglich. Sollte sich diese Möglichkeit jedoch ergeben, ist dies als absoluter Glücksfall zu sehen! 



LENA SCHILLER

Jahrgang 1991, studierte zunächst Musikmanagement in Saarbrücken. Nach einem Praxisjahr mit mehreren Praktika begann sie 2015 ihr Masterstudium am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg. Derzeit schreibt sie ihre Masterarbeit zum Thema Personalauswahl im Berufsorchester.

Wir bringen Potenzial in den Kulturbetrieb!

Ein Kommentar von Lena Schiller

Wie ich mir meine Arbeitszukunft vorstelle? Nach fast fünf Jahren Studium, vielen Praktika in den verschiedensten Musikbetrieben und ersten Berufserfahrungen ist meine Wunschliste an die Arbeitszukunft ganz schön lang. Ich freue mich auf ein spannendes, abwechslungsreiches, forderndes und förderndes Berufsleben! Ich fühle mich gut vorbereitet: Nach meinem Bachelorstudium in Musikmanagement/Musikwissenschaft in Saarbrücken und meinem Masterstudium in Kulturmanagement/Kulturwissenschaft in Ludwigsburg weiß ich über Kulturfinanzierung, Betriebssteuerung, Kulturpolitik, Marketing und Kommunikation, Musik- und Kulturwissenschaften sowie über rechtliche Aspekte sehr gut Bescheid – zumindest in der Theorie. In diversen Praktika, Jobs und ehrenamtlichen Projekten habe ich unterschiedliche Ausprägungen von Teamarbeit, Führungsstil und weiteren Rahmenbedingungen kennengelernt und habe genaue Vorstellungen davon, was ich mir für meine Arbeitszukunft wünsche, und was nicht:

In vielen öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben fehlt mir beispielsweise eine wirtschaftliche Denkweise: Man muss nicht Gewinn als Zielsetzung haben, um die eigenen (oft öffentlichen) Ressourcen ökonomisch einzusetzen. Von zukünftigen ArbeitgeberInnen erwarte ich, dass das Entwicklungspotenzial genutzt wird. Dafür müssen Strukturen, Abläufe und Denkmuster ab und zu neu durchdacht werden. Der Kommentar, dass etwas aber schon immer so gemacht wurde, ist tödlich. Ich teile die Meinung meines ehemaligen Professors Armin Klein, dass ein Kulturbetrieb mit neuen Herausforderungen offen umgehen sollte und diese zu seinen Gunsten gestalten, Risiken erkennen und Chancen nutzen sollte. Und das bedeutet in meinen Augen, u.a. die internen Abläufe zu optimieren, die Eigeneinnahmen zu steigern sowie besucherorientiert zu handeln.

Für meinen Arbeitsalltag wünsche ich mir Aufgaben, die ich gerne erledige. Ich freue mich auf motivierte KollegInnen, die mitdenken und ihre Zeit nicht nur absitzen. Außerdem erhoffe ich mir Offenheit für Impulse, die ich beispielsweise aus bisherigen Praxiserfahrungen oder auch aus dem Masterstudium mitbringe. Als Berufseinsteigerin möchte ich ernst genommen werden – durch mein praxisnahes Studium und darüber hinaus gewonnene Erfahrungen und Fertigkeiten bin ich eine Mitarbeiterin, die wertgeschätzt werden möchte und deren Tätigkeit zum Erreichen der Ziele beiträgt. Dies sollte sich auch in einer fairen und angemessenen Bezahlung widerspiegeln. Viele Kulturbetriebe schreiben Volontariate aus, bei denen oft sogar ein Masterabschluss Voraussetzung ist – die VolontärInnen werden dann als vollwertige



... Wir bringen Potenzial in den Kulturbetrieb!

Arbeitskräfte eingesetzt, bekommen aber ein unverhältnismäßiges Gehalt. Eine solche Arbeitszukunft wünsche ich mir weder für mich noch für meine KommilitonInnen.

Ich bleibe optimistisch und bin gespannt, welcher Arbeitsplatz mich erwarten wird. Neben meiner Masterarbeit bin ich gerade dabei, nach passenden Ausschreibungen Ausschau zu halten und Bewerbungen zu versenden. Am meisten interessiert mich der Arbeitsbereich Management/Organisation – zum Beispiel das Projektmanagement eines professionellen Orchesters, einer BigBand, eines Chors oder eines sonstigen Musikbetriebs.

Wir AbsolventInnen von Kulturmanagement-Studiengängen sind motiviert – motiviert, die vielen (unbezahlten) Praktika hinter uns zu lassen und mit unserem Wissen und unserer Arbeitskraft endlich einzusteigen in den Kulturbetrieb. Liebe Kulturbetriebe, nutzt diese Motivation, diese Energie und seht sie als Chance für euch und die gesamte Kulturlandschaft. Denn letztlich geht es ja nur um eins: Kunst und Kultur möglich zu machen und Menschen zu erreichen! Und ich freue mich darauf, Teil einer lebendigen Kulturlandschaft zu werden und dabei mitzuwirken, wenn die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für diese faszinierende, lebensbereichernde und inspirierende Sache geschaffen werden. ¶



ALEXANDER
WALTHER

Geboren 1991 in Speyer hat er nach seinem Realschulabschluss zunächst eine Ausbildung zum Kaufmann für Bürokommunikation absol-

Willkommen im digitalen Zeitalter

Ein Kommentar von Alexander Walther

Als zukünftiger Kulturmanager und als „Fan“ des Kultursektors möchte ich natürlich dort auch tätig werden. Für mich spielt es keine Rolle, ob ich dann in einem großen Theater oder in einer kleinen Musikschule tätig bin. Ich sehe mich in erster Linie in meinem Job dafür verantwortlich, mithilfe von rationalen und ökonomischen „Werkzeugen“, Kultur zu ermöglichen. Ob das in der Buchhaltung, im Marketing oder im Controlling sein wird, wird sich zeigen. Wobei ich immer sehr mit der Personalabteilung geliebäugelt habe, diese erschien mir immer „organischer“ als andere Abteilungen.

Meine grundsätzliche Erwartung an meine Arbeit und dementsprechend an meine/n ArbeitgeberIn ist, dass ein Agieren im digitalen Zeitalter selbstverständlich ist oder zumindest die Notwendigkeit gesehen werden sollte, sich diesen Entwicklungen anzupassen. Dass die Mittel knapp sind, betrifft alle Arbeitsebenen des Kultursektors. Als „Ausrede“ an diesen Entwicklungen nicht teilzuhaben, taugt das daher nicht. Für mich wäre es fatal, hier zu



viert. Da er jedoch sich nicht an seinem beruflichen Ziel angekommen fühlte, verband er eine zweite Ausbildung im Bereich Produktdesign mit dem Erwerb der Fachhochschulreife. Dies ermöglichte es ihm die beiden unterschiedlichen Ausbildungen in einem Studium verbinden zu können. Seit dem Sommer 2014 studiert er nun an der Hochschule Heilbronn – Campus Künzelsau im Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft und Kulturmanagement und wird dieses im Herbst 2017 abschließen.

... Willkommen im digitalen Zeitalter

zögern. Die Potenziale sind einfach zu groß. Genau die gerade beschriebene Mittelknappheit gibt es auch vor, dass mein/e ArbeitgeberIn es verstehen sollte, eine (weitere) Profilierung anhand ökonomischer Prinzipien vorzunehmen. Der Kultursektor wird für die Zukunft nur dann belastbar sein, wenn er die Fähigkeit besitzt, wirtschaftlich agieren zu können. In diesem Verständnis möchte ich arbeiten und auch meinen Arbeitsplatz sichern. Dies natürlich neben den verschiedenen arbeitsrechtlichen, politischen, weltwirtschaftlichen Entwicklungen, die die Zukunft für uns bereit hält (z. B. neue Arbeitszeitmodelle). Um dies auch konsequent durchsetzen zu können, muss „lebenslanges Lernen“ ein Begriff für meine/n ArbeitgeberIn sein. Weiterbildung ist ein Faktor, der auf der einen Seite für mich die beste Absicherung gegen eine eventuelle Arbeitslosigkeit ist und auf der anderen Seite für meine/n ArbeitgeberIn eine Versicherung gegen „veraltete“ Strukturen. Als Fazit kann ich sagen, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf Basis einer vernünftigen und unternehmerischen Leistung meine Erwartung an meine Arbeit sowie an meine/n ArbeitgeberIn erfüllen würden. Und das ist für beide Seiten ein Vorteil.

Kompromisse bei der Arbeit? Meine Kompromissbereitschaft sehe ich durchaus in einem gewissen Verständnis dafür, dass das digitale Zeitalter vielleicht noch nicht in jedem Kulturbetrieb „angekommen“ ist. Aber es wird meine Generation sein, die dies ändert. Wir sind mit Computern, Handys und Smartphones aufgewachsen und diese Selbstverständlichkeit wird im Kultursektor ankommen. Auch bei meiner anfänglichen Bezahlung bin ich bereit zurückzustecken. Wer geht schon in den Kultursektor, um großes Geld zu machen? Dennoch sollte das sicher keine Ausrede sein. Je mehr eine Kultureinrichtung ökonomisch geführt wird, desto mehr gibt es das Potential für ein faires Gehalt für die geleistete Arbeit. Kompromisslos bin ich auf jeden Fall bei den vorher genannten Gesichtspunkten der Anpassungsfähigkeit. Das Argument „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist schlicht nicht zukunftsfähig. Wir leben in einer sich schnell wandelnden Welt. Für mich ist das nichts Negatives, auf „stur“ zu stellen ist es allerdings schon. Angst vor Veränderung sollte dem Kulturbetrieb fremd sein, sowohl im Sinne der Kunst als auch für eine nachhaltige Zukunft.

Und das wäre auch ein wesentlicher Grund eine/n ArbeitgeberIn wieder zu verlassen: Wenn ich an meinem ersten Tag den Arbeits-PC hochfahre und mir der Schriftzug „Windows 2000“ oder „Windows XP“ entgegenkommt, würde ich mich wahrscheinlich für den Kaffee bedanken, meine Tasche packen und direkt wieder den Ausgang suchen (Stichwort: Prioritätensetzung). Es mag vielleicht amüsant klingen, aber das würde mich erschrecken und mich dazu zwingen, meine Arbeitgeberwahl zu überdenken. Gar nicht erst bewerben würde ich mich, wenn mir der Eindruck vermittelt wird, das Unternehmen stecke in den 90er Jahren fest. Ein guter Indikator dafür ist der Internetauftritt. Das ist heute der Weg des ersten Eindrucks, und der zählt immer noch! 



KERSTIN ZÜRCHER

geboren 1965, absolvierte ihr Architekturstudium an der TU Karlsruhe und arbeitete an diversen Deutschen Bühnen als Darstellerin und Regieassistentin. Heute entwickelt sie Kulturformate im Auftrag für Institutionen und Veranstalter, sowie für die Kulturelle Bildung. Sie studiert postgraduiert im MAS Kulturmanagement an der zhaw und lebt in Zürich und Berlin.

Vielfalt gestalten und moderieren

Ein Kommentar von Kerstin Zürcher

Kulturmanagement hat einen weiten Arbeitsbereich, der vor allem durch die Abhängigkeit von dem jeweiligen Verständnis der Kultureinrichtung, deren Leitbilder und deren organisatorischen Umsetzungen, bestimmt ist. Das zeigt sich besonders deutlich bei den Stellenausschreibungen, die in ihrem geforderten Profil oft noch sehr spartentreu sind und eigentlich „Spezialisten“ fordern.

Ich bin aber überzeugt, um Neues zu denken, müssen KulturmanagerInnen in erster Linie Generalisten sein.

Warum? Als eigentlich studierte Architektin habe ich viele Jahre lang als Darstellerin und Regieassistentin im Sprechtheater gearbeitet. Mit diesen Kompetenzen ausgestattet, begann ich, vorwiegend performative Kulturformate für Städte, Kultureinrichtungen und Veranstalter zu entwickeln. Die Aufgaben waren stets sehr interdisziplinär geprägt. Viele Projekte blieben nicht unbedingt „spartentreu“ und haben oftmals weit in die Bereiche der soziokulturellen Arbeit und kulturellen Bildung gegriffen. Es ging dabei immer darum, neue Formate für Kulturveranstaltungen zu entwickeln, sie szenographisch oder inszenatorisch umzusetzen. Eine wunderbare Arbeit, aber eben nie spezialisiert, sondern immer „generalistisch“ gedacht.

Wozu man dafür bereit sein muss? Man befindet sich ständig on the road, ist immer im Prozess, hat kaum geregelte Arbeitszeiten, muss Momente in Kauf nehmen, in denen es nicht weiter geht. Das muss man aushalten können und das Vertrauen in sich haben, auch kurzfristig neue Lösungen zu finden.

Dabei lassen sich künstlerische Ideen erst durch die Kenntnis aller potentiellen Beteiligten, aller künstlerischen Ressourcen, aller technischen Mittel, räumlichen Bedingungen und Zeitslots und vor allem, einem gesicherten Budget, zu einem eigenständigen Format fügen. Erst dann kann das „Produkt“, das uns eine Geschichte erzählen, uns neue Perspektiven eröffnen oder uns partizipativ beteiligen soll, gelingen.

Für dieses Aufgabenspektrum gibt es eigentlich keine einheitliche Berufsbezeichnung.

Kultur ist nie nur ein Beruf, sie ist für die dort tätigen Menschen eine Passion. Doch Kultur braucht heute ein Management, das sachliche und organisatorische Kompetenz benötigt. Aber wiederum genau das bringen viele KünstlerInnen nicht mit, oft aber einen sehr großen Enthusiasmus. So sehe ich mich in diesem Beruf als Mentorin für einen „ordnenden Dialog“ in der Viel-



... Vielfalt gestalten und moderieren

zahl von Möglichkeiten. Der Beruf KulturmanagerIn erfordert das Vermögen, sich in sehr unterschiedliche Menschen, Gruppen und deren Bedürfnisse einzufühlen und die jeweils geeignete Kommunikationsform zu finden. Man benötigt eine gute Kenntnis der Nutzergruppe oder des potentiellen Publikums, das man ansprechen möchte, sowie eine hohe Verhandlungskompetenz für die Zusammenarbeit mit Auftraggebern, Förderern oder Politik.

Der MAS Kulturmanagement der zhaw bietet mir über meine praktische Erfahrung hinaus sowohl in der Lehre als auch durch die Mitstudierenden, die alle mit eigenen und sehr unterschiedlichen Erfahrungen im Beruf, für mich oft noch offene Fachfragen ergänzen können, eine ideale Plattform. Das ist für mich der große Vorteil einer postgraduierten Weiterbildung im Gegensatz zu einem grundständigen Studium.

Beruflich würde ich mir wünschen eine Stelle und Organisation zu finden, die mein kreatives Potential annimmt. Budgets zu verwalten oder Betriebsabläufe zu koordinieren, sollte nur ein Teil meines Arbeitsbereichs sein. Ich selbst bin ein Projektmensch. Dabei ist mir wichtig zu wissen, dass Sparten jeweils von einander lernen. Erzählende Räume, laute oder leise Bilder, farbige Literatur, alles ist möglich und erlebbar. Das ist es, was Kultur für mich bedeutet. Sie berührt alle Sinne und wenn man präzise arbeitet, werden Formate zu Unikaten, zu Erlebnissen mit sehr eigenständigem Duktus. ¶



Keine bloße Formalie

Die Auswirkungen der Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes für den Kulturbereich

Ab dem 01.04.2017 treten Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) in Kraft, die insbesondere für solche Kultureinrichtungen und Unternehmen von Bedeutung sind, die zukünftig Leiharbeiter beschäftigen wollen. Werden diese Vorschriften außer Acht gelassen, besteht die Gefahr unerwünschter vertraglicher Konsequenzen und der Festsetzung von Ordnungsgeldern.

Ein Beitrag von Dirk Feldmann

Leiharbeit wird im Bereich Kultur regelmäßig benötigt. Am häufigsten anzutreffen sind Leiharbeiter als Aufsichts- und Sicherheitspersonal sowie für dauerhafte Reinigung und Veranstaltungsservice. In den letzteren Bereichen wird auch mit Werkverträgen gearbeitet, in denen die Erbringung eines bestimmten Leistungspakets vereinbart wird.

I. Die Kennzeichnungspflicht

Eine neue Regelung, die zunächst nach einer bloßen Formalie aussieht, kann für den Entleiher schwerwiegende Konsequenzen auslösen. In der Neufassung des §1 Abs. 1 S. 5 AÜG heißt es: „Verleiher und Entleiher haben die Überlassung von Leiharbeitern in ihrem Vertrag ausdrücklich als Arbeitnehmerüberlassung zu bezeichnen, bevor sie den Leiharbeiter überlassen oder tätig werden.“

Der Gesetzgeber will mit dieser Regelung der ausdrücklichen Bezeichnung erreichen, dass für alle Beteiligten, einschließlich der Leiharbeiter, von Beginn an eindeutig festgelegt wird, dass es sich um ein Leiharbeitsverhältnis handelt. Grund dafür ist, dass in der Vergangenheit häufig eine „Verdeckte Arbeitnehmerüberlassung“ stattgefunden hat und die Verträge z.B. als Werkverträge bezeichnet wurden, in deren Rahmen ein bestimmtes Aufgabengebiet übernommen und erledigt werden sollte. Dabei war es relativ unproblematisch, wenn nachträglich festgestellt wurde, dass eigentlich eine Arbeitnehmerüberlassung vorlag. Es reichte dann aus, dass der Verleiher eine behördliche Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung hatte. Die Verträge wurden nachträglich entsprechend behandelt.

Dies ist nach der neuen Regelung nicht mehr möglich. Die gravierende Rechtsfolge für das entleihende Unternehmen ist dabei, dass im Fall verdeckter Arbeitnehmerüberlassung – ungeachtet der vorhandenen AÜG-Erlaubnis – ein Arbeitsverhältnis mit dem vermeintlichen Werkbesteller bzw. Auftraggeber zustande kommt. Zwar kann der Leiharbeiter diese Rechtsfolge des Arbeitsverhältnisses mit dem Entleiher verhindern. Dazu muss er aber – gebunden an bestimmte Fristen – gegenüber der Agentur für Arbeit sowie dem

DIRK FELDMANN
ist Rechtsanwalt und Gründungspartner der Hamburger Kanzlei UNVERZAGT VON HAVE (www.unverzagtvonhave.com). Dort ist er tätig als Spezialist für Urheberrecht, Medienrecht und Arbeitsrecht. Er ist Justitiar der Fotografenorganisation Freelens e.V. sowie des VDS Verband Deutscher Sportjournalisten, der I.O. Illustratoren Organisation e.V. sowie Berater der SAZ Spieleautorenzunft und diese Verbände als auch deren Mitglieder in Rechtsfragen, die ihre berufliche Tätigkeit betreffen.



... Keine bloße Formalie

Ent- oder Verleiher erklären, dass er am ursprünglichen Arbeitsvertrag (also mit dem Zeitarbeitsunternehmen) festhalten möchte. Gibt er diese Erklärung nicht form- und fristgemäß ab, wird er als Arbeitnehmer des Entleihers behandelt. Der Entleiher, also die Kultureinrichtung, hat in diesem keine Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten darüber, ob sie den Leiharbeiter beschäftigen möchte.

Darüber hinaus wird die Durchführung einer verdeckten Arbeitnehmerüberlassung künftig als Ordnungswidrigkeit auch des Entleihers angesehen, die mit einer Geldbuße bis zu 30.000,00 Euro geahndet werden kann.

Neben der Kennzeichnung der abzuschließenden Verträge als Arbeitnehmerüberlassung müssen darin die Arbeitnehmer vor Beginn der Überlassung konkret benannt werden. Im Fall von Rahmenverträgen muss dies für jeden bestimmten Einsatz ganz konkret im Einzelauftrag geschehen. Ein Verstoß gegen diese Informationspflicht kann ebenfalls eine Ordnungswidrigkeit sein und ein Ordnungsgeld auslösen.

II. Neue Überlassungshöchstdauer

Gem. § 1 Abs.1b des AÜG wird die Höchstdauer für die Überlassung von Zeitarbeitnehmern auf 18 Monate begrenzt. Die Regelung hat folgenden Wortlaut: *„Der Verleiher darf denselben Leiharbeiter nicht länger als 18 aufeinanderfolgende Monate demselben Entleiher überlassen; der Entleiher darf denselben Leiharbeiter nicht länger als 18 aufeinanderfolgende Monate tätig werden lassen. Der Zeitraum vorheriger Überlassungen durch denselben oder einen anderen Verleiher an denselben Entleiher ist vollständig anzurechnen, wenn zwischen den Einsätzen jeweils nicht mehr als 3 Monate liegen.“*

Liegen zwischen zwei Einsätzen desselben Leiharbeitgebers beim gleichen Entleiher mehr als 3 Monate, beginnt die Berechnung der Überlassungshöchstdauer von vorne. Hierbei ist zu beachten, dass es nicht darauf ankommt, ob der Leiharbeiter an unterschiedlichen Arbeitsplätzen eingesetzt wird. Die Vorschrift ist ausschließlich personenbezogen. Das entleihende Unternehmen muss also darauf achten, dass spätestens nach 18 Monaten ein Wechsel erfolgt. Es dürfen aber durchaus im direkten Anschluss auf demselben Arbeitsplatz andere Leiharbeiter eingesetzt werden.

Ziel der Regelung ist es, dass künftig weniger Stammarbeitnehmer durch Leiharbeiter verdrängt werden. Die Karenzzeit von 3 Monaten soll Umgehungsstrategien vermeiden helfen. Deswegen gelten auch solche Zeiten als Einsatzzeiten, während der der Leiharbeiter (pro forma) bei einer anderen Zeitarbeitsfirma angestellt ist, aber weiter in demselben Entleiherbetrieb arbeitet. Erst wenn die Karenzzeit von 3 Monaten und einem Tag eingehalten ist, wird eine erneute 18-monatige Beschäftigung des Leiharbeitnehmers im bisherigen Betrieb wieder zulässig. Ausnahme von dieser Regelung können in Tarifverträgen der Entleiherbranche vorgesehen werden; für Kultureinrichtungen wird dies wohl eher selten relevant werden.



... Keine bloße Formalie

In §19 Abs. 2 AÜG ist im Übrigen eine Übergangsregelung vorgesehen. Danach werden Überlassungszeiten, die vor dem 01.01.2017 liegen, bei der Berechnung der Überlassungszeiten gem. § 1 Abs.1b AÜG nicht mitgerechnet.

III. „Equal pay“ Anspruch auf gleichen Lohn nach 9 Monaten

Ziel des Gesetzgebers ist es, dass Leiharbeiter wie vergleichbare Stammarbeitskräfte des Einsatzbetriebes bezahlt werden. Theoretisch besteht bereits nach bisherigem Recht (§ 9 Nr.2 AÜG) ein Anspruch auf gleiche Bezahlung und Behandlung. Hiervon kann aber in Tarifverträgen der „Leiharbeitsbranche“ abgewichen werden. Diese gesetzlich erlaubte Schlechterstellung von Leiharbeitnehmern ist künftig auf eine Höchstdauer von 9 Monaten begrenzt. Dies ist in §8 Abs. 4 AÜG geregelt. Ab April 2017 müssen Leiharbeiter und vergleichbare Stammarbeitskräfte daher spätestens nach 9 Monaten gleich bezahlt werden. Ergänzend hierzu wird in § 8 Abs.4 S.4 AÜG jetzt klargestellt, dass Unterbrechungen von Einsatzzeiten bei der Berechnung der Frist keine Rolle spielen, wenn diese drei Monate oder weniger lang dauern. Entsprechend der Höchstüberlassungsdauer hat der Gesetzgeber auch hier eine Übergangsvorschrift vorgesehen (§ 19 Abs. 2 AÜG), wonach Überlassungen vor dem 01.01.2017 nicht zählen.

Die Fragestellung, die der Gesetzgeber nicht beantwortet, ist, wie das Vergleichsentgelt der Stammmkräfte des Einsatzbetriebes ermittelt werden soll und welche Gehaltsbestandteile zur Berechnung des vergleichbaren Entgeltes eines Stammmitarbeiters einzubeziehen sind. Diese Frage taucht insbesondere dann auf, wenn in den Bereichen, in denen das entleihende Unternehmen Leiharbeiter einsetzt, überhaupt keine vergleichbaren Stammmkräfte beschäftigt werden – wie dies in Kultureinrichtungen etwa im Bereich des Aufsichts- und Garderobenpersonals öfter der Fall ist. In diesem Fall wird man sich seitens des Entleihers auf Angaben des Verleihers und ggf. auf einschlägige Tarifverträge beziehen müssen.

IV. Kein Einsatz der Arbeitnehmern in bestreikten Unternehmen

Bislang sah das Gesetz lediglich vor, dass Leiharbeiter nicht dazu verpflichtet sind, bei einem bestreikten Entleiher tätig zu sein. Nun wird den Entleihern gem. § 11 Abs. 5 AÜG verboten, Leiharbeiter zu Streikbrucharbeit heranzuziehen.

V. Betriebsratsinformation und Schwellenwertberechnung

Die Neuregelung des AÜG hat sich auch auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ausgewirkt. Zwar sind die nun festgelegten Unterrichtungspflichten des Betriebsrates nicht neu, sie sollen jedoch mehr Klarheit beim Einsatz von Fremdpersonal sorgen. § 80 Abs. 2 BetrVG wurde dahingehend erweitert, dass der Betriebsrat des Entleiherunternehmens bei der Beschäftigung von Fremdpersonal insbesondere zum zeitlichen Umfang des Einsatzes, zum Einsatzort und zu den Arbeitsaufgaben umfassend zu unterrichten ist. Im Hin-



... Keine bloße Formalie

blick auf die Unterrichtung zur Personalplanung wird deshalb der Einsatz von Fremdpersonal explizit aufgenommen. Eine weitere Änderung ergibt sich aus § 14 AÜG: Zeitarbeitnehmer sind für die Berücksichtigung der Schwellenwerte des Betriebsverfassungsgesetzes bei der Unternehmensmitbestimmung zu berücksichtigen. Dies gilt allerdings erst ab einer Einsatzdauer von 6 Monaten. Soweit es für die Rechte des Betriebsrates auf die Zahl der Arbeitnehmer im Betrieb ankommt, zählen die Leiharbeitnehmer mit. Dies gilt allerdings erst ab einer Einsatzdauer von 6 Monaten.

Welche konkreten Auswirkungen diese Gesetzesänderungen in der Praxis haben und ob die Ziele des Gesetzgebers dadurch erreicht werden, bleibt abzuwarten. Wegen der erheblichen Konsequenzen, die den Entleiher bei Verstößen gegen die Vorschriften treffen können, sollte aber ab sofort auf die Einhaltung der Vorschriften geachtet werden. ¶

WEITERE BEITRÄGE ZUM THEMA

- Studie zu den Arbeitsbedingungen von Künstlern
http://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3072/kind_o/index.html
- Kommentar: Leiharbeiter am Wiener Burgtheater
http://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2693/cs_11/index.html
- Kultur zum Haustarif. Was bringt das Tarifeinheitsgesetz dem Kulturbetrieb?
http://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2943/cs_11/index.html
- Wie funktioniert eigentlich die Künstlersozialkasse?
http://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3110/kind_o/index.html
- Unsere Reihe zu Mindestlohn im Kulturbereich
http://kulturmanagement.net/volltextsuche/prm/64/chi_ia_1/rx_query_mindestkultur/v_result/st_1/index.html



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.7402.612

FAX +49 (0) 3643.7402.614

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Abonnenten: ca. 23.000

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

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