

Ästhetische Praxis, Kulturphilosophie, Kulturanthropologie

Interkultur, KünstlerIn, Kulturwissenschaften, Fundraising



Nr. 73 • November 2012 • ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*

Kulturtourismus, DirigentIn, Archiv, Museum, Theater,  
Orchester, Kulturvermittlung, cultural engineering, Büh-  
nenbildnerIn, Kulturmanagement, Kulturpolitik, Regisseu-

erIn, art & economy, Museumskunde, KuratorIn, Kultur-  
planung, Kulturentwicklung, Musikmanagement, Kultur-

amt, International Culture and Management, TänzerIn,

Werbung, Ausstellungs- & Museumsdesign, Marketing, Öff-

entlichkeitsarbeit, Kulturwirtschaft, ChoreographIn,

Denkmalpflege, Executive Master in Arts Administration,

Galerie, Soziokulturelles Zentrum, Musikschule, MusikerIn,

KulturGestaltung, Kulturmarketing, Sponsoring, TanzKul-

tur, Kommunikation, Bibliothek, IntendantIn, Volkshoch-

schule, Kulturreflexion, Kulturpädagogik, Arts Media, Crea-

tive Industries Management, DirektorIn, Veranstaltungsma-

# Kulturberufe



## Liebe Leserinnen und Leser,

es gibt immer zwei Seiten einer Medaille, und welche dabei mehr glänzt, ist immer eine Sache der Perspektive. In unserem Fall handelt es sich um die Medaille „Kulturberuf“. Auf der einen Seite befinden sich die Personalabteilungen. Sie werden bei ihrer Arbeit zukünftig mit Herausforderungen konfrontiert sein, bei denen kaum einer wirklich skizzieren kann, welches Ausmaß sie annehmen werden. Der durch den demografischen Wandel diagnostizierte Fachkräftemangel ist nur eine davon. Ein viel größerer Anspruch liegt darin, die in ihren Aufgaben stetig wandelnden Arbeitsplätze optimal zu besetzen: Im Museum beispielsweise kamen zu den klassischen Kernaufgaben Sammeln, Bewahren, Forschen, über die Jahre hinweg erst das Vermitteln und nun der Erhalt des Betriebsablaufs hinzu: letztere sozusagen als das fünfte Element. Das heißt nun Administration, Kooperationsanbahnung, Pflege der Förderer, Budgetierung, Drittmittelinwerbung; aber auch neue Anforderungen beim Umgang mit Mitarbeitern, Projektmanagement, Strukturierung von Medieneinsatz usw. Nur wenige Einrichtungen können sich das dafür notwendige Personal leisten. Für die personalentscheidenden Personen heißt das wiederum: bereits die Arbeitsplatzbeschreibung hat seine Tücken und sollte vorab genauestens verifiziert sein. Was ist genau zu tun? Was kann in Zukunft vielleicht dazu kommen? Und das eigentliche Verfahren: Wer ist für die Stelle geeignet? Wie sieht der passende Lebenslauf aus? Wie aus den Hunderten Bewerbern die richtige Wahl treffen? An dieser Stelle wurde noch kein Blick auf die neuen Studienangebote der Universitäten geworfen, die vielfältigste Blüten treiben, und die Frage drängt sich auf, ob Personaler eigentlich wissen, was sich hinter den immer öfter anglizierten Bezeichnungen verbirgt?

Allerdings, auf der anderen Seite unserer Medaille stellt sich diese Frage ebenso für Studienanfänger, die nicht nur den richtigen Beruf für sich definieren müssen, sondern auch den dazu passenden Ausbildungsweg. Dabei nehmen besonders Kulturberufe eine Sonderrolle ein, sind diese keinem bestimmten Ausbildungskanon, vergleichbar dem juristischen oder medizinischen, unterworfen. Der spätere Beruf steht meist am Beginn der Ausbildung eher als ein vager Gedanke. Dieser wird vielfach revidiert und passt sich den neuen Wünschen und Erfahrungen über die Jahre hinweg an, er verändert sein Gesicht. Und diese Freiheit ist nur bei einer geisteswissenschaftlichen Ausbildung möglich (!), der man nicht zu Unrecht ein Generalistentum – hier im positivsten Sinne – nachsagt. Aber was genau heißt diese Optionenwahl, wie es Helen Knauf in unserem Gespräch bezeichnet? Tatsächlich sind die Einsatzmöglichkeiten von Geisteswissenschaftlern über die vergangenen Jahrzehnte gewachsen, und sie erfreuen sich als Quereinsteiger wachsender Beliebtheit. Der Kulturbetrieb ist ein klassisches Einsatzfeld. Dabei besitzt der Kulturberuf, wie es Karin Wolf treffend bezeichnet, ein amorphes Wesen. „Du bist nicht das, was Du studiert hast, sondern das, was Du tust.“ Nicht



jeder, der Theaterwissenschaften studiert wird Regisseur, und nicht jeder mit einem Abschluss in Kunstgeschichte möchte in ein Museum. Was heißt es aber, vieles tun zu können, das aber so keiner normierten Definition unterliegt, keinen Namen hat wie „Facharzt für plastische Chirurgie“, „Fachanwalt für Familien- und Erbrecht“? Was bedeutet es für die eigene Identität, die sich gerade in Deutschland aus einem klar zu bezeichnenden „Beruf“ nährt, und man schon seit dem Studium mit der Frage konfrontiert wird: „Und was bist Du dann, wenn Du fertig bist?“, und im Späteren: „Und was genau tust Du nun?“ Es sollen nun nicht die Studiengänge in ein berufsbezeichnendes Raster gepresst werden. Denn das würde heißen, die Ausbildungen zu beschneiden, sie einzuengen, sie auf ein fades Spezialistentum zu begrenzen. Im Gegenteil, zwei Dinge müssen passieren: Zum einen muss ein öffentliches Bewusstsein geschaffen werden. Und zwar dahingehend, dass die Fähigkeiten, die man aus einer freien, geisteswissenschaftlichen Ausbildung mitnimmt, gerade im Wettbewerb um Wissen und Kreativität, der eigentlich wichtige Vorteil sind: u. a. Analyse betreiben, die Ergebnisse beschreiben, sie in einen übergeordneten Kontext stellen, kreative Lösungen finden und daraus Visionen für die Gesellschaft entwerfen. Zum anderen heißt es aber auch, die vielschichtigen Kulturberufe in Worte zu fassen, darzulegen was ihr Wesen ist, warum man sie auf diese oder jene Weise besetzt – und warum es nicht ausreicht, einen kulturrainen Betriebswirt einzustellen. Denn für den Mikrokosmos Kulturbetrieb sind die Kulturberufe der Motor, die Symbiose von Fähigkeiten und Leidenschaft, die riesige Turbinen antreiben können.

Zwischen diesen zwei Seiten unserer Medaille befindet sich allerdings noch eine weitere mit ihr nicht amalgamierte Schicht: das Kulturmanagement. Haben die klassischen Studiengänge immerhin ihre konventionellen Berufsfelder, gibt es diese für den Ausbildungsbereich Kulturmanagement nicht – jedenfalls nicht offiziell. Die Vorurteile gerade bei den Personalern sind bekannt. Kulturmanagement und die artverwandten Studiengänge werden eventuell noch als notwendige Weiterbildung angesehen. Einen klaren Einsatzrahmen deutlich zu kommunizieren wurde von vielen Seiten verpasst. Man bildet Alleskönner aus, ohne zu sagen, was sie können. Statt sich diesem Problem zu stellen, wird eine andere Tendenz spürbar: die „Synonymisierung“ der alten und vor allem der neuen Studiengänge. Neue Titel und Spezialisierungen versprechen vermeintlich neue Lehrinhalte und Berufsbilder. Kulturmanagement verliert dadurch noch mehr an Eindeutigkeit. Und immer noch fehlt die Kommunikation dahingehend, welche für den Kulturbetrieb unabdingbaren Fähigkeiten die Absolventen besitzen werden und für welchen Bereich sie einzusetzen sind. Gleiches gilt für einen weiteren Empfänger dieser Informationen: die Studierenden. Sie müssen nicht nur wissen, was sie können, sie müssen es auch für Stellenanbieter und künftige Arbeitgeber anschlussfähig und nachvollziehbar darstellen können – denn auf dem Kultur-Arbeitsmarkt herrscht bisher kein Fachkräftemangel und der Wett-



bewerb ist spürbar. Vor allem, wenn klassische Kulturstudiengänge sich langvererbter Berufsbilder versichern können, die sie mit Qualifizierungen ergänzen können. Das ist für das Fach Kulturmanagement und seine Vertreter eine der größten Herausforderungen.

Wir freuen uns, wenn Sie uns Ihre Meinung und Eindrücke zu den Entwicklungen des Fachs und Berufs Kulturmanagement mitteilen:  
[www.facebook.com/Kulturmanagement.Network](http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network)

Ihre Veronika Schuster sowie Dirk Schütz und Dirk Heinze

- Anzeige -

**KULTUR  
PERSONAL**

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

**PETER F. DRUCKER**

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

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



## Schwerpunkt

Kulturberufe

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Im Dunkeln tappen oder Orientierung gewinnen?

Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

Ein Beitrag von Oliver Scheytt

..... Seite 6

#### Die neuen Kulturberufe

Ein Arbeitsfeld im Spannungsfeld von Utopie und Praxis

Ein Beitrag von Karin Wolf

..... Seite 12

#### Dynamische Berufsbilder in der Kultur

Kulturberufe im Wandel

Ein Beitrag von Tina Bunke

..... Seite 16

#### „... ich mach das ja, weil mein Herz dran hängt.“

Selbstständigkeit in der Kreativwirtschaft

Ein Beitrag von Susanne Eigenmann

..... Seite 29

#### Frösche revolutionieren den Arbeitsmarkt

Ein Beitrag von Peer Bieber

..... Seite 32

### KM IM GESPRÄCH

#### Vom Astronauten zum Intendanten

Interview mit Frau Prof. Dr. Helen Knauf, Hochschule Fulda

..... Seite 21

### KOMMENTAR

#### Verborgene Schätze

– die Fachkompetenzen von Geistes- und KulturwissenschaftlerInnen

Ein Beitrag von Andreas Stützer

..... Seite 26

### NACHGEFRAGT

#### Wieso, weshalb, warum ...

... ein Kulturstudium?

..... Seiten 25, 28, 31, 35

## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Ein Ass im Ärmel oder wertlos ?

Das Leistungsschutzrecht des Veranstalters

Ein Beitrag von Knut Eigler

..... Seite 41

#### Innovation: Frischer Wind im Konzertwesen

Ein Beitrag von Christian Holst

..... Seite 45

#### „Knowledge Production Mode 2“

Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im Kulturmanagement (Teil IV)

Ein Beitrag von Joachim Kreuzkam

..... Seite 49

### KOMMENTAR

#### Zaubern für die Kultur

Klaus Stieringer ist Kulturmanager des Jahres 2012

Ein Beitrag von Dirk Schütz

..... Seite 38

### TACHELES

#### Applaus wird überschätzt

Über den Besuch einer Preisverleihung

Ein Beitrag von einem Stinkstiefel

..... Seite 53

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

#### 1. swissfestivals Jahreskonferenz 2012 – (Mehr) wert Festival

Ein Beitrag von Tania Longhitano

..... Seite 57

#### KulturInvest Kongress - Kulturmarken Award 2012

Ein Beitrag von Anja Schwarzer

..... Seite 59

### EX LIBRIS

#### Kunst im Internet erfolgreich präsentieren und vermarkten

Eine Rezension von Monika Kaiser

..... Seite 55

### IMPRESSUM

..... Seite 62





**PROF. DR. OLIVER SCHEYTT**

ist Inhaber der Personal- und Strategieberatung KULTUREXPERTEN GmbH. Er war von 1993 bis 2009 Kulturdezernent der Stadt Essen und betreute viele Jahre lang auch die Ressorts Bildung und Jugend. Von 2006 bis 2012 war er Geschäftsführer der RUHR.2010 GmbH. Er ist seit 1997 Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. und seit 2007 Professor für Kulturpolitik an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Er ist Autor zahlreicher Publikationen. Seine letzte Veröffentlichung ist das E-Book „Programm- und Projektmanagement im Kulturbetrieb. Zur Organisation der Europäischen Kulturhauptstadt RUHR.2010“.

## Im Dunkeln tappen oder Orientierung gewinnen?

### Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

Ein Beitrag von Oliver Scheytt, Geschäftsführer der KULTUREXPERTEN GmbH, Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft

Erst seit Ende der 1980er Jahre gibt es in Deutschland die Möglichkeit, das Fach „Kulturmanagement“ zu studieren. Das Angebot bestand zunächst in Aufbaustudiengängen.<sup>1</sup> Kulturmanagement war zuvor allenfalls immanenter Lehrgegenstand anderweitiger Angebote. Eine Studie des *Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft*<sup>2</sup> belegt die komplett verwandelte heutige Lage: Es gibt ein außerordentlich vielfältiges Angebot von über 360 Studiengängen der Kulturvermittlung, zu denen auch rund 50 Studiengänge zählen, die sich auf „Kulturmanagement“ konzentrieren. Und doch „outen“ sich „Kulturmanager“ selten unter dieser Bezeichnung. Damit verbunden ist indes eine Kalamität: Wer sich selbst als „Kulturmanager“ oder „Kulturmanagerin“ vorstellt, muss sich offensichtlich genauer erklären, wenn nicht gar entschuldigen für diese allzu allgemeine und wenig anerkannte Bezeichnung. Dies führt zu einem doppelten Reflex: Die Studiengänge versuchen sich durch Zusatzbezeichnungen oder gänzlich andere Titel „aufzuwerten“, betonen ihre „Wissenschaftlichkeit“, bemühen sich jedenfalls darum, ein Etikett zu schaffen, das sie einerseits im Wettbewerb mit anderen Studienangeboten profiliert und andererseits von der (vermeintlich) abwertenden und allzu allgemeinen Bezeichnung ablenkt. Dadurch aber wird die „Marke Kulturmanager“ indes nicht gestärkt, sondern zusätzlich geschwächt.

Wie eine Umfrage bei den für die Einstellung von Personal verantwortlichen Akteuren in den Kultureinrichtungen und -betrieben anlässlich der Studie belegt<sup>3</sup>, kommt ein weiteres gravierendes Problem hinzu: Die Führungskräfte, die meist noch herkömmliche fachspezifische Studiengänge absolviert haben, wie etwa Kunstgeschichte, Musikpädagogik, Kommunikationswissenschaft oder Völkerkunde, bezeichnen ihr eigenes Wissen über die kulturvermittelnden Studiengänge und deren Bedeutung ganz überwiegend als (völlig) unzureichend. Sie haben bei der Berufsbezeichnung „Kulturmanager“ den Eindruck mangelnder Qualifizierung, nach der Devise: „Von allem ein wenig, aber nichts wirklich richtig“. Damit haben die „klassischen“ Stu-

<sup>1</sup> Zu den Pionieren gehört der Aufbaustudiengang „Kultur- und Medienmanagement“ an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, der kürzlich sein 25-jähriges Jubiläum gefeiert hat.

<sup>2</sup> S. dazu Blumenreich (2011 und 2012) sowie [www.studium-kultur.de](http://www.studium-kultur.de).

<sup>3</sup> S. Blumenreich (2011), S. 33 ff.





... Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

Studiengänge wie Kunstgeschichte, Musikwissenschaft etc. einen deutlichen Vorteil als „Etikett“ eines Stellenbewerbers: Darunter kann sich doch jeder allerlei vorstellen.

Für das Gelingen eines Prozesses zur Personalgewinnung ist der Abgleich von Stellenprofil und Bewerberprofil eine elementare Aufgabe, die jedoch leider oft nicht intensiv genug bearbeitet wird. Beide Seiten – der Kulturbetrieb auf der einen und die Bewerber auf der anderen – müssen sich jedoch klar darüber sein, welche spezifischen Aufgaben/Herausforderungen mit der jeweiligen Stelle verbunden sind. Passgenauigkeit des Stellen- und des Bewerberprofils ist die entscheidende Basis für eine erfolgreiche Stellenbesetzung. Die Vielzahl von Studiengängen, Berufsbezeichnungen etc. macht es indes für alle Seiten nicht leichter, die spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen des jeweiligen Kandidaten klar herauszuarbeiten. Um nicht missverstanden zu werden: Bezeichnungen und klare Profile sind keineswegs eine Garantie für das Gelingen einer Besetzung. Doch sie können die Verständigung untereinander wesentlich befördern. Und selbstverständlich sollte es keineswegs darum gehen, im Kulturmanagement „stromlinienförmigen“ Bewerberprofilen das Wort zu reden. Doch der Abgleich der wechselseitigen Anforderungen zwischen Kulturbetrieb und Kulturpersonal kann durch die systematische Entwicklung von Berufsbildern und entsprechenden Anforderungsprofilen wesentlich verbessert werden.<sup>4</sup> Dazu gehört eine Reflexion „von Beginn an“: Schon die Konfiguration und Bezeichnung der Studiengänge kann mit Blick auf „Berufsbilder im Kulturmanagement“ wesentlich zu einer besseren Orientierung beitragen, die ja gerade für diejenigen von größter Bedeutung ist, die in das Berufsfeld „Kulturmanager“ einsteigen. Bei dieser Ausgangslage ist es verwunderlich, dass erst sehr wenige Publikationen zur Berufsfeldorientierung und zur Reflexion der Berufsbilder erschienen sind.<sup>5</sup> Auch angesichts der Tatsache, dass die Personalausgaben in den Kulturbetrieben meist einen Anteil von mehr als 80 % ausmachen, ist es erstaunlich, dass das Thema „Personalmanagement“ in Forschung und Lehre weitgehend unterbelichtet ist.<sup>6</sup> Erst in den letzten zwei Jahren hat es einschlägige Tagungen und Publikationen gegeben.<sup>7</sup>

Vielleicht gerade weil diese Fragen bisher kaum intensiv in der Fachöffentlichkeit diskutiert worden waren, hat die Vorstellung der Studie des *Instituts*

---

<sup>4</sup> Dies ist das Extrakt meiner praktischen Erfahrung mit mehreren Hundert Stellenbesetzungen im Kulturbetrieb in den letzten zweieinhalb Jahrzehnten.

<sup>5</sup> Jüngst erschienen ist eine Sammlung von in der Zeitschrift „Politik&Kultur“ erschienenen Beiträgen zum „Arbeitsmarkt Kultur“ mit Schlaglichtern zu einzelnen Berufsfeldern, s. Zimmernann/Geißler (2012). Naturgemäß enthält dieser Sammelband keine systematische Darstellung und Reflexion von Berufsbildern im Kulturmanagement.

<sup>6</sup> Das KM Magazin war bisher die einzige Publikation, die sich intensiv mit Themen des Personalmanagements befasst hat. Inzwischen gibt es eine Reihe von Beiträgen in dem Handbuch von Looch/Scheytt (2006 ff).

<sup>7</sup> Neueren Datums ist der Beitrag von Henze (2011). Die erste allein diesem Thema gewidmete Tagung wurde von Kulturmanagement Network im November 2010 in Weimar veranstaltet.



### ... Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

der Kulturpolitischen Gesellschaft<sup>8</sup> zu einer triftigen Debatte über die Ausrichtung und Profilierung der zahlreichen Studiengänge geführt. Das Stichwort „Arbeitsmarktorientierung“ hat dabei zum Teil heftige Reaktionen ausgelöst.<sup>9</sup> Sie mündete gar in der Befürchtung, durch diese würde das Selbstverständnis universitärer Forschung und Lehre angetastet.<sup>10</sup> Die sich immer mehr verbreitende (Selbst-)Evaluation der qualifizierten Studiengänge zum Kulturmanagement belegt, dass auch im universitären Bereich Effektivitäts- und Effizienzkriterien eine gewichtige Rolle spielen (sollten). Zentrales Element dieser Kriterien ist, ob Absolventen für ihren angestrebten Beruf umfassend qualifiziert sind.<sup>11</sup> Qualifizierend für den Berufsalltag sind aber nicht nur wissenschaftliche (Er-)Kenntnisse, sondern vor allem auch berufspraktische Fähigkeiten wie Datenbankmanagement, Grafikprogramme oder Schreibtechniken.<sup>12</sup> Vor allem aber sollte eine Orientierung für die spätere Berufskarriere gegeben werden!

### Wechselseitige Verantwortung der Studierenden, Studienanbieter und Kulturbetriebe

Erfreulich ist, dass es die Plattformen des Instituts für Kulturpolitik in Form der Online-Datenbank [www.studium-kultur.de](http://www.studium-kultur.de) sowie [kulturmanagement.net](http://kulturmanagement.net)<sup>13</sup> gibt, mittels derer ein weitgehend umfassender Überblick über die verschiedensten Studienangebote geschaffen wird. Doch sogleich springt ins Auge, dass es zwar hier und da spezifischere Profile gibt, doch offensichtlich meist das „Multitalent“<sup>14</sup> als Leitbild der Studiengänge fungiert. Die Absolventen sollen „Alleskönner“ sein, vielfach einsetzbar, zu allem weiteren Lernen fähig, da auch wissenschaftlich reflektiert und mit dem nötigen allgemeinen Rüstzeug ausgestattet. Dieses Leitbild ist jedoch nicht ohne Gefahren, da es etwas verspricht, was letztlich nicht zu halten ist.<sup>15</sup> Zum einen werden in der Praxis – leider oft nicht hinreichend deklariert – doch sehr spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten gefordert. Zum anderen bringt jede Persönlichkeit, die Kulturmanagement studiert, spezifische Fähigkeiten und Neigungen

<sup>8</sup> S. dazu [www.studium-kultur.de](http://www.studium-kultur.de).

<sup>9</sup> Siehe dazu das Schwerpunktthema der Kulturpolitischen Mitteilungen Nr. 135 (IV/2011) sowie die Beiträge des Dokumentationsbandes (Blumenreich (2012)). Dabei wird die Debatte von zweifellos herausragenden Vertretern des Fachs geführt, die sich insbesondere im Fachverband Kulturmanagement mit Gewinn der (Selbst-)Reflexion widmen. Diese ist vor allem auf eine wissenschaftliche Fundierung des Faches Kulturmanagement ausgerichtet, die sich etwa in den Kulturmanagement-Jahrbüchern des Verbandes niederschlägt.

<sup>10</sup> Vgl. Höhne (2012), insbesondere in seinem Fazit, S. 243: Wer die „völlige Determinierung der akademischen Lehre durch berufspraktische Anforderungen“ fordere, „der möchte keine seriöse Reform der Universität, sondern deren Abschaffung“. Anders Schütz (2012), insbesondere S. 249.

<sup>11</sup> Zu den Anforderungen an ein professionelles Kulturmanagement s. neuerdings auch Sieber (2011).

<sup>12</sup> Warum sollten derartige Angebote (z.B. auch Excel-Kurse, Design-Seminare) in Kulturmanagement-Studienangeboten nichts zu suchen haben?

<sup>13</sup> Bei dieser Plattform werden auch österreichische und schweizerische Angebote einbezogen.

<sup>14</sup> Voesgen (2011), S. 33.

<sup>15</sup> S. dazu Winter, Carsten / Buschow, Christopher (2012), die die „eierlegende Wollmichsau“ als Leitbild vieler Studiengänge ausmachen.





### ... Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

mit,<sup>16</sup> die gerade in dem von Subjektivität und intrinsischer Motivation durchwirkten Arbeitszusammenhängen im Kultursektor für eine erfolgreiche Berufsausübung prägend sind. Sinnvoll ist eine klarere Ausdifferenzierung der Studiengänge durch nachvollziehbare Profilbildungen. Letztlich sind alle an diesen Prozessen Beteiligten mit ihrer jeweiligen Verantwortung gefragt:

- Die angehenden Studierenden sollten sich selbst bestmöglich informieren und ihre eigenen Stärken/Interessen ausloten.
- Die Personalverantwortlichen in Kulturbetrieben<sup>17</sup> sollten Bescheid wissen über die verschiedenen Entwicklungen und Profile an den Hochschulen.
- Und die Studienanbieter sind maßgeblich für die Berufsorientierung ihrer Studenten verantwortlich. Sie sollten daher Berufsbilder im Rahmen eigener Forschungen reflektieren und evaluieren.

### Handlungsempfehlungen in Thesen<sup>18</sup>

#### **These 1: Die Transparenz der Kulturmanagement-Studienangebote ist zu optimieren.**

Der Boom der neu entstandenen Kulturmanagement-Studiengänge ist mit einer hohen Komplexität und Intransparenz verbunden, zumal die Profile, Curricula und Angebotsformen der Hochschulen sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Die durch das Projekt des Instituts für Kulturpolitik aufgebaute Online-Datenbank ([www.studium-kultur.de](http://www.studium-kultur.de)) zu allen Studienangeboten in der Kulturvermittlung ist ein wesentlicher Informationspool. Gleiches gilt für die Informationen auf [www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net). Sie helfen, einen Überblick in der Vielfalt der Studienangebote zu geben, der auch im Interesse der öffentlichen Anbieter (Länder, Hochschulen etc.) liegt. Wo nötig sollte folglich eine öffentliche Förderung bereitgestellt werden.

#### **These 2: Jeder Studienanbieter hat zu bedenken, welches Resultat er seinen Absolventen verspricht, die letztlich einen Beruf anstreben.**

Jeder Studienanbieter hat eine Verantwortung dafür, dass seine Absolventen eine höchstmögliche Qualifizierung für den äußerst komplexen Arbeitsmarkt erwerben können, um unmittelbar nach Abschluss eines Studiums mit den erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten einen qualifizierten Arbeitsplatz erfolgreich antreten zu können. Daraus ergibt sich, dass sich jedes Studienangebot zum Kulturmanagement an dem Kriterium der „Berufsfeldrelevanz“ messen lassen muss.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> So auch Voesgen (2011), S. 33.

<sup>17</sup> Vgl. dazu Henze (2011).

<sup>18</sup> Bei den nachfolgenden Thesen handelt es sich um eine überarbeitete und aktualisierte Fassung der Thesen aus einem Beitrag des Autors im Dokumentationsband zur Studie der Kulturpolitischen Gesellschaft, s. Scheytt (2012).

<sup>19</sup> S. dazu auch Schütz (2012).



... Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

**These 3: Reines Sparten-Fachwissen reicht nicht, erforderlich sind auch Managementwissen und -fähigkeiten.**

Die größte und wichtigste Ressource eines jeden Kulturbetriebs ist das Personal. Für die Führung von Kulturbetrieben ist indes nicht nur inhaltliches Fachwissen in den einzelnen Kunst- und Kultursparten vonnöten. Dringend erforderlich sind auch Kenntnisse und Erfahrungen im Management, das die Aufgaben, Grundsätze und Werkzeuge einer effektiven und effizienten Steuerung von Kulturbetrieben umfasst.

**These 4: Kulturbetriebe und Studienangebote sollten Berufsbilder definieren.**

Personalmanagement im Kulturbetrieb braucht Orientierung. Es gibt indes kaum Berufsbilder für Kulturmanager, wie dies in anderen Berufsgruppen<sup>20</sup> üblich ist. Eine systematische Ausdifferenzierung danach, welche Kenntnisse und Fähigkeiten für das jeweilige Arbeitsfeld von zentraler Bedeutung sind, ist zur Orientierung aller Akteure elementar. Sie dient auch der Identifizierung von Profilen der jeweiligen Kandidaten für Arbeitsplätze im Arbeitsmarkt Kultur. Dabei geht es nicht um ein neues „Spezialistentum“, sondern um eine Definition von Schwerpunkten, die sich an den Hauptfunktionen eines Kulturbetriebs orientieren können, wie etwa Programmarbeit, Marketing und Kommunikation, Vermittlung und Pädagogik, Administration, Finanzen und Fundraising.

**These 5: Studiengänge und Personalverantwortliche von Kulturbetrieben sollten sich stärker untereinander austauschen und ihre Arbeit reflektieren.<sup>21</sup>**

Ein Abgleich zwischen Theorie/Lehre zum Kulturmanagement und den Anforderungen in der Kulturpraxis ist ein wesentliches Element für die Überprüfung der Berufsorientierung der Kulturmanagement-Ausbildung. Die Foren für den Austausch der Studiengänge untereinander sowie zwischen Wissenschaft und Praxis sind auszubauen. Absolventenbefragungen und Arbeitsmarktanalysen können valide Daten für eine berufsfeldbezogene Ausgestaltung der Studiengänge, ihrer Profile und Curricula, die Auswahl der Lehrenden und die Orientierung ihrer Arbeit liefern. Personalverantwortliche sollten ihre Erfahrungen in die Erarbeitung von Berufsbildern einbringen.

**These 6: Wir brauchen Foren zum Austausch über Personalmanagement und Berufsbilder.**

Der – auch spartenübergreifende – Austausch von Personalleiterinnen und Personalleitern von Kulturbetrieben sollte verstärkt werden, vorhandene Initiativen sollten gebündelt und dafür genutzt werden.

<sup>20</sup> Wie etwa bei (Fach-)Anwälten oder (Fach-)Ärzten.

<sup>21</sup> Ausführlicher dazu Schütz (2012), S. 249 f.



... Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

**These 7: Die Studiengänge sind in ihrem Angebot auf die verschiedenen Berufsbilder auszurichten.**

Die Kulturmanagement-Studiengänge könnten künftig noch mehr Flagge zeigen: Wer ein qualifiziertes Kulturmanagement will, wird ohne (Berufs-) Profil nicht auskommen. Profile und Curricula der Kulturmanagement-Studienangebote sollten mit Blick auf die unterschiedlichen Berufsbilder ausdifferenziert werden. Dies führt zu einer Akzentuierung solcher Fächer im Angebot und bei der Auswahl des Lehrpersonals, die für das jeweilige Berufsbild eine prioritäre Bedeutung haben.

**These 8: Das Thema Personal muss in Ausbildung und Literatur des Kulturmanagements intensiver behandelt werden.**

Die älteren einschlägigen Lehrbücher enthalten kaum Ausführungen zum „Kulturpersonal“. Künftig sollten nicht nur die Berufsorientierung von „Absolventen“, sondern Rekrutierungsverfahren und die Weiterqualifizierung von Kulturmanagerinnen und -managern verstärkt zu Themen von Forschung und Lehre werden.

**These 9: Das Thema Personal muss in Kulturbetrieben höheren Stellenwert gewinnen.**

Zu einem Schwerpunkt in der Führung eines jeden Kulturbetriebs sollten die Aufgaben Personalführung, Personalmanagement und Personalgewinnung gehören. Sie sind auf der Basis umfassender Personalentwicklungskonzepte strategisch fundiert zu bearbeiten. ¶

LITERATUR

siehe Seite 61

**30. Treffpunkt Kulturmanagement**

21.11.2012, 9 bis 10 Uhr

Impulsreferat: Prof. Dr. Birgit Mandel

**Thema: Kulturmanagement. Von der Verwaltung in Kunstinstitutionen zur Gestaltung kultureller Kontexte**

Die Teilnahme an dieser innovativen Online-Gesprächsrunde ist wie immer kostenfrei.

WIKI: <http://treffpunkt.kulturmanagement.net>

Facebook: [www.facebook.com/TreffpunktKulturManagement](http://www.facebook.com/TreffpunktKulturManagement)



# Die neuen Kulturberufe

*Ein Arbeitsfeld im Spannungsfeld von Utopie und Praxis*

*Ein Beitrag von Karin Wolf, Wien*

**KARIN WOLF**  
ist Gründerin und Leiterin  
des Instituts für Kulturkon-  
zepte, Wien.

Der österreichische Kultursektor wird hinsichtlich seiner Attraktivität als Arbeitsmarkt sehr unterschiedlich dargestellt – von prekären Verhältnissen ist die Rede, von unterdotierten Jobs, aber auch von erfolgreichen KulturunternehmerInnen und von zahlreichen Arbeitsplätzen, die geschaffen werden.

Es gibt im Kultursektor eine Vielzahl von Berufen, wenige davon sind eindeutig definiert: abgesehen von den künstlerischen Berufen, wie z.B. KünstlerIn, SchauspielerIn, MusikerIn etc., gibt es eine Reihe von klar definierten und allgemein bekannten Berufen in den verschiedenen Sparten, wie z.B. KuratorIn, GaleristIn, MuseumsdirektorIn, VerlegerIn, MusikproduzentIn.

Darüber hinaus sind viele Menschen im Bereich der Organisation und des Managements von Kulturbetrieben und -veranstaltungen tätig und sind vor allem mit der Organisation, der Planung, Vermarktung und Finanzierung von Kunst und Kultur beschäftigt. Diese Tätigkeit wird mit dem Begriff „Kulturmanagement“ umschrieben und ist nicht eindeutig definiert.

Diese Situation spiegelt sich in Österreich insofern wider, als es kein Grundstudium und auch keinen Gewerbeschein für Kulturmanagement gibt, sondern Wissen über Kulturmanagement in Form von einzelnen Lehrveranstaltungen an den Universitäten, in Seminaren und Kursen von privaten oder öffentlichen Anbietern und in postgradualen Lehrgängen vermittelt wird. Einige Fachhochschulen haben Kulturmanagement in Verbindung mit Sport- und Kongressmanagement im Lehrplan verankert.

Die Aufgaben im Kulturmanagement sind vielfältig und erstrecken sich über den gesamten Kunst- und Kulturbereich. KulturmanagerInnen sind bei den *Salzburger Festspielen* ebenso tätig wie bei regionalen Kulturinitiativen, sie zeichnen verantwortlich für Kurzfilm-Festivals und Operettenabende: KulturmanagerInnen sorgen dafür, „dass der Laden läuft.“

Ihre vorrangige Aufgabe dabei ist die Sicherung von Rahmenbedingungen und die Bereitstellung von Ressourcen für kulturelle Veranstaltungen und Produktionen der unterschiedlichsten Disziplinen, d.h. in erster Linie, Verantwortung für alle Aspekte der Finanzierung: Kalkulation und Kostenschätzung, Budgeterstellung, Subventionsanträge. Ein weiteres Arbeitsfeld ist die Personalverwaltung – wenngleich dieser Bereich in den seltensten Fällen so genannt wird – das Finden von geeigneten, oft temporären MitarbeiterInnen, die Kompetenzverteilung und Teamführung. Die Vermarktung einer Veranstaltung ist ebenso dem Kulturmanagement zuzurechnen: von Kulturmarke-



### ... Die neuen Kulturberufe

ting, Öffentlichkeitsarbeit und Pressearbeit sollte eine professionelle KulturmanagerIn zumindest eine gute Ahnung haben.

Der gängige Karriereverlauf im österreichischen Kulturmanagement beginnt mit einem geistes- oder kulturwissenschaftlichen Studium (das nicht immer beendet wird), Praxiserfahrung durch Praktika und Volontariate während des Studiums und schließlich projektbezogene Mitarbeit bzw. Anstellung in einer Kulturorganisation. Es zeichnet sich – in verschiedenen Studien festgestellt – ein Trend zur Selbstständigkeit – zum Kulturunternehmertum ab: aufgrund der knapper werdenden Subventionen und den damit verbundenen Personaleinsparungen, lagern Institutionen Tätigkeitsfelder wie PR oder Presse sehr oft an kleine Einpersonen-Unternehmen aus. Die Grenzen zwischen Kultur und Wirtschaft verschwimmen ebenso, wie die zwischen Kulturmanagement und Kulturunternehmertum.

In einer Kulturorganisation geht es längst nicht mehr nur um das Verwalten von Ressourcen und das Administrieren von (finanziell durch den Staat abgesicherten) Projekten und Veranstaltungen. Unternehmerisches Handeln und Denken ist auf allen Ebenen der Kulturorganisation gefragt.

### **Du bist nicht, was du studierst, sondern was du tust**

Kulturmanagement ist eine Sparte, in der es eine Vielzahl an sogenannten „Kulturberufen“ gibt, einerseits im inhaltlichen und künstlerischen Bereich – hier gibt es auch eher eindeutige Berufsbezeichnungen wie Kuratorin, KulturvermittlerIn, RegisseurIn etc. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von Tätigkeiten, die sich der Organisation, dem Management und der Vermarktung widmen, und für die es keine eindeutige Bezeichnung bzw. unterschiedliche Beschreibungen gibt.

Das wirft grundlegende Fragen bei der Karriereplanung auf: Wie kann man einen Beruf anstreben, von dem man z.B. während des Studiums noch gar nicht weiß, dass es ihn gibt? Und was kennzeichnet einen Kulturberuf? Wie kann ich entscheiden, ob ich mich dafür eigne?

Eine Grundvoraussetzung für eine Position im Kulturbereich ist Leidenschaft für Kunst und Kultur allgemein und dazu spezielles Interesse an einer bestimmten Kunstrichtung. Es ist daher empfehlenswert, schon während der Ausbildung für sich selbst herauszufinden, wo die inhaltlichen Interessen liegen. So erarbeitet man sich eine solide fachliche Expertise, die dann im Berufsleben weiter ausgebaut wird. Arbeit in der Kultur ist in der Regel Teamarbeit, daher sind ausgeprägte Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation und Konfliktlösung notwendig. Ein weiteres Kennzeichen erfolgreicher KulturmanagerInnen ist ein ausgeprägter Gestaltungswille und eine hohes Maß an Selbstmotivation. Weiters ist Fachwissen in folgenden Bereichen notwendig: Projektplanung und -finanzierung und Marketing.



### ... Die neuen Kulturberufe

Berufsperspektiven in der Kultur lassen sich auf drei Bereiche zusammenfassen: selbstständige Arbeit (zeitlich befristete Mitarbeit bei Projekten, Organisation eigener Veranstaltungen), Anstellung in einem Kulturbetrieb (vom alternativen Kulturverein bis zu einer Einrichtung der Hochkultur) oder Kulturunternehmertum (Gründung einer Firma oder Agentur, Stichwort „Creative Industries“).

Ein wesentlicher Trend, auf den sich BerufseinsteigerInnen einstellen sollten, ist der steigende wirtschaftliche Druck auf den Kultursektor, ausgelöst unter anderem durch den kontinuierlichen Rückgang von Subventionen. Als Folge werden in den Kulturorganisationen vermehrt unternehmerische Strukturen gebildet und es kommen wirtschaftliche Strategien zum Einsatz.

Ein Kulturberuf steht meist im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Zwängen und künstlerischem Anspruch. Um einem Kulturberuf zufriedenstellend auszuüben, ist es notwendig, die eigene kultur- und gesellschaftspolitische Haltung und den eigenen Anspruch an die Kunst immer wieder zu überprüfen.

### Eigeninitiative von Anfang an

Es macht die Sache nicht einfacher, dass Stellen und Arbeitsbereiche in den Kulturorganisationen das Ergebnis eines Prozesses sind und im Laufe der Jahre entstanden sind. Oft sind die Bereiche stärker von den Personen geprägt, die eine bestimmte Position innehaben, als von allgemeinen Jobbeschreibungen. Das führt dann dazu, dass die Stellenausschreibung der PR-Stelle für das Festival A andere Aufgaben umfasst, als jene für die PR des Festivals B.

Personalverantwortliche in Kulturbetrieben stehen vor der Herausforderung, die richtigen Kanäle zu identifizieren, über die sie den jeweils passenden Menschen für eine ausgeschriebene Stellen finden. Es gibt kein eindeutiges Raster an absolvierter Ausbildung oder abgelegten Prüfungen, die eine Person eindeutig für eine Stelle qualifizieren. Die Suche nach der passenden Mitarbeiterin hat oft mehr mit „match-making“ zu tun, mit einer gefühlsmäßigen Entscheidung und Bewertung der Qualifikationen, die im Lebenslauf und im Bewerbungsgespräch erkennbar sind.

Eine Kombination aus Ausbildung (Fachwissen, Know-how) und Praxiserfahrung sind notwendig, um Fuß zu fassen. So amorph sich die Kulturberufe darstellen, so anpassungsfähig müssen in gewisser Weise auch die BewerberInnen sein. Flexibel in Bezug auf die Arbeits- und Kommunikationskultur der Organisation, klar einordenbar im Hinblick auf das Fachwissen und die persönliche Haltung, mit der man an eine Aufgabe herantritt. Eine ausgewogene Mischung aus Spezialisten- und Generalistentum tut not.

Fazit: Da es weder die eine gültige Theorie, noch einen eindeutigen vorgezeichneten Weg ins Kulturmanagement gibt, hängt es nicht ausschließlich





... Die neuen Kulturberufe

von den Rahmenbedingungen, sondern mindestens genauso stark von den Zielen und den Strategien der jeweiligen Person ab, welchen Verlauf die einzelne Karriere nimmt. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturkonzepte.at](http://www.kulturkonzepte.at)

- Anzeige -

Lassen Sie uns das **NÜTZLICHE** mit  
dem **SCHÖNEN** verbinden!



**Die Kunst des Möglichen –**  
Management mit Kunst

7. Jahrestagung des Fachverbandes  
Kulturmanagement e.V.

Anmeldungen bis 3. Januar 2013 unter  
[www.fachverband-kulturmanagement.org](http://www.fachverband-kulturmanagement.org) und  
[www.facebook.com/DieKunstDesMoeöglichen](http://www.facebook.com/DieKunstDesMoeöglichen)

17. - 19. Januar 2013,  
Fachhochschule Potsdam



TINA BUNKE

studierte Cultural Engineering in Magdeburg. Mit den unterschiedlichen Studieninhalten wie Kulturwissenschaft, Logistik oder Wissensmanagement, legte sie während ihres Studiums den Schwerpunkt im Bereich Personal- und Organisationsmanagement. Diesen vertiefte sie auch innerhalb ihres Studienaufenthaltes in Spanien. Als ehemalige Mitarbeiterin von Kulturmanagement Network begleitete sie konzeptionell die erste Tagung aus der KM Konkret-Tagungsreihe zum Thema Personalmanagement in der Kultur. Seit Oktober 2011 ist sie Studentin im Studiengang „Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement“ an der Universität Jena. Mit diesem Masterstudium schließt sie thematisch an ihre bisherige Ausbildung an und spezialisiert sich damit noch mehr auf den Bereich des Personal- und Organisationsmanagements.

# Dynamische Berufsbilder in der Kultur

## Kulturberufe im Wandel

Ein Beitrag von Tina Bunke, Weimar

Kulturberufe sind so vielfältig und differenziert wie die Kulturlandschaft an sich. Die Tätigkeitsbereiche im kulturellen Sektor reichen von der künstlerischen Produktion, der Kulturvermittlung, den künstlerisch-technischen Tätigkeiten über kulturspezifische Berufe aus der Kulturwirtschaft u. v. m. Schnell assoziiert man mit dem Kulturberuf Künstler, die eine künstlerische Leistung schaffen bzw. eine künstlerische Tätigkeit ausüben. Die Berufsgruppen im Kultursektor gehen jedoch weit über die künstlerische Produktion hinaus und bieten ein stark ausdifferenziertes, in Breite und Tiefe strukturiertes Berufsfeld.

Je nach Sparte ergeben sich daher ganz eigene Berufsbilder, die ganz spezifisch auf die Aufgaben des Betriebs ausgerichtet sind. Durch neue technologische Entwicklungen und gesellschaftliche Trends stehen Kultureinrichtungen Veränderungen gegenüber, denen nicht nur Konsequenzen für das künstlerische Konzept, sondern auch den künstlerischen Betrieb folgen. Neue Herausforderungen und Aufgaben manifestieren sich letztendlich auch in neuen Berufsbildern.

Aus meiner bisherigen akademischen Forschungsarbeit im Bereich Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement kann ich in den unterschiedlichen Branchen ausmachen, dass Berufsbilder sich wandeln und somit auch neue Anforderungen an die Organisationen, den Arbeitsmarkt und die Hochschulen stellen.

Anhand von drei kurzen Berufsportraits möchte ich Einblicke in ausgewählte neue Berufsbilder aus dem Kultursektor geben:

### **New-Media-Berater/ Onlinekommunikationsberater (u. a. im Filmbereich)**

Wolfgang Gumpelmaier ist als New-Media-Berater tätig in den Bereichen des Social Web, Online Marketing, Film, Musik, Promotion Community Building und Crowdfunding. Über viele verschiedene Stationen in seiner Karriere hinweg, wie Medienproduktion, Journalismus und Marketing ist er heute ein Beratungsexperte in Sachen New Media und Onlinekommunikation für öffentliche Kultureinrichtungen und Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Er sieht sich selbst als „Überblicksverschaffer“, der die aktuellen, spannenden Themen, Diskurse und Trends aufnimmt und hierfür Netz-



### ... Dynamische Berufsbilder in der Kultur

werke gezielt nutzt. Das Berufsfeld in dem er tätig ist vereint mehrere Berufsbild: Journalist in Blogs, Ansprechpartner im Bildungswesen und Marketingexperte in Sachen Social Media. Einerseits ist er in einigen Bereichen als Experte tätig, auf der anderen Seite weiß er als Generalist oder Allrounder auch genau, welche Themen in welchen Netzwerken mit welchen Akteuren zusammentreffen und für seine Tätigkeit genutzt werden können. Genau diese Mischung macht dieses neue Berufsbild aus.

Gumpelmaier studierte Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der *Universität Wien* mit dem Schwerpunkt elektronische Medien und Marketing. Nach dem Studium war er lange Zeit im Journalismus tätig, immer in Verbindung mit Online- und Film-Marketing (Filmkritiker). Durch Learning-by-doing hat er sich sein Wissen zu New Media angeeignet und sich im Laufe seiner Karriere auf Social-Media-Vertriebs- und Produktionswege spezialisiert. In einem Kurzlehrgang wurden ihm außerdem die informationstechnologischen Grundlagen zu Online-Marketing und Suchmaschinenoptimierung vermittelt. Als entscheidenden Entwicklungskatalysator sieht er aber die kontinuierliche Anwendung von Onlinekommunikation und der New Media Nutzung innerhalb von Kampagnen in der Praxis.

Für eine Kompetenzentwicklung in Richtung New-Media-Berater müssten Studiengänge eine Vielzahl an Fähigkeiten vermitteln, so Gumpelmaier. Dazu gehört ein Grundverständnis für New Media – nicht nur in technischer Hinsicht, sondern auch durch die Vermittlung von sozialen Kompetenzen zur Onlinekommunikation. Außerdem bedarf es Fachkompetenzen zu Marketing, Content Strategie, Journalismus und Kommunikationswissenschaften. Vom Wesen her sollte man auf jeden Fall die Bereitschaft entwickeln, stetig weiter zu lernen und Online-Dynamiken mitzugehen, wenn man in diesem Bereich arbeiten möchte.

### Provenienzforscher am Landesmuseum Oldenburg

Dr. Marcus Kenzler ist Provenienzforscher am *Landesmuseum Oldenburg*. Eine solche Festanstellung zu bekommen war nicht einfach, wenn man bedenkt, dass Provenienzforschung überhaupt erst in den letzten Jahren sich als Arbeitsfeld herausbildete und jetzt eine sprunghafte Entwicklung annimmt. Museale Einrichtungen wurden vermehrt in den vergangenen Jahren aufgefordert, sich mit der Frage der Herkunft ihrer Sammlungsobjekte zu beschäftigen und somit Verantwortung tragen zu müssen. Der Provenienzforscher kommt genau an diesem Punkt zum Einsatz. Er erforscht und „durchforstet“ Sammlungsobjekte im Hinblick auf deren Herkunft. Im besonderen Fokus steht dabei der thematische Schwerpunkt der NS-Zeit: Es muss ermittelt werden, ob Werke unrechtmäßig verlagert oder enteignet wurden.

Es ist nicht zu verleugnen, dass dieser Beruf größtenteils mit Recherche- und Archivarbeit verbunden ist. Wem diese Herangehensweise von Forschung nicht liegt oder zu trocken erscheint, sollte sich natürlich beruflich nicht in



### ... Dynamische Berufsbilder in der Kultur

diese Richtung orientieren, so Dr. Kenzler. Ihm hat Recherchearbeit schon immer Freude bereitet und da lag es nicht fern, sich dieser Herkunftsforschung von Kunstwerken und Kulturgütern zu widmen. Spannend wird es aber auch, wenn Kontakt zu Nachfolgern oder Erben ehemaliger Eigentümer zustande kommt.

Dr. Marcus Kenzler studierte Kunstgeschichte, Politikwissenschaft sowie Medien- und Literaturwissenschaft an der *Universität Hildesheim* und wurde in der Kunstgeschichte promoviert. Während des Studiums legte er seinen Schwerpunkt auf die Kunst- und Zeitgeschichte des 20. Jahrhunderts. Zur Provenienzforschung kam er allerdings nicht durch eine dahingehend gezielte Ausbildung, sondern durch sein eigenes Grundinteresse detektivisch Spurensuche zu betreiben und geeigneten Hinweisen nachzugehen. Im Rückblick seiner eigenen beruflichen Entwicklung hin zum Provenienzforscher weiß er, wie Interessierte auf diesen Beruf ausgebildet werden müssten. Die Freude an Recherche, Detektivarbeit und der Spurensuche sind neben einem großen kunst- und zeithistorischen Fachwissen Grundvoraussetzung. Außerdem sollte man während seiner kunst- und kulturwissenschaftlichen Ausbildung den Fokus auf das Zeitgeschehen des 20. Jahrhunderts legen. Neben der fachlichen Kompetenz sieht Dr. Kenzler die persönliche Kompetenz der Geduld und Neugier als entscheidend. Er selbst war schon als Lehrbeauftragter zum Thema Provenienzforschung tätig und sieht dieses Aufgabengebiet mittlerweile als elementaren Bestandteil einer kunsthistorischen Ausbildung an. An dieser Stelle soll daher nicht unerwähnt bleiben, dass die Freie Universität Berlin seit 2011 ein weltweit erstmaliges universitäres Lehrangebot der Provenienzforschung anbietet.

Seit Februar 2011 ist der Kunsthistoriker und Kulturwissenschaftler Dr. Kenzler nun schon für die Provenienzforschung /-recherche am Landesmuseum Oldenburg zuständig und erkennt generell die landesweite Entwicklung, dass die Fragen um die Herkunft von Kunstwerken immer dringlicher und das Bewusstsein darüber immer größer wird.

Kamen Museen in der Vergangenheit immer nur punktuell und beiläufig mit diesen Fragen in Berührung, wie bspw. beim Ankauf von Kunstobjekten oder bei Forderungen von Erben, schafft das neue Berufsbild des Provenienzforschers eine kontinuierliche Instanz, die sich diesen Fragen widmen kann. Mittlerweile gehört es zum guten Renommee eines Museums sich der Frage der Herkunft der Sammlungsobjekte zu stellen und diese aufzuklären.

### Referent für Marketing und Social Media am Opernhaus Zürich

Christian Holst sieht seine Aufgaben als Referent für Marketing und Social Media nicht unbedingt als Teil eines neuen Berufsbildes – die Social-Media-Aktivität ist für ihn vielmehr eine Erweiterung der bisherigen Marketingkanäle. Dennoch sollte sein Tätigkeitsfeld hier nicht unerwähnt bleiben, da eine explizite Besetzung von Social-Media-Experten in Kultureinrichtungen



### ... Dynamische Berufsbilder in der Kultur

bisher so gut wie kaum stattfindet. Christian Holst übernimmt seit 2012 als Marketingexperte am *Opernhaus Zürich* ein neues Aufgabenfeld. Neben den herkömmlichen Marketingaufgaben betreut er die Social-Media-Aktivitäten des *Operhauses Zürich*. Mit *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* und *Flickr* sind sie in Sachen Social-Media-Plattformen bzw. Kanälen gut aufgestellt. Schaut man in andere Organisationsstrukturen und Organigramme von Kulturbetrieben so findet man selten eine explizite Berufsbezeichnung für Social-Media-Verantwortliche. Für Holst stellt das eine Botschaft für die Kulturbranche dafür dar, dass die neuen Medien mittlerweile unumgänglich für die Kulturvermittlung sind. Mit *Facebook* und Co kann zielgruppenspezifisch Marketing betrieben und der Kontakt zum Publikum noch besser gestaltet werden. Das *Opernhauses Zürich* hat diesen Trend erkannt. Auf den Paradigmenwechsel des Marketings, nämlich das Publikum individueller anzusprechen, folgt eine konsequente Reaktion in Form einer eigens für Social-Media-Aktivitäten geschaffenen Stelle.

Nach Holsts eigener Einschätzung ist die Social-Media-Aktivität am Opernhaus bisher noch in den Anfängen und folgt derzeit noch einem eingefahrenen Routinestandard. Hier gilt es, dass die Projekte noch gezielter ergänzt und durchgeführt werden. Einen beispielhaften Anfang macht das Projekt des „Twitternden Holländers“, eine social-mediale Berichterstattung zur Aufführung von Wagners Oper „Der fliegende Holländer“. Außerdem gab es schon einen Malwettbewerb mit einem über *Facebook* stattfindenden Publikumspreis zur Kinderoper. Social-Media müssen in der Praxis an konkreten Anwendungsbeispielen ausprobiert werden, so Holst. Über die letzten Jahre konnte er so ein erfolversprechendes Gespür für Einsatz und Anwendung von Social Media entwickeln.

Holst studierte Angewandte Kulturwissenschaft (Schwerpunkte: *BWL*, *Musik* und *Kulturinformatik*) und *Management* an den Universitäten *Lüneburg* und *St. Gallen*. In seinem beruflichen Werdegang hat er sowohl den Kultur- als auch den Wirtschaftsbetrieb kennengelernt und gehört zum Gründungsteam der *stARTconference*. Logischerweise waren Social Media vor zehn Jahren in seinem Studium noch kein Thema, aber über die *Kulturinformatik* konnte er Grundlagenkenntnisse im Bereich *Informationstechnologien* erlangen. Das Wissen um Social Media hat er sich im *Learning-by-doing*-Prozess angeeignet. Aus eigener Erfahrung liegt auch darin der Weg zum Social-Media-Experten. Social Media kann man nicht abstrakt lernen, man muss sie anwenden. Daher steht er auch Studiengängen mit Social Media als Curriculum-Schwerpunkt kritisch gegenüber. Die Vermittlung von „der“ Social-Media-Strategie ist zwar gut für die Zielformulierung und zur Kontrolle, ist seines Erachtens aber gefährlich im Hinblick auf die Unterschiedlichkeit von Organisationen. Als entscheidenden Ausbildungsschwerpunkt sieht er die Fachkenntnisse des Marketings an sich als ausreichend. Durch Seminare sollten Social Media als Marketingkanäle im Curriculum unterstützend Anwendung finden.



... Dynamische Berufsbilder in der Kultur

Letztendlich zeigen sich bei allen genannten Berufsportraits nicht nur für die Person an sich veränderte Herausforderungen, sondern auch für die gesamte Einrichtung. Kulturberufe bedürfen Flexibilität, Mobilität und Offenheit im Denken und Handeln. Je nach Sparte, Einrichtung, Funktion und Position ergeben sich unterschiedliche Muster und Strukturen von Ausbildungs- und Karrierewegen sowie Aufgaben und Tätigkeiten im Job. Das erfordert ein Umdenken sowohl der Ausbildungsangebote der Hochschulen als auch der Organisationsstrukturen von Kulturbetrieben – meines Erachtens gehen die genannten Beispiele in die richtige Richtung. ¶

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- 11 x im Jahr
- in über 40 Ländern
- größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

**Abonnieren Sie jetzt!**

- [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- Tel. 06131/24 68 57
- [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)







**PROF. DR. HELEN  
KNAUF**

Studium und Promotion an der Universität Bielefeld, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Fakultät für Erziehungswissenschaft und Interdisziplinäres Zentrum für Hochschuldidaktik und Zentrum für Lehrerbildung Universität Bielefeld, dort: Projekt „Abi - und was dann?“, Vertretungsprofessorin Universität Vechta, seit 2009 Professorin für Frühkindliche Bildung am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule Fulda.

## Vom Astronauten zum Intendanten

Interview mit Frau Prof. Dr. Helen Knauf, Hochschule Fulda

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

**KM Magazin:** Sehr geehrte Frau Prof. Dr. Knauf, welchen Weg nehmen die Vorstellungen über einen Beruf und die Berufswahl bei einem Kind hin zu der Entscheidung, die letztlich nach dem Schulabschluss getroffen wird? Wann finden die maßgeblichen Wandlungen weg vom kindlichen Traumberuf statt? Ich denke hier an den Berufswunsch: Feuerwehrmann, Astronaut, Cowboy ...

**Prof. Dr. Helen Knauf:** Die Berufswahl und Berufsorientierung unterteilen sich in verschiedene Phasen. Zuerst findet eine Phase der Orientierung statt, gefolgt von der Entscheidungsphase aufgrund dieser Orientierung und geht über in die Umsetzung. Das sind die groben Einteilungen. Aber das, was Sie beschrieben haben, findet maßgeblich in der Orientierungsphase statt. Was man dabei beobachten kann, ist, dass dieser Prozess sehr viel mit der Identitätssuche und -findung zu tun hat. Berufswünsche von kleinen Kindern liegen noch im Bereich der Traumberufe – hier gibt es zu den von Ihnen genannten männlichen Varianten auch die der Mädchen, wie Tierärztin, Lehrerin, Sängerin oder Model. Es geht um die Frage, welcher Mensch man sein oder werden möchte. Diese Vorstellungen nehmen auch späterhin nicht ab, sondern sie schärfen sich lediglich und werden realistischer. Diese Orientierungsphase dauert mehrere Jahre und wird durch immer mehr Informationen über den Arbeitsmarkt und dessen Angebote angereichert. Und dann merken Kinder, dass sich der Beruf Cowboy mit all dem wilden Westen hier in Europa doch etwas schwieriger gestaltet. Sie beginnen verstärkt darauf zu achten, was sie gut können, welche Stärken und Schwächen sie haben – eine Art Selbstanalyse.

**KM:** Sind diese Phasen bei allen Kindern gleich? In welchen Lebens- und Schulphasen prägen bzw. konkretisieren die spätere Berufswahl?

**HK:** Es gibt äußere Wegmarken, die klar signalisieren: Du musst jetzt eine Entscheidung treffen! Diese bauen Druck auf und führen bei allen Jugendlichen dazu, dass sie sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Die Konkretheit und Langfristigkeit dieser Planung sind aber sehr unterschiedlich. Es gibt jene Jugendliche, die erst beim Abschluss darüber nachdenken, dass sie noch eine Berufswahl treffen müssen, und es gibt jene, die bereits sehr früh, vielleicht mit neun oder zehn Jahren, wissen, was sie werden wollen. Es gibt keine allgemeingültigen Zeitrahmen für die beschriebenen Phasen.



... mit Prof. Dr. Helen Knauf

**KM:** Wenn man in die Vergangenheit blickt, ist die Berufswahl sehr häufig noch von Eltern mitgetragen bzw. beeinflusst worden. Ist diese Wahl freier geworden?

**HK:** Ja, in der Tat. Das hängt vor allem damit zusammen, dass sich die Phasen Kindheit und Jugend verlängert haben. Früher schloss man nach dem achten Schuljahr die Schule ab und musste in das Berufsleben einsteigen. Das Alter war dementsprechend niedrig und die Eltern haben mitentschieden. Heute sind Abiturienten meist volljährig und auch nach der 10. Klasse Mittelschule ist man meist 16 oder 17 Jahre. Zu diesem Zeitpunkt trifft man bereits eigene Entscheidungen. Das Alter ist höher und damit die Mündigkeit wesentlich ausgeprägter. Aber nicht nur der Entscheidungsspielraum ist größer geworden, auch die Berufsmöglichkeiten sind immens gewachsen.

**KM:** Viele Jugendliche wissen bei ihrem Abschluss noch nicht, welchen Beruf sie ergreifen möchten. Liegt das an diesem Facettenreichtum des Arbeitsmarkts? Und wie können sie bei ihrer Entscheidung sinnvoll unterstützt werden?

**HK:** Das ist eine sehr wichtige Beobachtung, die wir auch mit unseren Untersuchungen bestätigen können. Die große Flut von Angeboten und möglichen berufsbildenden Wegen führt zu einer Überforderung – damit einher geht die eigentlich wundervolle Informationsvielfalt, die uns das Internet eröffnet. Was aber fehlt, sind die Filter. Es gibt wenige Strategien, wie Kinder und Jugendliche später aus diesem Überangebot auswählen können. An diesem Punkt müssen die Hilfsangebote ansetzen. Und das tun sie auch. Es sollen Motivation und Stärken, also das eigene Profil, und das was man tun möchte herausgefunden und identifiziert werden. Das ist der richtige Ansatz der Berufsorientierungsunterstützung.

**KM:** Gibt es bei der Berufswahl bzw. bei deren Prozess Einflussfaktoren wie Lehrer, Eltern, Idole?

**HK:** Die entscheidenden Impulse geben nach wie vor die Eltern. Und das passiert auf verschiedenen Ebenen. Zum einen inhaltlich: Der Vater ist Koch in der Kantine, die Mutter ist Anwältin in einer großen Kanzlei. Berufe werden durchaus auch „vererbt“. Zum anderen spielt eine ganz wichtige Rolle die Haltung der Eltern gegenüber der Arbeit. Es handelt sich um die Metaebene, also welche Bedeutung nimmt der Beruf im Leben ein – ist er das Mittel zum Geldverdienen oder ist er der Weg zur Selbstverwirklichung? Eltern sind des Weiteren ganz wichtige Berater – die ersten und zentralen Ansprechpartner bei der Berufswahl. Andere Vorbilder wie Lehrer oder Idole konnten wir bei unseren Untersuchungen systematisch nicht als Einflussfaktoren ausmachen. Wenn, dann sind es nur Ausnahmefälle.

**KM:** Hat sich die Vorstellung vom Beruf und den Berufsalltag bei Jugendlichen verändert? Wie steht es um die Einstellung zur Arbeit an sich?



... mit Prof. Dr. Helen Knauf

**HK:** Wenn man die Medien querliest, kann man durchaus den Eindruck gewinnen, dass Jugendliche schlaffer und unmotivierter geworden seien. Studien, wie die Shell-Jugend-Studie, zeigen aber, dass Jugendliche eher etwas ängstlicher sind, stärkere Existenzängste haben und deswegen überangepasst sind. Sie sind in ihren Berufswahlentscheidungen wesentlich vorsichtiger. Sie achten eher drauf, welche die sicheren Berufe sind und weniger darauf, in welchem sie sich selbst verwirklichen können. Und wenn es dazugehört, dass sie sich die Hände schmutzig machen, tun sie das auch.

**KM:** Hat sich das Bewusstsein dafür geändert, was am Ende der Ausbildung steht?

**HK:** Es gibt einen stärkeren Wunsch, langfristig zu planen und strategisch vorzugehen. Das tun natürlich nicht alle. Aber die Entwicklung geht dahin, dass Jugendliche sehr genau darüber nachdenken, was sie mit der Ausbildung sind und sich intensiv darüber informieren. Vielleicht führt auch das dazu, dass Hybridberufe wie cultural engineering angeboten werden, da sie die Vorstellung suggerieren, dass dieser Beruf dringend gebraucht würde.

**KM:** Es wird im Augenblick viel über Altersarmut etc. diskutiert. Ich habe kürzlich einen Beitrag über eine Abiturientin gelesen, die sich gegen ein Studium entschieden hat, um schnell eigenes Geld zu verdienen und ausreichend in die Rente einzahlen zu können. Nehmen wir der Jugend etwas von ihrer Freiheit, wenn die öffentlichen Diskussionen ihnen solche Ängste vermitteln?

**HK:** Ich denke schon, dass dies in der Tat zu einer größeren Verunsicherung führt und zu eingeschränkten Berufsbildern. Aber Trends haben auch immer Gegentrends. Daher warten wir die Entwicklungen ab!

**KM:** Wenn man sich nun entschieden hat, Arzt zu werden, um Leben zu retten, oder Anwalt, um spektakuläre Prozesse zu führen – Was passiert, wenn „Illusionen“ erschüttert werden und man mit der harten Realität der eigentlichen Ausbildung konfrontiert wird?

**HK:** Heute werden solche Berufsentscheidungen wesentlich schneller revidiert. Es ist ein Freiheitsgewinn, dass man dies auch tun kann, ohne gleich das Gefühl zu bekommen, versagt zu haben und somit vielleicht in eine Krise zu stürzen. Die Forschungen zeigen, dass es den einen Lebensberuf immer weniger gibt. Man qualifiziert sich, steigt in einem Beruf ein, orientiert sich nach einigen Jahren neu, setzt andere Schwerpunkte, es ergeben sich neue Einsatzbereiche usw. Berufsbiografien nehmen verschlungener Wege und sind immer weniger geradlinig.

**KM:** Wie verhält es sich Ihrer Erfahrung nach damit, wenn ein/e Jugendliche/r einen Kulturberuf – wie Kunsthistoriker, Musik- oder Theaterwissenschaftler – wählt? Diese sind ja oftmals nicht im Fokus der Öffentlichkeit oder Bildungspolitik – vergleichbar mit Berufszweigen wie Ingenieur oder Anwalt?



... mit Prof. Dr. Helen Knauf

**HK:** Wenn ein Interesse für den musischen oder künstlerischen Bereich besteht, herrscht eine erstaunliche Klarheit. Jugendliche, die in diese Orchideenberufe einsteigen, hatten irgendwann ein Schlüsselerlebnis, sind durch Bücher oder Hobbys darauf gestoßen. Für sie ist dieses Ziel durch Weniges zu erschüttern. Auch die Leidenschaft und das Engagement für Kulturberufe sind höher als in anderen Bereichen. Ich erinnere mich an einen jungen Mann, der in der Theater-AG der Schule war und in der 12. Klasse bereits ganz konkret wusste, dass er Theaterregisseur wird. Und er wusste ganz genau, welche Schritte er dafür zu gehen hat. Es gibt aber andererseits jene Jugendliche, die sich eher nach diffusen Berufszielen sehnen und eigentlich ihre Entscheidung noch hinauszögern möchten. Man nennt das Optionenwahl. Dafür sind Kulturstudiengänge natürlich sehr gut geeignet, da sie ein Generalistentum vermitteln. Man kann verschiedenste Berufe ergreifen, die Ausbildung erst zum Ende führen und dann eine Entscheidung treffen. Es ist für die Selbstfindung sicher ein richtiger Schritt, allerdings passt es leider nicht in unsere heutige Strukturen des „je jünger, je mehr, desto besser“.

**KM:** Liebe Frau Prof. Dr. Knauf, vielen Dank für das Gespräch!



# Wieso, weshalb, warum ...

## ... ein Kulturstudium?

Anlässlich des aktuellen Themenschwerpunkts hat KM Magazin an einigen deutschen Hochschulen nachgefragt. Warum haben die Studierenden einen Kultur-Studiengang gewählt? Eine weitere Frage die uns in den Vorbereitungen zu dieser Ausgabe beschäftigt hat: Welche Vorstellungen haben die Studierenden darüber, in welchem Bereich sie später tätig werden möchten? Die Antworten vermitteln einen Eindruck darüber, wie klar die Vorstellungen sind ... Wir bedanken uns bei allen, die mitgemacht haben.

„Ich habe mich für den Kulturbereich im Allgemeinen entschieden, weil ich mich so auch beruflich mit Dingen beschäftigen kann, mit denen sich Menschen gern umgeben und für die sie sich begeistern - sei es Musik, Kunst, Theater oder Literatur. Das Kulturmanagement-Studium soll mir das nötige Handwerkszeug mitgeben und meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern.“

Linda Glöckner, Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder

„Mit dem Studium Kulturmanagement möchte ich das fundierte Wissen und Können erwerben, um die Zukunftsaufgaben im Kulturbetrieb zu meistern. Dieses möchte ich dann einsetzen, um musikalische Erfahrungen zu ermöglichen, wobei ich über den genauen Bereich Ideen habe, aber natürlich nicht festgelegt bin.“

Johannes Pfeffer, Kulturwissenschaft & Kulturmanagement,  
PH Ludwigsburg

„Am Studium der Kommunikations- und Kulturwissenschaften interessiert mich besonders, wie sich die Wechselwirkung zwischen Medien und Kultur in unserer heutigen Gesellschaft darstellt. Beispielsweise inwieweit die gesellschaftlichen Strukturen von medialen Inhalten beeinflusst oder gar gesteuert werden. Meiner Meinung nach, kann man durch Kultur- und Kommunikationswissenschaften Zusammenhänge und Vorgänge in der Gesellschaft besser verstehen und deuten. Man erhält sozusagen Einblicke in verschiedene Gesellschaftstheorien und kann eigene Schlussfolgerungen für die Praxis ziehen („Warum sind die Dinge wie sie sind“). Nach meinem Studium plane ich in die Marketing Branche einzusteigen. Speziell der Bereich „Strategisches Marketing/Brand Strategy“ (Sprich: Wie platziere ich eine Marke im Wettbewerb und schaffe ein Markenimage) würde mich interessieren.“

Sascha Schmidt, Communication & Cultural Management, Zeppelin Universität, Friedrichshafen



DR. ANDREAS  
STÜTZER

ist seit 2004 selbstständiger  
Trainer und Berater und  
führt bundesweit Veranstal-  
tungen zu den Themen:  
Berufsfindung, Bewerbung  
und wissenschaftliches Ar-  
beiten durch.

## Verborgene Schätze

- die Fachkompetenzen von Geistes- und KulturwissenschaftlerInnen

Ein Beitrag von Andreas Stützer, Aachen

In meinen Berufsorientierungs- und Bewerbungsseminaren mache ich regelmäßig folgende Feststellung: Wenn es darum geht, die eigenen Fachkompetenzen zu benennen, fällt es angehenden Ingenieuren, Naturwissenschaftlern, Medizinerinnen oder Wirtschaftswissenschaftlern relativ leicht, entsprechende Angaben zu machen. Ganz anders sieht es dagegen bei Geistes- und Kulturwissenschaftlern aus. Sofern ich auf die Frage „Was können Sie?“ überhaupt eine Antwort bekomme, die über ein „eigentlich nichts Konkretes“ hinausgeht, lautet sie meist, dass man flexibel sei, sich schnell in neue Aufgaben hineinzuarbeiten und generalistisch denken könne, mithin also Fähigkeiten besitzt, die oft unter dem Begriff ‚soft skills‘ zusammengefasst werden. Das sind jedoch keine spezifischen Qualifikationen von Geistes- und Kulturwissenschaftlern. Auch ich als studierter Naturwissenschaftler besitze diese Fähigkeiten, die damit – wenn überhaupt – eher als Resultat einer akademischen (Aus-)Bildung im Allgemeinen anzusehen sind.

Bemerkenswert und zugleich unverständlich finde ich, dass auch in den mir bekannten Bewerbungsratgebern für Geistes- und Kulturwissenschaftler vor allem auf die Metakompetenzen abgehoben wird. Aus meiner Sicht wird den Bewerbern damit ein Bärendienst erwiesen, weil es so niemals gelingen kann, ihre Alleinstellungsmerkmale und deren Wert für den Arbeitsmarkt gegenüber Konkurrenten aus anderen Fächern zu verdeutlichen. Dabei sind in nahezu jeder Bewerbung die Fachkompetenzen von zentraler Bedeutung, zumindest wenn man sich nach Abschluss des Studiums außerhalb der Hochschule bewirbt.

In meinen Berufsorientierungskursen versuche ich deshalb stets, die Frage nach diesen Kompetenzen zu klären. Ich lasse mir dazu von den TeilnehmerInnen erklären, woran sie arbeiten und welche Forschungsansätze sie verfolgen. Dabei wird schnell deutlich, wie sehr sich die Themen, Zielsetzungen und Methodiken der Geistes- und Kulturwissenschaftler von denen anderer Fächer unterscheiden, dass es hier nicht um allgemeingültige Beweise wie in der Mathematik, um Erklärungen natürlicher Phänomene wie in den Naturwissenschaften oder um die Lösung technischer Probleme wie in den Ingenieurwissenschaften geht, sondern um das Verstehen menschlichen Denkens und Handelns. Es ist selbstredend, dass auch dazu spezifische Qualifikationen erforderlich sind. Wäre das nicht der Fall, könnten die Geistes- und Kulturwissenschaften gar nicht den Anspruch erheben, eigene Wissenschaften zu sein – was sie zweifelsohne sind.





### ... Fachkompetenzen von Geistes- und KulturwissenschaftlerInnen

Sind sich die TeilnehmerInnen dessen erst einmal bewusst, gelingt es ihnen meist sehr schnell, ihre fachspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu benennen. Als Beispiele seien hier die Beschäftigung mit Personen(gruppen), qualitativen Daten und Dokumenten genannt, die beschrieben, kategorisiert, in ihrer Bedeutung eingeschätzt und in größere Kontexte eingeordnet werden.

Darauf aufbauend lassen sich wiederum Berufsfelder aufzeigen, in denen die oben genannten Kompetenzen und Fertigkeiten von zentraler Bedeutung sind, und zwar jenseits der üblichen Nennungen: Verlag, Medien, Bildungswesen. So haben Beratungsunternehmen die Bedeutung von (Unternehmens)Kulturen schon lange erkannt und suchen gezielt nach Strategieberatern, Diversity Managern und Personalbetreuern aus den Reihen der Kultur- und Geisteswissenschaftler, große Organisationen wissen deren Kompetenzen beim Fundraising zu schätzen, und auch Politiker sind zunehmend auf deren Sachverstand angewiesen.

Bereits diese wenigen Beispiele zeigen: Geistes- und Kulturwissenschaftler besitzen zahlreiche spezifische Qualifikationen, die von einigen Arbeitgebern bereits erkannt, in der Breite aber noch zu wenig genutzt werden. Eine Ursache dafür scheint mir zu sein, dass sich viele angehende Geistes- und Kulturwissenschaftler selbst ihrer Kompetenzen und Einsatzmöglichkeiten nicht hinreichend bewusst sind und sich daher bei Bewerbungen nur suboptimal und in einem zu engen Segment präsentieren. Offenbar bedarf es hier eines Aha-Erlebnisses, um das Bewusstsein für die eigenen Fähigkeiten zu wecken. Dann allerdings lässt sich manch verborgener Schatz heben. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

[www.selbstdenker.info](http://www.selbstdenker.info)



„Das weiterbildende Masterstudium bietet mir die Gelegenheit, die bisher im Bachelorstudium errungenen wissenschaftlichen Grundvoraussetzungen auszuweiten und den direkten Praxisbezug herstellen zu können. Meine Vorstellungen an das Studium sind daher, dass ich erkennen kann, welche Vermittlungskonzepte wo und wie durchführbar sind, warum sie genau dort realisiert werden und weshalb sie wie Früchte tragen können. Dafür bekomme ich im Masterstudium Kulturvermittlung in Hildesheim sowohl in politische, pädagogische als auch in organisatorische Bereiche, auch im internationalen Kontext, einen Einblick, sodass ich diese Hintergründe je nach Institution analysieren und mit in die Entwicklung eigener Aktionen einbeziehen kann. Solche Projekte möchte ich nach meinem Studium gerne am Theater realisieren, um auch spartenübergreifend Projekte zu initiieren, die einen möglichst großen Rezipientenkreis erreichen sollen. Besonders reizvoll ist für mich dabei die Zusammenarbeit mit verschiedenen Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen, sowohl innerhalb der eigenen Einrichtung als auch in stetem Austausch mit anderen Kulturbetrieben.“

Liona Neubert, Kulturvermittlung, Universität Hildesheim

„Ich habe mich für den Studiengang CCM entschieden, da ich mich sehr allgemein für Gesellschaft, Kultur, Kommunikation und Medien interessiere. Ich erwarte mir von meinem Studium einen Einblick darüber zu gewinnen, wie die 4 von mir genannten Komponenten zusammen- oder auch gegeneinander arbeiten. Insbesondere würde mich zudem interessieren, in welchem Maße wir durch die Medien beeinflusst werden. Arbeiten würde ich später gerne im Bereich der Produktion von Fernsehsendungen, vornehmlich von Nachrichten.“

Tobias Post, Communication & Cultural Management, Zeppelin Universität, Friedrichshafen

„Meine Motivation lag darin, meine managerialen Aufgaben, die ich während meiner Tätigkeit im Bereich der Projektleitung eines Kunstbetriebs der freien Szene ausübe, mit theoretischem Wissen zu untermauern, und mich dadurch zu professionalisieren. Als Kunsthistorikerin fehlten mir fundierten Kenntnisse im Bereich Management und Marketing. Dadurch, dass ich meine im berufsbegleitenden Studium erlernten Kenntnisse umgehend im Betrieb anwenden kann, ist der Lerneffekt groß. Freilich soll das Studium auch dazu führen meine Berufschancen auf dem Arbeitsmarkt im Bereich Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing im Bereich zeitgenössische, bildende Kunst zu erhöhen und ein höheres Gehalt verhandeln zu können.“

Manuela Messerschmidt, Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder

„Am Institut für Kulturmanagement im Studiengang ‚Kulturwissenschaft & Kulturmanagement‘ können wir genau die Themenfelder, Kompetenzen und Interessensbereiche weiter ausbauen, wie wir uns das erhofft haben. Sehr spannend finden wir hierbei die Kombination Kultur & Wirtschaft. Zwei verschiedene Ansätze, die keineswegs unterschiedlich sein müssen, im Gegenteil: es kann bereichernd sein. Auf genau auf diesen Zug sind wir mit einer Unternehmensgründung, zusammen mit einem Freund, aufgesprungen. Unser Ziel ist es QR-Codes und Augmented Reality in passende Kulturkonzepte zu packen, um diese erfolgreich bei Vermittlung und Marketing einzusetzen.“

Lisa Lietz und Laura Geissler, Master Kulturwissenschaft & Kulturmanagement, PH Ludwigsburg



**DR. SUSANNE  
EIGENMANN**

ist seit der Gründung 2010  
Mitarbeiterin der Hamburg  
Kreativ Gesellschaft mbH,  
einer städtischen Einrich-  
tung zur Stärkung der  
Hamburger Kreativwirt-  
schaft. Sie unterstützt dort  
Akteure der Kreativwirt-  
schaft mit Beratungs- und  
Vernetzungsangeboten.  
Zurzeit wird ein geförderter  
Coach- und Expertenpool  
für die Hamburger Krea-  
tivwirtschaft aufgebaut.

Kontakt:

[susanne.eigenmann@kreativgesellschaft.org](mailto:susanne.eigenmann@kreativgesellschaft.org)

## „... ich mach das ja, weil mein Herz dran hängt.“

### Selbstständigkeit in der Kreativwirtschaft

Ein Beitrag von Susanne Eigenmann, Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH

Kreativität boomt und wird weithin als eine der wichtigsten Schlüsselkompetenzen für die Zukunft angesehen. Immer mehr Menschen verdienen professionell in kreativen Berufen ihr Geld. Sie arbeiten als Musiker, Designer, Künstler, Architekten und in anderen tradierten kreativen Berufen und immer häufiger auch in neu entstehenden kreativen und Kultur-Tätigkeiten.

Als „Kreativwirtschaft“<sup>1</sup> zusammengefasst, erlangen kreative Berufe seit einigen Jahren vermehrt Aufmerksamkeit bei Politikern und Verwaltungen, in der Öffentlichkeit und bei kreativ Arbeitenden selbst. Die Gründe dafür sind so heterogen wie dieser Wirtschaftszweig selbst: Steigende Umsätze und Beschäftigtenzahlen, Kultur und Kunst als Identitätsstifter, kreative und kulturelle Arbeit als Impulsgeber für Bildung, Soziales, Strukturwandel und Stadtentwicklung. Oft wird Kreativwirtschaft als Treiber für zukünftige Arbeitsformen auf dem Weg von der Industrie- zur Informationsgesellschaft identifiziert. Diese Rolle kommt der Kreativwirtschaft maßgeblich auch deshalb zu, weil hier überdurchschnittlich viele Selbstständige für Modernität und Innovation stehen: Fast ein Viertel der Akteure der Kreativwirtschaft arbeitet selbstständig, mehr als doppelt so viele wie in der deutschen Gesamtwirtschaft.

„Das ist mir besonders wichtig und das kann ich auch am besten“, diesen Grund für ihre Selbstständigkeit nennen Kreative auch in der Beratung der Hamburg Kreativ Gesellschaft<sup>2</sup> am häufigsten. Freude an der Arbeit, Freiheit, Selbstverwirklichung und gesellschaftlich positive Effekte sind ihnen oftmals wichtiger als der schnöde Mammon allein – das ist interessanterweise beim Künstler nicht anders als beim Games-Entwickler. Die „intrinsische Motivation“, die Leidenschaft für die gewählte Tätigkeit, gibt in allen Branchen der Kreativwirtschaft sehr viel häufiger den Ausschlag für eine Entscheidung zur Selbstständigkeit als in anderen Wirtschaftszweigen, in denen

<sup>1</sup> Der Begriff „Kreativwirtschaft“ setzt sich immer mehr durch als eine Zusammenfassung von diversen kreativen Berufen und Branchen. Er umfasst nach einer Definition des Bundes elf sogenannte „Teilmärkte“ professionellen kreativen Arbeitens: Architektur, Bildende Kunst, Darstellende Künste, Design, Film, Literatur, Musik, Presse, Rundfunk, Werbung, Software/Games.

<sup>2</sup> Die Hamburg Kreativ Gesellschaft ist eine Einrichtung der Stadt Hamburg zur Förderung der Hamburger Kreativwirtschaft. Individuell angepasste Beratung, Informationen und Business Know-how durch Workshops, Vernetzung, Immobilienvermittlung und Arealentwicklungen gehören zu ihren Angeboten für alle Akteure der Hamburger Kreativwirtschaft.



### ... Selbstständigkeit in der Kreativwirtschaft

als Gründe signifikant häufiger genannt werden: mehr Geld verdienen, mehr Macht und Einfluss gewinnen.

Die unkomplizierte Gründung – meist als Freiberufler –, die oft geringen Investitionskosten, flexibles und innovatives Arbeiten und die kleinteiligen Strukturen in der Kreativwirtschaft bis hin zur weit verbreiteten Solo-Selbstständigkeit führen auch speziell in den Kulturberufen immer häufiger in die Selbstständigkeit. Kulturschaffende werden dabei oftmals zu Schöpfern ihrer ganz eigenen Selbstständigkeit mit einem je individuellen Tätigkeitsfeld. Diese Selbstständigkeit Marke Eigenbau stellt neben dem großen Reiz auch eine besondere Herausforderung dar. Ob die Dienstleistung, das Werk oder Produkt ein Bedürfnis des Markts bedient, ist für viele Kreative nämlich nicht Ausgangspunkt ihrer Überlegungen: „... ich mach das ja, weil mein Herz dran hängt“, sagen sie und genau da entstehen wirklich innovative Projekte und Dienstleistungen jenseits der inflationären Verwendung des Begriffes „Innovation“ für längst Bekanntes. Erst später stellt sich die Frage: Kann (und will) ich kreativer Impulsgeber, Entwickler und Produzent, Strategie, Vertriebler, Marketingleiter und Buchhalter *in einer* Person sein?

Konsolidieren können sich in der Regel die Selbstständigen, die sich diese Frage ernsthaft stellen und bereit sind, sich weiterzuentwickeln. Lust am Unternehmerischen, Marktkenntnisse, ein Bewusstsein für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sind dabei ebenso unerlässlich wie die Arbeit in Netzwerken – anspruchsvolle Aufgaben, die allein schwierig zu bewältigen sind.

Städte können diese wichtigen Konsolidierungsschritte unterstützend fördern mit Beratungen und Coachings. Wenn sie ihrerseits bereit sind, sich auf Neues einzulassen und die nötige Flexibilität aufbringen, können sie damit den Weg bereiten für ein erfolgreiches Anwachsen der Selbstständigkeit in einem zukunftsfähigen Wirtschaftszweig. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

[www.kreativgesellschaft.org](http://www.kreativgesellschaft.org)



„Das Studium habe ich gewählt, weil es mich interessiert, Kommunikation und ihre Wege zu erforschen. Außerdem halte ich es für eine gute Basis für diverse Berufsrichtungen. Kultur- und Kommunikationswissenschaften stellen für mich eine Spiegelung der Gesellschaft(en) dar. Es interessiert mich zu untersuchen, wie Kommunikation in unterschiedlichen Dimensionen funktioniert und welche Auswirkungen sie haben kann. Als ich hier angefangen habe, hatte ich mich im Bereich Film oder Fernsehen oder im Journalismus gesehen. Inzwischen könnte ich mir auch vorstellen, später beim Theater zu arbeiten.“

Pia Koch, Communication & Cultural Management, Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Ich habe diesen Studiengang gewählt, weil es für mich nichts schöneres gibt als kreativ tätig zu sein und mich mit Themen zu beschäftigen, die mich selber interessieren und inspirieren. So kann man sicher sein - ich bin mit ganzem Herzen dabei! Ich bin mir noch nicht ganz sicher, würde aber wohl sehr gerne im Verlag oder in einem Kulturzentrum arbeiten.

Anna-Lena Meyer, Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis, Universität Hildesheim, 1. Semester

„Der Studiengang war für mich während meiner Bachelorzeit immer ein weit entfernter Stern am Himmel, der zunächst unerreichbar schien. Unter meinen ehemaligen Kommilitonen war das „Institut Kulturmanagement“ in Ludwigsburg wie der Mercedes unter den Autos. Nach meinem Praxissemester im Orchestermanagement wollte ich unbedingt dieses Masterstudium an meinen Bachelor anschließen. Und nun bin ich mitten drin im „Mercedes“ auf dem Weg eine Kulturmanagerin zu werden. Für mich ist dieses Studium eine einzigartige Chance. Auch wenn der Kopf schnell raucht, macht es unheimlich Spaß und es sehr spannend.“

Lena Heil, Kulturwissenschaft & Kulturmanagement, PH Ludwigsburg

„Einerseits habe ich schon seit meinem Abitur in Kulturinstitutionen im engeren und im weiteren Sinne gearbeitet. Angefangen im Goethe-Institut Berlin über das Künstlerstudio von Olafur Eliasson, einem Architekturbüro, bis hin zu meinem jetzigen Arbeitgeber, der Galerie neugerriemschneider. Weiterhin habe ich mich selber als nie besonders kreativ gesehen, sondern eher als jemand, der sehr gut vor allem andere organisieren kann und bin der Meinung, dass meine Stärken eher darin liegen, den kreativen Köpfen strukturierte Rahmenbedingungen zu liefern, damit diese ihre Tätigkeit ungestört ausüben können. Daher kam mir dieser Studiengang sehr gelegen. Ganz besonders der berufsbegleitende Aspekt hat mich begeistert, da ich so die Möglichkeit gesehen habe Praxis und Theorie zusammenzubringen und somit Studieren greif- und anwendbar zu machen.“

Yori Schultka, Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder



**PEER BIEBER**

ist Experte für innovative und kreative Recruiting-Möglichkeiten. Er hilft Unternehmen neue Blickwinkel auf den Bewerbermarkt zu eröffnen und das Bewerberpotenzial dadurch nachhaltig zu verbreitern. Als Geschäftsführer und Gründer von TalentFrogs.de hat er innovative Möglichkeiten geschaffen, die das Recruiting im Web optimieren und verbessern. Er berät zahlreiche namhafte Konzerne im Bereich Recruiting und in der Bekämpfung des Fachkräftemangels.

# Frösche revolutionieren den Arbeitsmarkt

Ein Beitrag von Peer Bieber, Köln

## Wo sind die Quereinsteiger, wenn man sie braucht?

Die Arbeitslosenquote sinkt kontinuierlich und viele Unternehmen schreiben immer mehr „offene“ Stellen aus. Von einer solchen Situation konnten viele Jobsuchende vor 10 Jahren nur träumen. Der Arbeitsmarkt hat neue Regeln aufgestellt. Und diese werden nicht wie früher von verhandlungsstarken Arbeitgebern bestimmt, sondern von Faktoren, denen auch jene sich beugen müssen. Wir befinden uns inmitten eines neuen Arbeitsmarktzeitalters, das in den nächsten fünf Jahren zu einer Revolution führen wird.

## Der Fachkräftemangel bestimmt die Personalpolitik

Unternehmen suchen händeringend nach passendem Personal. Laut einer Studie des *Instituts der deutschen Wirtschaft Köln* fehlten dem deutschen Arbeitsmarkt im Februar 2011 rund 117.000 MINT-Fachkräfte. Jeder gutqualifizierte Absolvent wird bald mehr Jobangebote erhalten, als ihm lieb ist.

In den vergangenen Jahren konnten sich Unternehmen luxuriös ausruhen und von einer Flut an Absolvent profitieren. Diese Zeiten gehören jedoch zur Vergangenheit. Viele Personalabteilungen haben deshalb ihre Politik angepasst und suchen aktiv nach qualifizierten Arbeitskräften. Dabei stehen ausländische Arbeitskräfte, Frauen, ältere Arbeitnehmer und Quereinsteiger im Vordergrund. Besonders Letztere haben es vielen Unternehmen angetan. Denn Quereinsteiger haben sich in anderen Branchen oder Berufsfeldern ihre Sporen verdient und können somit leichter integriert werden. Immer offenkundiger wird nach Quereinsteigern gesucht.

Ganz nach dem Prinzip „des Kaisers neue Kleider“ bekommen deshalb klassische Jobtitel neue Bezeichnungen. Mit diesem Vorgehen wollen Unternehmen auf eine sehr einfache und kostensparende Weise, auf sich aufmerksam machen und für fachfremde Bewerber attraktiv werden. Besonders beliebt sind Anglizismen. Wie in der Werbung soll ein Produkt, sprich der Job und das dazugehörige Unternehmen, angepriesen werden. So wird der Berater schnell zum Consultant oder der Schichtleiter zum Shift Leader, wodurch ein jüngeres, dynamischeres Arbeitsfeld suggeriert wird. Jedoch liegen hier Fallstricke, denn qualifizierte Jobsuchende durchschauen diese Tricks sehr schnell. Deshalb begeben sich viele Unternehmen auf eine nächste Ebene, indem sie gezielt Quereinsteiger mit offenen Worten und ernsthaften Angeboten ansprechen. Immer beliebter werden Trainee-Programme, die einen





### ... Frösche revolutionieren den Arbeitsmarkt

komfortablen Start in eine neue Branche und ein neues Berufsbild ermöglichen. Diese Herangehensweise ist eine Professionalisierung des „Trainings-on-the-job“-Gedankens, von dem beiden Seiten profitieren.

### Generation Praktikum wird zur Generation Quereinstieg

Die Generation Praktikum präsentiert sich immer häufiger mit kurvenreichen Karrieren – sei es mit einem Wechsel des Studienfachs oder einem Karrierewechsel in den ersten Jahren nach dem Berufseinstieg. Diese Generation will lernen, erleben und sich selbst verwirklichen. Das Medien- und Internet-Zeitalter ist dabei ein entscheidender Treiber. So kommt täglich über TV, Internet und Smartphone die ganze Welt mit unzähligen Möglichkeiten direkt nach Hause. Da fällt die Wahl des richtigen Lebensziels immer schwieriger. Einer der Gründe, weshalb sich die Generation Praktikum auch weniger schnell festlegt und eher nach flexibleren Karrieren sucht. Ihr durch den Fachkräftemangel gestärktes Selbstbewusstsein eröffnet ihnen mehr Möglichkeiten denn je. So ist es keine Ausnahme, dass ein Geisteswissenschaftler in einer Consulting-Firma wieder zu finden ist und Psychologen die besseren Vertriebsmitarbeiter abgeben. Die Generation Praktikum stellt ihre Talente in den Fokus, wodurch sie bereit ist, jederzeit einen Quereinstieg in Angriff zu nehmen.

### Ein Dankeschön an das deutsche Bildungswesen

Ein Hochschulstudium bietet viel mehr als das ausschließliche Erwerben von Fachwissen. Es qualifiziert zu eigenständigem Denken und Handeln, fordert das Organisationstalent und bietet die Möglichkeit über den eigenen Teller- rand zu schauen. Die vielfältigen Kursangebote von Schwedisch bis Jura für Nichtjuristen ermöglichen es, jedem Studenten, sich über das eigentliche Fach hinaus in diverse Richtungen zu orientieren und auch ein bisschen zum Multitalent zu werden. Mit dem Studienabschluss ist in den wenigstens Fällen eindeutig klar, welcher Beruf später ergriffen wird. Vor allem in den Geisteswissenschaften wird die Wahl schnell zur Qual.

Das deutsche Bildungssystem legt mit seiner eigenwilligen Komplexität jedoch den Grundstein, dass Absolventen später ihre individuellen Talente besser einschätzen und einsetzen können. Genau diese nicht-fachgebundene Kompetenz befähigen dazu, einen Karrierewechsel erfolgreich vorzunehmen.

### Blühende Karriere

Auch äußere Anstöße können zur beruflichen Veränderung führen, wenn beispielsweise technische Neuerungen oder politische Veränderungen neue Aufgabenfelder erschließen. In dieser Situation ist der Bedarf an Arbeitskräften besonders akut. Weder die Einrichtung von neuen Ausbildungsberufen oder Studiengängen noch deren Absolvierung kann so schnell vonstatten gehen, dass der Bedarf zeitnah gedeckt werden kann. So hat sich die IT- und



### ... Frösche revolutionieren den Arbeitsmarkt

Internet-Branche in den 80er- und 90er-Jahren nur mithilfe von Lehrkräften zu einem etablierten Wirtschaftszweig entwickeln können.

Einem technologisch bedingten Fachkräftemangel wird oft mit Umschulungen begegnet. Der kürzlich beschlossene Atomausstieg ist hierfür ein gutes Beispiel: Unternehmen setzen verstärkt auf erneuerbare Energien. Jedoch gibt es dafür erst seit kurzem Ausbildungsberufe und Studiengänge – und davon sehr wenige. Egal, ob in der Forschung oder der Produktion, überall werden Fachleute gesucht. Deshalb wird immer häufiger auf ein fachspezifisches Studium oder eine Ausbildung verzichtet.

### Talente wach küssen

Inspiziert vom Fachkräftemangel und flexiblen Karrierechancen in Neuseeland, gründete ich 2010 Deutschlands erste Quereinsteiger-Jobbörse *TalentFrogs.de*. Das Ziel des für Deutschland untypischen Konzepts ist es, die Unternehmen und Jobsuchenden aus unterschiedlichen Fachrichtungen zusammenzubringen.

Es geht bei *TalentFrogs.de* nicht um klassische Berufsabschlüsse, die zu einem bestimmten Job befähigen, sondern die ganz individuellen Talente wie z.B. Analysefähigkeit, Organisationsgeschick oder Sprachtalent. Unternehmen die auf unserer Plattform Mitarbeiter suchen, sind in ihrer Mitarbeiterauswahl offener und innovativer. Unterstützt wird das Konzept durch eine talentbasierte Jobsuche. Hierdurch können Stellenangebote unabhängig von bestimmten Branchen, Berufsgruppen oder Berufsbezeichnungen gefunden werden. Viele Unternehmen bestätigen, dass es letztendlich die nicht-fachgebundenen Eigenschaften sind, die die Qualität ihres Personals ausmachen, dennoch scheitern viele potenzielle Quereinsteiger an formalen Hürden oder trauen sich erst gar nicht, sich fachfremd zu bewerben. Diese Hürden nimmt *TalentFrogs.de* für beide Seiten des Arbeitsmarkts.

Es ist nachgewiesen, dass neben den wirtschaftlichen Vorteilen, Arbeitnehmer zufriedener sind, wenn sie ihren Talenten folgen. Denn nur wer seinen Job gern macht, macht ihn auch gut! *TalentFrogs.de* will dazu beitragen, dass das Quereinsteigertum in der deutschen Arbeitswelt zu einem festen Bestandteil wird und so zu einer Bereicherung auf beiden Seiten des Arbeitsmarkts beiträgt. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

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



„Ausgangspunkt für das Studium des Masterstudiengangs war für mich die Möglichkeit zu bekommen, betriebswirtschaftliche und marketingorientierte Kenntnisse mit meiner Begeisterung für Kultur zu kombinieren und gleichzeitig dieses theoretische Wissen durch das Format des „Teamlabor“ auf den Realitätsgehalt hin zu überprüfen – so bin ich für das spätere Arbeiten in einer Führungsposition – beispielsweise in einem Museum - mit all den verbundenen Herausforderungen (Demografischer Wandel, Digitalisierung) gewappnet und kann mir als weitere Option sehr gut vorstellen, das erlernte Handwerkzeug zu nutzen, um mich im privat-rechtlichen Kulturbereich selbstständig zu machen.“

Laura Blankenhorn, Kulturwissenschaft & Kulturmanagement, PH Ludwigsburg

„Ich habe Musik, Deutsch und Wirtschaft in den USA studiert und bin jetzt Fulbright-Stipendiatin in Deutschland. Ich habe vor, Management-Consulting zu beginnen, um meine business skills weiter zu entwickeln – in der Hoffnung, dass ich eines Tages Orchestermanager oder Vorstandsmitglied eines amerikanischen Orchesters werden könnte. Ich habe das ‚TheO‘-Studium ausgewählt, weil es das einzige Programm in Deutschland ist, das sich speziell auf Orchestermanagement konzentriert. Ich wollte ein Forschungsprojekt in Deutschland machen, weil hier eine besondere Orchester-Landschaft existiert. Die Welt ist globalisiert, daher finde ich es wichtig, internationale Beziehungen auszubauen und Ideen auszutauschen. Vielleicht könnte ich ein paar interessante Ideen von deutschen Orchester nach Hause mitnehmen ...“

Katelin Richter, Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt

„Ich finde es spannend, zwischenmenschliche Gegebenheiten zu hinterfragen. Routinierte Handlungen auf ihre Wurzeln zu untersuchen. Kommunikation ist das Ursprünglichste überhaupt. Und wie entsteht Kultur überhaupt? Ab wann kann man sie als solche bezeichnen? All das sind wahnsinnig faszinierende Themenfelder, die sichtbar, aber auch unsichtbar, unsere Gesellschaft beherrschen. Meiner Vorstellung nach erforschen die Kultur- und Kommunikationswissenschaften nicht nur, wie gewisse Lebens- und Verhaltensweisen entstehen, wie und warum sie verinnerlicht werden. Sie erforschen vor allem auch, wie man jene beeinflussen oder sogar zu seinen Gunsten manipulieren kann. Ihre Aufgabe ist es, Ungreifbares greifbar zu machen und zu instrumentalisieren. Im Moment kann ich mir sehr gut vorstellen, später im PR-Bereich tätig zu sein. Idealerweise selbstständig für kulturelle Events oder Institutionen. Aber auch andere Aufgaben im Bereich Theater, Museum oder Galerie würden mich reizen. Festlegen möchte ich mich da allerdings noch nicht. Die Kultur- und Kommunikationswissenschaften sind so facettenreich und alles durchdringend und ich selbst bin erst so wenig in der Thematik vorgedrungen, dass ich es schwierig finde zu sagen, welcher Bereich am interessantesten und am geeignetsten für mich ist.“

Zoe Blechschmitt, Communication & Cultural Management, Zepelin Universität, Friedrichshafen



Felix Hoffmann,  
Hauptkurator von C/O  
Berlin, vor Dennis A-  
dams' Werk „Patricia  
Hearst A-Z“.

Foto © C/O Berlin

## KURATIEREN

*Ein Berufsbild im Wandel – neue Anforderungen und Handlungsfelder  
in der Ausstellungspraxis*

*Ein Beitrag von Barbara Mei Chun Müller und Dr. Friederike Hauffe, Leiterinnen des Zertifikatskurses KURATIEREN am Berlin Career College der Universität der Künste Berlin.*

Das traditionelle Berufsbild des Kurators bzw. Kustos im Museumsbetrieb als Verantwortlicher einer Sammlung oder Ausstellung setzt in der Regel ein Hochschulstudium in Fächern wie Kunstgeschichte oder Kunstwissenschaft und ein zweijähriges Volontariat in Museen, Galerien oder Sammlungen voraus.

Das Medium Ausstellung bezieht sich in der heutigen Zeit nicht mehr nur auf traditionelle Orte, Berufsfelder und Themen. Ausstellungen von Kunst, Kultur, wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Themen werden zunehmend von Kuratoren aus unterschiedlichen institutionellen Kontexten wie z.B. Unternehmen und Universitäten initiiert, deren beruflicher Werdegang nicht dem des klassischen Kurators entspricht. Durch das Anliegen, mit Ausstellungen einen breit angelegten gesellschaftlichen Diskurs anzuregen, verstehen sich zunehmend „Quereinsteiger“ wie Künstler, Wissenschaftler, Architekten und Pädagogen als Ausstellungsmacher.

Insbesondere freie Kuratoren sind heute nicht mehr nur die Ideengeber und Konzepter einer Ausstellung, sondern auch verantwortlich für Vermittlungsprogramme, Finanzierung, Vermarktung und Produktionsleitung. Damit erfordert die professionelle Produktion von Ausstellungen, neben der inhaltlichen Kompetenz, fundierte Kenntnisse in allen weiteren erforderlichen Handlungsfeldern des kuratorischen Arbeitens.

In den letzten Jahren reagierten mehrere Studiengänge im deutschsprachigen Raum auf diese Entwicklung. Diese sind insbesondere für Personen interessant, die im Kuratieren eine hauptberufliche Perspektive sehen. Ein bis zwei Jahre müssen die Absolventen in ihre Ausbildung investieren.

Für Interessenten, die keine Zugangsberechtigung zu diesen Studiengängen haben und die ihr eigenes berufliches Handlungsspektrum durch eine kuratorische Tätigkeit effizient erweitern und professionalisieren möchten, bietet das Berlin Career College der Universität der Künste Berlin den Zertifikatskurs KURATIEREN an. Das Curriculum folgt der Logik eines Ausstellungsprojektes in allen relevanten Phasen. Die Qualitätssicherung gewährleisten Dozenten mit fundierter Praxiserfahrung in der Vermittlung theoretischen und praktischen Wissens. Die Seminare werden durch Exkursionen an unterschiedliche Ausstellungsorte und Expertengespräche ergänzt. Im Rahmen der viermona-



### ... KURATIEREN

tigen Weiterbildung können die Teilnehmer ihre eigenen Ausstellungsvorhaben begleitend entwickeln und im Kolloquium diskutieren.

Das Echo auf die vergangenen Kurse ist durchweg positiv: „Dieser Kurs hat meine Erwartungen zur Gänze erfüllt: zum einen hinsichtlich der profunden Inhalte aus der Geschichte der Kunst und Kultur, dem Kunstmarkt und ihre Formen in der täglichen Praxis betreffend, zum anderen wurden alle relevanten Punkte von erfahrenen und hochmotivierten Referenten vorgetragen, die ihr Expertenwissen und ihren wertvollen Erfahrungsschatz vermittelten“, lobt Hema Makwana, *ArtImpuls* Innsbruck/Wien.

Neben dem Schwerpunkt Bildende Kunst werden die aktuellen Entwicklungen und Erfordernisse im Ausstellungsbereich berücksichtigt. Dies betrifft z.B. den Bereich der naturwissenschaftlichen Ausstellungen und das Eingehen auf Bedürfnisse von Teilnehmenden aus nicht-künstlerischen Berufen. ¶

### ÜBER DIE AUTORINNEN

Die Weiterbildung wurde konzipiert von Barbara Mei Chun Müller und Dr. Friederike Hauffe. Sie sind als freie Kuratorinnen, Ausstellungsproduzentinnen und Lehrbeauftragte tätig und leiten die Weiterbildung KURATIEREN seit 2010 in Zusammenarbeit mit dem *Berlin Career College* der *Universität der Künste Berlin*.

#### **Kontakt:**

Barbara Mei Chun Müller: [fundraising@sireconnect.de](mailto:fundraising@sireconnect.de)

Dr. Friederike Hauffe: [fried.hauffe@t-online.de](mailto:fried.hauffe@t-online.de)

Universität der Künste Berlin, Berlin Career College: [ziw@udk-berlin.de](mailto:ziw@udk-berlin.de)



# Zaubern für die Kultur

*Klaus Stieringer ist Kulturmanager des Jahres 2012*

*Laudatio von Dirk Schütz, anlässlich der Preisverleihung der Kulturmarken-Awards 2012*

Liebe Leserinnen, liebe Leser, wenn Ihnen jemand verspricht, er könne zaubern, werden Sie vielleicht ein wenig skeptisch sein, aber dennoch mit kindlicher Begeisterung Magisches erwarten. Seit Jahrhunderten wird diese allzu menschliche Faszination von dem Versprechen begleitet, Unmögliches real werden zu lassen. Wenn Ihnen eine Stadt verspricht zu zaubern, horchen Sie allerdings auf und Ihre Skepsis gewinnt die Überhand.

Wenn die kleine fränkische Stadt Bamberg dies tut, ist es aber wiederum etwas ganz anderes und hunderttausende Menschen lassen sich bereitwillig verzaubern. Nun könnten Sie sagen: kein Kunststück. Mit diesem weltberühmten historischen Ambiente und UNESCO-Weltkulturerbe braucht man dafür keine großen Zauberkünste.

Allerdings bedarf es schon etwas mehr als bloßen Hokuspokus, diesem schweren Prachtrahmen mit zu viel historischer Deutungshoheit ein quirliges Straßenleben einzuhauchen. Ein attraktiver Lebensmittelpunkt und lohnenswertes Urlaubsziel in der, wenn auch beschaulichen, aber doch abgelegenen fränkischen Provinz zu werden, wird dabei von höchstem Anspruch begleitet. Diese Attraktivität zu erreichen, ist heutzutage unschätzbar im harten Wettbewerb der Städte, Wirtschaftszentren und touristischen Destinationen.

Klaus Stieringer ist sicher kein Magier – und erst recht kein Illusionist. Er ist ausgebildeter Bankkaufmann und Jurist, City-Manager, Geschäftsführer des *Stadtmarketing Bamberg e.V.* und er ist Kulturmanager. Klaus Stieringer versteht es exzellent, Visionen zu entwickeln und Menschen genau dafür zu begeistern. Er bringt unterschiedliche Ansprüche zusammen und vernetzt die richtigen Partner. Er schafft es, Menschen zu überraschen und ihnen magische Momente zu bescheren. Und nicht weniger braucht es „Kulturmanager des Jahres 2012“ zu werden. Seine Arbeit setzt Maßstäbe und wurde zuletzt mit dem *Stadtmarketingpreis Bayern 2012* ausgezeichnet. Auch die Aussagen verschiedener Partner über die fast zehnjährige erfolgreiche Arbeit von Klaus Stieringer in Bamberg sprechen für sich.

So schreibt Sebastian Körber, Mitglied des Bundestags: „Durch die erfolgreiche und langfristige Verbindung von Wirtschaftsinteressen und Kulturangeboten wurden Festivals ins Leben gerufen, welche die Marke der Kulturstadt Bamberg nachhaltig gestärkt haben. Ohne kommunale finanzielle Unterstützung wurden innovative Projekte verwirklicht, um der breiten Öffent-





### ... Kulturmanager des Jahres 2012

lichkeit kostenfreie Kulturangebote auf internationalem Niveau anbieten zu können.“

Oder Kay Blankenburg, Oberbürgermeister von Bad Kissingen, meint: „Ich kenne niemanden, der es so gut versteht, ohne den Einsatz kommunaler Mittel, den öffentlichen Raum derart positiv in Szene zu setzen, wie Klaus Stieringer mit seinem Team vom Stadtmarketing Bamberg.“

Klaus Stieringer gelingt es, so unterschiedliche Ansprüche wie die Konkurrenzfähigkeit im Städtewettbewerb, künstlerische Qualität, touristische Attraktivität, Förderung der Breitenkultur, wirtschaftliche Stärkung der Region und Innenstadt nicht nur mitzudenken, sondern diesen auch virtuos gerecht zu werden.

Der „Kulturmanager des Jahres“ zeigt in jedem Jahr, wie vielfältig und spannend das Berufsbild von Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern ist. Sie zeigt auch, welche besonderen Qualitäten in allen Bereichen der Kultur gebraucht werden: Visionskraft, Vermittlungskompetenzen, herausragende kommunikative Fähigkeiten, anschlussfähiges und vernetztes Denken, Mut zum Risiko und wirtschaftliches Geschick. Und ich freue mich, dass wir in diesem Jahr wieder einen Vertreter eines Bereichs im Kulturmanagement haben, der mir persönlich besonders am Herzen liegt und den wir für einen zukunftsfähigen Kulturbetrieb noch stärker fördern und ausbilden sollten: den Kulturunternehmer.

Die Wertschätzungen seiner Partner und die Zahlen von Klaus Stieringers Arbeit sprechen für sich und zeigen, dass man viele Menschen auch ohne öffentliche Zuschüsse für kulturelle Projekte und Großereignisse begeistern kann – und dies wirtschaftlich erfolgreich. Damit stelle ich ausdrücklich NICHT die öffentliche Förderung von Kunst und Kultur infrage!

Ich wünsche mir eher, dass es noch mehr Menschen gibt, die den Mut haben und die unternehmerische Kraft entwickeln, neue Wege zu beschreiten, die jenseits ausgetretener Subventionswege und allbekannter Fördertöpfe liegen. Kulturunternehmer begeistern Menschen und Geldgeber für ihre Ideen, gehen künstlerische Risiken ein und führen die unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereiche zusammen. Dies sind die wichtigsten Grundlagen für einen lebendigen Kulturbetrieb.¶

### KULTURMARKEN AWARD 2012 - DIE PREISTRÄGER

- Kulturmarke des Jahres: Beethovenfest Bonn
- Trendmarke des Jahres: BMW Guggenheim Lab
- Stadtmarke des Jahres: Europastadt Görlitz/Zgorzelec
- Kulturinvestor des Jahres: Otto Group/The Young ClassX



... Kulturmanager des Jahres 2012

- Förderverein des Jahres: Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg e.V.

und erstmals verliehen

- Ehrenpreis Kulturmanager für das Lebenswerk: Volker Ludwig, GRIPS Theater

- Anzeige -

INTERNATIONALE  
FACHMESSE  
FÜR MUSEUMS- UND  
AUSSTELLUNGSTECHNIK

**MU  
TEC**

LEIPZIG  
22. - 24. 11. 2012

MUSEUMSBAU  
MUSEUMSAUSSTATTUNG  
BESUCHERSERVICE  
MEDIALE PRÄSENTATION  
MUSEALE INFRASTRUKTUR  
MUSEUMSMANAGEMENT

MUTEK-FORUM 2012  
MUSEEN DER ZUKUNFT –  
ZUKUNFT DER MUSEEN

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



Foto: Mathias Bothor

### KNUT EIGLER

ist Rechtsanwalt sowie Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht und Partner der Kanzlei Berndorff Rechtsanwälte in Berlin. Er ist Mitautor der Bücher „Musikrecht - Die Antworten“ (PPV Medien, 6. Auflage 2010) und „Designrecht - Die Antworten“ (PPV Medien, 2006) und beschäftigt sich überwiegend mit Vertragsgestaltungen und Rechtsstreitigkeiten in der Musik- und Veranstaltungsbranche. Neben den Künstlern und Produzenten vertritt er auch Konzertagenturen, Musikverlage und Plattenlabels. Während seines Studiums und Referendariats in Berlin und New York lernte er als Musiker und Veranstalter auch die praktische Seite kennen.

## Ein Ass im Ärmel oder wertlos ?

### Das Leistungsschutzrecht des Veranstalters

Ein Beitrag von Knut Eigler, Berlin

Das Bundeskabinett hat im August den Gesetzentwurf zur Einführung eines Leistungsschutzrechts für Presseverleger beschlossen. Ziel dieses durchaus umstrittenen Gesetzes ist, dass Presseverleger im Internet besser geschützt werden sollen. Deswegen erhalten sie für ihre Online-Angebote ein eigenes Leistungsschutzrecht. Über dieses Recht sollen Presseverleger eine Beteiligung an den Gewinnen erhalten, die Suchmaschinenbetreiber und ähnliche Dienste erzielen, indem sie die Leistungen der Presseverleger nutzen. Aber auch bisher gab es bereits Leistungsschutzrechte für verschiedene Gruppen, die künstlerische oder schöpferische Leistungen organisiert haben. Darunter befindet sich auch das Leistungsschutzrecht des Veranstalters – ein Recht, das relativ wenig Beachtung findet, aber den Veranstalter auf eine Stufe mit seinen Künstlern stellt.

Das Urheberrechtsgesetz schützt zunächst die Künstler, die ein Werk der Literatur, Wissenschaft oder Kunst erschaffen. Diesen steht das Urheberrecht zu, welches den Urheber in der persönlichen Beziehung zu seinem Werk schützt. Die Leistungsschutzrechte unterscheiden sich qualitativ von den Urheberrechten der Werkschaffenden. Das Urheberrechtsgesetz bezeichnet sie als „verwandte Schutzrechte“. Zu den verwandten Schutzrechten gehören die Rechte der ausübenden Künstler, der Herausgeber wissenschaftlicher Ausgaben, der Lichtbildner, der Tonträgerhersteller, der Hersteller von Datenbanken sowie der Sendeunternehmen. Diese Rechte sind dem Urheberrecht zwar verwandt, gewähren ihrem Inhaber jedoch nur einen im Vergleich zum Urheberrecht eingeschränkten Schutz. Grund dafür ist die unterschiedliche Qualität der geschützten kreativen Tätigkeit. Der ausübende Künstler, der ein eigenes oder das Werk eines Dritten darbietet, ist im Gegensatz zum Urheber des Werkes nicht in erster Linie schöpferisch tätig. Vielmehr interpretiert er die schöpferische Leistung eines Anderen und ist auf die Werkvorlage angewiesen. Auch die Interpretation wird in der Regel kreativ sein und dem interpretierten Werk häufig neue Facetten verleihen. Trotzdem gilt die Interpretation eben nicht als eigene Werkschöpfung.

Die Leistungsschutzrechte schützen – wie der Name schon sagt – die Leistung als solche und nicht einen schöpferischen Prozess. Das Leistungsschutzrecht des Veranstalters steht dem Unternehmen zu, das die Darbietung eines ausübenden Künstlers veranstaltet. Entsprechend schützen das Leistungs-



### ... Das Leistungsschutzrecht des Veranstalters

schutzrecht des Tonträgerherstellers den wirtschaftlichen Produzenten einer Tonaufnahme, und das Leistungsschutzrecht des Sendeunternehmens den Hersteller einer Radio- oder Fernsehsendung. Belohnt wird mit diesen Rechten die wirtschaftliche und organisatorische Leistung. Ohne dieses Schutzrecht wären die Organisatoren von Veranstaltungen wie früher auf das Hausrecht und die nur von der Rechtsprechung entwickelten Eckpunkte eines wettbewerbsrechtlichen Schutzes angewiesen. Hierbei waren sie vor dem Inkrafttreten des Leistungsschutzrechts auf Aspekte der unmittelbaren Leistungsübernahme und schwankende Beurteilungen durch die Gerichte ausgesetzt. Die gesetzlichen Vorgaben eines Schutzrechts bieten im Vergleich dazu einen klareren, aber auch etwas weiteren Rahmen für diesen Schutz. Zudem ist die Schutzdauer mit 25 Jahren genau bestimmt.

Voraussetzung für ein Leistungsschutzrecht des Veranstalters ist, dass es sich bei der Veranstaltung um eine Darbietung ausübender Künstler handelt. Es müssen also schutzfähige Werke oder Ausdrucksformen der Volkskunst live dargeboten werden. Damit gehören DJ-Veranstaltungen grundsätzlich genauso wenig dazu, wie Zirkus-, Jahrmarkt-, Sport- oder Karnevalveranstaltungen. Bei diesen werden in der Regel keine schutzfähigen Werke dargeboten. Die Tonträgerwiedergabe, wie sie in Diskotheken erfolgt, gilt gerade nicht als Live-Darbietung, und eine sportliche Leistung stellt grundsätzlich keine Darbietung eines urheberrechtlich geschützten Werkes dar. Der Begriff der Veranstaltung setzt ferner voraus, dass es sich um ein Angebot an die Öffentlichkeit und nicht bloß um eine private Vorführung handelt.

Das Recht knüpft an die Erbringung einer wirtschaftlichen Leistung an und steht insofern nicht nur natürlichen Personen, sondern auch juristischen Personen wie einer GmbH zu. Wer die typischen Veranstalterleistungen erbringt, wie die Anmietung des Venues, den Bühnenaufbau, die Installation der Technik, die Verpflichtung der Künstler und die Werbung, ist als Veranstalter in diesem Sinn anzusehen. Trifft dies auf mehrere Personen zu, ist zu beachten, bei wem das Auswertungsrisiko liegt. Dem Theater, das seine Räume an einen Fremdveranstalter vermietet, steht das Recht somit nicht zu. Vielmehr liegt es bei dessen Mieter, der das Risiko des Kartenverkaufs trägt. Bei dem Veranstalter selbst steht das Recht nicht dem Angestellten zu, der die Organisation praktisch durchführt, sondern dem Inhaber des Unternehmens, für den das Geschäft betrieben wird.

Dem Veranstalter steht damit neben dem auftretenden Künstler das Recht zu darüber zu entscheiden, ob Ton und Bild der Darbietung aufgenommen werden dürfen. Er kann ferner entscheiden, ob und wie diese Ton- und Bildaufnahmen ausgewertet werden. Soll also ein Konzert gefilmt werden, bedarf die Produktion genauso der vorherigen Zustimmung wie die Frage, ob die Konzertaufnahmen im Internet gezeigt werden, DVDs oder CDs gepresst werden, oder ob ein Sender das Konzert im Radio oder Fernsehen übertragen darf. Ohne die Zustimmung des Veranstalters darf keine dieser Auswertun-



### ... Das Leistungsschutzrecht des Veranstalters

gen von seinem Konzert vorgenommen werden. Eine Ausnahme dazu stellt das Recht der Presse dar, über die Veranstaltung zu berichten. Dies gilt jedoch nur, wenn ein Informationsinteresse der Öffentlichkeit gegeben ist, und es ist auf die Kurzberichterstattung beschränkt. Mehr als ein kurzer Ausschnitt etwa einer Tournee-Premiere darf danach nicht gezeigt werden.

Das Leistungsschutzrecht gewährt dem Veranstalter zum einen ein Verbotrecht, um die unzulässige Aufnahme und Auswertung seiner Veranstaltung zu verhindern. Als Veranstalter könnte man so die Handy-Aufnahmen von Besuchern verhindern und eine Verbreitung der meist schlechten Aufnahmen im Internet untersagen. Daneben stehen dem Veranstalter auch die verschiedenen Nutzungsrechte wie der Vervielfältigung und Verbreitung von DVDs und CDs, der Sendung im Radio und TV, oder der öffentlichen Zugänglichmachung im Internet per Streaming oder Download zu. Er kann diese Nutzungsrechte einzeln oder gebündelt auf andere Auswerter übertragen. So kann er Verträge mit Labels, Internet-Dienstleistern oder Sendern schließen und hierfür auch eine Lizenzvergütung verlangen. Der Künstler könnte also ein derartiges Geschäft nicht ohne den Veranstalter vornehmen. Bei kommerziellen Auswertungen bieten sich damit zusätzliche Erlöse neben dem Kartenverkauf und der Gastronomie.

Da die im Prinzip gleichen Rechte auch den Künstlern der Aufführung zustehen, ist es sinnvoll beide Rechte in einer Hand zu bündeln und gemeinsam auszuwerten. Künstler und Veranstalter müssen hierbei gegenseitig auf sich Rücksicht nehmen. Grundsätzlich können beide eine Auswertung verlangen. Nur dem Künstler steht eine Verweigerung zu, wenn persönlichkeitsrechtliche Einwände entgegen stehen. Diese wären etwa gegeben, wenn der Künstler das aufgenommene Konzert besonders schlecht gespielt oder gesungen hat und ihm der Sinn nicht nach einer weiteren Verbreitung seiner schwachen Performance steht.

Fraglich ist aber, ob der Veranstalter mit seinem Leistungsschutzrecht wirklich Geld verdienen kann. Erfolgreiche Künstler und die für die Promotion wichtigen Sender zwingen den örtlichen Veranstalter häufig dazu, seine Rechte ohne Vergütung zu übertragen. Hier hat er meist eine schwache Verhandlungsposition und wird sich mit seinen Interessen nicht erfolgreich durchsetzen können. Einige Nebenrechte der Zweit- und Drittverwertung wie der Sendung von Videoclips oder Liveaufnahmen im Fernsehen, der Ausstrahlung von Sendungen in Lokalen und Geschäften oder dem Vermieten und Verleihen von Ton- und Bildtonträgern werden durch die Verwertungsgesellschaft GVL wahrgenommen. Hier stehen dem Veranstalter wie den ausübenden Künstlern nur Vergütungsansprüche zu, die sie nicht selber durchsetzen können, sondern gesetzlich auf die GVL übertragen sind. Nur als Mitglied der GVL kann der Veranstalter zumindest theoretisch Ausschüttungen hierfür erhalten. Allerdings hat die GVL bisher kaum nennenswerte Beträge an die Veranstalter verteilt. Auch deshalb hat die Veranstaltungswirtschaft





### ... Das Leistungsschutzrecht des Veranstalters

eine eigene „Verwertungsgesellschaft Veranstalterrechte“ gegründet, die allerdings erst am Beginn ihrer Arbeit steht. Diese plant für ihre Mitglieder die Nutzungsrechte wahrzunehmen, die der Veranstalter bisher selber wahrnehmen aber nicht immer durchsetzen kann. Wenn diese Rechte durch eine Verwertungsgesellschaft wahrgenommen werden, gelten allgemein gültige Tarife und ein Verzicht wäre nicht mehr möglich. Auf diesem Weg gäbe es eine Lösung, die dem Veranstalter bei der Verwertung der Aufnahmen seiner Veranstaltungen eine angemessene Beteiligung garantiert. Ob dies tatsächlich zu nennenswerten Erlösen führen wird, bleibt abzuwarten.

Das Leistungsschutzrecht des Veranstalters hat also durchaus Potenzial. Bislang wurde es jedoch nicht übermäßig genutzt. Wann das Ass aus dem Ärmel geholt wird, hängt somit von dem weiteren Engagement der Veranstaltungswirtschaft und ihrer Verbände ab. Die Presseverlage haben ihr neues Leistungsschutzrecht jedenfalls so vehement von der Politik gefordert, dass sie dies mit Sicherheit auch in bare Münze verwandeln werden. ¶

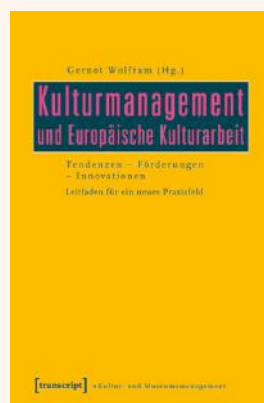
- Anzeige -

## Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit

### Tendenzen - Förderungen - Innovationen. Leitfaden für ein neues Praxisfeld

Gernot Wolfram (Hrsg.)

November 2012, 248 Seiten, broschiert, 3837617815



Internationalität und Vernetzung sind aktuelle Stichworte im Kulturmanagement. Projektförderungen durch die Europäische Union, durch Stiftungen sowie durch Unternehmen betonen zunehmend Begriffe wie "Mobilität", "Flexibilität" und "Transkulturalität". Doch was bedeuten diese Anforderungen für die Theorie und Praxis des Kulturmanagements? Welche Kompetenzen müssen Kulturmanager/-innen mitbringen, um auf dem internationalen und europäischen Markt erfolgreich zu sein? Welche Spielräume eröffnen sich für Kulturunternehmen? Dieses Buch, das Beiträge aus Theorie und Praxis vereint, versteht sich als Orientierungshilfe und Handlungsleitfaden für die entstehende Praxis einer europäischen Kulturarbeit.

Mit Beiträgen u.a. von Patrick Föhl, Armin Klein, Birgit Mandel, Oliver Scheytt, Michael Schindhelm und Artemis Vakianis.

Details & Bestellung: [www.transcript-verlag.de/ts1781/ts1781.php](http://www.transcript-verlag.de/ts1781/ts1781.php)





# Innovation: Frischer Wind im Konzertwesen

## CHRISTIAN HOLST

studierte Angewandte Kulturwissenschaften und Management an den Universitäten in Lüneburg bzw.

St. Gallen. Berufliche Stationen machte er am Oldenburgischen Staatstheater

und bei der Stiftung Schweizer Jugendkarte. Heute ist er Marketingreferent am

Opernhaus Zürich. Holst ist Mitgründer der stARTconference und betreibt das

[kulturblog.net](http://kulturblog.net).

Ein Beitrag von Christian Holst, Zürich

2009 sorgte ein Buch mit dem einfachen Titel „Das Konzert“ für Aufruhr in der Klassikszene. Die zentrale Forderung des von Martin Tröndle herausgegebenen Bandes lautete, dass sich das Konzert als Aufführungsformat erneuern müsse, wenn es nicht aussterben solle. Es fordert damit die Innovationslogik gewöhnlicher Märkte für den Konzertbereich. Aufgrund der weitgehenden öffentlichen Förderung des klassischen Konzertwesens fehlt hier allerdings die Wettbewerbssituation, die normalerweise für einen hohen Innovationsdruck sorgt. Für Innovation sorgen im klassischen Konzertwesen aber junge Kulturunternehmer und Kultur-Startups wie das 2009 gegründete **PODIUM Festival Esslingen**.

Der Begriff des Unternehmertums impliziert die Fähigkeit, Möglichkeiten zu entdecken und zu nutzen. Nicht selten wird der Unternehmer über dieses Kriterium vom Manager unterschieden. Während dieser immer bestrebt ist, den Status quo zu erhalten und auszubauen und Risiken beherrschbar zu machen, stellt jener die gängigen Erfolgsrezepte seiner Branche in Frage, sucht neue Wege und Lösungen und geht Risiken gezielt ein. Dem Konzertwesen, das laut besagtem Buch bis heute im Wesentlichen in der Aufführungs- und Rezeptionskultur des ausgehenden 19. Jahrhunderts verhaftet ist, tut derart frischer Wind gut.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird zwischen zwei Arten der Innovation unterschieden. Es gibt zum einen die radikale Innovation, die grundlegende Überzeugungen und Erfolgslogiken eines Markts verändert. Und es gibt zum anderen die inkrementelle Innovation, bei der bestehende Produkte und Märkte evolutionär weiterentwickelt werden. Bei aller unterstellten und tatsächlichen Verstaubtheit des heutigen Konzertwesens darf allerdings nicht übersehen werden, dass das klassische Konzert durchaus auch radikale Innovationsprozesse durchgemacht hat.

Dank dieser radikalen Innovationen werden heute sowohl Wohnzimmer als auch Stadion zum Konzertsaal. Der technische Fortschritt, der Grundlage dieser Innovation ist, hat auch ästhetisch auf die Musik zurückgewirkt, diese selbst innoviert und deren Ausdrucks- und Gestaltungsmittel erweitert. Das gilt ebenso wie für die multimedialen Stadionspektakel von U2 und Co., die nur bei guter Starkstrom-Infrastruktur bestritten werden können, wie für die Studiobasteleien eines Glenn Gould, deren ästhetisches Resultat nur im Wohnzimmer rezipiert werden kann. Wo diese Rückwirkung der Innovation



### ... Innovation: Frischer Wind im Konzertwesen

auf die Musik selbst ausgeklammert wird, kommt inkrementelle Innovation infrage. Die technischen und ästhetischen Grundbedingungen werden nicht infrage gestellt, wohl aber die verschiedenen Rahmenbedingungen der klassischen Aufführung weiterentwickelt und modernisiert. Im Gespräch mit Steven Walter, dem Gründer und künstlerischen Leiters des *PODIUM Festivals*, zeigt sich wie im vorangegangenen Artikel, dass frischer Wind im Konzertwesen mit frischem Wind im Management einhergeht. Im folgenden werden fünf Aspekte geschildert, die dies im Gespräch mit Steven Walter beispielhaft gezeigt haben.

### Streng nach dem Lustprinzip - Transformationale Führung

Auch beim *PODIUM Festival* bildet ein transformationaler Führungsansatz die Grundlage des Managements und ermöglicht die Innovationsfähigkeit und Authentizität des Angebots: „Wir sind streng nach dem Lustprinzip vorgegangen. Das Potenzial, Menschen auf ein gemeinsames Ziel zu synchronisieren, kommt aus gemeinsam angestrebten Inhalten“, so Walter. Was motiviert, ist die gemeinsame Ausrichtung auf eine beflügelnde Idee, der sich alle gern freiwillig und ohne geldwerte Belohnungsanreize verschreiben. Auf diese Weise trägt ein großes Team von ehrenamtlichen Mitarbeitern zum Gelingen und zum professionellen Anspruch des Festivals bei.

### Publikumscheck im Vorwege - Crowdfunding

Auch in Bezug auf die Mittelbeschaffung beschreitet das *PODIUM Festival* neue Managementwege: Es war der erste Veranstalter im Bereich der klassischen Musik, dem es gelang, eine Veranstaltung über Crowdfunding zu finanzieren. Bei dieser Finanzierungsform zahlt eine hohe Zahl an Unterstützern kleine Beiträge. Kommt der gewünschte Betrag bis zu einem gegebenen Zeitpunkt zusammen, kann das Geld für die Realisierung des Projekts verwendet werden. Crowdfunding setzt damit die Bereitschaft voraus, die Programmplanung oder das künstlerische Konzept bereits vor der Aufführung einem Publikumscheck auszusetzen. Es bricht damit mit der weit verbreiteten Überzeugung, dass Kulturmarketing eine der Programmierung nachgelagerte Funktion sei.

### Gewohntes infrage stellen

Grundprinzip jeder Innovation ist es, gewohnte Denkmuster in Frage zu stellen. Das ist beim *PODIUM Festival* nicht anders: „Wenn einmal die Vorgebenheit des ‚klassisches Konzerts‘ infrage gestellt wird, fallen einem sofort viele naheliegende und vielleicht viel spannendere Rezeptionssituationen für diese großartige Musik ein.“ Walter ist der Überzeugung, dass sich das musikalische Erlebnis nicht allein über den Hörsinn erschließt, sondern von vielen Parametern abhängt. Durch synästhetische Erlebnisse wie Visualisierungen oder Lichtgestaltung wird die Komplexität der Musik leichter erfassbar. Die Innovationsspektrum des *PODIUM Festivals* bezieht sich daher vor allem auf die nichtmusikalischen Aspekte des Konzerts und gestaltet diese mit einer künstlerischen Herangehensweise.



... Innovation: Frischer Wind im Konzertwesen

### Keine „Klassik light“ - Hoher inhaltlicher Anspruch

Ein Punkt, der hohes Ansehen des Festivals auch in der etablierten Klassikszene sichert, ist der inhaltliche und konzertdramaturgische Anspruch, den Walter und sein Team hoch halten. Dieser Anspruch setzt den Rahmen für die Innovationen und den Ansatz, Gewohntes infrage zu stellen. „Klassik light“ sei schlimmer als die Konzertveranstaltungen in Beerdigungsstimmung, so Walter und zeigt hier seine konservative Seite: „Diese Musik ist komplex und oft in ihrer Intensität anstrengend – anderes zu behaupten ist Etikettenschwindel, der die Musik verrät.“ In diesem Punkt gibt sich Walter traditionsbewusst, legt aber auch eine künstlerische Messlatte fest, die übersprungen werden muss.

### Probieren geht über studieren - Praxistest

In Übereinstimmung mit anderen Kulturunternehmern (siehe hierzu weitere Interviews mit Kulturunternehmern auf dem [kulturblog.net](http://kulturblog.net)) betont Walter, dass es wichtig ist, eine Idee in der Praxis zu erproben. Zumindest für die Startphase, in der man getragen ist durch Euphorie und eine gewisse Naivität, funktioniert dieses Prinzip des Einfach-Loslegens: „Wir dachten, es sei ein Spaziergang, am Ende war es eine alpine Bergbesteigung. Alles wurde unterwegs gelernt.“ Gerade komplexe, dynamische Projekte lassen sich nicht am Reißbrett entwerfen und bis in alle Details durchdenken, sondern brauchen den Praxischeck. Wichtig ist es, so Walter, aus den Erfahrungen zu lernen und sie in die strategischen und unternehmerischen Überlegungen einfließen zu lassen.

### Fazit

Walter und Tröndle verstehen die Krise des klassischen Konzertwesens nicht als Krise der Relevanz des Repertoires, sondern als Krise von dessen Vermittlung und Darbietung. Für diesen Fall ist die inkrementelle Innovation der Rahmenbedingungen des Konzerts geeignet, die Krise abzuwenden. Das Konzert bleibt dadurch – in Analogie zu den Funktionsmechanismen herkömmlicher Märkte – als Freizeitangebot „wettbewerbsfähig“.

Auch am Beispiel des *PODIUM Festivals* zeigt sich, dass das Management nicht einfach Hilfsfunktion zur Realisierung bestimmter künstlerischer Ideen ist. Erst wo Management und ästhetischer Anspruch in stimmiger Weise miteinander korrespondieren, entsteht eine aufregende Erfahrung für den Zuschauer.¶

## ÜBER DAS PODIUM FESTIVAL

Das *PODIUM Festival Esslingen* wurde 2009 von dem Cellisten Steven Walter ins Leben gerufen und findet seitdem jährlich statt. Ziel des Festivals ist es, zeitgemäße Aufführungskonzepte für klassische Musik zu entwickeln und umzusetzen. 2010 wurde die Arbeit des Festivals mit dem *ECHO Klassik* und dem



**... Innovation: Frischer Wind im Konzertwesen**

*red dot communication design award* ausgezeichnet, 2011 wurde es beim Kulturmarken Award zur Trendmarke des Jahres gewählt. Das Festival ist als eingetragener Verein konstituiert und wird von einem jungen Team getragen, das ehrenamtlich arbeitet.

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

**DAS INTERVIEW MIT STEVEN WALTER UNTER**

<http://kulturblog.net/2012/11/01/wir-haben-kein-produkt-problem-interview-mit-stein-walter/>

**ERWÄHNTE LITERATUR**

Tröndle, Martin (Hrsg.): Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form, Bielefeld 2009.

- Anzeige -

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** School of Management and Law

**Zentrum für Kulturmanagement**

**Berufsbegleitende Weiterbildung**

- **Masterprogramm Arts Management**  
(Start 18. Januar 2013)
- **Diplomlehrgang Fundraising Management**  
(Start 4. September 2013)

.....  
**Info-Veranstaltung 27. November 2012, Zürich**  
.....

**[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch)**

**Building Competence. Crossing Borders.**

---

Zürcher Fachhochschule



# „Knowledge Production Mode 2“

## *Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im Kulturmanagement (Teil IV)*

Ein Beitrag von Joachim Kreutzkam, Bad Harzburg, [jkreutzkam@gmx.de](mailto:jkreutzkam@gmx.de)

„Knowledge production mode 2“ ist seit den 90-er Jahren der internationale Code für eine handlungs- und kontextorientierte Art von Wissenserzeugung. Im Unterschied zur traditionellen disziplinären und interdisziplinären wissenschaftlichen Arbeit in der jeweiligen Fachsprache handelt es sich hier um einen Prozess der transdisziplinären Wissenserzeugung und -verarbeitung in alltagsverständlicher Sprache. Der ehemalige Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, der international bekannte Germanist Wolfgang Frühwald, formulierte es so:

„In den englischsprachigen Ländern gilt heute als die ‚Bibel‘ der Wissensforschung das von Michael Gibbons (Sussex), Camille Limoges (Montréal), Helga Nowotny (Wien), Simon Schwartzman (Sao Paolo), Peter Scott (Leeds) und Martin Trow (Berkeley) verfasste Buch ‚The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies‘ (London u. a. 1994). Im Unterschied zur herkömmlichen Form des Wissens, die beschrieben wird als disziplinär verfasst, als akademisch, homogen und in Büchern überliefert, wird die heutige Form des Wissens als kontextverhaftet, als transdisziplinär, als dialogisch und in unterschiedlichen Medien variabel verfügbar charakterisiert.

Folgende Kriterien treffen auf diese neuen Formen der Wissensproduktion zu:

- (1) Wissen ist das Basiselement der modernen Massengesellschaft. Die Massenhaftigkeit des Wissens und die Massenhaftigkeit der höheren Bildung sind grundlegende Kennzeichen unserer Zeit (...)
- (2) Das neue Wissen steht in Wechselwirkung mit der Gesellschaft, es entsteht nicht in Gelehrtenklausuren, in ‚think tanks‘, in durch Internet verknüpften Denkgemeinschaften, sondern ‚in the context of application‘. Dies meint aber nicht die krude Zweckausrichtung des Wissens, auch nicht in erster Linie angewandte Forschung oder industrielle Nutzung, sondern die Verflechtung der Wissensproduktion in soziale, ökonomische, politische, kulturelle Kontexte. Die Wissensentstehung ist in den komplexen Prozess der sich herausbildenden Wissensgesellschaft verflochten. Ob die modernen Gesellschaften Wissen gebrauchen oder missbrauchen, ob sie seine Entstehung forcieren oder abweisen, sie sind ohne dieses sich rapide entwickelnde Wissen nicht zu denken und nicht existenz- oder überlebensfähig. In den Zu-



### ... Fundsachen (Teil IV)

sammenhang der erst in Umrissen erkennbaren Wissensgesellschaft gehören Aspekte dieses Wissens wie Massenhaftigkeit, Globalität, Komplexität, seine Verbreitung durch Wissensagenturen. Nicht mehr die tradierten Fachdisziplinen sind die organisierenden Einheiten der Wissensentstehung, sondern innerhalb der neuen Wissensproduktion herrscht Transdisziplinarität, also Grenzüberschreitung als Prinzip.

(3) Dieses Wissen ist nur im Dialog der gesellschaftlichen Gruppen miteinander zu entwickeln, im nicht abzuschließenden, nachdenklichen Gespräch (nicht unbedingt immer wissenschaftlicher Art), in einem nach Lösungen suchenden, Konsens anstrebenden, aber den Konflikt nicht vermeidenden Dialog.“<sup>1</sup>

Nach den ersten drei „Fundsachen“<sup>2</sup> soll im vorliegenden Beitrag der rote Faden, der alle Beiträge durchzieht und der meine Arbeit seit Jahrzehnten motiviert, besonders verfolgt werden. Und zwar aus der Sicht eines Philosophen und theoretischen wie praktischen Wissenschafts- und Kulturmanagers (mit den kulturellen Schwerpunkten Wissenschaft, Bildung und „Kunst und Kultur“), der sich vorgenommen hat, die Curricula der Universitätsphilosophie wie die des Kulturmanagements<sup>3</sup> und demzufolge generell die Managementcurricula für die Führung sozialer (gesellschaftlicher) Systeme und Handlungsfelder zu bearbeiten.

Denn das Management jeder Gesellschaft – mit seinen jeweiligen Subsystemen (Kultur, Wirtschaft, Politik oder – generell – Systemkultur, Systemleistung und Systemressourcen) und deren Teil- und Untersystemen – erfordert Kulturmanagement. Das heißt: Alle Unternehmungen müssen ihren jeweiligen gesellschaftlichen Sinn (Legitimität) und ihren Zweck (legalen Nutzen) hinreichend begründen können – unter Beibehaltung der verfassungsmäßigen Trennung von politischem und vopolitischem Raum. So sind beispielsweise im Kontext des Kultur(Bildungs-)systems Schule Staat wie Lehrer, Eltern und Schüler von Institutionen der „neuen Wissensproduktion“ im gesellschaftlichen Diskurs zu fragen, ob die in den vergangenen Jahrhunderten gewachsenen Aufgaben der Schule in der heutigen Zeit überhaupt zeitgemäß sind<sup>4</sup>.

Im gesellschaftlichen Subsystem Kultur hat mithin der Begriff Kulturmanagement eine doppelte Bedeutung:

---

<sup>1</sup> W. Frühwald et al., Freiheit und Verantwortung im Gleichgewicht. Neue Strukturen in der Wissenschaft – der Schlüssel zu einer neuen Solidarität, in: Freiheitsrechte und Solidaritätspflichten. Wie lassen sich soziale Systeme mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung erfolgreich führen und organisieren?, hrsg. von AGW Akademie Gesellschaft und Wissenschaft, Hannover/Goslar: Dokumentation AGW-Forum 1996, SS. 37-45, S. 37ff.

<sup>2</sup> KM Magazin Nr. 68 (Warum eine neue Forschungs- und Bildungsnetzwerkstruktur Kultur?), KM Magazin Nr. 69 („Philosophie als Kulturpolitik“) und KM Magazin Nr. 71 (Ist Kulturmanagement in Schulen gefragt?)

<sup>3</sup> Engl. arts and culture management oder – m. E. noch passender – frz. gestion des organismes culturels, (s. HEC Montréal), also „Management kultureller Sozialkörper“, denn bei Management geht es bekanntlich immer um die Steuerung sozialer Systeme, um Unternehmensführung, um die „Pflege“ einer Systemevolution.

<sup>4</sup> Vgl. Gerald Hüther, Ulli Hauser, Jedes Kind ist hoch begabt. Die angeborenen Talente unserer Kinder und was wir daraus machen, München: Knaus 2012.





### ... Fundsachen (Teil IV)

Einerseits entwickelt und „pflegt“ (lat. colere, cultus, cultura) Kulturmanagement entweder in der Regel das Teilsystem Kultur i. e. S. (also „Kunst und Kultur“) mit dessen Institutionen wie Musikschule, Kunstschule, Theater, Museum, Bibliothek oder gelegentlich auch das gesamte gesellschaftliche Subsystem Kultur (Kultur i. w. S.) mit seinen Institutionen Wissenschaft und Philosophie, Kunst (einschl. Medien und Sport), Spiritualität (einschl. Religion und Weltanschauung).

Andererseits entwickelt und „pflegt“ Kulturmanagement die Systemkultur einer Unternehmung in den gesellschaftlichen Subsystemen (Kultur, Wirtschaft und Politik), betreibt mithin „Systemkulturmanagement“. Das so verstandene Kulturmanagement ist aber noch immer ein ziemlich weißer Fleck in unserem gelehrten und gelebten Unternehmensmanagement.<sup>5</sup>

Für Letzteres benötigen wir heute angesichts einer exponentiell wachsenden IT- und Mediengesellschaft neue plastische und dynamisch sich wandelnde Netzwerkstrukturen für in der Öffentlichkeit meinungsbildende qualitative Wissensverarbeitung im vorparlamentarischen Raum.

Als Urzelle einer mit Öffentlichkeitswirkung ausgestatteten Institution kann Platons Akademie gelten - in einem Hain in Athen gelegen, der vorher einem gewissen Akademos, dem Namensgeber aller Akademien, gehört hatte und dessen Grundmauern heute wieder zu sehen sind .



Archäologische Ausgrabung der Platonischen Akademie im Athener Stadtteil, Foto: Tomisti, Quelle: Wikipedia

Als Thema für die zweite Fundsache hatte ich im vergangenen Juli den Titel einer Buchpublikation des bekannten US-amerikanischen Philosophen Richard Rorty entliehen: „Philosophie als Kulturpolitik“<sup>6</sup>. Dieser Vertreter des „Neo-Pragmatismus“, der in Princeton und zuletzt in Stanford geforscht und gelehrt hat, passt mit seiner „edifying philosophy“ zu jener handlungsorientierten Philosophie (gemäß der Frage Kants „Was sollen wir tun?“), die ich hier als „Evolutionsphilosophie“ bezeichne. Evolutionsphilosophie nenne ich eine Philosophie, die transdisziplinäres Wissen, Empathie und Solidarität –

<sup>5</sup> Vgl. hierzu: <http://www.youtube.com/watch?v=qNTiYB3P2us&feature=related>.

<sup>6</sup> KM Magazin Nr. 69 (Juli 2012), S. 19.



### ... Fundsachen (Teil IV)

mit einem Wort: Allgemeinbildung (general education) – zu den Grundpfeilern humanistisch geprägten Zusammenlebens und Handelns erklärt und seine Lehren auch zu leben versucht. Ganz im Sinne von Wolfgang Frühwald.

Evolutionsphilosophie, die in der Universitätsphilosophie immer noch ein Nischendasein fristet, nähert sich komplexen Problemen (Systemen) der Gesellschaft (wie Kultur, Bildung, Gesundheit, Arbeit, Wohlstand, Energie etc.), indem sie fachübergreifendes Wissen recherchiert, sammelt, untersucht und ethisch reflektiert und kontinuierlich zu einem mehrheitsfähigen gesellschaftlichen Konsens führt oder zu führen versucht, der im vorpolitischen Raum politikrelevant werden und schließlich auch in einer modernen Demokratie umgesetzt werden könnte und sollte. Die evolutionsphilosophische Reflexion wird aber erst dann meinungsprägend und handlungswirksam werden, wenn zum qualifizierten Wissen auch lebendige Empathie, Bindungsgefühle und Solidarität bei den Meinungsführern eines Kollektivs vorbildhaft hinzutreten.

Evolutionsphilosophie steht als Instanz qualifizierter neuer Wissensverarbeitung („mode 2“) zwischen Wissenschaft („mode 1“) und Alltagswissen in der Gesellschaft einerseits und ethisch verantwortlicher Argumentation und wertender Urteilskraft andererseits. Sie hat eine vermittelnde, eine individuell und kollektiv befriedende und vor allem die öffentliche Meinungsbildung durchdringende Funktion.

Die heute globale Organisationsausdehnung großer Glaubensgemeinschaften können für eine solche kulturelle Vermittlungsaufgabe als Kooperationspartner nicht überschätzt werden. Im Mittelalter waren schon einmal die arabischen und europäischen Länder gemeinsam maßgeblich an der Reform des höheren Bildungs- und Kultursystems beteiligt – wenn auch nicht nachhaltig genug. Aber ohne die Vermittlung durch die Araber hätten die Scholastiker seit Thomas von Aquin wohl kaum so intensiv an der antiken griechischen Kultur partizipieren können. Und wie sähe dann unsere Kultur in der Europäischen Union heute vielleicht aus?

Evolutionsphilosophische Wissenserträge sind Ergebnisse einer qualifizierten fachübergreifenden (transdisziplinären) qualitativen Wissensverarbeitung, die immer nur in begrenztem Maße technisch-maschinell mit Hilfe algorithmischer Prozeduren substituiert werden können. Überschaubare evolutionsphilosophische Netzwerkstrukturen in den Kommunen oder anderen Gebietskörperschaften werden schon in absehbarer Zukunft viele haupt-, neben- und ehrenamtlich tätige wissenschaftliche, philosophische und technisch-praktische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwerben müssen, wenn das Konzept als Experiment gelingt. Und warum sollte es das nicht?

Mit der Frage, welche inhaltlichen evolutionsphilosophischen Module herkömmliche Curricula für das Studienfach Kulturmanagement – im doppelten Sinne – benötigen werden und welche „neue Wissensproduktionen“ und Bildungsangebote dafür nötig sind, wird sich die nächste Fundsache befassen. ¶



# Applaus wird überschätzt

## Über den Besuch einer Preisverleihung

*Ein Beitrag von einem Stinkstiefel*

Warum geben wir Applaus? Wie erklärt es sich, dass gerne und viel geklatscht wird, auch wenn man eine Aufführung oder einen Vortrag gerade mit Mühe und Not überstanden hat? Warum gibt es die honorabelste Form, Standing Ovation, für einen 25-jährigen Jungstar am Klavier? Sollte er traditionell nicht zumindest grau meliert sein? Oder warum lassen wir uns in der aller-schlimmsten Form von einem Animateur mit Pappschild Applaus abverlangen? Warum um alles in der Welt wird bei Schunkelliedern immer und immer wieder rhythmisch mitgeklatscht? Alles interdisziplinär anlegbare Forschungsfragen. Was wir als Kinder von den Eltern dank unserer Spiegelneuronen als lobende Geste gelernt haben, verliert mit den Jahren seinen kindlichen Charme und versucht sich an gesellschaftlichen Konventionen auszurichten. So sind wir Menschen einfach. Aber kaum noch einer weiß, wann einem was erlaubt ist oder wann man vielleicht den Star am Mikrofon oder am Dirigentenpult auf die sensiblen Künstlerfüße tritt. Ist es jedem freigestellt, wann er sich motiviert sieht, seine Hände mal begeistert mal enthusiastisch, vielleicht auch gelangweilt oder pflichtbewusst aufeinander klatschen zu lassen? Wir leben heute doch eigentlich in einer Zeit, in der sich keiner mehr an eine strikte Applausordnung halten muss – alles ist möglich. Oder nicht? Man vermeint das Gegenteil, erscheint uns diese beinahe unerschütterlich ritualisiert und mit einem kniggeähnlichen und unsichtbaren Regelwerk zu strangulieren. Man mag nur an die Nase kräuselnde Dame oder an den verächtlich schnalzenden, bebrillten Kenner in der Reihe hinter einem denken, wenn man in einer kurzen Pause des Orchesters die Hände euphorisiert klatschen lässt. Das war nicht immer so. Jahrtausende haben Menschen im Plenum deutlich ihre Empfindungen mit verschiedenen Tönen der Begeisterung oder des Missfallens frei von der Leber weg geäußert – Zischen, Pfeifen, unisono, stehend. Natürlich gab es auch hier Regeln und Abläufe, aber immer war es eine befreiende Aktion ... Ich merke, ich schwätze. Eigentlich wollte ich eine ganz andere Geschichte erzählen, die ich mit einer Frage beginnen möchte: Was muss man eigentlich tun, um sich heutzutage unseren Applaus zu verdienen? Dazu ein Erlebnis: In den vergangenen Tagen war ich Gast bei einer Preisverleihung. Es sollte Kulturmanagern und Kreativen für ihre Leistungen Anerkennung gezollt werden. Für alles war gesorgt – nettes Ambiente, Live-Musik, Sekt und Häppchen zuvor und in Erwartung ein üppiges Büffet. Alles ganz wunderbar, um den zu erwartenden Preisträgern einen festlichen Rahmen zu geben. Oder? Denn immerhin haben sie sich verdient gemacht. Es gab einen Wettbewerb, eine Jury und nun Laudato-



### ... Applaus wird überschätzt

ren. Einen Unsicherheitsfaktor gibt es bei solcherlei Veranstaltungen immer, der schnell seine fiesen Klauen ausstreckt: das Publikum. An diesem Abend setzte es sich zu einem großen Teil aus Kulturschaffenden zusammen, ein paar Vertreter aus Wirtschaft und Lokalpolitik tummelten sich ebenfalls auf dem Parkett. Wie ein Hühnerhaufen wurden diese von der Moderatorin zum Platznehmen gebracht. Es gackerte sicher noch eine Zeit lang hier und da, aber der Festakt konnte beginnen. Leider hatte ich für tosenden Applaus meine Klatschpappe vergessen. Aber überraschenderweise wurde bereits den Laudatoren – eigentlich ganz charmante Persönlichkeiten aus Kultur und Wirtschaft – geringer Applaus von Wenigen geschenkt ... Selbst fiesen römischen Kaisern und Senatoren wurde erst einmal dreimal Klatschen als höfliche Willkommengeste entgegengebracht. Natürlich muss man sich richtigen Applaus erst verdienen! Aber auf diese Weise Hallosagen, wäre doch okay? Und wer gerade wegen eines Sektkelchs in der Hand verhindert ist, kann es ja mit einem deftigen Yea versuchen. Aber wenn dann auch die Preisträger eher lahmen Beifall erhalten, hätte sich ein zu Brot und Spielen eingeladenes antikes Publikum irritiert gezeigt. Man muss natürlich nicht mit der Entscheidung der Jury einverstanden sein – hier wäre dann ein lautes Nay angebracht. Aber Sie wissen, liebe Leser und Leserinnen, was es heißt, für ein Projekt zu kämpfen. Ja, und manche bekommen eben mehr Geld als andere. Was solls, so ist es eben. Es waren ja schließlich Leidenschaft und Engagement, die ausgezeichnet wurden – und nicht das Budget. Und es bekommt einen sehr schalen Beigeschmack, wenn die eigene Branche, die mehr als andere von einem gemeinsamen Tun abhängt, von offensichtlichem Snobismus trieft. Ich könnte an dieser Stelle noch weiter zetern. Fazit leider bleibt: dieses Publikum wünsche ich keinem Kulturschaffenden und dessen Bemühungen. Dann lieber eine mit zwei Freistunden bestochene neunte Klasse als Claqueure! Aber vielleicht tue ich dem Publikum auch Unrecht – der Saal war immerhin abgedunkelt – und so kann ich abschließend nicht bezeugen, dass sich das Publikum nicht der römischen Tradition bediente und mit dem Zipfel des Gewands sein mäßiges Gefallen – somit äußerst distinktiert und humanistisch versiert – sehr wohl geäußert hat. Ich bin auch nur ein Unwissender. ¶



## Kunst im Internet erfolgreich präsentieren und vermarkten

Eine praxisorientierte Hilfe für Künstler, Kunstvermittler und Galeristen

Eine Rezension von Dr. des. Monika Kaiser, Berlin

Mediale Präsenz war und ist für den Bekanntheitsgrad und damit auch für den Marktwert von Künstlern und den mit ihnen verbundenen kunstvermittelnden Einrichtungen von essentieller Bedeutung. Die seit Mitte der 90er Jahre rasant fortschreitende Entwicklung des Internets als virtuelle, grenzüberschreitende Öffentlichkeit bietet neue Qualitäten und Möglichkeiten – sowohl geographisch als auch medial gesehen – auf die eigene Person, die eigene Institution und das zu vermittelnde künstlerische Werk hinzuweisen, wirft zugleich aber auch die Frage danach auf, wie dieses Medium am wirkungsvollsten zu nutzen ist. Die Chancen, die in der Internetpräsenz liegen, sind bisweilen von Skepsis und Ablehnung geprägt, ein Umstand der belegt, dass ein Sich-Bewegen in diesem neuen virtuellen Raum für viele noch nicht selbstverständlich, sondern immer noch gewöhnungsbedürftig ist, dies oftmals unausgesprochen, gerade weil die Internetpräsenz mittlerweile als Selbstverständlichkeit und Ausweis von Professionalität gilt.

In diesem Kontext bietet das 2009 im GKS-Fachverlag für den Kunstmarkt erschienene Buch von Juana Juan und Eva Burkei eine gute Handreichung. Zum Einstieg in das Thema wird das Phänomen Internet auf seine Möglichkeiten und Grenzen hin befragt und dies ganz gezielt aus der Perspektive von Kreativen und Kunstvermittlern, die erwägen sich selbst und ihr Produkt darin zu positionieren. Benannt werden die klar sich abzeichnenden Vorteile, die in dem neuen Kommunikationsmedium angelegt sind, denn „der Zugang zur Kunstszene und ihren Institutionen erschließt sich sozusagen vom heimischen Computer aus.“ Die Autorinnen appellieren daran, diese Chancen zu nutzen, zumal sich mit dem Internet bislang ungekannte Möglichkeiten der Vernetzung auftun. Im virtuellen Raum kann man sich umfassende Informationen über Künstler und kulturelle Institutionen holen bevor man in direkten Kontakt mit diesen tritt, bzw. sich im Nachgang zusätzlich informieren, um den eigenen Eindruck abzurunden und zu ergänzen. Daher ist das Internet zu einer schier unerschöpflichen Informationsquelle für den Kunst- und Kulturbereich geworden, und jeder der dort mitspielen will, sollte sich Gedanken darüber machen, wie und wo er oder sie dort zu finden ist.

Juan und Burkei verweisen auf den besonderen Vorteil des Mediums, der in seiner Interaktivität liegt und zahlreiche Austauschforen, sogenannte Blogs, im Kunstbereich hervorgebracht hat, auf denen sich Interessierte tummeln, Meinungen austauschen und auf Entdeckungsreise nach neuen Entwicklungen in der Kunst gehen können. In diesem Sinne wirkt das Internet auch als Inspirationsquelle für den kreativen Dialog, ein Sachverhalt, der sich zwar nicht direkt auf den Verkauf – etwa der eigenen Kunstprodukte – auswirkt,

### AUTOREN

Juana Juan, Eva Burkei

### VERLAG

GKS-Verlag

### ISBN

3980829863





### ... Kunst im Internet erfolgreich präsentieren und vermarkten

jedoch nicht zu unterschätzende Synergieeffekte haben kann. Überhaupt, wer sich von seiner Internetpräsenz direkte Auswirkungen auf seine Marktchancen als Künstler verspricht, wird von den Autorinnen mit konkreten Zahlen auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Dennoch plädieren sie für die Internetpräsenz, wenn möglich mit eigener Website und legen die dazu notwendigen Überlegungen und Schritte anschaulich dar. Hier wird das Buch seinem Anspruch ein Leitfaden sein zu wollen gerecht, denn für die vielen unterschiedlichen Bedürfnisse – etwa die Erfordernisse eines Künstlers und eines Kunstvermittlers an die eigene Website – werden detaillierte und praxisrelevante Hinweise und Tipps gegeben. Schritt für Schritt wird erläutert, was bei der Gestaltung einer Website zu beachten ist, bezogen auf deren Aufbau und Struktur, ihre Nutzerfreundlichkeit und den Umgang mit Abbildungsmaterial, sowie mit rechtlichen Belangen und den Nutzungsrechten. Schließlich stellt sich bei der Lektüre das Gefühl ein, dass es jedem möglich ist, eine Basis für die eigene Website zu legen und diese individuell ausgestalten zu können. Die Stärke des Buches liegt gerade darin, die „Hürde“ Website durch Unterfütterung mit laiengerechtem Fachwissen abzusenken und dem Leser Mut zu machen „klein“ anzufangen, weil sich auch dies aus Sicht der Autorinnen durchaus lohnt. Aber auch für die professionelleren Ansprüche werden Informationen vermittelt und Hinweise zur Gestaltung einer Website durch Dritte gegeben. Schließlich verweist das Buch in seinen abschließenden Kapiteln auf die unbedingte Notwendigkeit zur PR der eigenen Website und deren Pflege und listet eine Reihe von Kunstportalen auf, die zur Präsenz im Internet bereit stehen.

Angesichts der rasanten Entwicklungen im Bereich der Kunstportale in den letzten drei Jahren weist das Buch eine Aktualisierungslücke auf, die noch zu schließen wäre. Nutzer und Nutzerinnen von Kunstportalen bräuchten verlässliche Informationen und Vergleichsdaten über die Neuentwicklungen in diesem Bereich, um die Fülle der unterschiedlichen Angebote einschätzen und bewerten zu können. Schließlich verweisen die Autorinnen in ihrem Klappentext zurecht darauf hin, wie wichtig es ist, Zugang zu den „richtigen“ Kunstportalen zu haben. Eine Auswertung des bestehenden und seit Erscheinen des Buches stark angewachsenen Angebotes bietet es daher leider nicht, es kann jedoch als Grundlage für die weitere Eigenrecherche dienen.

Insgesamt leistet die Publikation einen guten und praxisorientierten Einstieg in das Thema „Präsentation von Kunst im Internet“ und damit auch einen Beitrag dazu, die immer noch vorhandenen Vorbehalte gegenüber dem Medium abzubauen, der Selbstvermarktung im Internet positive Seiten abzugewinnen und die Gestaltung der eigenen Internetpräsenz anzugehen. ¶

### DETAILS UND BESTELLEN

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_969/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_969/index.html)





## Rückblick

### 1. Swissfestivals Jahreskonferenz 2012 – (Mehr)wert Festival

Ein Beitrag von Tania Longhitano, [lota@zhaw.ch](mailto:lota@zhaw.ch)

Am 24. Oktober 2012 fand im großen Saal der Gare du Nord in Basel die *swissfestivals* Jahreskonferenz mit dem Titel „(Mehr)wert Festival“ statt.

Der im November 2011 gegründete Verband *swissfestivals* ist ein Zusammenschluss von Schweizer Kulturfestivals, unter anderem in den Bereichen Musik, Literatur, Theater, Tanz, Neue Medien, Film und Kleinkunst. *swissfestivals* verfolgt drei Ziele: die Formulierung und Vertretung gemeinsamer Interessen gegenüber Behörden, staatlichen und privaten Förderer, Kulturinstitutionen, der Wirtschaft, den Medien und der Öffentlichkeit; den Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen den einzelnen Festivals, Nutzung von Synergien und Kontakt zu Institutionen mit gleicher Zielsetzung im In- und Ausland; die Lancierung gemeinsamer Aktivitäten zur Unterstützung der individuellen Marketingaktivitäten und zur Nutzung von Synergien. Neben dem Zusammentragen und Auswerten von Fakten, welche die Bedeutung sowie den kulturellen und volkswirtschaftlichen Nutzen von Festivals deutlich machen, stehen die Einrichtung einer Plattform für den internen und externen Informations- und Erfahrungsaustausch sowie der Evaluation der Interessen und Bedürfnisse von Schweizer Festivals auf dem Plan. Darüber hinaus hat der Verband unter [www.swissfestivals.org](http://www.swissfestivals.org) ein eigenes Internetportal lanciert und hat sich zum Ziel gesetzt, jährlich eine Konferenz durchzuführen.

An der 1. Konferenz des Fachverbands nahmen über 100 Personen teil: Mitglieder von *swissfestivals*, Leiterinnen und Leiter Schweizer Festivals, Verantwortliche von öffentlichen und privaten Kulturförderinstitutionen, Kulturveranstalterinnen und -veranstalter, Vertreterinnen und Vertreter der Medien.

Die Konferenz begann mit einer Begrüßung von Jurriaan Cooman, Präsident von *swissfestivals* und Direktor vom Festival CULTURESCAPES und einer Grußbotschaft der Generalsekretärin der *European Festival Association (EFA)*, Kathrin Deventer. Einige Gedanken zur Zukunft der Festivalförderung kamen von Philippe Bischof, Leiter der Abteilung Kultur des Kantons Basel-Stadt. Philippe Bischoff erläuterte u.a. ein paar Themen, die für die Basler Kulturförderpolitik in der Zukunft relevant sein werden: Er betrachtet die Profilschärfung der Festivals als einen Vorteil für den Zuspruch von finanziellen Mitteln, die spezifisch eingesetzt werden. Sowohl die Kulturförderpolitik als auch die Festivalorganisatoren würden sich nicht nur intensiver mit Finanzierungsfragen beschäftigen, sondern auch mit der Definition von Qualität für die Festivals. Hierzu sei es wichtig zu definieren, von welcher Qualität die Rede sei. Festivals seien Orte der Vermittlung und Förderung, sie lockten ein Publikum, das u.a. Neues oder Unbekanntes sehen möchte. Ein wichtiges Thema für die Basler Kulturförderpolitik sei u.a. die Bestimmung von Kriterien für die Festivalförderung. Basel, betont Philippe Bischoff, ist daran, Entscheidungskriterien für Fördergelder zu definieren. Offen sind noch Aspekte wie Professionalisierungs- und Qualitätsdefinition.

Prof. Dr. Dirk Baecker, Professor für Kulturtheorie und -analyse an der *Zeppelin Universität Friedrichshafen*, hielt einen Vortrag mit dem Titel „Das Festivals als Fest“. Kann man das Festival als Fest bezeichnen? Wenn ja, kann man daraus etwas für eine aktuelle Strategie des Festivals ableiten? Der Referent machte einen kurzen Spaziergang durch die Geschichte, um anhand einer Archäologie des Fests nach einer möglichen aktuellen Rolle des Festivals zu fragen.

Dem Vortrag von Dirk Baecker folgte eine Podiumsdiskussion mit dem Thema „Was Kulturförderinstitutionen von Festivals erwarten“. Das Podiumsgespräch wurde von Roger Thiriet moderiert. Die Podiumsteilnehmer äusserten sich über Fördermechanismen aus Privatwirtschaft sowie



öffentlichen Hand. Gesprächsthemen waren u.a.: Welche Kriterien verwendet z.B. die Basellandschaftliche Kantonalbank bei der Förderung von Kulturprojekten und Kulturinstitutionen oder wie läuft die Finanzierung des Lucerne Festivals über Drittmittel?

Der Nachmittag würde ergänzt mit drei weiteren Vorträgen, zum einen der Präsentation einer Diplomarbeit im Rahmen des Weiterbildungsmasters Kulturmanagement. Die Diplomarbeit zeichnet einerseits ein Gesamtbild der Festivallandschaft Schweiz und versucht andererseits die Bedürfnisse der aktuellen und potentiellen Mitglieder von *swissfestivals* zu eruieren. Die unterschiedlichen Profile und Bedürfnisse der einzelnen Festivals sind dem Ergebnis zufolge schwer unter einen Hut zu bringen. Trotz dieser Unterschiede gibt es auch Gemeinsamkeiten. *Swissfestivals* wird sich gegenüber anderen Verbänden im Kulturbereich nur durchsetzen können, wenn der Verein ein klares Profil mit konkreten Zielen entwickelt, welcher seinen Mitgliedern mehr bietet als die bestehenden Verbände. So die Erläuterungen von Eva Bächtold und Cinzia Corchia, die Verfasserinnen der Diplomarbeit.

Daniel Fuchs, Leiter der Geschäftsstelle der *Solothurner Filmtage* und Geschäftsführer der *Conférence des festivals*, sprach über die Entwicklung der Festivallandschaft in der Schweiz. In der *Conférence des festivals* hatten sich in 2010 die führenden Filmfestivals der Schweiz zu einem Interessen-Verbund zusammengeschlossen. Dies sei laut Fuchs der Anfang eines institutionalisierten Austausches untereinander und gegenüber Dritten. Die Steigerung der Qualität der Schweizer Filmfestivals ist eines der wichtigsten Ziele des Vereins ebenso wie die transparente Kommunikation der Qualitätskriterien gegenüber den gemeinsam gepflegten Interessengruppen.

Philippe Toussaint, Präsident von *France Festivals*, präsentierte die *FESTudy*: eine europäische Studie, die im Jahr 2010 von den Mitgliedern der EFA, den nationalen Festivalverbänden und von einem auf

dem Gebiet der Kulturpolitik renommierten Forschungsteam initiiert wurde. Das Ziel der Studie ist es, ein gemeinsames Wissen über die europäische Festivalpolitik, die wichtigsten Leitlinien der künstlerischen, kulturellen und wirtschaftlichen Aktivitäten in Europa sowie deren Management und territoriale Entwicklung zu generieren. Die Resultate der Studie werden am 22. und am 23. November 2013 im Rahmen eines Symposiums in Lille-Kortrijk-Tournai diskutiert.

Eine weitere Podiumsdiskussion mit dem Titel „Festival – eine Bereicherung der Kulturlandschaft?“ am Beispiel von Basel rundete den Nachmittag ab. Es wurde über die Wahrnehmung der Festivallandschaft aus Sicht der Medien und deren Zusammenarbeit mit den Festivalorganisationspartnern diskutiert.

Mit einem Schlusswort von Carine Zuber, Leiterin des *Cully Jazz Festival* endete der offizielle Teil der Konferenz. Das Abendprogramm startete mit einem Apéro in La Gare du Nord und führte die Gäste anschliessend zu einem Konzert des Sinfonieorchesters Basel im Stadt-Casino. ¶

#### ÜBER DIE AUTORIN

Tania Longhitano ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW School of Management & Law.



## Rückblick

### KulturInvest Kongress - Kulturmarken Award 2012

#### Ein Branchentreff mit Potenzial

Ein Beitrag von Anja Schwarzer, Weimar

Die Gala zur Vergabe des Kulturmarken-Awards und seit ein paar Jahren auch der KulturInvest Kongress sind innerhalb von sieben Jahren für alle, die an der Schnittstelle von Kultur, Wirtschaft und Öffentlichkeit arbeiten, zu einem Fixtermin am Jahresende geworden. Der Branchentreff von Kulturschaffenden, Kulturmanagern und Kulturpolitikern führte auch dieses Jahr wieder über 400 Interessierte in das Verlagsgebäude vom *Tagesspiegel* in Berlin.

Die Panels bedienten die klassischen Themen wie z.B. Kulturförderung, Kulturinvestitionen und Markenmanagement sowie auch einige in Mode gekommenen wie Social Media und Crowdfunding. Auch das *Goethe Institut*, das dieses Jahr zum ersten Mal mit einem eigenen Panel mit von der Partie war, informierte das Publikum mit mehreren Vorträgen zum Internationalen Kulturmanagement und seinen Erfahrungen mit ausländischen Kulturmanagerinnen und -managern.

Eine weitere Neuheit gab es noch: Prof. Dr. Oliver Scheytt (Vorsitzender der Jury, Präsident der *Kulturpolitischen Gesellschaft* und Geschäftsführer der *KULTUREXPERTEN*) und Dirk Schütz (Geschäftsführer *KM Kulturmanagement Network GmbH*) stellten am Freitag im Forum von Kulturmanagement Network zum „Strategischen Personalmanagement als Investition in den langfristigen Erfolg von Kulturinstitutionen“ ihr neues Dienstleistungsunternehmen *KULTURPERSONAL* vor, das ab 2013 als Personalberatung Kultureinrichtungen und Kandidaten zusammenbringen und zur Professionalisierung des Themas Personalmanagement beitragen wird. Das besagte Kernthema der Veranstaltung, also die Investition in Kulturbetriebe, wurde hier direkt und live umgesetzt und

in ein neues Unternehmen investiert, das Dienstleitungen für den Kulturbetrieb mit dem entsprechenden Fokus „Personalmanagement“ anbietet. Man darf gespannt sein!

Aber auch abseits der Kulturkoryphäen war das Panel zum Thema strategisches Personalmanagement durchaus informativ und einen Besuch wert – wird das Thema doch seit Jahren selbst in Kulturbetrieben mit eigenen Personalabteilungen eher stiefmütterlich behandelt. Da aber nicht selten 80 % des Budgets und mehr Personalkosten sind, sollte keine Personalentscheidung mehr nur aus dem Bauch heraus entschieden werden. Trotz dieser – auf den ersten Blick – massiven Budgetlage gibt es kaum bis selten Investitionen im Personalbereich, die eine weitere Professionalisierung der Personalarbeit (Personalentwicklung, Weiterbildung etc.) ermöglichen.

Michael Binz, freiberuflicher Trainer und Coach, stellte abschließend Projekte aus seiner über 8-jährigen Praxiserfahrung zum Thema Personal- und Organisationsentwicklung als lohnende Zukunftsinvestition im Kulturbereich vor und konnte zudem mit seiner gewinnbringenden Art die meisten Zuhörer vom bereits geöffneten Mittagssbuffet noch ein paar Minuten länger fern halten. Seine Erfahrungen zeigen, dass aufgrund des permanenten Wandels in Staat, Gesellschaft und Wirtschaft eine proaktive und systematisch betriebene Personal- und Organisationsentwicklung in erheblichem Maße dazu beitragen kann, Fähigkeiten, Motivation und Zufriedenheit von MitarbeiterInnen zu verbessern, Strukturen, Prozesse und Verfahren zu optimieren, Veränderungen leichter zu meistern und den Erfolg einer Kulturinstitution insgesamt zu sichern.

Die *Kulturmarken-Awards 2012* wurden am Donnerstagabend zum siebten Mal verliehen. Um die Auszeichnungen haben sich 104 Kulturinstitutionen, Städte, Unternehmen und Einzelpersonen beworben (siehe auch Beitrag auf Seite 38)

Die abendliche Galaveranstaltung, die seit drei Jahren im *TUPI am Kanzleramt* stattfindet, war auch



dieses Jahr mit über 600 Gästen wieder ausverkauft. Wirklich echte Überraschungen gab es allerdings nur wenige, was sicherlich auch den nicht unbedingt kontroversen Nominierungen geschuldet war. Einzig die extra neu geschaffene Auszeichnung für den Gründer des GRIPS-Theater (das nach über fünfzig Jahren als das berühmteste Kinder- und Jugendtheater der Welt gilt), Volker Ludwig, der mit dem Ehrenpreis als Kulturmanager für sein Lebenswerk ausgezeichnet wurde, kam überraschend. Wohl auch für ihn, dem nach eigener Aussage „bis vor kurzem gar nicht bewusst war, ein Kulturmanager zu sein“.

Durch den Abend führte die – wie immer – sympathische und wortgewandte Moderatorin Andrea Thilo, die dem Kulturmarken-Award nun schon seit drei Jahren treu ist und der Verleihung eine beachtliche Geschwindigkeit gab, somit aber Raum und Zeit für weitere Vernetzung ließ. Und das war und bleibt auch die große Stärke dieser Veranstaltung, denn wie Dr. Thomas Girst (Leiter *Kulturengagement BMW Group*, München) zum Kongress schrieb: „Der KulturInvest – Kongress ist eine essentielle Plattform für den intensiven Austausch Kulturschaffender aller Sparten. Wer hier nichts Neues lernt, der war schlichtweg nicht dabei.“<sup>1</sup>

#### WEITERFÜHRENDE LINKS

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

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

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



# Im Dunkeln tappen oder Orientierung gewinnen?

## Zur Notwendigkeit von Berufsbildern für Kulturmanager

### LITERATUR

- Blumenreich, Ulrike (Hrsg.): Arbeitsmarkt Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes »Studium – Arbeitsmarkt – Kultur«, Materialienband des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Bonn 2011
- Blumenreich, Ulrike (Hrsg.): »Studium – Arbeitsmarkt - Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes«, Bonn/Essen, 2012
- Henze, Raphaela: Der Personalmanager im Kulturbetrieb – Eine Handreichung für Praktiker, in: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hrsg.), Kulturmanagement und Kulturpolitik (Loseblatt), E 3.8, Stuttgart u.a. 2011
- Höhne, Steffen: Universitäre Fundierung oder Arbeitsmarktrelevanz?, in: Blumenreich, Ulrike (Hrsg.): »Studium – Arbeitsmarkt - Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes«, Bonn/Essen, 2012, S. 236 ff
- Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hrsg.): Kulturmanagement und Kulturpolitik (Loseblatt), Stuttgart/Berlin 2006 ff
- Mandel, Birgit: Wildwuchs und Überangebot versus Professionalisierung und Profilierung, Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 135 (IV/2011), S. 35 ff.
- Scheytt, Oliver: Lehre und Praxis des Kulturmanagements brauchen klare Berufsbilder!, in: Blumenreich, Ulrike (Hrsg.): »Studium – Arbeitsmarkt - Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes«, Bonn/Essen, 2012, S. 269 ff
- Schütz, Dirk: Bausteine für die Zukunft – warum Studienangebote ohne Anschluss in die Berufspraxis kaum Zukunft haben werden. Kommentar aus der Sicht eines Arbeitsmarktakteurs, in: Blumenreich, Ulrike (Hrsg.): »Studium – Arbeitsmarkt - Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes«, Bonn/Essen, 2012, S. 245 ff
- Sieber, Elke: Professionalisierung im Kulturmanagement, in: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hrsg.), Kulturmanagement und Kulturpolitik (Loseblatt), A 1.4, Stuttgart u.a. 2011
- Voesgen, Hermann: Wir müssen unsere Praxis ändern, Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 135 (IV/2011), S. 32 ff.
- Winter, Carsten/Buschow, Christopher: Der Kulturmanager als »eierlegende Wollmilchsau«? Studienprogramme und Anforderungen der Berufspraxis im Vergleich, in: Blumenreich, Ulrike (Hrsg.): »Studium – Arbeitsmarkt - Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes«, Bonn/Essen, 2012, S. 226 ff
- Zimmermann, Olaf/Geißler, Theo: Arbeitsmarkt Kultur: Vom Nischenmarkt zur Boombranche, (Aus Politik&Kultur Bd. 9), Berlin 2012



# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 21.700

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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

<http://twitter.com/kmnweimar>

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

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