

Berufsbild KulturmanagerIn. Chancen und Risiken Mit einem Schwerpunkt auf einer Gender-Perspektive

Autorinnen: Petra Ziegler, Heidemarie Müller-Riedlhuber

Bericht
Wien. März 2016

Im Auftrag von:



Institut für Kulturmanagement
und Kulturwissenschaft

&

Plattform Gender mdw

Bibliografische Information

Ziegler, Petra; Müller-Riedlhuber, Heidemarie (2016): Berufsbild KulturmanagerIn.
Chancen und Risiken. Mit einem Schwerpunkt auf einer Gender-Perspektive.
Projektabschlussbericht des Wiener Instituts für Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung
(WIAB). Wien: WIAB.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	4
1.1 Begriffsklärung Kulturmanagement	4
1.2 Ausbildung zur/m KulturmanagerIn und Differenziertheit des Berufsbilds.....	6
2 Studierende am IKM und Fremdbild zu „KulturmanagerIn“	12
2.1 Übersicht zu analysierten Jahrgängen 1989, 2002, 2015	12
2.2 Ergebnisse aus Analyse der Positionspapiere zum Fremdbild „KulturmanagerIn“	18
3 Ergebnisse aus qualitativen Interviews.....	25
3.1 Einstieg in den Kulturbetrieb und „Lebbarkeit“ des Berufs KulturmanagerIn.....	26
Berufseinstieg	26
Lebbarkeit des Berufs	27
Genderspezifische Unterschiede im Kulturmanagement.....	35
3.2 Berufsbild KulturmanagerIn	36
Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Einstieg in den Kulturbetrieb erleichtern	37
Berufsbild „KulturmanagerIn“.....	39
Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten eines/r Kulturmanagers/in	42
Persönliche und soziale Kompetenzen.....	45
Theoretische Kenntnisse	47
Managementkompetenzen	48
Veränderungen im Zeitenverlauf und neue Herausforderungen für KulturmanagerInnen	50
3.3 Weiterbildung im Bereich Kulturmanagement.....	54
Vorstellungen vom Berufsleben	54
Stärken und Schwächen des Lehrgangs.....	56
Pflichtlehrveranstaltung für KulturmanagerInnen	58
Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung.....	61
Bedarf nach professionell ausgebildeten KulturmanagerInnen	63
4 Berufsbild KulturmanagerIn und Conclusio.....	66
4.1 Berufsbild KulturmanagerIn – Ergebnisse aus den Positionspapieren	68
4.2 Berufsbild KulturmanagerIn – Ergebnisse aus den Interviews.....	71
Veränderungen im Zeitenverlauf und neue Herausforderungen.....	75
4.3 Genderaspekte im Berufsbild KulturmanagerIn	76
4.4 Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung und Ideen für mögliche Weiterentwicklung der Lehrgangsinhalte	79
4.5 Abschließende Bemerkungen	83
5 Literaturverzeichnis	85
ANHANG A	88
Leitfaden für qualitative Interviews.....	88

1 Einleitung

2016 wird der Universitätslehrgang „Aufbaustudium Kulturmanagement“ 40 Jahre alt. Aus diesem Anlass wurden mittels der vorliegenden Studie die Entwicklung und Veränderungen zum Berufsbild „KulturmanagerIn“ analysiert und ein Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen bzw. neue Herausforderungen in den kommenden Jahren gegeben.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, das Berufsbild KulturmanagerIn in Österreich zu untersuchen und zu erarbeiten, wie KulturmanagerInnen heute gesehen werden und sich auch selbst sehen (Selbst- und Fremdbild), welche Kompetenzen sie für ihren beruflichen Alltag als besonders wichtig erachten und wie sie zukünftige Entwicklungen im Berufsfeld Kulturmanagement einschätzen. Dabei sollen unter anderem auch unterschiedliche Erfahrungen und Einschätzungen aus einer Gender-Perspektive herausgearbeitet werden.

Um Fragen zu Entwicklungen und Veränderungen beantworten zu können, wurden folgende Methoden angewandt, wobei jeweils eine Auswertung unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten erfolgt:

- *Literatur- bzw. Materialanalyse*: Fachliteratur sowie Unterlagen des Lehrgangs wurden analysiert, z.B. Studienpläne, Positionspapiere der BewerberInnen;
- *Deskriptive Analyse statistischer Daten*: Statistische Daten wurden untersucht, z.B. zu Lehrenden und Studierenden des Lehrgangs; die Daten wurden von der IKM-Lehrgangsleitung zu Verfügung gestellt.
- *Qualitative Interviews* (12) mit AbsolventInnen und DozentInnen des Lehrgangs aus den letzten vier Jahrzehnten sowie mit ExpertInnen wurden geführt.

Kulturmanagement, im Sinne von Übernahme von Kernaufgaben wie Führung, Planung, Organisation, Marketing und Kontrolle eines Kulturbetriebs bzw. eines Kulturprojekts, entstand parallel zur Entwicklung von Kulturorganisationen (Theatern, Museen, Konzerthäuser etc.) im 18. und 19. Jahrhundert; bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts erfolgte die Ausbildung für diese Tätigkeiten ausschließlich durch „*training-on-the-job*“ (Kohl, Zembylas 2006, 459). Formelle Ausbildungen zu Kulturmanagement haben ihren Ursprung in den USA, wo bereits Ende der 1960er Jahre Studiengänge angeboten wurden (Pälmke 2007, 21). Das IKM (Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft) der Universität für Musik und Darstellende Kunst Wien war im deutschsprachigen Raum führend und begann bereits 1976 mit dem ersten postgradualen Lehrgang für Kulturmanagement (IKM 2005); ein breiteres Angebot an Lehrgängen zu Kulturmanagement entstand ab Mitte der 1980er Jahre im deutschsprachigen Raum. Unter anderem ist der stärkere ökonomische Druck ein Motor für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Kulturbereich, da knapper werdende Ressourcen und sich abzeichnende Budgetkürzungen zu einem steigenden Bedarf an Professionalisierung führten (Lakics 2006, 1f.). Interessant ist, dass mittlerweile von verschiedenen AusbilderInnen in dem Bereich und einzelnen InterviewpartnerInnen ein Überangebot an Studiengängen beobachtet wird, wobei eine mangelnde Kohärenz der Lehrinhalte sowie ein fehlender interdisziplinärer Forschungsansatz auch im Hinblick auf eine theoretische Fundierung des Kulturmanagements beklagt wird (Schütz 2006; Pälmke 2007, 25f.).

1.1 Begriffsklärung Kulturmanagement

Bevor das Berufsbild einer/s Kulturmanagers/in näher beleuchtet wird, soll zunächst eine kurze Einführung in die Begrifflichkeit Kulturmanagement gegeben werden, um das thematische Feld besser abstecken zu können. Zur Annäherung an den Begriff wird sowohl

auf Fachliteratur und Studien als auch auf Archiv-Unterlagen des IKM sowie auf die Positionspapiere, d.h. die Bewerbungsschreiben, der BewerberInnen Bezug genommen, da einige der zu behandelnden Fragen für den Bewerbungsprozess sich mit den Begrifflichkeiten rund um Kultur, Management und Kulturmanagement beschäftigen.

Seit der Einführung des Begriffs Kulturmanagement in den deutschsprachigen Raum gibt es unterschiedliche Definitionen. So führte Bendixen 1993 an, dass Kulturmanagement zwar überall im Gespräch, aber dennoch sehr unscharf definiert sei: *„(...) und zwar sowohl im Hinblick auf den Kulturbegriff – ich erinnere nur an die Grenzmenge zwischen den Begriffen Kunst und Kultur – als auch im Hinblick auf den nur scheinbar viel klareren Begriff Management (Bendixen 1993, 16).“*

Dirk Schütz führt in einem Gespräch mit Anna Pälme (2007) an, dass seiner Ansicht nach *„das Kulturmanagement“* nicht existiert, da jede/r sein/ihr eigenes Verständnis von Kulturmanagement selbst entwickelt – in der konkreten Anwendung und im jeweiligen Kontext, in dem er/sie sich gerade befindet.¹

Bode (2011) beschreibt Kulturmanagement als Operieren an einer Schnittstelle, zwischen Wirtschaft und Kultur, zwischen Sinn- und Güterproduktion (Bode nach Lewinski-Reuter 2008, 11).

David Müllner, IKM-Lehrgangabsolvent und Leiter der Tonabteilung des Burgtheaters meint: *„Kulturmanagement bedeutet für mich ‚Ermöglichen‘; das Realisieren von Ideen durch geführte Vermittlung zwischen künstlerischem Anspruch, wirtschaftlichen Gegebenheiten und gesellschaftlichem Umfeld.“*²

In den Positionspapieren der IKM-LehrgangsteilnehmerInnen wurde die Frage nach einer Definition von Kulturmanagement gestellt und einige dieser „Eigendefinitionen“ der BewerberInnen sollen hier ebenfalls angeführt werden:

„ (...) verstehe ich die Aufgabe, kulturelle Veranstaltungen zu konzipieren und durchzuführen, zum Beispiel Kuratieren von Ausstellungen, Konzert-Management, Theaterintendanzen (w, 2015).“

„ (...) handelt es sich vordergründig um die Zusammenführung der beiden Begriffe „Kultur“ und „Management“ und die Übertragung der Aufgaben und Arbeitsfelder auf den Kulturbereich. Somit bedeutet Kulturmanagement für mich, die zielorientierte Führung eines Kulturbetriebs oder einer Kulturinitiative mit dem Ziel kulturelles Gut für KulturnutzerInnen zu schaffen und zu erhalten. Damit möchte ich unterstreichen, dass ich Kulturmanagement in erster Linie als planerische, strategische und operative Tätigkeit sehe und die künstlerische Arbeit grundsätzlich in der Verantwortung der KünstlerInnen, KuratorInnen und künstlerischen LeiterInnen liegt (m, 2015).“

„ (...) ist klarerweise kein Tätigkeitsfeld mit eindeutig absteckbaren Grenzen und fixer Beschreibung (w, 2015).“

„Die Aufgaben des Kulturmanagements sind somit das Ermöglichen von kulturellen Vorhaben, das Bereitstellen von kulturellen Strukturen,

¹ Siehe dazu Transkription des Gesprächs in Pälme (2007), 190

² Zitat siehe IKM-Website: <http://www.mdw.ac.at/ikm/aufbaustudium/> (2016-01-14)

zielgruppenorientierte Vermittlung von Kunst und Kultur und die Pflege der erhaltenswerten Kulturgüter (w, 2015)“.

„(...) ist das Schaffen von Rahmenbedingungen für kulturelle Aktivitäten. (...) Ziele des Kulturmanagements weichen häufig von klassischen Unternehmenszielen ab, denn der „Gewinn“ der Kultur lässt sich kaum in Zahlen ausdrücken. (...) Die Aufgabe des Kulturmanagements ist es die Kultur zum Publikum bzw. das Publikum zur Kultur zu bringen. (...) Dazu bedient sich das Kulturmanagement eines betriebswirtschaftlichen Marketings, um einerseits die Situation, in der ein Angebot erfolgt, zu analysieren und andererseits Marketinginstrumente zur Positionierung eines Angebots erstellen zu können (w, 2015).“

„Kulturmanagement sollte sich in der Hauptsache als Vermittlung des Austauschs zwischen Kunst und RezipientIn verstehen, sollte die Rahmenbedingungen für diesen Austausch schaffen, ohne jedoch das Wort ‚Management‘ zu verabsolutieren, d.h. künstlerische Inhalte rein marktwirtschaftlichen Zwecken oder Zielen unterzuordnen (w, 2002)“.

„Kulturmanagement wird in der Gesellschaft meiner Meinung nach nur selten wahrgenommen, hauptsächlich dann, wenn es nur mangelhaft oder gar nicht funktioniert (w, 2002).“

Kulturbetriebe sind als künstlerische und wirtschaftliche Einrichtungen in einem konstanten Zielkonflikt zwischen Kunst und Geld: Künstlerischer und wirtschaftlicher Erfolg werden gleichermaßen angestrebt, allerdings ist die Balance zwischen diesen beiden Zielen – vor allem in finanziell schwierigen Zeiten – nicht einfach zu erreichen. Die Notwendigkeit der Institutionalisierung von Kulturmanagement ergibt sich laut Hoppe und Heinze (2016) aus drei Gründen:

1. Aus dem Gebot einer Professionalisierung und Ökonomisierung von Kulturarbeit vor dem Hintergrund begrenzter bzw. sich verringernder öffentlicher Mittel.
2. Aus den steigenden Qualifikationsanforderungen an Bildung und Kultur und damit höheren Anforderungen an Beschäftigte in diesen Bereichen.
3. Kulturmanagement muss als Kulturvermittlung gewährleisten, dass auch schwierige kulturelle Angebote ein Publikum finden (Hoppe, Heinze 2016, 32).

1.2 Ausbildung zur/m KulturmanagerIn und Differenziertheit des Berufsbilds

Aufgrund der steigenden Professionalisierung und Ökonomisierung von Kulturarbeit sowie der höheren Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte steigt die Nachfrage nach (akademischer) Aus- und Weiterbildung. Eine Herausforderung für die Ausgestaltung von Bildungsangeboten im Bereich Kulturmanagement ist, dass gerade jene Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen zu vermitteln sind, die den hohen praktischen Anforderungen von Kulturmanagement Rechnung tragen; diese sind jedoch angesichts eines sehr unklaren bzw. sehr differenzierten Berufsbilds nur schwer zu bestimmen (Pälmke 2007, 23).

Das IKM war im deutschsprachigen Raum ein Vorreiter in der postgradualen Ausbildung im Bereich Kulturmanagement und aus Archiv-Informationen des IKM für das Studienjahr 1976/77 geht hervor, dass sich der Lehrgang *„mit der Heranbildung von Persönlichkeiten*

befasst, die eine Mittlerrolle zwischen Kulturschaffenden, KünstlerInnen, SponsorInnen und dem Publikum übernehmen und die Interessen dieser Gruppen koordinieren sollen“.

Als Anforderungen an eine/n KulturmanagerIn wurden folgende Punkte angeführt:

- Fachkenntnis maßgeblicher Teilbereiche in Theorie und Praxis (Musiktheater, Sprechtheater, Ballett, Konzert, Film, TV, Hörfunk, Schallplatte, Galerien und Museen, Festspiele, Verlage, Agenturen, Presse etc.);
- Betriebswirtschaftliches Grundwissen: Rechnungswesen (Buchhaltung, Finanzmanagement, Kostenrechnung), Grundzüge des kulturellen Marketings, inkl. Werbung, Finanzrecht;
- Grundlagen der Unternehmensführung im kulturellen Bereich (Führungstechniken, Kreativitätstechniken);
- Basiskenntnisse relevanter Gesetze (Verlags-, Urheber-, Bühnen-, Arbeits- und Sozialrecht etc.)
- Geisteswissenschaftliche Weiterbildung (Praktische Anwendung von Erkenntnissen aus den Bereichen Philosophie, Psychologie, Soziologie etc.).

Als Fächer wurden im ersten Lehrgang 1976/77 Kulturelles Management, Dramaturgie, Film- und TV-Verwaltung und Produktion, Kunst durch Kommunikation – Kommunikation durch Kunst, Organisationsentwicklung, Public Relations, Recht und Verlag, Führungsstil, Finanzgebarung, Galerien und Museen sowie Musiksoziologie angeboten.

Von Anbeginn an war auch die praktische Einbindung in Kulturbetriebe, z.B. mittels Praktika, ein wichtiger Ansatz, um die benötigten Kenntnisse und Kompetenzen praxisnah zu vermitteln. So findet sich im Rechenschaftsbericht des IKM für das Wintersemester 1976/77 eine Auflistung der „Praxisstellen“ der LehrgangsteilnehmerInnen: darunter waren Regieassistenzen in St. Pölten, Frankfurt und der Josefstadt, redaktionelle Mitarbeit im ORF, Mitarbeit beim Carinthischer Sommer, den Salzburger Festspielen, dem Sommer Graz oder den Wiener Festwochen angeführt. Weiters wurden mittels „Fallstudien“ verschiedene Privattheater (Josefstadt, Volkstheater, Raimundtheater) und Kleinbühnen (Tribüne, Courage, Künstlerhaus) von den Studierenden untersucht, wobei vor allem das Selbstverständnis der Theater, der kulturelle Anspruch, die Qualität und Finanzgebarung sowie Organisation und Zielgruppen näher untersucht wurden (IKM-Archivunterlagen 1976/77).

Hinsichtlich der Zusammensetzung des Studienangebots sind auch 40 Jahre nach dem Beginn des IKM-Lehrgangs ähnliche Inhalte – wenn auch stärker ausdifferenziert – zu finden, wie die folgende Tabelle zeigt. Die fünf Hauptmodule setzen sich aus Wirtschaft, Soft Skills, Kultur, Recht und Berufsfeld zusammen, welche wiederum in weitere Fächer unterteilt sind. Interessant ist hier zu sehen, dass „Kulturmanagement“ als Fach dem Wirtschaftsmodul zugerechnet wird und in Steuerung, Planung, Finanzierung und Sponsoring unterteilt wird, d.h. nach dieser Kategorisierung geht es um eine stärkere Verbindung zu Betriebswirtschaft und Ökonomie.

Tabelle 1
Überblick Lehrveranstaltungen IKM

Wirtschaft	Kulturbetriebslehre	Kulturinstitutionen, -organisationen und -netzwerke, Kulturgüter, Werttheorie,...
	Kulturmanagement	Steuerung, Planung, Finanzierung, Sponsoring, ...
	Betriebswirtschaftslehre	Marketing, Controlling, Projektmanagement, ...
	Kulturökonomie	Öffentliche Güter, Kulturfinanzierung, Kulturmärkte, ...
Soft Skills	Führung	Führungstheorien, Delegation, Konfliktbearbeitung, ...
	Kommunikation	Kommunikationsgrundlagen, Gesprächstechniken, non-verbale Kommunikation, Kurzpräsentationen, ...
	Gruppendynamik	Phasen der Gruppenentwicklung, Teamarbeit, ...
Kultur	Kulturtheorie	Kulturbegriffe, Theorien der Kultur und der Kulturanalyse, Kulturreflexion und -kritik, ...
	Ästhetik	Geschichte und Themenfelder der Ästhetik, Modelle ästhetischer Analyse(praxis), Konzepte der Kunstkritik, ...
	Kultursoziologie	Kultur im gesellschaftlichen Zusammenhang, Kunst- und Musiksoziologie, ...
	Kulturpolitik	Historische Entwicklung, Institutionen, internationaler Vergleich, Spartenpolitik, ...
Recht	Rechtsprobleme im Kulturmanagement	Kunst- und Kulturrecht, Urheber- und Veranstaltungsrecht, Arbeits-, Vertrags- und Unternehmensrecht, ...
Berufsfeld	Spezifische Managementaspekte in den in den gleichberechtigt nebeneinander stehenden Sparten	Audiovisuelle Medien
		Bildende Kunst
		Darstellende Kunst
		Literatur und Printmedien
		Musik

Quelle: IKM 2016, online unter:

https://www.mdw.ac.at/upload/MDWeb/aufbaustudium_neu/downloads/Studieninformation_2016.pdf (2016-01-14)

Bei KulturmanagerInnen ist besonders relevant für welches Umfeld sie ausgebildet werden. Dazu ist festzuhalten, dass Kulturbetriebe nach ihrer Organisationsstruktur in drei Kategorien eingeteilt werden können:

- öffentlich-rechtlich;
- privatrechtlich-gemeinnützig;
- privatrechtlich-kommerziell (Heinrichs 2011, 133f.).

Wobei aber laut Heinrichs (1999) unabhängig von der Organisationsform im Kulturmanagement „die Ermöglichung von Kunst und Kultur als oberstes Ziel im Vordergrund steht“ (Heinrichs 1999, 17).

Laut Kulturstatistik der Statistik Austria waren im Jahr 2012 37.040 Unternehmen dem Kultursektor zuzuordnen. Rund ein Drittel davon gehören der Domäne „Werbung“³ an, ein Fünftel den „Bildenden Künsten“, 16% der „Architektur“. 96% (oder 35.598) der Unternehmen sind sogenannte Mikrounternehmen, darunter werden Unternehmen mit bis zu 9 unselbständig Beschäftigten zusammengefasst.⁴ Im Jahresdurchschnitt waren 2012 rund 128.000 Beschäftigte im Kultursektor anzutreffen, davon sind ca. drei Viertel unselbständig beschäftigt – das ist im Vergleich zu allen Beschäftigten, wo rund 90% unselbständig erwerbstätig, ein geringer Wert an unselbständig Beschäftigten und lässt auf viele EinzelunternehmerInnen rückschließen (Statistik Austria 2015, 30).

Im Bereich des Kulturmanagements finden sich nicht nur eine große Anzahl an Tätigkeitsfeldern, sondern auch eine sich daraus ergebende Vielzahl an Anforderungsprofilen. Zum traditionellen Berufsfeld eines/r KulturmanagerIn gehören laut Demmer und Rauhe (1994) Kulturbetriebe, -einrichtungen und -projekte, die kulturelle und künstlerische Produkte und Inhalte bereitstellen und vermitteln, wie z.B. Theater, Museen, Opern- und Konzerthäuser, Literaturhäuser, Musikverlage oder Galerien. Ein weiterer Bereich sind Bundes-, Landes- und kommunale Kulturämter und -behörden, die kulturpolitische Ziele für Gemeinden formulieren und zu deren Umsetzung beitragen. Weiters gibt es Kulturverbände, die üblicherweise im Non-Profit-Bereich angesiedelt sind, und die Interessen von Kunst- und Kulturschaffenden vertreten. Film, Fernsehen und Rundfunkanstalten zählen auch zu den Arbeitsfeldern im Bereich Kulturmanagement, die entweder privat- oder öffentlich-rechtlich organisiert sind. Zusätzlich sind noch Festivals, Stiftungen und freischaffende UnternehmerInnen, die z.B. beratende oder konzeptionelle Aufgaben für KundInnen aus dem Kulturbereich übernehmen, zu nennen⁵. Je nachdem in welchem Feld ein/e KulturmanagerIn arbeitet, sind unterschiedliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse gefragt.

In der Literatur gibt es unterschiedliche Beschreibungen und Zuschreibungen zu KulturmanagerIn: Andrea Hausmann (2011) unterteilt KulturmanagerInnen in vier Typen:

- *KulturmanagerIn im Kulturbetrieb mit künstlerischem/wissenschaftlichem Schwerpunkt*: z.B. im Theater, Orchester oder Museum auf höchster Ebene, als Intendanz, künstlerische Leitung oder wissenschaftliche/r DirektorIn. Diese Personen üben neben ihrer künstlerischen bzw. inhaltlichen Funktion Managementaufgaben aus; auch auf nachgeordneten Hierarchieebenen findet sich dieser Typus (z.B. als LeiterIn einer Sammlung im Museum).
- *ManagerIn im Kulturbetrieb mit betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt*: ist zumeist nicht selbst inhaltlich oder künstlerisch tätig, sondern nimmt auf höchster Ebene Verwaltungs- bzw. kaufmännische Aufgaben (z.B. kaufmännische/r LeiterIn) wahr oder auf nachgeordneten Ebenen (z.B. Marketing- oder Personalleitung).
- *Selbständige/r KulturmanagerIn*: ist für andere KünstlerInnen oder Kulturbetriebe tätig, die sich vor allem ihrer Kunst- bzw. Kulturproduktion widmen wollen und deren betriebswirtschaftlichen Aspekte betreut werden sollen.
- *Selbständige/r ManagerIn und KünstlerIn in Personalunion*: managen sich und ihrer Kunst selbst und könnten somit auch als Subtypus des/der selbständigen KulturmanagerIn angesehen werden (Hartmann 2011, 32f.).

³ Wobei wir für unsere Studie den Kulturbetrieb enger definieren als Statistik Austria und Werbung nicht dazu zählen.

⁴ Die Daten entstammen der „Statistik zur Demografie von Unternehmen“, welche alle Unternehmen der Abschnitte B bis S der ÖNACE 2008 umfasst, die im Berichtsjahr einen Umsatz von über 10.000 Euro hatten und/oder während des Berichtsjahres oder Teilen davon mindestens einen Lohn- oder Gehaltsempfänger beschäftigten (aktive Unternehmen) (Statistik Austria 2015, 31).

⁵ Zu einer detaillierteren Darstellung siehe z.B. Demmer und Rauhe (1994) oder Hausmann (2011).

Vor allem die beiden letzten Typen zu den selbständigen KulturmanagerInnen zeigen den Umbruch, in dem sich Kulturbetriebe befinden, besonders deutlich auf: Viele AbsolventInnen von Lehrgängen im Bereich Kulturmanagement sind als FreiberuflerInnen oder neue Selbständige tätig und schaffen sich ihre Arbeitsplätze selbst. Diese Personen sind oft nicht in einer höheren leitenden Position tätig – wie bei den beiden erstgenannten Typen, sondern haben oft nur wenig Personalverantwortung, benötigen dafür aber andere wichtige Kompetenzen eines/r Kulturmanagers/in wie Vernetzung, Kooperationen oder Teamfähigkeit als grundlegende Voraussetzungen für ihre Tätigkeit.⁶

Zembylas (2006) sammelte unterschiedliche metaphorische Bilder in der deutschsprachigen Literatur, wie KulturmanagerIn

- als *Kopf* einer Organisation, wobei Führung und Steuerung sowie Vernunft und Reflektiertheit impliziert wird, d.h. Management wird aufgrund einer attribuierten Irrationalität von Kulturschaffenden legitimiert;
- als *SchnittstellenmanagerIn*⁷, womit suggeriert wird, dass KulturmanagerInnen das prekäre Verhältnis zwischen kulturellen Inhalten, ihrer Vermarktung und Vermittlung anerkennen; Kulturmanagement wird in der Kommunikation und dem „Versöhnen“ von Kultur und Ökonomie gesehen;
- als *ErmöglicherIn*⁸ von Kultur, wobei ermöglichen pragmatisch verstanden wird und Kulturmanagement als Sicherung von notwendigen Ressourcen für die Realisierung von Projekten betont wird; hier wird der Typus des/der sachlichen PlanerIn forciert, wobei es weniger um das „Was?“, sondern um das „Wie?“ geht;
- als *GeburtshelferIn*⁹ fokussiert stärker auf den kreativen Prozess, wobei das Mitwirken im Konzeptions- und Produktionsprozess betont wird (Zembylas 2006, 19f.).

Sikes (2000), der den US-amerikanischen Diskurs analysierte, fand Begriffe wie *warrior*, *explorer* oder *architect*. Wobei der *warrior* (KämpferIn) für einen Typus steht, der geleitet von visionären Zielen und starkem Unternehmensinstinkt hohes Durchsetzungsvermögen und Führungskompetenz entwickelt. *Explorer* (EntdeckerIn) bezeichnet jenen Typus von KulturmanagerInnen, der neue Betätigungs- und Tätigkeitsfelder erschließt und somit das Berufsfeld erweitert. Unter *architect* (ArchitektIn) wird ein Typus verstanden, der wichtige und nachhaltige institutionelle und kulturpolitische Gestaltungsleistungen erbringt (zitiert nach Kohl, Zembylas 2006, 461).

Zur Entwicklung von unterschiedlichen Berufsbildern tragen aber auch universitäre Aus- und Weiterbildungen bei, durch die zunächst vor allem die Nachfrage nach „*hard skills*“, d.h. berufsspezifischen Kompetenzen, gewachsen ist. Auch neue Verantwortungsbereiche, wie zunehmende Arbeitsteilung oder stärkere Rechenschaftspflicht für Fördergelder, sowie eine allgemein feststellbare Demokratisierung des Gemeinwesens und der Kultur – Stichwort: Kultur für alle – sowie die steigenden Chancen von Frauen leitende Positionen im

⁶ Siehe zu weiterführenden Informationen die Ergebnisse aus den Interviews in Kapitel 3.

⁷ In einem Positionspapier wurde der/die KulturmanagerIn als „Katalysator“ bezeichnet, welcher die Verbindung zwischen Künstlerin, Rezipientin und Sponsor herstellt, welche jeweils eigene sehr unterschiedliche Ziele verfolgen (w, 2002), was einer ähnlichen Rolle wie der/die SchnittstellenmanagerIn entspricht.

⁸ In einem Positionspapier wurde Kulturmanagement als „ein ‚Ermöglichen‘ der Ideenumsetzung, ein ‚Barrieren überwinden‘ und ein Zusammenführen verschiedener Ausdrucksformen zu einem großen Ganzen (w, 2015)“ beschrieben, das eine gewisse Nähe zum beschriebenen Typus aufweist.

⁹ In einem Positionspapier, ebenfalls aus dem Jahr 2002, wird der Begriff „Geburtshelfer“ angeführt, wobei die Bewerberin meint: „Als Mediator zwischen Künstlern und Kunstinteressierten sollten sie als Art Geburtshelfer ein Ereignis vielen zugänglich machen und innovativ, risikofreudig, gleichzeitig jedoch verantwortungsbewusst die Position der Kunst in Gesellschaft und Wirtschaft vertreten und stärken.“ (w, 2002)

Kulturbereich zu erlangen, führten zu Veränderungen in Verhalten und Führungsstil von KulturmanagerInnen (Kohl, Zembylas, 462).

Die BewerberInnen für den IKM-Lehrgang beschäftigten sich in ihren Positionspapieren ebenfalls mit der Breite der Aufgaben- und Tätigkeitsfelder einer/s Kulturmanagers/in. Die folgenden Zitate wurden beispielhaft ausgewählt:

„Das heißt für KulturmanagerInnen, dass gänzlich unterschiedliche Aufgaben auf sie zukommen, je nachdem, in welcher Sparte sie tätig sind und wie sie ihre Aufgabe verstehen (w, 2015).“

„Wenn man Kunst mit Freiheit, Chaos und Kreativität umschreibt und Management mit Ordnung, Effizienz und Rationalität lässt sich die Dimension des Spannungsverhältnisses verdeutlichen, in der der Kulturmanager tätig ist (w, 2015).“

„KulturmanagerInnen organisieren und unterstützen das künstlerische und somit das kulturelle Geschehen innerhalb von gegebenen Institutionen und Mechanismen, wie Staat, Privatwirtschaft und Bevölkerung und unter knappen Ressourcen (m, 2015).“

„Hinter jedem realisierten Kulturprojekt steckt eigentlich ein Kulturmanager, unabhängig davon, ob sich dieser so bezeichnet oder nicht. Oftmals übernehmen Künstler selbst die Aufgaben oder einen Teil der Aufgaben, die eigentlich einem Manager zuzuordnen sind (m, 2002).“

2 Studierende am IKM und Fremdbild zu „KulturmanagerIn“

Die Zusammensetzung der Studierenden des IKM-Lehrgangs ist sehr heterogen, wobei ein Großteil der Frauen (63 %) und auch ein Teil der Männer (42 %) einen Abschluss in einem geisteswissenschaftlichen Studium aufweisen. Ebenfalls vertreten sind AbsolventInnen wirtschaftlicher Studienrichtungen und künstlerischer Ausbildungen sowie JuristInnen. Der Frauenanteil liegt im Aufbaustudium Kulturmanagement im Schnitt der letzten 20 Jahre bei etwa 70 % (IKM 2016).

Die Studierenden des Lehrgangs lassen sich in zwei Gruppen unterteilen: TeilnehmerInnen, die bereits auf eine mehrjährige Berufserfahrung im Kultursektor zurückblicken bzw. eine Verbesserung ihrer Stellung anstreben, und TeilnehmerInnen, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Eine Befragung der AbsolventInnen von 1992 bis 2007 ergab, dass beinahe die Hälfte (46 %) ihre Stellen über persönliche Kontakte gefunden hat und nur 14 % über Zeitungsanzeigen (Kohl 2012, 12). Durch die kleine Gruppengröße von maximal 24 Studierenden und den Austausch mit DozentInnen aus dem Berufsfeld unterstützt der Lehrgang diese Vernetzung und den Austausch von Informationen aus der Praxis. Die AbsolventInnenstudie des IKM aus dem Jahr 2012 zeigte weiters, dass sich mehr als die Hälfte der befragten AbsolventInnen nach Abschluss des Lehrgangs beruflich neu orientiert hat. Fast drei Viertel der befragten AbsolventInnen der Jahre 1992 bis 2007 sind auch 2012 noch im Kulturbereich tätig, wovon 70 % angestellt sind, ca. 15 % sind selbständig oder freiberuflich tätig und die restlichen 15 % teilen sich in Beamtinnen und Beamte, freie DienstnehmerInnen, geringfügig Beschäftigte bzw. Karenzierungen auf. Hauptgründe dafür, nicht im Kulturbereich tätig zu bleiben, waren unter anderem schwierige Rahmenbedingungen sowie die nicht adäquate Entlohnung in Bezug auf die Arbeitszeiten¹⁰. 60 % der im Kulturbereich tätigen AbsolventInnen tragen Führungsverantwortung (Kohl 2012, 11f.).

Die meisten angestellten KulturmanagerInnen (35 %) arbeiten laut der AbsolventInnenbefragung 2015¹¹ in einer Kulturorganisation der öffentlichen Hand, ebenfalls 35 % in privaten Non-Profit-Organisationen. 17 % arbeiten in einer privatwirtschaftlichen For-Profit-Organisation, 12 % im öffentlichen Dienst. Dabei sind sowohl alle Kunstsparten als auch Einrichtungen aus Hoch- und Soziokultur vertreten (Kohl 2016, 12).

Im folgenden Abschnitt wird im Detail auf die Positionspapiere der BewerberInnen¹² aus drei Jahrgängen (1989, 2002 und 2015¹³) eingegangen. Zunächst wird ein Überblick zu den BewerberInnen in einer Tabelle gegeben, um einen ersten Einblick zu Geschlecht, Alter, Herkunft, abgeschlossene Studienrichtung etc. zum jeweiligen Lehrgang zu erhalten.

2.1 Übersicht zu analysierten Jahrgängen 1989, 2002, 2015

Generell ist anzuführen, dass die Positionspapiere aus dem Jahr 1989 deutlich anders strukturiert waren als 2002 und 2015. So wurde 1989 von den BewerberInnen für den

¹⁰ Siehe dazu auch Aussagen über prekäre Arbeitssituationen im Kulturbereich in den Interviews in Kapitel 3.

¹¹ Im Rahmen dieser Online-Befragung wurden AbsolventInnen der Jahrgänge 1991 bis 2013 befragt.

¹² Zur Analyse wurden die Positionspapiere der BewerberInnen aus den jeweiligen Jahrgängen untersucht, die für die Teilnahme ausgewählt wurden, d.h. die in der Folge Studierende am IKM waren.

¹³ Das Jahr entspricht dem Beginn des Lehrgangs, d.h. dem Jahr, in dem die BewerberInnen die Positionspapiere verfasst haben.

Lehrgang verlangt, sich in die Rolle eines/r Künstlers/in zu versetzen und aus dieser Position heraus zu beschreiben, welche Erwartungen sie an das Kulturmanagement bzw. den/die KulturmanagerIn stellen würden. 2002 wurde die Frage hingegen mit „Was sollte Ihrer Meinung nach ein/e Kulturmanager/In leisten?“ gestellt und 2015 „Was sind Ihrer Meinung nach die Erwartungen an eine/n KulturmanagerIn?“. was auf den ersten Blick vielleicht keine allzu große Veränderung darstellt, bei den Beschreibungen allerdings dazu führte, dass 1989 sehr stark aus der Rolle eines/r Künstlers/in heraus argumentiert wurde, wohingegen 2002 und 2015 aus einer „distanzierteren“ bzw. objektiveren Rolle ein Blick auf den/die KulturmanagerIn geworfen wurde.

Tabelle 2

Übersicht zu Studierenden der analysierten Positionspapiere, Jahrgang 1989

Geschlecht	Alter*	Studienrichtung	Herkunft	Berufstätigkeit im Feld
W	30	Klavier, Musikwissenschaft, Film-Lehrgang Schnitt	YU	Music Film Montage
M	26	k.A.	DE	Orchester (Organisation)
W	31	Sprachen, Musik (Violine, Gesang)	DE	Orchester (singen)
W	33	k.A.	AT	Ballerina
W	29	Klavier, Tanz	AT	Tänzerin mit Ballettausbildung, Operette
W	26	Dolmetsch (Französisch, Spanisch)	AT	k.A.
W	27	Musik	AT	k.A.
W	30	k.A.	NL	k.A.
M	30	Germanistik, Kunst	DE	k.A.
M	25	Wirtschaftsstudium	AT	Musiker
W	24	Kunst (Malerei) und Kunstgeschichte	AT	k.A.
W	24	k.A.	AT	k.A.
W	31	Pädagogik	DE	Musiklehrerin
W	23	Kunst	DE	k.A.
W	22	Wirtschaft	AT	Mitarbeit im Fotoshop der Wiener Staatsoper
W	28	k.A.	AT	k.A.
W	30	k.A.	AT	Produktionsmanagement Theater
M	27	Musikwissenschaft und Theaterwissenschaften	AT	Chorleiter
W	32	Musik	AT	k.A.
W	22	k.A.	AT	Festivalmitarbeit
M	27	Literaturwissenschaft, Musikgeschichte	AT	Konzert- und Eventorganisation
M	34	Musikgeschichte	DE	k.A.
M	25	Theaterwissenschaft, Geschichte	AT	Management; Banksektor
M	25	Musikforschung; Darstellende Kunst	AT	Administration Salzburger Festspiele
W	34	k.A.	AT	Sekretariat Institut für Künstlerische Gestaltung
W	23	Musikwissenschaften	AT	Musical-Organisation
W	24	k.A.	AT	k.A.

M	27	k.A.	AT	k.A.
W	25	Schulmusik	DE	Festivalmitarbeit

Quelle: Positionspapiere; eigene Darstellung

* zu Beginn Lehrgangs

Bei den Bewerbungsschreiben des Jahrgangs 1989 waren keine Lebensläufe beigelegt, daher konnten nicht alle Informationen in Tabelle 2 angeführt werden. Wo Informationen vorliegen, zeigt sich jedoch, dass 1989 sehr viele der Studierenden künstlerische oder geisteswissenschaftliche Studienrichtungen absolviert haben, wie Klavier, Musikwissenschaft, Malerei, Musikgeschichte, Kunst, wobei auffällt, dass mehr als ein Drittel der BewerberInnen eine musikalische Ausbildung aufweisen. Deutlich weniger sind mit einem Wirtschaftsstudium anzutreffen und aus den Rechtswissenschaften findet sich 1989 laut Angaben überhaupt niemand unter den Studierenden ein.

Tabelle 3

Übersicht zu Studierenden der analysierten Positionspapiere, Jahrgang 2002

Geschlecht	Alter*	Studienrichtung	Herkunft	Berufstätigkeit im Feld
W	27	Französisch und Dt. Philologie	AT	Verlag, Buchhandel
W	31	Philosophie, Germanistik, Psychologie	DE	Lektorin Verlag, Literaturzeitschrift
M	25	FH für Unternehmensführung	AT	Konzerte, Veranstaltungen organisiert
W	28	Musik, Gesang	ES	Lehrbeauftragte für Gesang
M	32	Schauspielausbildung	AT	Schauspieler
W	24	Theaterwissenschaft, Musikwissenschaft, Konzertfach Blockflöte	AT	ORF, Mitarbeit Wiener Festwochen, Regiehospitalanz
M	27	Deutsche Philologie, Publizistik- und Kommunikationswissenschaften	IT	Volontariat Salzburger Festspiele, Praktikum Radio
W	28	Kunstgeschichte	AT	Mitarbeit Galerie und bei freiem Kurator
M	28	Rechtswissenschaften	AT	KHM und spanische Hofreitschule
W	26	IGP-Studium, Schwerpunkt Kulturmanagement; Bruckner, Konservatorium	AT	Lehrer für Querflöte, Konzertorganisation
W	27	Kunstgeschichte	HU	Praktika in Galerien
W	31	Ethnologie, Afrikanistik und Pädagogik	DE	Theaterarbeit mit Jugendlichen (Niger)
W	29	Musikwissenschaft	AT	Klavierpädagogin; Festivalmitarbeit; eigene Konzerte organisiert
W	26	Dramaturgie	DE	Regie- und Dramaturgieassistentin
W	24	Publizistik, Theaterwissenschaft	AT	Organisations- und Kartenbüro Carinthischer Sommer
M	33	Musik- und Theaterwissenschaft	AT	Tätigkeit im Verlagswesen, Mitarbeit Haydn Symposium, Festspiele

M	30	Rechtswissenschaft, Klavierausbildung	AT	Chortätigkeit
M	27	Musikpädagogik, Rechtswissenschaft	DE	Veranstaltungsorganisation, Fundraising, Werbung
W	22	Kunstgeschichte, Architektur	AT	Architekturbüro, Praktikum bei Sotherby's
W	29	Klavier und Klavierkammermusik	AT	Freiberufliche Musik- und Unterrichtstätigkeit
W	22	Anglistik, Amerikanistik	AT/US	Theaterworkshops, Übersetzungen
W	30	Architektur, Musik	AT	Mitarbeit Jazzclub, Orchester, Ensembleleitung, Lehrtätigkeit
W	26	Architektur, Instrumentalpädagogik	Serbien	Konzerttätigkeit, Mitarbeit Mozartorchester, Architekturatelier

Quelle: Positionspapiere; eigene Darstellung

* zu Beginn Lehrgangs

Bei den Bewerbungsschreiben 2002 waren durchwegs Lebensläufe Teil der Bewerbung, daher konnten deutlich mehr Informationen zu den Studierenden in Tabelle 3 gesammelt werden (als noch im Vergleich mit 1989 möglich war). Auch 2002 kommen sehr viele Studierende aus dem künstlerischen und geisteswissenschaftlichen Bereich, wie z.B. Schauspiel, Dramaturgie, Klavier, Kunstgeschichte, Gesang, oft auch in Kombination, wobei fast die Hälfte der BewerberInnen einen musikalischen Ausbildungshintergrund aufweist. Aber es sind auch Kombinationen mit Rechtswissenschaften sowie Einzelstudien zu Rechtswissenschaften oder Unternehmensführung (FH) anzutreffen, was 1989 noch gar nicht der Fall war.

Tabelle 4

Übersicht zu Studierenden der analysierten Positionspapiere, Jahrgang 2015

Geschlecht	Alter*	Studienrichtung	Herkunft	Berufstätigkeit im Feld
W	25	Theater-, Film und Medienwissenschaften; Anglistik und Amerikanistik	AT	Hospitantz Musiktheater; Voluntär Filmfestival; Praktikantin Osterfestival
M	33	Lehramtsstudium: Sonderpädagogik; Lehrgang Kulturvermittlung, Museumsmanagement NÖ	AT	Neue Medien und Broadcasting; Festspielhaus St. Pölten
W	31	Klavier; Gesang; Instrumentalgesangspädagogik Klavier	China	Klavier, Gesang, Kulturaustausch
W	30	Deutsche Philologie	AT	Bibliothek: Grafik, Veranstaltungen, Ausstellungen; Fotografie, Videos
W	23	Theater-, Film und Medienwissenschaften; Wirtschaftsrecht	AT	Regieassistenz, Hospitantz; Künstlermanagement
W	29	Psychologie; Schauspielschule	AT	verschiedene Schauspielengagements

W	25	Elementare Musikpädagogik/Violine	DE	Praktika Tanzpädagogik, Elementare Musikpädagogik; Violinlehrerin; Schauspielerin
W	31	Musikpädagogik; Querflöte, Gesang	IT	Lehrerin an Musikschule, Konzerte und Workshops im Bereich Musik; Regieassistenz
M	24	Business and Economics	Schweiz	Jugendkulturfestival; Künstlerbetreuung
W	37	Theaterwissenschaft, Kunstgeschichte; Schauspielschule	AT	Mitwirken in Theater-, Film- und Fernsehproduktionen
W	23	Kommunikationswissenschaft, deutsche Philologie	AT	Praktika Theater in der Josefstadt, Museen
M	47	Sozialpädagogik	AT	Zentrum für Musikvermittlung; Sozialpädagoge
W	34	Recht und Wirtschaft	Südafrika	Mitarbeit Kulturverein Radstadt, selbständige Kunsturse
W	24	Kunst	AT	Musicalzeitschrift, Mitarbeit bei Festivals für zeitgenössische Musik
W	28	Musikwissenschaften; Kultur- und Sozialanthropologie; Lehrgang für Projektmanagement; Lehrgang für Kulturmanagement Oslo	NO	Co-Kuratorin bei diversen Festivals; Leiterin eines internationalen Improvisationsorchesters; eigene Musikproduktionen
M	25	Musikpädagogik	AT	Musikschullehrer; Substitutentätigkeit bei Opern- und Konzerthäusern
M	37	Musicallehrgang, Konservatorium	AT	Musicaldarsteller; Chorgesang; Bühnencoach;
W	24	Klassischer Bühnentanz, Ballett	AT	Projektmanagerin Art Projects; Mitarbeit Impulstanzfestival; Eventmarketing; Verlagswesen
W	31	Musikwissenschaft, Architektur	AT	Produktionsbetreuung Staatsoper, Organisation eines internationalen Gesangswettbewerbs
W	38	Konzertfachstudium Fagott	AT	Kammermusikätigkeit; Engagement als Musikerin an Grazer Oper; Lehrbeauftragte
M	52	Konzertfachstudium Flöte	AT	Musiker; Flute Tutor; Instrumentallehrer
M	34	Schauspielausbildung	DE	Beyreuther Festspiele Anstellung
M	25	Konzertfachstudium Schlaginstrument; Musikmanagement	AT	Substitutentätigkeit bei Orchester der Wiener Staatsoper, Wiener Symphonikern; Orchestertourneen

Quelle: Positionspapiere; eigene Darstellung
* zu Beginn Lehrgangs

2015 sind ebenfalls viele der BewerberInnen mit künstlerischem Studienhintergrund anzutreffen, wie z.B. verschiedene Konzertfachstudien, klassischer Bühnentanz, Querflöte oder Gesang. Nicht ganz die Hälfte der BewerberInnen hatte einen musikbezogenen Ausbildungshintergrund. Auch gab es wiederum Kombinationen mit geisteswissenschaftlichen Studien bzw. BewerberInnen mit einem ausschließlich geisteswissenschaftlichen Hintergrund sowie mit Abschlüssen in Recht und Wirtschaft. Insgesamt hat sich das Spektrum der Studienrichtungen, die BewerberInnen für den IKM-Lehrgang bereits abgeschlossen hatten, ein wenig verbreitert, was sich auch in unterschiedlichen Kombinationen ausdrückt – generell herrschen aber künstlerische und geisteswissenschaftliche Fächer vor.

Interessant ist die Entwicklung der Studierenden nach Geschlecht im Verlauf der Jahre: So zeigten Unterlagen zum ersten Lehrgang 1976/77 aus dem Archiv, dass zu Beginn deutlich mehr Männer (21) als Frauen (9) am Lehrgang teilnahmen. 1989 ist dieses Verhältnis umgekehrt mit 9 Männern und 20 Frauen. Auch 2002 gibt es mit doppelt so vielen Frauen (14) wie Männern (7) einen deutlichen Frauenüberhang und auch 2015 bleibt es in etwa bei dieser Relation.

Bei den Lehrenden zeigte sich zunächst ein sehr starker Männerüberhang: 1976/77 bestand der Lehrkörper aus 8 Personen, worunter nur eine Frau anzutreffen war, die als Hochschulassistentin bezeichnet wurde. Aber auch im Jahrgang 1989/90 wurden noch vier Fünftel der Lehrveranstaltungen von Männern, nur ein Fünftel von Frauen abgehalten. Für 2002/03 verschlechterte sich das Verhältnis sogar noch und Frauen waren nur noch für knapp 13 % der Lehrveranstaltungen verantwortlich. Dies änderte sich bis 2015/16, für diesen Lehrgang konnten mehr Frauen als Männer als Vortragende gewonnen werden: 58 % der Lehrveranstaltungen werden von Frauen, 42 % von Männern geführt.

Auffallend ist, dass der Lehrgang relativ viele Studierende aus dem Ausland anziehen konnte: So stammten 1989 immerhin 9 von insgesamt 29 Studierenden aus dem Ausland (7 aus Deutschland, 1 aus den Niederlanden und 1 aus Jugoslawien), 2002 kamen 8 Studierende aus dem Ausland (4 aus Deutschland, 1 aus Spanien, 1 aus Ungarn, 1 aus Italien, 1 aus Serbien) und eine Person gab eine österreichische und US-amerikanische Doppelstaatsbürgerschaft an. 2015 gaben 6 Studierende eine nicht österreichische Herkunft (1 Deutschland, 1 China, 1 Italien, 1 Südafrika, 1 Norwegen, 1 Schweiz) an.

Vom Alter her gesehen sind die Studierenden im Durchschnitt 27 bis 30 Jahre alt, wobei der „jüngste“ Durchschnitt 1989 erzielt wurde, als die BewerberInnen 27,3 Jahre alt waren, 2002 lag dieser bei 27,6 und 2015 bei 30,7.

Zu den beruflichen Vorerfahrungen zeigt sich über die drei Jahrgänge hinweg, dass die meisten der BewerberInnen bereits über Erfahrung im Kulturbereich verfügen, ob nun über Praktika, Hospitanzen oder eigene künstlerische Tätigkeit, wobei einige bereits recht umfassende Erfahrungen aufweisen. Nur sehr wenige sind anzutreffen, bei denen sich keinerlei Angaben zu ersten beruflichen Erfahrungen im Feld finden lassen. Auch die Nähe zu Kunst und Kultur bzw. zu entsprechenden Untersparten wird in fast allen Positionspapieren klar zum Ausdruck gebracht und besteht in vielen Fällen bereits seit der Kindheit.

2.2 Ergebnisse aus Analyse der Positionspapiere zum Fremdbild „KulturmanagerIn“

Bei der Analyse der Positionspapiere, aber auch in den Interviews mit KulturmanagerInnen und ExpertInnen hat sich gezeigt, dass das Berufsbild des/der Kulturmanagers/in mit einer breiten Palette von Kompetenzen, Fertigkeiten und Aufgaben assoziiert wird. In der vorliegenden Studie wurde versucht, in einem ersten Schritt die genannten Kompetenzen, Fertigkeiten und Aufgaben (z.B. „*Es geht darum, Kultur weiterzugeben und zu vermitteln*“) von den Formulierungen her zu vereinfachen und zu vereinheitlichen bzw. mit Kompetenzbegriffen zu „beschlagworten“ (z.B. für die zuvor genannte Kompetenz *Kulturvermittlung und -weitergabe*). In einem zweiten Schritt wurden die vereinheitlichten und mehr als einmal genannten Kompetenzen zu breiteren Kompetenzkonzepten und Tätigkeitsfeldern zusammengefasst (z.B. für die zuvor genannten *Kunst- und Kulturvermittlung*). In einem dritten und letzten Schritt wurden diese breiteren Kompetenzkonzepte und Tätigkeitsfelder fünf übergeordneten Bereichen zugeordnet:

1. **Persönliche und soziale Kompetenzen:**

Persönliche Kompetenzen umfassen dabei individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit sich selbst (Selbstkompetenz) sowie individuelle Eigenschaften und Haltungen wie z.B. Optimismus, Zielorientierung, Verantwortungsbereitschaft usw.

Soziale Kompetenzen umfassen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit anderen Menschen, d.h. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften und Haltungen, die für die soziale Interaktion notwendig sind. Dazu gehören zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Netzwerken oder Motivationsfähigkeit

2. **Management-Kompetenzen:**

Unter Management-Kompetenzen werden in der vorliegenden Studie Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die erforderlich sind, um Managementtätigkeiten erfolgreich auszuüben. Dazu gehören unter anderem Führungsqualitäten, organisatorische Fähigkeiten, Planungs- und Evaluationsfähigkeiten, Delegieren können, Personalplanung und -führung, MitarbeiterInnenauswahl und -motivation, Prioritäten setzen, Sponsoring, Verhandlungen führen.

3. **Theoretische Kenntnisse:**

Darunter werden in der vorliegenden Studie v.a. Wissen, Fachkenntnisse und sogenannte „harte“ berufliche Kompetenzen verstanden. Insbesondere gehören hierzu kunst- und kulturspezifische Fachkenntnisse, kultur- und gesellschaftspolitische Kenntnisse, theoretisches Wissen in benachbarten Disziplinen (wie Zeitgeschichte, Philosophie etc.), aber auch rechtliche und (betriebs-)wirtschaftliche Fachkenntnisse und berufliche Fertigkeiten, wie z.B. administrative Kenntnisse, Buchhaltungs- und Controllingkenntnisse, Urheberrechtskenntnisse, Methodenkenntnis im wirtschaftlichen Bereich, EDV-Kenntnisse, Fremdsprachenkenntnisse, (Neue) Medienkompetenz usw.

4. **Transversale Kompetenzen:**

Transversale bzw. „transferierbare“ Kompetenzen bezeichnen für den Beruf relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in einem bestimmten Kontext und zum Teil durch Erfahrung oder „*learning-by-doing*“ erworben wurden und auch auf andere – also zum

Beispiel nicht kulturbezogene – Kontexte übertragbar wären¹⁴. Diese in der Praxis erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern oft eine Verbindung von theoretischen, persönlichen und sozialen sowie Managementkompetenzen. Beispiele sind Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, PR-Aktivitäten und Werbung, das Ansprechen bestimmter Zielgruppen und Publikumsschichten, die Beobachtung internationaler kultureller Entwicklungen usw.

5. Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen

Diese Kompetenzen sind „übergreifend“ zu verstehen, in dem Sinn, dass sie ein Bündel von Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern, das sowohl persönliche und soziale Kompetenzen (z.B. Engagement und Kommunikationsstärke) als auch theoretische Kenntnisse (z.B. fundiertes Fachwissen im Kunst- und Kulturbereich), Management-Fähigkeiten (z.B. strategische Planung) und transversale Kompetenzen (z.B. Zielgruppenfokussierung) erfordern. Sie sind insofern spezifisch für den Kunst- und Kulturbereich als sie eine hohe Kontextbezogenheit aufweisen und als zentralen Aspekt meist auf die Ermöglichung und/oder Vermittlung von Kunst und Kultur abzielen. Beispiele für solche Kompetenzen sind: Orte der Begegnung und Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur zu schaffen; die Beratung, Begleitung und Förderung von Kunst- und Kulturschaffenden; die Vermittlung interkultureller künstlerischer und kultureller Perspektiven; die Vermittlung zwischen verschiedenen Interessen und AkteurInnen des Kunst- und Kulturbereichs, wobei das „Ermöglichen“ und „Einander-näherbringen“ als grundlegende Anforderungen, die an den/die KulturmanagerIn gestellt werden. Auch die Programmgestaltung und der interkulturelle Austausch gehören zu den Vermittlungskompetenzen.

In Bezug auf die in den Aufnahmeprüfungsunterlagen 1989 genannten Kompetenzen und Tätigkeitsbereiche eines/einer Kulturmanagers/in fällt auf, dass am häufigsten **soziale und persönliche Kompetenzen** bzw. transversale Kompetenzen genannt werden.

So verweist zum Beispiel ein Studierender auf eine SchauspielerIn, die bei einem Gespräch den Wunsch nach KulturmanagerInnen geäußert habe, „*welche ‚Sachverstand‘ und vor allem Begeisterung für die ‚schönen Künste‘ besitzen. Zugleich wünschten sich aber KünstlerInnen auch ein ‚Umfeld, in dem es sich konstruktiv und anregend arbeiten läßt und in dem ein möglichst großer Freiraum für die Entfaltung des Einzelnen und der künstlerischen Projekte zur Verfügung steht.*“ (m, 1989)

Während 1989 z.B. Kompetenzen wie *Begeisterung für Kunst, Flexibilität, kommunikative Kompetenz, Kooperationsfähigkeit* und *Sensibilität* häufig genannt wurden, gibt es in den Papieren 2002 neben der erneut häufigen Nennung von *Flexibilität* und *Sensibilität* einen stärkeren Fokus auf persönliche Kompetenzen wie *Führungsqualitäten, Diplomatie, Ideenfindung, Innovationskraft, Kreativität, Networking* und *Zeitmanagement*. Die *kommunikativen Fähigkeiten* werden noch häufiger genannt als 1989, *Vertrauenswürdigkeit, Weitblick* und *Kompromissbereitschaft* werden hingegen 2002 nicht bzw. kaum angeführt.

Eine Kandidatin formuliert die Aufgabe des/der Kulturmanagers/in so: „*neben analytischen Fähigkeiten ist ein kreatives Potential unerlässlich, da jede Präsentation einer Institution in der Öffentlichkeit Ideen erfordert – sie kann ebenso zur Kunst werden wie die kulturellen Ereignisse selber, für die sie steht.*“ (w, 2002)

¹⁴ Definition laut Cedefop (2008): European Training Thesaurus. Luxembourg: Publications Office. Online unter: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3049_en.pdf (2016-02-19).

Persönliche und soziale Kompetenzen, die 1989 und 2002 häufig genannt wurden sind:

- Analytisches bzw. strukturiertes Denken
- Flexibilität
- Führungsqualitäten
- Innovationsfähigkeit¹⁶
- Kommunikationsfähigkeit
- Networking-Fähigkeiten
- Sensibilität

Die auffallend häufige Nennung von *Kreativität, Konzeption, Ideenfindung, Innovation* in den Positionspapieren 2002 erweckt den Eindruck, dass das Berufsbild des/der Kulturmanagers/in stärker mit der Notwendigkeit innovativer und kreativer Konzepte assoziiert wird als 1989; wohingegen eine mehr als doppelt so häufige Nennung der *Beratung, Förderung und Unterstützung von KünstlerInnen* eine stärkere Akzentuierung des „Dienstes“ für den/die KünstlerIn 1989 vermuten lassen.

Demgegenüber fällt 2015 die Häufung von persönlichen Kompetenzen, die auf Managementfertigkeiten verweisen (z.B. *Durchsetzungsvermögen, Problemlösungskompetenz, Selbstorganisation, Zielstrebigkeit*) einerseits, und von Kompetenzen, die auf die künstlerisch-intuitive Seite verweisen andererseits (z.B. *Fantasie, Liebe zur Kunst, Qualitätsbewusstsein, Visionen haben*) auf. Dies spiegelt die Zweiteilung der Berufsbezeichnung und der entsprechenden Tätigkeitsfelder recht anschaulich.

Weniger häufig als 1989 wird das *Vertrauensverhältnis zu KünstlerInnen* genannt und der Faktor *Respekt* und *Wertschätzung* gegenüber KünstlerInnen und deren Werk sowie die Notwendigkeit, *sich als KulturmanagerIn im Hintergrund zu halten*.

In den Positionspapieren 2015 kommen insgesamt die folgenden neuen **persönlichen und sozialen Kompetenzen**, die von Studierenden häufiger angeführt werden, hinzu:

- Durchsetzungsvermögen
- Fantasie
- Liebe zur Kunst
- Problemlösungskompetenz
- Qualitätsbewusstsein
- Reflexionsfähigkeit
- Selbstorganisation
- Vernetztes Denken
- Visionen haben
- Zielstrebigkeit

Somit überwiegen in den Positionspapieren 2015 ebenfalls die sozialen und persönlichen sowie **transversale Kompetenzen**. Letztere werden über die Jahre konstant häufig genannt und umfassen *aktuelle (auch internationale) Entwicklungen kennen und berücksichtigen, das Ansprechen möglichst breiter Publikumsschichten (inkl. Zielgruppenorientierung) sowie Marketing, PR, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*.

¹⁶ „Innovationsfähigkeit“ wird häufig nicht explizit genannt, sondern als „Neues entdecken, vermitteln etc.“ angeführt.

Bemerkenswert ist, dass 1989 neben *Marketing und Öffentlichkeitsarbeit* relativ häufig auf *PR-Arbeiten* und *Pressearbeit* hingewiesen wird, wobei letztere 2002 weniger oft erwähnt werden, *Marketing* etwas häufiger. 2015 wird *Pressearbeit* gar nicht mehr angeführt, *PR-Aktivitäten* nur noch einmal.

Demgegenüber scheinen die *Berücksichtigung gesellschaftlich relevanter Themen* und die *Beobachtung aktueller Entwicklungen und internationaler Trends* erst seit 2002 verstärkt in den Positionspapieren auf. Die stärkere Präsenz des gesellschaftspolitischen Aspekts der Tätigkeit von KulturmanagerInnen im Jahrgang 2002 im Vergleich zu 1989 ist jedoch zum Teil auf die unterschiedliche Fragestellung in beiden Jahrgängen zurückzuführen. 2015 kommt jedoch mit Hinweisen auf den notwendigen kulturellen Austausch und die Beobachtung internationaler Strömungen und Entwicklungen das Thema der Globalisierung in der Kunst stärker zum Ausdruck.

In allen Jahrgängen und auch 2015 wird als zentrale transversale Kompetenz das *Ansprechen eines möglichst breiten Publikums* bzw. von *Zielgruppenorientierung* häufig genannt. Dabei wird mehrmals explizit auf junge Menschen als wichtige Zielgruppe hingewiesen, die zum Kunst- und Kulturgenuß angeregt werden sollte. Ein Bewerber meint in diesem Zusammenhang: „*dass der Kulturmanager in Zukunft noch zielgruppenorientierter arbeiten muss, um einerseits das sogenannte Stammpublikum nach wie vor interessiert zu halten, andererseits aber neue und vielleicht ungewöhnliche Wege gehen muss, um jugendliche Theater- oder Konzertbesucher zu den Veranstaltungen zu bringen.*“ (m, 2015)

Bei den **Managementkompetenzen** fällt auf, dass 2002 im Vergleich zu 1989 die neuen Begriffe *Managementmethoden*, *KünstlerInnenmanagement* und *Präsentation* (im Sinne von Repräsentation, z.B. der Kulturinstitution) hinzukommen, während *Krisenmanagement* und *Kooperationen eingehen* deutlich weniger bis gar nicht genannt werden. Die *Akquisition finanzieller Mittel*, *Sponsorensuche* und *Subventionen* sowie *Finanzierungsplanung* stellen in allen drei Jahrgängen zentrale und häufig genannte Management-Kompetenzen dar. Daneben werden besonders häufig *organisatorische Fähigkeiten*, *Planungskompetenz*, *Veranstaltungsorganisation* und *MitarbeiterInnenmotivation und -führung* angeführt. *Organisatorische Fähigkeiten* werden 2002 deutlich häufiger erwähnt als 1989.

In einem Positionspapier des Jahrgangs 2002 werden die vielschichtigen Anforderungen an den/die KulturmanagerIn hinsichtlich der Organisation von kulturellen Veranstaltungen von einer Bewerberin wie folgt aufgelistet, wobei auffällt, dass drei von vier der genannten Punkten entsprechende Management-Fähigkeiten erfordern:

- „*Wirtschaftliche Verhandlungen im Vorfeld der Veranstaltung mit Sponsoren, Künstlern und anderen Organisationen*
- *Musikalisches Wissen und Gespür für die Zusammenstellung des Programms, Auswahl und Verpflichtung von Künstlern*
- *Allgemeine organisatorische Aufgaben (Schaffung der Infrastruktur, Auswahl des Personals, mediale Präsenz, Werbung) sowie administrative Tätigkeiten (Bezahlung von Künstlern, Personal, Miete usw.)*
- *Finanzierung der anfallenden Kosten für Künstler, Personal, Miete usw.*“ (w, 2002)

In den Positionspapieren 2015 fällt im Bereich der Management-Kompetenzen insbesondere der häufige Hinweis auf den *Umgang mit Ressourcenknappheit* und die Erfordernis *künstlerische Ansprüche und wirtschaftliche Notwendigkeiten* unter einen Hut zu bringen auf. Weiters werden in den Unterlagen dieses Jahrgangs die Fähigkeit, *Prozesse zu optimieren*, *Evaluierungskompetenz*, *Konfliktmanagement* und *einen Überblick haben* häufiger genannt

als in den Vergleichsjahren. So wird z.B. angeführt, dass KulturmanagerInnen *den Innovationsgehalt eines Projekts einschätzen können* sollten.

Bei den **theoretischen Kenntnissen** bzw. fachlichen Kompetenzen und Tätigkeiten fällt vor allem auf, dass *Fachkenntnisse* und *Fachwissen* 2015 besonders häufig angeführt wird (19 explizite und implizite Nennungen), 2002 deutlich seltener (10 explizite und implizite Nennungen) und 1989 kaum (1 Nennung). Zudem kommen 2002 im Vergleich zu 1989 als neue häufig angeführte Anforderungen *EDV-Kenntnisse*, *Fremdsprachenkenntnisse*, (*Neue Medienkompetenz*, *Methodenkenntnis* und *Rhetorik* hinzu.

Während *betriebswirtschaftliche Kenntnisse* 1989 nur einmal genannt werden, stattdessen jedoch *wirtschaftliches Denken* und *Wissen* häufiger vorkommt, werden ab 2002 *betriebswirtschaftliche* und *wirtschaftliche Kenntnisse* häufiger angeführt (2002: 10 Nennungen; 2015: 12 Nennungen). Ähnlich verhält es sich mit *rechtlichen Kenntnissen* (1989: 1 Nennung; 2002 und 2015: jeweils 8 Nennungen). *Administrative Kenntnisse* wurden in den Positionspapieren 1989 und 2015 angeführt, 2002 jedoch kaum. Die *Kenntnis der Kulturlandschaft* und *der politischen Rahmenbedingungen* gewinnt neben der *Kenntnis der künstlerischen Produktionsabläufe* 2002 gegenüber 1989 ebenfalls an Bedeutung. 2015 kommt als einzig neue häufig genannte Fachkenntnis *Controlling* hinzu. Bemerkenswert ist auch, dass *künstlerische Kompetenz* 2015 und 2002 als Anforderung an KulturmanagerInnen häufiger genannt werden.

Wirtschaftliche Kenntnisse werden über alle drei Jahrgänge hinweg gleich häufig als für den/die KulturmanagerIn erforderliche theoretische Kenntnisse angeführt.

Bei den **Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen** fällt auf, dass in den Positionspapieren 2015 und 2002 deutlich häufiger von „ermöglichen“ die Rede ist als 1989 (2015: 10 explizite Nennungen, 2002: 11 Nennungen, 1989: 7 Nennungen). Die *Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen für künstlerische Werke* wurde hingegen 1989 besonders häufig angeführt (23 implizite und explizite Nennungen), 2002 seltener (6 Nennungen) und 2015 wieder häufiger (15 implizite und explizite Nennungen), wobei der Begriff zunehmend differenziert gesehen und verschiedene Teilaspekte dieser Rahmenbedingungen angeführt werden, z.B.: institutionelle, rechtliche, ökonomische und organisatorische. Die seltenere Nennung der *Schaffung von Rahmenbedingungen* 2002 kann auch mit dem stärkeren Fokus auf die Unterstützung von KünstlerInnen im Jahr 1989 im Vergleich zu 2002 zusammenhängen. 2015 gibt es kaum Veränderungen hinsichtlich der genannten Kompetenzen im Vergleich zu 2002.

Der *interkulturelle Austausch* wird 1989 etwas häufiger genannt als 2002 und wird 2015 wieder deutlich stärker betont.

Bemerkenswert ist in allen drei Jahrgängen der häufige Verweis auf verschiedene *Vermittlungskompetenzen*, wobei damit einerseits konkret Kultur- und Kunstvermittlung im Sinne eines kulturellen Bildungsauftrags bezeichnet wird, andererseits die Schnittstellen- und Übersetzungsfunktion von KulturmanagerInnen in Bezug auf die Kommunikation und den Umgang mit verschiedenen AkteurInnen im Kunst- und Kulturfeld sowie weiters der Anspruch, Kunst und Kultur in der Gesellschaft zu bewerben und zu verbreiten.

Der Begriff *Vermittlung/vermitteln* wird 2002 deutlich häufiger in den Positionspapieren explizit angeführt (24 Nennungen) als 2015 (17 Nennungen) und 1989 (7 Nennungen). Ergänzend wird „ermöglichen“ 2002 und 2015 etwa gleich häufig angeführt (11 und 10 Nennungen), 1989 hingegen weniger häufig (7 Nennungen). In Anbetracht der Tatsache, dass 1989 deutlich mehr Studierende am Lehrgang teilnahmen als 2002 und 2015 lässt diese

Häufigkeit darauf schließen, dass die Ermöglichungs- und Vermittlungskompetenzen seit 1989 wichtiger geworden sind.

Eine Bewerberin unterstreicht in ihren Ausführungen im Positionspapier neben den persönlichen Kompetenzen den gesellschaftlichen Vermittlungsauftrag des/der Kulturmanagers/in, dieser solle *„innovativ, risikofreudig, und gleichzeitig verantwortungsbewusst die Position von Kunst in Gesellschaft und Wirtschaft vertreten und stärken“*. (w, 2002)

In einem anderen Positionspapier ist vom/von der KulturmanagerIn als von einem/einer *„DiskursmanagerIn, der/die ein gelungenes Miteinander der Bereiche Kunst und Wirtschaft ermöglicht“* (w, 2002) die Rede.

Zusammenfassend werden folgende Kompetenzen und Aufgabenfelder über alle drei Jahrgänge hinweg häufig von StudienbewerberInnen in den Positionspapieren angeführt:

Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen:

- Ermöglichen von künstlerischer und kultureller Entfaltung bzw. Kunst und Kultur
- Betreuung, Beratung und Förderung bzw. Unterstützung von Kulturschaffenden,
- Programmgestaltung
- Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen für Kulturschaffende
- Vermittlung zwischen Kunst und Publikum/Öffentlichkeit
- Vermittlung zwischen Kunst und Wirtschaft

Transversale Kompetenzen:

- Marketing
- (Presse- und) Öffentlichkeitsarbeit
- Ansprechen einer möglichst breiten Publikumsschicht und Zielgruppenorientierung

Theoretische bzw. fachliche Kompetenzen:

- (Betriebs-)Wirtschaftliche Kenntnisse bzw. Kompetenz

Management-Kompetenzen:

- Finanzplanung und Finanzierungssicherung
- Mitarbeitermotivation und -führung
- Organisatorische Fähigkeiten
- Planungskompetenz
- Sponsoring, Sponsorensuche
- Veranstaltungsorganisation

Soziale und persönliche Kompetenzen:

- Flexibilität
- Kommunikative Fähigkeiten
- Networking(-Kompetenz)
- Sensibilität

- Strukturiertes/analytisches/strategisches Denken

Dieses Set an Kompetenzen und Tätigkeitsfelder scheint somit in der Außensicht den Kern des Berufsbildes KulturmanagerIn über einen zeitlichen Verlauf von annähernd drei Jahrzehnten hinweg zu charakterisieren.

Insgesamt entsteht beim Vergleich der Kompetenzen und Tätigkeiten, die Studierende zu Beginn ihres Studiums für KulturmanagerInnen als relevant ansehen, der Eindruck, dass es insbesondere zwischen 1989 und 2002 einen Professionalisierungsschub gegeben hat (häufigere Nennung von *Fachwissen*, *Methodenkenntnis* etc.) und eine stärkere Ausrichtung des Berufsbilds auf *Kreativität* und *Innovationsfähigkeit*, was bis zu einem gewissen Grad dem verstärkten Wettbewerb im Bereich des Kunst- und Kulturangebots geschuldet zu sein scheint. 2015 prägt das Thema der Ressourcenknappheit im Kunst- und Kulturfeld und die Notwendigkeit, trotz geringer finanzieller Mittel dem künstlerischen Anspruch gerecht zu werden. Diese Anforderungen schlagen sich auch stärker in der Nennung von z.B. Durchsetzungsvermögen, Zielstrebigkeit, vernetztes Denken auf der einen und künstlerisch-kreativen Kompetenzen auf der anderen Seite (z.B. Fantasie, Qualitätsbewusstsein, Visionen haben) als zentrale Anforderungen an den/die KulturmanagerIn nieder.

Bezüglich möglicher Unterschiede von Kompetenzen bzw. Tätigkeiten, die von weiblichen bzw. männlichen StudienbewerberInnen angeführt wurden, sind keine genderspezifischen Differenzen festzustellen. Auffällig ist, dass 1989 keinerlei geschlechtsneutrale Schreibweise von den BewerberInnen verwendet wurden und auch in den Angaben des IKM ausschließlich die männliche Form angeführt wurde. 2002 kam es vereinzelt zur Verwendung der geschlechtsneutralen Schreibweise, 2015 ist eine häufigere Verwendung festzustellen, wobei diese jedoch fast ausschließlich von Frauen verwendet werden.

3 Ergebnisse aus qualitativen Interviews

Für die Auswahl der InterviewpartnerInnen wurden verschiedene Kriterien herangezogen, wie z.B. eine gute Verteilung über die „Subbranchen“ des Kulturbetriebs, d.h. es wurden Personen aus dem Bereichen Bildende Kunst, Theater, Musik, Film, Tourismus, Wissenschaft sowie spartenübergreifend Tätige befragt. Weiters wurden öffentlich-rechtliche, privatrechtlich-kommerzielle und privatrechtlich-gemeinnützige Einrichtungen sowie neue Selbständige einbezogen. Viele der Befragten waren entweder IKM-AbsolventInnen oder lehr(t)en am IKM (siehe Tabelle 5). Zahlreiche InterviewpartnerInnen waren „etablierte“

KulturmanagerInnen von bekannten Institutionen, ein paar standen noch eher am Beginn ihrer Berufstätigkeit als KulturmanagerInnen; dies sollte dazu führen, unterschiedliche Aspekte und somit die Differenziertheit des Berufsbildes erarbeiten und abbilden zu können. Insgesamt wurden 12 Interviews im Zeitraum November 2015 bis Januar 2016 geführt, die durchschnittlich eine Stunde dauerten¹⁷.

Tabelle 5
Übersicht InterviewpartnerInnen

Name	Institution	Branche	Funktion	IKM-AbsolventIn
Anna Badora	Volkstheater Wien	Theater	Künstlerische Direktorin	Nein
Andrea Bina	NORDICO Stadtmuseum Linz	Bildende Kunst	Leitung	Ja
Katharina Dilena	Das andere Theater Graz (IG)	Theater	Karenziert; Mitarbeit anderes Theater Graz sowie Projekt SMART	Ja
Thomas Groß	Bahamut Productions	Theater	Neuer Selbständiger; Schauspieler; Gründer	Ja
Sven Hartberger	Klangforum	Musik	Intendant	Ja
Teresa Indjein	BMEIA	Öffentlicher Dienst	Sektionschefin Kulturpolitische Sektion	Nein
Veronica Kaup-Hasler	steirischer herbst	spartenübergreifend	Intendantin	nein, aber im Unirat der mdw
Barbara Pichler	Diagonale	Film	Festivalintendantin	Nein
Michael Roßnagl	Ernst von Siemens Musikstiftung	Musik	Geschäftsführung	ja
Franz Sattlecker	Schloss Schönbrunn	Tourismus	Geschäftsführung	nein, aber langjähriger Lehrender
Manfred Wagner	NÖKU	Wissenschaft, Kunst und Kultur	Vorsitzender des Aufsichtsrats der NÖ Kulturwirtschaft GesmbH	nein, aber ehemaliger Lehrender
Michael Wimmer	EduCult	NGO: Bildung, Kultur, Politik	Geschäftsführung	Ja

Quelle: eigene Darstellung

¹⁷ Das kürzeste Interview lag bei 35 Minuten, das längste bei 1 Stunde 45 Minuten.

3.1 Einstieg in den Kulturbetrieb und „Lebbarkeit“ des Berufs KulturmanagerIn

Berufseinstieg

Zu Beginn der qualitativen Interviews, die auf einem Leitfaden basierten (siehe Anhang A) und vor allem narrativ erfolgten, wurden die GesprächspartnerInnen nach **ihrem eigenen Einstieg in den Kulturbetrieb** gefragt, um mehr über das bisherige Tätigkeitsfeld und vor allem den Anfang der Karriere herauszufinden. Dabei zeigte sich, dass bei vielen bereits während des Studiums erste Erfahrungen in Form von Neben- oder Sommerjobs im Kulturbereich gesammelt wurden: So ergaben sich bei Barbara Pichler, Veronica Kaup-Hasler, Katharina Dilena und Andrea Bina durch Praktika und „jobben“ neben dem Studium erste Kontakte in die Kulturszene, die dann auch zu weiteren Jobmöglichkeiten und Beschäftigungsverhältnissen führten. Dabei hat sich die Entscheidung, *gleich an Orte zu gehen, die eine ganz große Professionalität versprochen haben*, für Veronica Kaup-Hasler, die am Burgtheater unter Peymann mit ersten Assistenzen begann, im nachhinein als wegweisend für die weitere Karriere erwiesen. Sie wurde anschließend Dramaturgie-Assistentin und nach Abschluss ihres Studiums am Theater Basel als Dramaturgin engagiert. Während der Zugang zur Kultur bei den vier oben genannten Kulturmanagerinnen über Studien im Bereich Theater-, Film-, Kunstwissenschaft, Kunstgeschichte und Germanistik durch einen starken wissenschaftlich-theoretischen Fokus geprägt ist, kamen andere von der praktischen Seite und waren vor ihrer Kulturmanagement-Tätigkeit als KünstlerInnen aktiv. So hat Anna Badora Darstellende Kunst und Regie studiert, als Regie-Assistentin (u.a. bei Peter Zadek) und schließlich als Regisseurin gearbeitet, bevor sie als Intendantin tätig wurde. Michael Roßnagl, ehemals Leiter des Siemens Arts Program, jetzt Geschäftsführer der Ernst von Siemens Musikstiftung, kam ebenfalls über das künstlerische Fach und ein Sologesang- und Regiestudium in München zum Kulturmanagement. Als ausgebildeter Opernsänger war er über sechs Jahre lang an verschiedenen Bühnen tätig, während er gleichzeitig das Regiestudium abschloss. Er erinnert sich, dass eine künstlerische Ausbildung und berufliche Praxis bei der Aufnahmeprüfung am Institut für kulturelles Management der Universität für Musik und Darstellende Kunst Wien unter Ernst Haeusserman Anfang der 1980er-Jahre noch Bedingung war.

Auch bei Thomas Groß war eine Hospitanz am Theater der erste Zugang zum Feld, die zu einer ersten Rolle (damals noch ohne Ausbildung) führte; in der Folge kam er als Regieschüler auf die Schauspielschule, wo er zum Schauspieler ausgebildet wurde. Der Zugang zum Kulturmanagement kam dann über das Bedürfnis eigene Projekte umzusetzen und mit der Gründung eines Theatervereins vor ein paar Jahren, der diverse Projekte mit Hilfe von unterschiedlichen Förderungen realisiert.

Bei anderen war es mehr ein „schleichender“ Prozess oder ist zufällig passiert: So war Michael Wimmer von EduCult zunächst als Musiklehrer, dann in der außerschulischen Jugenderziehung tätig, und ist dann als Leiter des österreichischen Kulturservice im Kulturmanagement „angekommen“.

Bei Franz Sattlecker vom Schloss Schönbrunn war es mehr zufällig, da er als Absolvent der Wirtschaftsuniversität in Wien über die Mitte der 1980er Jahre beginnenden Sponsoring-Diskussionen zunächst eine Firma im Bereich Kultursponsoring gründete und daran anschließend – vor mittlerweile über 20 Jahren – in Schönbrunn begonnen hat.

Manfred Wagner sieht sich selbst nicht als Kulturmanager, ist aber seit vielen Jahren in der Ausbildung von KulturmanagerInnen und im Kultur- und Wissenschaftsbereich tätig. Interessant sind auch die Zugänge von Sven Hartberg, Leiter des Klangforum Wien, und Teresa Indjein, Sektionschefin beim Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres, die beide ein Studium der Rechtswissenschaften abgeschlossen haben, aber seit ihrer Kindheit ein nahes Verhältnis und Begeisterung für Kunst und Kultur mitbringen. Sven Hartberg hat

nach Abschluss seines Studiums den Lehrgang für Kulturmanagement am IKM absolviert und anschließend drei Jahre an den Bundestheatern gearbeitet, bevor er mit zwei Kollegen eine freie Operngruppe, das Wiener Operntheater, gründete, das er von 1990 bis 1999 leitete. Anschließend übernahm er die Leitung des Klangforum Wien.

Teresa Indjein spielte seit ihrem 16. Lebensjahr Schlagzeug in verschiedenen Bands, was sie auch während ihres Studiums, bei Auslandsaufenthalten, ihrer Arbeit an einer Management-Schule oder bei einem Anwalt beibehielt. Ihr Leben war, bevor sie sich beim Außenministerium in Österreich bewarb, geprägt von verschiedenen Interessen: dem Hang zum Juristischen und zu Strukturen auf der einen Seite, der Vorliebe für Sprachen, die einem erlauben, sich in verschiedenen Welten zu bewegen, auf der anderen Seite und schließlich der *Musik als großer Lebensfreude und dem so ganz anderen*.

Einige der interviewten KulturmanagerInnen hoben hervor, dass sie bereits von Kindheit an entweder durch ein künstlerisches Elternhaus oder besondere künstlerische Förderung bzw. Neigung ein Naheverhältnis zu Kunst und Kultur entwickelten und über bestimmte Kunstsparten dadurch schon von Anfang an viel Wissen mitbrachten.

Lebbarkeit des Berufs

Zur „**Lebbarkeit**“ des Berufs gab es eine breite Spanne an Antworten, die auch die große Bandbreite des Berufs aufzeigen: Häufig genannt wurde ein großes Maß an Flexibilität, das mitgebracht werden sollte – sowohl finanziell als auch zeitlich und örtlich; d.h.

KulturmanagerInnen müssen mit – vor allem auch zu Beginn der Karriere – sehr prekären Beschäftigungen umgehen können, die wenig Sicherheit, finanziell als auch planerisch für mehrere Jahre, mit sich bringen. Gleichzeitig müssen sie oft sehr viele Reisen auf sich nehmen oder auch flexibel hinsichtlich wechselnder Arbeitsorte sein und sich auf häufige Orts- und Positionswechsel einstellen können. Auch hinsichtlich der Arbeitszeit wird von einer durchaus flexiblen Handhabung berichtet, somit können manche KulturmanagerInnen sich die Arbeitszeiten sehr selbständig einteilen bzw. auch von zu Hause aus arbeiten.

Katharina Dilena meinte dazu: *„Es sind halt Dinge, die passieren müssen und die muss man erledigen, aber wann man das tut, ist jedem in dem Bereich eigentlich egal.“*

Weiters führt sie an, dass die Flexibilität des Berufs durchaus Vorteile zeitigt und meint, dass der Beruf daher eigentlich sehr familienfreundlich sei. Gleichzeitig gibt sie im Gespräch aber auch an, dass sie – die sich derzeit in Karenz befindet – das Management für ein Tanzkollektiv aufgegeben hat, da dies mit vielen Reisen verbunden war. D.h. insgesamt gibt es zwar Möglichkeiten zeitliche Flexibilität selbst bestimmen zu können, oft wird diese Flexibilität aber von außen vorgegeben, wodurch nicht der/die Einzelne die Arbeitszeiten beeinflussen kann, sondern diese mit bestimmten Rahmenbedingungen (z.B. Reisen mit einem Orchester, Tanz- oder Theaterkollektiv, arbeiten am Abend und am Wochenende) einhergehen.

In Bezug auf die Lebbarkeit des Berufs fällt insbesondere bei den Antworten einiger Kulturmanagerinnen auf, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem beim Thema Karenz und Kinderbetreuung virulent wird und hier einerseits noch immer gravierende Vereinbarkeitslücken bestehen, andererseits viel Selbstdisziplin, Organisationsgeschick und auch Mut zum Einfordern von ungewohnten Frei- und Handlungsspielräumen erforderlich sind. Auffallend war, dass einige Kulturmanagerinnen im Gespräch die wichtige Rolle des/der Partners/in oder auch ihr Leben mit Kindern thematisierten, während das bei den männlichen Kulturmanagern – mit Ausnahme eines jüngeren Kulturmanagers – kaum angesprochen wurde.

So hoben insbesondere Barbara Pichler und Veronica Kaup-Hasler die große Unterstützung, die sie von ihren Partnern erfahren haben, als überaus wichtig hervor. Auch Michael Roßnagl wies darauf hin, dass die berufliche Flexibilität seiner Frau, die Neurologin und Psychiaterin ist, sehr hilfreich war, vor allem hinsichtlich der vielen Ortswechsel, die sein Beruf mit sich brachte. Sie habe zu ihm gehalten und sei immer mitgereist. Die vielen Positionswechsel und Reisen seien machbar, erforderten aber natürlich eine gute Abstimmung. Er findet das Reisen auch wichtig, um unterschiedliche kulturelle Erfahrungen zu sammeln und *„letztendlich natürlich ein großes Netzwerk aufzubauen und sozusagen verschiedene kulturelle Haltungen zu erlernen um nicht zu eng zu werden.“*

Teresa Indjein sieht ihre Postenwechsel und die damit verbundenen Aufenthalte in verschiedenen Ländern sowie die Begegnungen mit Menschen als eine Bereicherung, hebt aber auch hervor, dass KulturmanagerInnen sich mit jeder neuen Position immer auf ein neues Leben, ein neues Umfeld, neue Leute, neue KollegInnen usw. einstellen müssen. Sie ist in den letzten 30 Jahren in sechs Ländern 16 Mal übersiedelt: *„Und im Menschen ist eben beides, Sehnsucht nach Stabilität und eine Sehnsucht nach Veränderung. Und im Außenministerium lebt man halt die Stabilität immer für die vier Jahre (...) und dann muss man wieder gehen.“* Daher wäre es wichtig, sein Herz nicht zu sehr an bestimmte Dinge zu hängen und auch in der Lage zu sein, das bisher Geschaffene an jemand anderen weiterzugeben.

Veronica Kaup-Hasler hält die Wahl der PartnerInnen sogar für ganz entscheidend für die Ausübung des Berufs Kulturmanagerin: *„Wenn man/frau leider einen extremen Macho und Egomane an der Backe hat, und dazu keine Familie, die maßgeblich unterstützt, dann wird man das kaum schaffen. Wenn man allerdings das Glück hat, einen klugen, zeitgenössischen Partner zu haben, der Gleichberechtigung wirklich lebt und das gemeinsame Tragen von Verantwortung ernst nimmt, dann kann der Balanceakt gelingen.“*

Sie verweist darauf, dass sie keine Karenz kannte und auch das Wort Mutterschutz eher in eine *Kategorie des Glaubens und der Transzendenz* gefallen sei. Sie erzählt von der Geburt ihrer Tochter, die als Frühgeburt in den Brutkasten musste, weshalb sie dann von acht bis elf Uhr gearbeitet habe, dann ins Krankenhaus gefahren sei und dann von sechs bis elf Uhr wieder gearbeitet habe. Bondy sei damals so glücklich gewesen, dass sie nicht zu arbeiten aufgehört habe und sie habe gesagt: *„ja, ja, ich schaffe das alles“*. Und so waren die Tage sehr lang und es ging um extreme Disziplin. Bei den Wiener Festwochen, denen es wichtig war, dass sie weiterarbeitete, wurde eine reduzierte Arbeitszeit vereinbart und bei manchen Reisen ihre Tochter mitgenommen. Als ihr Sohn zur Welt kam und sie Chefin des Festivals war, hat ihr Mann, der damals aus gesundheitlichen Gründen nicht arbeiten konnte, sehr viel aufgefangen. Dadurch war klar, dass sie ihrer Arbeit nachgehen konnte, aber auch musste. Veronica Kaup-Hasler unterstreicht, dass nicht immer alles so geplant verlief und sie sich häufig fragte, wie sie eine konkrete Situation bewältigen sollte bzw. dass sie einiges auch nur gerade mal so hinbekommen hat. Solange die Kinder noch nicht in der Schule waren und sie beim Festival *Theaterformen* arbeitete, das eine Biennale war, war es einfacher und sie konnte die Kinder auch viel mit auf Reisen nehmen. Zum Beispiel reiste sie mit ihrem zwei Monate alten Sohn nach Brüssel und sah sich eine Vorstellung an, für die sie vorab Studentinnen organisierte, die zwei Stunden zur Kinderbetreuung da waren: *„Ich glaube, dass meine Kinder erfahren haben, dass sie in Sicherheit sind und dass sie Menschen vertrauen können, denen ich traue – auch wenn diese nicht zur Familie gehören und für sie zunächst Fremde sind. Und dass ich immer wieder – nach einem Termin, einer Vorstellung – dann für sie da bin. Und so sind beide aufgewachsen – mit einer Neugier und einem extremen Interesse für Menschen aus unterschiedlichsten Kontexten.“*

Sie ist der Meinung, dass sie durch die extremen Anforderungen im Beruf und Familienleben noch organisierter und effizienter geworden ist, als sie es ursprünglich ohnehin schon war. *„Und auf der anderen Seite muss ich sagen, hat mir das schon auch gezeigt, was man alles*

schafft. Ich meine, das heißt schon auch, viel in der Nacht oder zu unmöglichen Zeiten arbeiten, aber was man dann letztendlich auch hinkriegt, und man wird immer genauer und kritischer mit Terminen, Zeitressourcen.“

Diese besondere Fähigkeit und Stärke bringt aber auch Herausforderungen mit sich: *„Das ist fast schon ein Problem, dass ich durch diese Erfahrung in vielen Bereichen extrem schnell und effizient arbeite und dadurch ein Tempo vorgebe, bei dem es nicht leicht ist, mitzuhalten. Meine Assistentin, ja, die schafft das, aber wir arbeiten schon viele Jahre zusammen. Mit anderen, Jüngeren und wenig Erfahreneren, die neu dazukommen, ist das schon schwieriger. Da muss ich lernen, Geduld zu haben.“*

Zugleich unterstreicht sie, dass ihr aber auch eine gute Vernetzung geholfen hat und die Tatsache, dass sie sich in einem Feld bewegt, das genuin ein sehr offenes ist und nicht so sehr von Konventionen geprägt: *„Also ein Umfeld, das sagt, ‚wir werden das irgendwie meistern‘, das ist, glaube ich, schon entscheidend.“*

Anna Badora kam im Interview auf die große Verantwortung zu sprechen, die sie nicht nur ihrem Beruf gegenüber empfand, sondern auch in Bezug auf ihre Familie und ihren Sohn sowie einem Kreis befreundeter KollegInnen gegenüber, die mit ihr nach Düsseldorf gegangen waren und damit die eigene Existenz mit ihrem Erfolg als Intendantin verknüpft hatten: *„Ich habe einen kleinen Sohn, und wenn ich ganz allein gewesen wäre, hätte ich gesagt, ‚mach etwas Anderes‘, aber ich war auch für die Familien der KollegInnen verantwortlich. Und plötzlich dachte ich, wenn ich das jetzt nicht erfolgreich durchziehe, habe ich all diese Familien nach Düsseldorf gelockt und dann im Stich gelassen...“*

Sie ist der Ansicht, dass sich heute – im Vergleich zu früher – in Bezug auf Frauen und Arbeit schon sehr viel geändert hat. Sie verweist auf jüngere Kolleginnen wie zum Beispiel Karin Beier, die in Köln durchgesetzt hat, dass sie um 16 Uhr ihr Kind abholt und bis 19 Uhr nicht anwesend ist. Sie selbst hätte so etwas zu ihrer Zeit nicht gewagt; wobei das vielleicht auch ein Fehler ihrerseits gewesen wäre, der aber auf dem basierte, was sie um sich herum gesehen und wahrgenommen hat: *„Ich habe auch meine Schwangerschaft versteckt, weil ich genau wusste, das war die Phase, wo ich eine Vereinbarung hatte für Regie, aber keine Verträge. Ich wusste genau, wenn ich sage, ich bin schwanger, kriege ich die Verträge nicht.“* Das sei heute anders, zum Beispiel habe Nora Schmid, Opernintendantin in Graz, nachdem sie zur Intendantin gewählt worden war, ihr Kind zur Welt gebracht und anschließend mit der Vorbereitungszeit angefangen; das werde heute ganz anders gesehen. Zu ihrer Zeit sei das disqualifizierend gewesen und sie sei so konditioniert gewesen, dass für sie, Kinder zu bekommen, eine *„zutiefst private Angelegenheit war, die nichts mit der Arbeit zu tun hat und mit der ich ganz allein zurecht kommen musste“*. Sie erinnert sich in diesem Zusammenhang an eine Zeit, in der sie enorm unter Druck stand, sich aber trotzdem kein Entgegenkommen oder Unterstützung auf beruflicher erwarten konnte: *„die Tatsache, dass ich da allein mit meinem Sohn bin und das über Jahre, das musste ich ganz allein lösen.“* Sie habe sich damals mit anderen Müttern, die auch am Theater engagiert waren, zu einer Art Selbsthilfegruppe zusammen getan, bei der sie gegenseitig ihre Kinder beaufsichtigt haben: *„Wenn ich frei hatte, ein freies Wochenende, habe ich alle Kinder genommen. Die haben mein Haus auf den Kopf gestellt. Aber dann wieder konnte ich meinen Sohn diesen Müttern auch abgeben, wenn ich unterwegs war. Das hat schon eine riesige Rolle gespielt, ohne das wäre es gar nicht gegangen, aber schwierig blieb es. In diesem Job ist das nach wie vor sehr schwierig, aber auch weil die Infrastruktur noch immer zu wenig Rücksicht nimmt auf berufstätige Mütter.“* Heute sei es vielleicht ein bisschen leichter, richtig leicht sei es aber nicht: *„Ich habe jetzt mit zwei Regisseurinnen gesprochen, eine super begabte, eine der besten Regisseurinnen, die ich überhaupt kenne, so Anfang, Mitte 30, die gerade auf ihren Beruf verzichtet, weil sie das nicht zusammen bekommen hat. Und die andere sagte mir ganz klar, eine Inszenierung kann ich mir logistisch nur innerhalb Berlins leisten.“*

Anna Badora bemerkt aber auch mit Freude, dass heute die Männer mehr Verantwortung für ihre Kinder übernehmen: *„Das war bei uns in Graz sichtbar, da waren glaube ich vier, komischerweise alles junge Männer, Schauspieler aus unserem Ensemble, die Väter wurden und die kamen zu Ensemble-Versammlungen mit Baby und sagten, ‚nein, entschuldige, da kann ich nicht, weil ich auf das Kind aufpassen muss‘“*. Ein Schauspieler habe sogar gekündigt, weil seine Frau, die ihn zuvor unterstützt hatte, dann als Freischaffende in eine größere Stadt umziehen musste, um bessere berufliche Chancen zu haben. Solche Situationen werden heute häufiger akzeptiert und es sei eine sehr positive Entwicklung, dass so etwas heute überhaupt gemacht werde. Im Kulturmanagement komme es wirklich darauf an, wie effizient jemand sich organisiert. Sie verweist auf Veronika Kaup-Hasler und bewundert, wie sie das alles mit Kindern schafft, überlegt aber auch, was sie das an zusätzlicher Kraft kostet.

Thomas Groß, einer der befragten jüngeren Kulturmanager, führt beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie durchaus Schwierigkeiten an, was auch mit dem generell prekären Arbeitsbedingungen in der Branche zu tun hat, wodurch Planungssicherheit schwer zu erreichen ist. Er arbeitet viel gemeinsam mit seiner Frau, die ebenfalls Schauspielerin ist – auch da sie feststellen mussten, dass bei verschiedenen Projekten oder Engagements andere Arbeitsrhythmen oder Arbeitsorte vorherrschen, was nur sehr schwer mit Kindern und Privatleben zu vereinbaren ist. Somit zeigt sich, dass (jüngere) Männer heute mit ähnlichen Problemen kämpfen, da sie sich verstärkt in die Betreuung der Kinder einbringen. Für kürzere Engagements wird genau überlegt, ob ein Wechsel in eine andere Stadt auch für den Rest der Familie zuträglich wäre, für langfristige Projekte ist aber weiterhin ein Ortswechsel durchaus eine Option; d.h. die traditionelle Rolle des Kulturmanagers, die von Manfred Wagner weiter unten beschrieben wird und bei der dem Beruf das restliche Leben komplett unterzuordnen ist, verliert auch bei Männern an Attraktivität bzw. ist auch für sie nur noch schwer zu vereinbaren.

Anna Badora hat die Erfahrung gemacht, dass gerade Frauen mit Kindern, die zudem beruflich tätig sind, oft besonders gut organisiert sind: *„Da gibt es Frauen, die das irgendwie hinkriegen, die sich so sortieren und meiner Erfahrung nach, sind die Mütter, gerade mehrfache Mütter, unvorstellbar pragmatisch. Also das ist so eine Klischee-Vorstellung, ein bisschen, aber es trifft sich mit meiner Erfahrung. Wenn eine Frau es wirklich schafft, Kinder mit einem Job unter einen Hut zu bringen, dann ist sie meistens so toll strukturiert, dass die dann ziemlich alles packt, einfach weil sie es muss. Oder eben weil sie einen entsprechenden flexiblen Partner hat.“*

Natürlich sei es auch wichtig, Hilfe zu erhalten, ob das nun Eltern, PartnerIn, Kinderfrauen oder wer auch immer sei: *„ohne Hilfe geht gar nichts“*. Sie selbst habe sich damals entschieden, ein Kindermädchen zu engagieren, die bei ihr und ihrem Sohn wohnte. Damals habe es viele Studentinnen z.B. von Pädagogischen Hochschulen gegeben, die von Polen nach Deutschland gingen, um dort zu studieren und nebenbei als Kindermädchen zu arbeiten. Aufgrund der Währungsunterschiede hätte sie es sich leisten können, von ihrer bescheidenen Gage Geld für ein Kindermädchen abzweigen zu können; und so habe sie eine junge Frau engagiert, die eigentlich für zwei, drei Jahre bleiben sollte, dann aber neun Jahre blieb und zu einem Familienmitglied wurde. Das war eine sehr glückliche Fügung, eine so umfassende Betreuung für das Kind zu haben – trotzdem sei es aber schwer genug gewesen, weil natürlich nicht alles delegierbar war und *„ich latent doch auch ein schlechtes Gewissen hatte, dass das Kindermädchen meinen Sohn ungleich häufiger sah als ich.“*

Hinsichtlich der umfassenden zeitlichen Verfügbarkeit im Kulturmanagement ist Anna Badora der Meinung, dass es als TopmanagerIn oft nicht anders gehe: *„weil in dem Moment, wo man für eine größere Institution mit vielen Menschen verantwortlich ist, muss man alles*

im Blick behalten. Und um das zu können, muss man vielleicht nicht ständig körperlich präsent sein, aber man muss sich geistig damit ständig auseinandersetzen und im Kopf Probleme lösen, auch in der spärlichen Freizeit.“

Auch der Betriebsdirektor des Volkstheaters müsse als Kulturmanager ständig verfügbar sein und über alle Vorgänge Bescheid wissen, selbst wenn er gerade nicht physisch im Haus sei:

„Er muss eigentlich immer Rede und Antwort stehen. Wenn er plötzlich zwei Tage nicht erreichbar ist, oder einen Tag, geht das nicht, völlig ausgeschlossen.“

Auch im Krankheitsfall werde erwartet, dass alle notwendigen Informationen noch übergeben werden, wenn das möglich ist. Dann werde eben per E-Mail oder am Telefon noch das Wichtigste mitgeteilt. Ein/e BetriebsdirektorIn oder ProduktionsleiterIn müsse trotzdem immer alles im Blick haben, egal unter welchen Bedingungen. *„Er kann nicht plötzlich sagen, ich bin eine Woche nicht da und ich weiß nicht, was in der Zeit hier passiert.“*

Wenn zum Beispiel ein/e SchauspielerIn für eine Vorstellung kurzfristig ausfällt, *„dann ist es egal, ob es jetzt Feierabend ist oder nicht, wir wissen, wir müssen am nächsten Tag eine Lösung haben. (...) Und dann überlegen wir schon die halbe Nacht durch, und am nächsten Tag ganz früh in der Krisensitzung: 'Was machen wir?' Da kann man nicht sagen: 'Wir lösen das Problem in zwei Tagen, wenn der Betriebsdirektor wieder da ist.' Da ist die Vorstellung vielleicht bereits gelaufen.“*

Manfred Wagner beschreibt bei der Frage nach *work-life-balance* die Topliga der KulturmanagerInnen und meint, dass KulturmanagerInnen sich entweder für Familie oder die Karriere entscheiden müssen. Und dies vor allem für die Frauen gelte, da es für Männer immer noch einfacher sei, die Familie zurückzustellen bzw. die Familie bei Auslandsaufenthalten mitnehmen zu können. Weiters meint er: *„(...) es kann nicht sein, dass ich sage, das richtet sich nach mir. Weil das ‚es‘, also der Beruf, erfordert halt andere Konditionen. Da muss ich halt manchmal auch am Abend da sein und da muss ich halt, wenn es sein muss, bis um 3 Uhr in der Nacht mich mit Leuten beschäftigen. Und da muss ich auch um 6 Uhr früh, wenn es sein muss, Leute treffen am Flughafen.“* Wagner führt weiter aus, dass dies nicht nur Auswirkungen auf die Familie, sondern generell auf das Privatleben, wie Freunde, Hobbies, Freizeit hat, denn: *„ (...) Ich kenne fast keine erfolgreichen Kulturmanager, die ihre Urlaube ausnützen, obwohl das von den Betrieben verlangt wird, weil die das nicht können. Die können das einfach nicht.“*

Michael Wimmer meint, dass er insgesamt eine Entwicklung in *Richtung Arbeitsgesellschaft* sieht, die *zunehmend okkupierend ist und diese Life-Balance, zwischen Arbeit und Freizeit, zunehmend verschwimmt*. Wobei dies aber besonders für den Kulturbereich gilt, wo eine besondere Gefährdung aufgrund von „Selbstverwirklichungsfantasien“ vorliege, da Menschen glauben, dass sie sich als Ganzes im Kulturbereich realisieren könnten. *„Das ist (...) auch das Infame, dass in weiten Teilen des Geschäfts ja schlechte Arbeitsbedingungen, Prekarität kompensiert werden durch die Behauptung ‚Du kannst aber machen, was dir wirklich ein Anliegen ist‘“*. Daher rät Wimmer auch dazu, bewusst für Abgrenzung zu sorgen und die berufliche Tätigkeit nicht das ganze Leben bestimmen zu lassen.

Sven Hartberger sieht hinsichtlich Mehrarbeit und Verantwortung keinen großen Unterschied zwischen einem/r KulturmanagerIn und anderen Positionen, in denen eine große Verantwortung zu tragen ist. Wer eine solche Position anstrebt bzw. innehaben will, *„der wird vielleicht ein bisschen mehr als 40 Stunden in der Woche arbeiten müssen. Das wird auch im Kunst- und Kulturbereich nicht anders sein, als in anderen verantwortungsvollen Positionen.“*

Dies müsse aber nicht notwendigerweise bedeuten, dass das Privatleben zu kurz komme. Auch er hält es wie Michael Wimmer für wichtig, sich die notwendigen Freiräume für sein

Privatleben zu schaffen und eine Möglichkeit zu finden, die verschiedenen Lebensbereiche miteinander in Einklang zu bringen bzw. eine vernünftige Balance herzustellen. Er bezweifelt die Effizienz von Menschen, die 80 Stunden in der Woche arbeiten und keinen Urlaub machen, „weil das auf die *Qualität der Arbeitsleistung unbedingt drücken muss, wenn man die Freiräume und Erholungsräume, die jeder Mensch braucht, nicht mehr hat. Es gibt keinen Sack, aus dem man immer nur Sachen herausnehmen kann. Irgendwann wird man auch welche reintun müssen.*“

Auch wenn er zugesteht, dass diesbezüglich keine festen Regeln aufgestellt werden können und die Work-Life-Balance für jeden anders aussehen kann, hält er es für die Aufgabe eines jeden Menschen, egal ob Manager oder nicht, sein Leben entsprechend ausgewogen zu gestalten.

Barbara Pichler ist der Meinung, dass es hinsichtlich der Work-Life-Balance auch darauf ankommt, in welcher Art Institution oder für welche Veranstaltung jemand tätig ist: „*Wenn du nicht in einer Institution arbeitest, die so groß ist, dass sie wirklich für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen ganz regelmäßigen Arbeitsalltag herstellen kann – und das sind die wenigsten – dann gibt es immer diese punktuellen Belastungen. Wenn du damit überhaupt nicht umgehen kannst, dann wirst du einfach leiden. (...) Dieses zyklische Arbeiten, bei dem immer wieder Spitzen auftreten, muss einem schon liegen.*“ Wer das nicht wolle, müsse sich bewusst Bereiche suchen, wo diese Fähigkeiten nicht gefragt sind oder sagen: „*Okay, ich habe eine Kulturmanagement-Ausbildung, aber eigentlich möchte ich gerne in der zweiten oder dritten Reihe arbeiten, ich möchte nur in dem Umfeld sein.*“ Denn das mit den zyklischen Belastungen gelte aus ihrer Sicht insbesondere für die Leitungsposition. Grundsätzlich sei KulturmanagerIn immer mehr als ein Job. Hier deckt sich ihre Meinung zum Arbeitszeitaufwand in leitenden Positionen mit der von Sven Hartberger: „*Wenn du die künstlerische und kaufmännische Leitung hast, hast du natürlich keinen 40-Stunden-Job, das ist immer mehr.*“ Sie unterstreicht, dass einige Aufgaben eben auch nicht delegierbar seien. Denn selbst wenn jemand anderes etwa die Finanzabteilung und sozusagen das day-to-day-Geldbusiness übernehme, habe die Festivalleitung immer noch die Verantwortung, das Geld überhaupt erst einmal zu beschaffen und SponsorInnen an Land zu ziehen. „*Erst, wenn Sponsoren sagen, ‚ja, wir machen mit‘, kannst du es an jemand anderen übergeben, denn alle wollen zuerst mit dir verhandeln und nicht mit irgendwem, sie wollen mit der Person sprechen, die für die Inhalte und das Image der Veranstaltung verantwortlich ist.*“ Kulturmanagement wäre daher schwer für diejenigen, die gar keinen Spaß an Planung und Logistik, an Verhandlung und Diplomatie, im Sinne von viele verschiedene Leute unter einen Hut bringen, hätten oder die einen geregelten Lebenswandel haben wollten.

Selbstaussbeutung wurde auch als ein Aspekt genannt, der die Lebbarkeit des Berufs KulturmanagerIn erschwert. Was vor allem von den jüngeren Befragten angeführt wurde, ist, dass einerseits in diesem Zusammenhang sehr auf sich selbst geachtet werden müsse und auch Feedback von anderen hilft, andererseits wurde aber auch angeführt, dass die prekären Aspekte des Berufs nicht einfach hingenommen bzw. diesen entgegengearbeitet werden soll. So wird auch die Rolle des/der Kulturmanagers/in als eine gesehen, die sich durchaus für faire Bezahlung und gute Arbeitsbedingungen einsetzen soll. Dabei sei auch wichtig in die Produktionsabläufe organisatorisch reglementierend einzugreifen, auf Ruhezeiten und Planungssicherheit zu achten – und auch die Gefahren von Selbstaussbeutung und Prekarität zu kommunizieren, da KulturmanagerInnen an der Schnittstelle zwischen Kunstproduktion, kulturpolitischen Rahmenbedingungen und Sponsoring anzutreffen sind; und an dieser Schnittstelle sollte über die Bedingungen kommuniziert und für deren Verbesserung gekämpft werden.

Interessant ist, dass sowohl Katharina Dilena als auch Thomas Groß sich für eine Verbesserung der Bedingungen einsetzen und jeweils in ihrem Umfeld dafür sorgen, dass der **Prekarität** und Selbstausbeutung etwas entgegengesetzt wird: Katharina Dilena ist in der Initiative SMArt¹⁸ aktiv, die sich dafür einsetzt, die Arbeitsbedingungen von KünstlerInnen und Kreativen zu verbessern. Thomas Groß legt ebenfalls sehr viel Wert darauf, dass in den Projekten, die er mit seiner Theaterkompanie umsetzt, alle beteiligten Personen anständig bezahlt werden und eine gewisse Planungssicherheit herrscht. Weiters führt er an, dass es natürlich schwierig ist für jemanden, der selbst prekär arbeitet, anderen Sicherheit zu vermitteln, allerdings meint er, dass durch offene und ehrliche Kommunikation viel gewonnen werden kann; d.h. gemeinsam zu besprechen, wie die Situation aussieht und was getan werden könne, um diese auf längere Sicht besser zu gestalten.

Abgrenzen und Abschalten werden von Andrea Bina zum Thema Lebbarkeit und damit auch Vereinbarkeit angeführt: *„Man muss einfach lernen, abschalten zu können. Manchmal hat man eine 60-Stunden Woche, da muss man konsequent funktionieren und dann gibt es auch wieder ruhigere Zeiten.“* Auch die Ferienzeiten der Kinder seien ein guter Grund dafür sich ein paar Wochen Urlaub zu nehmen und es ist auch wichtig darauf zu achten, Wochenenden hin und wieder frei zu haben, um ein wenig aus dem Arbeitsalltag auszubrechen und gleichzeitig neue Inspirationen zu bekommen. Wobei einige der GesprächspartnerInnen auch anführten, dass sich die Arbeitsgesellschaft insgesamt – und nicht nur im Kulturbereich – immer mehr in die Richtung von ständiger Erreichbarkeit entwickelt, was auch mit den neuen Technologien wie E-Mail, Smartphone etc. zusammenhängt. Thomas Groß meinte, dass er den Kulturbetrieb und die dortigen Arbeitsverhältnisse durchaus als eine Art „Vorbild“ für andere Berufsbereiche sieht, die sich auch immer stärker in Richtung prekäre und unsichere Beschäftigungsverhältnisse entwickeln – wie dies z.B. auch immer mehr im Wissenschaftsbereich zu beobachten ist, der auch mit einem ähnlichen Selbstverwirklichungsparadigma arbeitet.

Die Wichtigkeit von anderen Lebenszonen neben dem eigenen Berufsfeld unterstreicht auch Veronica Kaup-Hasler. *„Pointiert gesagt, muss man das Laternenfest der Kinder ebenso ernst und wichtig nehmen, wie einen anderen entscheidenden beruflichen Termin.“* Andere Erfahrungsbereiche – und hier haben natürlich die Kinder und auch die Eltern ihrer Freunde naturgemäß eine Öffnung bewirkt – sind enorm wichtig für das soziale Sein. Dieses Heraustreten aus dem eigenen Berufsfeld sei für jeden wichtig – unabhängig von der Frage von Familie und Kindern. *„Das ist total wichtig für die seelische Erdung. Wenn man das nicht mehr hat, glaube ich, hebt man irgendwo falsch ab. Und das kann auch für den Beruf nicht gut sein.“*

Barbara Pichler, die vor kurzem die Leitung der Diagonale zurückgelegt hat und sich anschließend ein halbes Jahr Auszeit und eine Auslandsreise gegönnt hat, spricht im Interview das Thema des Jobwechsels und der Vertragsverlängerung bei Leitungspositionen an. Sie habe diesbezüglich bemerkt, dass es für sie einen enormen Unterschied mache, die Freiheit zu haben, selbst eine Position zurückzulegen *„als wenn jemand sagt: ‚Danke, du hast eh gute Arbeit gemacht, aber jetzt wollen wir nicht über eine Verlängerung reden‘.“* Sie weist darauf hin, dass es in Österreich nicht sehr viele Institutionen einer gewissen Größenordnung gibt und dass in diesen Institutionen, die vorhandenen Positionen bereits mit Leuten besetzt sind, die in absehbarer Zeit nicht wechseln werden. So gesehen sei für sie völlig klar gewesen, dass sie wieder von vorne anfangen müsse, wenn sie die Entscheidung treffe, dass sie bei der Diagonale aufhöre: *„Es gibt die Institutionen nicht, die dir die Jobs nachschmeißen. Für die*

¹⁸ Siehe dazu <http://www.smart-at.org/smartat/> (2016-02-03)

meisten Bereiche bin ich mit diesen sieben Jahren Diagonale inzwischen absolut überqualifiziert und Leute würden mir Jobs oder Projekte, die sie mir vor acht Jahren angeboten haben, nicht mehr anbieten. Und natürlich gibt es auch viele, zu deren Filmen und Projekten ich im Lauf der Diagonale-Jahre nein sagen musste, was für einige eine Zusammenarbeit schwierig macht. Eine Rückkehr zum Zustand vor dem Leitungsjob geht sich nicht mehr aus.“ Für sie wäre daher relativ klar, dass man sich bis zu einem gewissen Grad immer wieder „neu erfinden“ müsse; wobei das Worst-Case-Szenario sei, beruflich komplett etwas anderes machen zu müssen. Sie verweist darauf, dass ihre VorgängerInnen bei der Diagonale entweder in ihre vorherigen Berufe im Kunst- oder Unterrichtsbereich zurückgekehrt seien oder ein eigenes Festival gegründet hätten, was heutzutage von der Finanzierung her jedoch unmöglich wäre.

Sie spricht im Zusammenhang mit der Suche nach einem neuen Aufgabengebiet auch die Thematik des Alters an: *„Man ist heute mit 40 ja schon wirklich alt auf dem Arbeitsmarkt. Je älter du wirst, desto bedrohlicher ist das auch. Also für mich war das auch ein langer Nachdenkprozess als ich das Angebot bekommen habe, noch einmal drei bis vier Jahre zu verlängern. (...) Das wäre für die nächsten drei, vier Jahre, ein vergleichsweise sicherer Job gewesen.“* Sie habe aber gemerkt, dass sie das nicht könne und es für sie selbst und auch die Veranstaltung besser wäre, wenn jetzt etwas Neues käme. *„Da ist es mir dann lieber, ich habe existenzielle Unsicherheit, aber wenigstens kein Magengeschwür. Jemand anderes hätte es wahrscheinlich anders entschieden.“* Generell sei sie der Meinung, dass es einer Kulturveranstaltung nicht gut tue, wenn ein und dieselbe Person zu lange die Direktion leite, denn in gewisser Weise laufe sich dann alles tot. Auch Manfred Wagner führt an, dass Positionswechsel in Leitungspositionen sehr wichtig sind und empfiehlt, keinesfalls länger als zehn Jahre an der Spitze eines (Kultur-)Unternehmens zu stehen, da sich „Betriebsblindheit“ einstelle bzw. es zu Selbstdemontagen kommen kann.

Barbara Pichler sieht es als Fehler der Kulturpolitik, dass es oft keine Befristungen gäbe. Andererseits versteht sie aus der Sicht des/der Einzelnen, dass diese so lange wie möglich auf ihren Posten bleiben. *„Wo soll jemand in einem gewissen Alter, der/die Jahre lang in einer bestimmten Kultursparte eine Institution geleitet hat, hin? Danach kommt das große schwarze Loch und du kannst wieder von vorne anfangen.“*

Im Kulturbereich sei man immer wieder mit schlimmen Prekariatssituationen konfrontiert, am Anfang der Karriere ebenso wie dazwischen immer wieder einmal oder auch am Ende. Für die Jungen, sind die Einstiegsbedingungen, die schon früher nicht lustig waren, heute *„wirklich ein Graus. Der Einstieg ist viel schwerer und es ist noch schlechter bezahlt als damals bei uns.“* Dann in der Mitte der Karriere gehe es vielleicht so halbwegs, aber es sei meist alles ziemlich wackelig und es gäbe wenig Sicherheit. So etwas wie bei ihr, als sie quasi bei fünf Projekten parallel gearbeitet habe, die halbwegs finanziert waren, sodass sie über die Runden kommen konnte, gäbe es heute fast nicht mehr: *„Und dann ist man mit 40 an dem Punkt, wo viele sich wirklich überlegen müssen, ob ein Berufswechsel nötig ist, weil sie von diesen Jungen, die für nichts arbeiten müssen, rausgedrängt werden und es keine Perspektiven mehr für sie gibt.“* Trotzdem sei sie privilegiert gewesen in dem Sinn, dass sie gut sichtbar und erfolgreich war in ihrer Position; gleichzeitig nütze ihr das nicht viel, wenn es auf demselben Niveau nur zwei andere Jobs in Österreich gäbe, die aber besetzt wären. *„Die diversen Ebenen des Prekariats sind ein Riesenproblem. Es sind so wahnsinnig viele, unglaublich gut ausgebildete und unglaublich erfahrene Leute in dem Feld unterwegs, für die es keine Perspektiven gibt, keine. Das ist grauenhaft und wirklich frustrierend.“*

Studierende, die künftig im Bereich Kulturmanagement tätig sein wollten, müssten sich bewusst sein, dass sie dort kaum reich werden und vielleicht auch nicht bis ans Ende ihres Lebens interessante Jobs fänden. Das sei zwar normal heutzutage, aber dass es diese Sicherheit nicht gibt und die Bedingungen auch häufig schlecht sind, wie sehr sich jemand

auch anstrengt, sei vielen nicht bewusst. Sie habe das Gefühl gehabt, dass viele Personen, die sich im Lauf der Jahre bei der Diagonale beworben hätten, meinten, Kulturmanagement könnte ein Bereich sein, der es ihnen erlaubt, etwas zu arbeiten, das sie irgendwie vage interessiert, aber trotzdem gutes Geld bringt. Das gäbe es aber nur bei ganz wenigen Fällen und eher in ganz großen Institutionen. Ihr Bruder hätte immer gelacht, wenn er ihren Lohnzettel als Leiterin der Diagonale gesehen habe.

Genderspezifische Unterschiede im Kulturmanagement

In Bezug auf Genderaspekte im Kulturmanagement weist Barbara Pichler darauf hin, dass es gerade im Kulturbetrieb sehr viele Frauen gibt, wobei nicht so viele in der ersten Reihe stehen, *„aber in der zweiten, dritten, bis in die zwanzigste Reihe, was natürlich auch damit zusammenhängt, dass es unsichere Arbeitsplätze sind und dass es schlecht gezahlt ist.“* Sie persönlich habe nie irgendeine direkte sexistische Ansage erhalten. Benachteiligung funktioniere aber viel subtiler, eher als strukturelle Benachteiligung, wo jemand gleich einmal in einem Arbeitsbereich lande, wo die Leute dann gerne sagen: *„Aber du hast wenigstens einen Job, der dir Spaß macht und dann sollst du damit zufrieden sein, dass du wenig gezahlt bekommst.“* – Eine Aussage, die auch Michael Wimmer anführt und die für die Kompensation von Prekarität gern eingesetzt wird. *„Die Tatsache, dass das Jobs mit so extremen Spitzenbelastungen oder auch einmal mit sehr viel Arbeitsstunden sind, macht es für Frauen schwerer, zumindest für Frauen, die Kinder haben wollen oder Kinder haben.“* Barbara Pichler sieht hier eine Verantwortung auf der Leitungsebene, das zu ermöglichen und sie hat auch selbst erfahren, dass es geht. Zum Beispiel habe es bei der Diagonale, die ein ziemlich ausgewogenes Geschlechterverhältnis und einen ungewöhnlich hohen Anteil an Frauen in Abteilungsleitungspositionen aufweise, eine Produktionsleiterin gegeben, die ein Kind bekommen habe und nie aufgehört habe zu arbeiten. *„Wir haben einfach rund um sie herum gebaut. Und das ist möglich. Natürlich war sie jemand, die gesagt hat: ‚Nach drei Monaten möchte ich wieder kommen, ich möchte nicht aufhören.‘ Und wir als Verantwortliche waren zwei Frauen, die gesagt haben: ‚Wir würden uns jetzt wirklich schlecht und geradezu lächerlich vorkommen, wenn wir sagen, ‚sorry, aber wir können jetzt nicht drei Monate...‘ Wir haben einfach eine Lösung gefunden, das war nicht wirklich so schwierig.“* Hinsichtlich ihrer Rolle als Frau in einer Führungsposition habe sie die Erfahrung gemacht, dass das für SponsorInnen wenig relevant war: *„Denen war das egal, ob da eine Frau sitzt oder ein Mann. Die wollten einfach etwas Überzeugendes haben. (...) Da ging es immer darum: ‚Bringt uns die Veranstaltung genug Aufmerksamkeit, ist das unsere Zielgruppe‘.“* Den SponsorInnen gehe es eher darum zu klären, ob ihr Geld gut investiert sei und ob sie das Image der Veranstaltung interessiere. In diesem Sinne hätten sie es oft auch als positiv gesehen, wenn sie etwas unterstützt haben, das von einer jüngeren Frau geleitet wurde. Die meisten Probleme habe sie in der Filmbranche selbst gehabt, wo sie schon mal wie ein kleines Mädchen vom Land behandelt wurde, dem man die Welt erklären muss. Sie hat festgestellt, dass es auch anderen Frauen in der Filmbranche so geht, dass sie das Gefühl haben, sie werden weniger ernstgenommen als ihre männlichen Kollegen. Aufgrund einer Unterhaltung mit Constantin Wulff, der die Diagonale bis 2003 gemeinsam mit Christine Dollhofer leitete, in der es um das Kommunikationsverhalten zwischen Festivalleitung und FilmemacherInnen ging, gelangte sie zu der Überzeugung, *„dass vieles von den Bössigkeiten und wirklichen Untergriffen, die ich so erlebt habe, vor allem bei Absagen natürlich, nicht nur damit zu tun hat, dass man halt inzwischen alles per E-Mail macht oder per Facebook oder per Tweet und dass damit eine andere Kommunikationskultur verbunden ist (...), sondern auch damit, dass die Leute glauben, mit einer Frau kannst du es machen.“* Dabei ginge es nicht darum, dass jemand bewusst so vorgehe, weil dort eine Frau

sitze, sondern diese Personen hätten einfach unbewusst das Gefühl, dass sie sich einen solchen Umgang erlauben können: *„Das hat sicher mit dem Geschlecht zu tun und da glaube ich auch, dass Frauen eigentlich in vielen Fällen deutlich schlechter dran sind, als ihre männlichen Kollegen in Leitungspositionen. Die Kompetenzen werden schnell in Frage gestellt, wenn du eine Frau bist.“* Barbara Pichler ist der Meinung, dass jemand, der im Kulturmanagement tätig sein, eine Leitungsposition ausüben will und eine Frau ist, lernen muss damit umzugehen, dass Leute einem immer wieder das Gefühl geben: *„dass du da eigentlich nicht sitzen solltest. Das ist in der Filmbranche in Österreich Alltag.“*

Andrea Bina erwähnt im Gespräch einen anderen Aspekt, den sie beobachtet hat und als zunehmende „Verweiblichung“ des Museumsbereichs bezeichnet: Sie führt aus, dass sie generell gerne in heterogenen Teams, was unter anderem Geschlecht und Altersstruktur betrifft, arbeitet, es aber immer schwieriger wird männliche Kollegen für verschiedene Positionen im Museum zu finden, was oft am geringen Gehalt liege. Auf die Nachfrage, warum für Frauen ein niedriges Gehalt kein Problem zu sein scheint, meinte Andrea Bina, dass diese ihrer Einschätzung nach so große Begeisterung und Interesse am Themenfeld mitbringen und daraus resultierend eher bereit sind bei der Bezahlung Abstriche zu machen. Sie meint: *„(...) Wir sind nach wie vor in einer extrem glücklichen Situation: Wir dürfen uns mit so interessanten Themen beschäftigen und bei jeder Ausstellung ist es wieder ein neues Themenfeld, das sich einem eröffnet. Man lernt eine Reihe interessanter Menschen kennen und das ist schon etwas sehr Schönes, finde ich. (...) ich verdiene lieber weniger, dafür habe ich einen spannenden Beruf. Ist wirklich so.“*

Auch Michael Wimmer beschäftigt das Phänomen von gesellschaftlicher Wertigkeit von kultureller Bildung und Vermittlung und er meint, dass besser bezahlte Positionen im Durchschnitt eher in anderen Bereichen anzutreffen sind. Auch er spricht an, dass *„Frauen im Letzten wahrscheinlich auf diese Einladung sich zu realisieren, etwas Sinnvolles zu tun, besser ansprechbar sind und daher eher bereit sind, auch sich auf das einzulassen.“* Er weist auf die ausbeuterischen Arbeitsverhältnisse und auch arbeitsrechtliche Schlechterstellungen – Stichwort: Prekarität – hin und meint, dass sich dies auch generell auf die Stellung des Kulturbetriebs in der Gesellschaft negativ auswirkt bzw. die gesellschaftliche Wertigkeit von Kultur und die Stellung von Kunst und Kultur im Sinken begriffen ist.

Katharina Dilena vertritt ebenfalls die Meinung, dass Kultur heute nicht mehr denselben Status wie früher hat und verbindet dies mit der Beobachtung, dass immer mehr Positionen durch Frauen besetzt werden, was generell natürlich zu begrüßen ist, aber auch die Frage aufwirft, ob dies mit der sinkenden Wertigkeit von Kultur zu tun hat. Sie führt aus: *„(...) dass Kultur einfach nicht mehr den Status hat, den sie mal gehabt hat. Und dass Männer auch weniger in diesen Bereich drängen, weil der Status verloren geht.“* Auch sie weist auf die zunehmend prekären Beschäftigungsverhältnisse hin, die zwar oft nicht die höchsten Positionen betreffen, spricht aber auch den Druck, der aus solchen Verhältnissen entsteht, an sowie die Schwierigkeit trotz sinkender Budgets innovative, international anerkannte Stücke produzieren zu sollen.

3.2 Berufsbild KulturmanagerIn

Nach einigen „Aufwärmfragen“ zum persönlichen Einstieg in den Kulturbetrieb sowie zur Lebbarkeit des Berufs wurde in einem zweiten Fragenblock auf das Berufsbild, benötigte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen sowie neue Herausforderungen an KulturmanagerInnen näher eingegangen. Die Fragen sollten vor allem dazu dienen, das

Berufsbild eines/r Kulturmanagers/in aus Sicht der GesprächspartnerInnen, vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen Branchen und Positionen, besser beleuchten zu können.

Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Einstieg in den Kulturbetrieb erleichtern

Zu den **Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den** Befragten den **Einstieg** in den Kulturbetrieb **erleichtert hatten**, wird eine breite Palette aufgezeigt: Kenntnisse in einem kunstspezifischen Bereich werden angeführt, in dem Sinne, dass eine Person, die im Musikgeschäft tätig ist, gut über Musik Bescheid wissen sollte, jemand, der im Bereich bildende Kunst arbeitet, sollte hier einen guten Überblick haben. Michael Wimmer meint: *„(...) wobei es vielleicht im Unterschied zu meinem Einstieg heute noch schwerer geworden ist, so etwas wie einen Überblick zu haben, zu wissen, wovon die Rede ist, es auch durchgearbeitet zu haben, darüber intensiv nachgedacht zu haben. Das ist nach wie vor eine Grundkompetenz.“*

Andrea Bina führt neben den Kenntnissen in einem Fachbereich, die Wichtigkeit der Praxis an. Da sie selbst in der Galerie bei Peter Pakesch gearbeitet hat, wo führende KünstlerInnen vertreten waren, ist gerade diese Praxis für das Kontakte knüpfen, das Netzwerken extrem wichtig. Auch Katharina Dilena nennt Netzwerken als eine sehr wichtige Fähigkeit für den Berufseinstieg; weiters führt sie Organisationsfähigkeit und Wissen um Kulturpolitik als zentral an, d.h. auch zu wissen: *„(...) welche Förderinstitutionen gibt es in Österreich, wie ist das System aufgesetzt, wieso ist das so. Und an welchen Hebeln kann man überhaupt drehen, wie kann man mit politischen Vertretern reden.“*

Michael Sattlecker nennt für seinen Fall des Kultursponsoring das Wirtschaftsstudium als grundlegende Voraussetzung, da es *„(...) genau um diesen Brückenschlag zwischen Unternehmen und kulturellen Institutionen gegangen ist.“* Wichtig waren aus seiner Sicht auch die entsprechenden Rechtskenntnisse, vor allem auch da die Bundesmuseen damals die Teilrechtsfähigkeit erhalten hatten.

Manfred Wagner führt auf die Frage nach wichtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten für den Berufseinstieg aus Sicht der Studierenden, die er viele Jahre im Bereich Kulturmanagement ausbildete, an, dass generell ein *„vernünftiges“* Studium sinnvoll wäre, welches er als Fach, das mit den Künsten in irgendeiner Form zu tun hat, wie Kunstgeschichte, Musikwissenschaft, Literaturgeschichte, näher definiert. Oder auch Betriebswirtschaft. Und er meint weiter: *„Meines Erachtens ist die beste Ausbildung ein learning-by-doing. D.h. ein Einsteigen in den Betrieb, was man auch schon während des Studiums gut machen kann, indem man freiwillige Arbeit leistet in einem Kulturbetrieb, wobei man, glaub ich, weniger aufs Geld schauen sollte.“*

Thomas Groß gibt an, dass für ihn das Kommunizieren sehr wichtig war: Künstlerische Sachverhalte relativ einfach und dennoch präzise zu vermitteln, ist aus seiner Sicht eine grundlegende Kompetenz, die man für den Beruf mitbringen sollte.

Michael Roßnagl nennt als wichtigste Eigenschaften, dass er immer das gemacht habe, was er gut verstanden habe und nie aufgehört habe, etwas Neues zu suchen. Natürlich gehe es auch darum, einfach auch fleißig zu sein, offen zu sein und ehrlich. Zudem gelte es, Tag für Tag einfach da und kreativ zu sein, sodass einem auch nachts um 3 Uhr noch etwas einfallt. Ehrlichkeit sei wichtig, weil man sich nicht über eine längere Zeit hinweg verstellen könne: *„Man kann nicht sein ganzes Leben lang 120 Prozent abrufen, das kann man nicht. Darum*

muss man etwas machen, was man ganz gut beherrscht, was man intensiv beherrscht. Und auch wenn ich schlechter drauf bin, muss ich besser sein als meine Konkurrenz.“

Sven Hartberger weist darauf hin, dass er schon von Kind auf Kenntnisse über Kunst auf sehr praktischem Wege erworben hat: *„Einfach dadurch, dass ich mit Büchern, im Theater, im Konzertsaal, in der Oper groß geworden bin und dort mehr oder weniger wirklich von Kind auf gelebt habe. Also das halte ich für sehr entscheidend, dass man in dem Bereich, in dem man tätig sein will, ein umfassendes Verständnis von der künstlerischen Arbeit hat, die dort geleistet wird und um die es geht.“* Dadurch unterscheidet sich das Kulturmanagement von anderen Management-Positionen wo es letztlich egal sei, ob jemand in der Schuhfabrik oder im Chemie-Konzern arbeite. Im Kulturmanagement hingegen mache der Fachbereich einen großen Unterschied: *„Ich kann mir schlecht vorstellen, dass ich zum Beispiel jetzt schnell einmal in den Museumbereich wechseln könnte, weil ich mich doch mit dem Kulturmanagement so gut auskenne.“* Fachexpertise in der jeweiligen Kultursparte sei aus seiner Sicht unumgänglich für diesen Beruf.

Auch für Barbara Pichler spielte das Fachwissen, das sie sich angeeignet hat, eine zentrale Rolle. Sie ist der Ansicht, dass ihr Theater- und Filmwissenschaftsstudium an sich nicht so wichtig war, aber das, was das Studium ihr gebracht habe: *„Die intensive inhaltliche Auseinandersetzung, relativ breites Wissen in dem Feld, viele andere Jobs im Film bzw. Vermittlungsbereich, die mir Film – auch spezifisch den österreichischen Film – auf unterschiedliche Arten sozusagen nahe gebracht haben. Da weiß ich dann einfach mehr als der Durchschnittsmensch, der mit Film arbeitet.“* Auch die kuratorische Praxis sei sehr wichtig gewesen. An persönlichen Eigenschaften nennt sie einen gesunden Hausverstand, Verantwortungsbewusstsein in dem Sinn, dass nicht mit Steuergeld oder dem Sponsorengeld leichtfertig umgegangen werde und die Fähigkeit, ein Budget im Auge zu behalten, sowie Stressresistenz. Ein gutes Bauchgefühl bzw. ein gutes Händchen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen und kein Problem mit dem Delegieren von Aufgaben zu haben, hält sie in Bezug auf die Teamarbeit für eine wichtige Eigenschaft. Bei alledem sei aber nach wie vor das Inhaltliche das zentrale Element und die anderen Eigenschaften werden ergänzend benötigt.

Charakterliche Voraussetzungen für ihre Arbeit waren für Veronica Kaup-Hasler extreme Neugier, Abenteuerlust und subversives Denken verbunden mit einer geradlinigen, professionellen Haltung. Über die Jahre werde man natürlich in manchen Bereichen zur ExpertIn, allerdings gäbe es parallel dazu die Erfahrung, dass man letztlich immer zu wenig weiß – gerade, wenn man in verschiedensten Kunstsparten arbeitet. Hier gelte es, permanent sich schnell Wissen anzueignen, am Diskurs der Zeit zu bleiben und/oder auch einzelne Aufgaben an andere zu delegieren. Zudem habe sie den Menschen immer gerne zugehört und geschaut, was sie können und welche Wünsche sie haben, wo es vielleicht Ideen zu Veränderungen gibt: *„Mich hat immer interessiert, die Möglichkeiten zu sondieren und zu sagen: ‚Okay, das ist jetzt mein Job, das ist die Konstellation, in der ich jetzt bin. Wie kann ich das Beste aus dieser Situation, aus den Menschen, herausholen?‘.“*

Die meisten Leute hätten ja Phantasien oder Ideen, was sie anders machen wollen und welche Gestaltungsspielräume da wären, und ihrer Erfahrung nach komme es der Sache immer zugute, wenn die Menschen mehr Freiraum bekommen. Und das gelte für jeden Bereich, ob in Unternehmen, im Ministerium, in einem privaten Projekt, auf der Universität oder im Theater- und Kulturbereich. Und, es sei schade, wenn diese Freiräume nicht genutzt werden, *weil das Leben vergeht und man das nicht nützt, was möglich wäre.*

Anti-hierarchisches Denken sei für sie ebenfalls immer sehr wichtig gewesen, auch wenn sie natürlich sehr gerne entscheide, aber es habe sie immer interessiert, was die Leute denken, vom/von der TechnikerIn bis zu den höheren Positionen.

Anna Badora findet es außerordentlich wichtig, dass das Berufsbild des/der Kulturmanagers/in klarer von dem des/der Künstlers/in unterschieden wird. Dies vor allem, weil die Politik bei ihrer Suche nach IntendantInnen oft vergisst, worauf es da ankommt und jemandem ein Angebot macht, der/die gerade in der Presse vielleicht als RegisseurIn gehypt wird. Erfolge als KünstlerIn bedeuten jedoch nicht, dass jemand auch als KulturmanagerIn erfolgreich ist: *„Da braucht man noch viel, viel mehr Eigenschaften, die eher die Eigenschaften eines Topmanagers sind und nicht die eines Künstlers, um so ein riesiges Haus zu führen. Da wird bei der Berufung häufig die Annahme gemacht, dass er/sie das schon auch können wird. Ich zumindest hatte das damals gar nicht drauf.“*

Sie habe aber eine „Nase“ für SchauspielerInnen und RegisseurInnen gehabt und gewusst, wen sie für eine Arbeit engagieren konnte und wen nicht; das alleine wäre aber zu wenig gewesen. Auch ihre Sturheit habe ihr in den harten Lehrjahren am Anfang sehr geholfen. Sie erinnert sich z.B. bis heute an ein Treffen mit einem Journalisten in Düsseldorf, der sehr direkt war: „Warum sind Sie so stur? Warum kleben Sie so an Ihrem Stuhl? Reicht Ihnen noch nicht, was wir von Ihnen schreiben?“ Damals habe sie glücklicherweise eine Mannschaft hinter sich gehabt, die sie ermutigt habe weiter zu machen, was sich dann als sehr positiv erwiesen habe. Und so habe sie dann ein unvorstellbares Durchhaltevermögen entwickelt, ohne das es in diesem Job gar nicht gehe, da KulturmanagerInnen vor allem am Anfang oft auch viel an Demütigung und Bösartigkeit einstecken müssten. Eine ganze Spielzeit für die Lernkurve wird da selten akzeptiert, weder von der Presse oder der Politik, noch vom Publikum.

Berufsbild „KulturmanagerIn“

Zur Frage nach dem **Berufsbild** – auch vor dem Hintergrund der eigenen Institution – meint Franz Sattlecker, dass viele Menschen dem Irrtum unterliegen, dass in einer Kulturorganisation nur Leute aufgenommen werden, die Kunstgeschichte, Geschichte oder ähnliche geisteswissenschaftliche Studien absolviert haben. Aber jeder Betrieb müsse sich an die wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerrechtlichen Regeln halten und daher sei eine gewisse Kenntnis zu diesen Materien unumgänglich: *„Aber ohne das entsprechende wirtschaftliche, juristische Rüstzeug – wobei ich nicht sage, dass das ein Studium sein muss – aber das Know-how muss bis zu einem gewissen Grad schon vorhanden sein.“*

Katharina Dilena führt zum Berufsbild vor allem Flexibilität, finanziell und zeitlich, und Organisationstalent an und meint: *„Ich glaube nicht, dass man unbedingt sehr abgesichert sein wird in alle Richtungen.“* Weiters nennt sie Einfühlungsvermögen und auf verschiedene Persönlichkeiten gut eingehen können, sich in Situationen versetzen und diese aus dem Blickwinkel der KünstlerInnen betrachten zu können bzw. sich in diese hineindenken zu können. Zusätzlich sollen KulturmanagerInnen viel Eigenverantwortung mitbringen, unter anderem auch hinsichtlich der Arbeitszeit, sodass man sich auch Grenzen setzt bzw. strenges Zeitmanagement anwendet.

Manfred Wagner führt ebenfalls Flexibilität als wichtige Voraussetzung an, ebenso eine hohe Ambiguitätstoleranz. Ähnlich wie Dilena nennt er auch die Fähigkeit sich in andere hineindenken zu können, die hohe Kreativität brauchen. Er führt an, dass dies immer

schwieriger werde, da sich KulturmanagerInnen immer mehr mit bürokratischen Vorschriften, Steuern und finanzrechtlichen Problemen *herumschlagen müssen*.

Michael Wimmer führt zum Berufsbild eine gute Kenntnis der unmittelbar relevanten AnsprechpartnerInnen an – sowohl im Bereich der Kunst- und Kulturverwaltung, als auch im Sponsoring. Auch das Bescheid wissen über kulturpolitische Rahmenbedingungen, wer diese beeinflusst, aufspannt und dirigiert, wird genannt. Als eine wesentliche Kompetenz wird die Vernetzung angeführt: *„Das hat damit zu tun, im Umfeld halbwegs gut zu kennen, wer das Sagen hat, mit wem ich mich auf welche Form einlassen kann und muss, verständigen kann, zu Entscheidungen kommen kann.“*

Andrea Bina meint, Kulturmanagement ist ein sehr komplexes Tätigkeitsfeld. Weiters gibt sie zu bedenken, *„dass die Anforderungen an Qualität und Quantität steigen und gleichzeitig die Personalressourcen sinken.“* Und insgesamt ist auch weniger Zeit für die Arbeit bzw. muss diese schneller erledigt werden: *„Am Anfang meiner Laufbahn hatte man ja wirklich noch wesentlich mehr Zeit, um eine Ausstellung vorzubereiten.“*

Michael Roßnagl sieht das Berufsbild KulturmanagerIn immer auch an die Persönlichkeit gebunden, denn KulturmanagerInnen hätten die Aufgabe zu sehen, in welcher Gesellschaft sie leben, was sie gesellschaftlich bewegen möchten und wofür sie den KünstlerInnen den Freiraum geben: *„Ich glaube, man muss immer eine politische Haltung haben, dass man sagt, ‚ich bin ein politischer Mensch‘ – jetzt kein parteipolitischer Mensch – ,und interessiere mich für das Jetzt und für die Zukunft‘.“* Die Mittel für gesellschaftspolitische Veränderungen seien dann sozusagen die KünstlerInnen, mit denen der/die KulturmanagerIn arbeite; wobei aber nicht die IntendantInnen, sondern die KünstlerInnen das Wichtigste seien und die müssten herausgestellt werden. Es gehe nicht darum, Kuratorenkunst zu machen, sondern *„ich muss das ermöglichen und dann schon letztendlich dem Künstler sozusagen die Freiheit geben, seine Meinung zu äußern zu dem Thema.“* Das Wesentliche in allen Kunstrichtungen sei die Autorschaft und diese zu ermöglichen sei die Aufgabe des/der Kulturmanagers/in. Da gelte es auch aufzupassen, denn seiner Beobachtung nach hätte sich da in den letzten 30 Jahren ein bisschen etwas verschoben. Es gelte daher, Autorschaft wieder ganz deutlich in den Vordergrund zu stellen und nicht zu meinen, die Macher bzw. KulturmanagerInnen seien das Wichtige.

Aus Sven Hartbergers Sicht trägt jemand, der als KulturmanagerIn arbeitet, die Verantwortung dafür, dass das Ensemble ein künstlerisch scharfes Profil hat, dass es da keine faulen bzw. überhaupt nicht zu viele Kompromisse gibt. Es ginge um eine klare künstlerische Ausrichtung, *die sich am künstlerischen Zweck des Unternehmens orientieren muss und nicht am Markt*. Aus seiner Sicht muss Kunst oder die künstlerische Arbeit ihr Ziel für sich bestimmen und kann nicht darauf achten, was gefragt ist. Die Aufgabe ist: *„dem, wofür sie als Kunst steht, Raum und Gehör zu verschaffen. Und die zweite Aufgabe ist dann, das irgendwie organisatorisch und finanziell unter einen Hut zu bringen.“* Es müsse am Ende des Jahres zumindest eine dicke, schwarze Null in der Bilanz stehen. Die künstlerische Mission für das Klangforum sei, *zeitgenössische Kompositionen in hoher Qualität zur Aufführung zu verhelfen und dafür ein Publikum zu begeistern*; wobei dazu auch gehöre für ordentliche Arbeitsbedingungen und etwa genügend Proben für die Gewährleistung einer hochwertigen Aufführung zu sorgen.

Barbara Pichler möchte eigentlich nicht als Kulturmanagerin bezeichnet werden, weil das aus ihrer Sicht meist bedeutet, dass nur der Management- und Geld-Teil gesehen wird und nicht der Teil, wo eine bewusste Auswahl des Programms für die Öffentlichkeit gestaltet wird; ganz

viel sei aber natürlich Kulturmanagement. Sie persönlich bevorzuge die Bezeichnung Festivalleiterin, die einfach klarer wäre: *„Klar bin ich für das Geld verantwortlich, klar muss ich mich darum kümmern, dass der Betrieb läuft. Aber das heißt natürlich auch, ich mache das Programm. Und alle anderen Aufgaben, die manchmal nicht so lustig sind, die Finanzierung und alles drum herum, erledigt man, weil man das Programm machen will, weil man etwas gestalten will, das am Ende von einer Öffentlichkeit wahrgenommen und, von mir aus, auch kritisiert wird.“* In Wirklichkeit sei Kulturmanagement ein Teil der Arbeit, mit dem man viel mehr Zeit verbringe: *„Also, ich würde sagen 30 % meiner Tätigkeit oder vielleicht 35 % waren Programmarbeit, der Rest war Finanzierungsmanagement, organisatorische und ‚wie bringen wir das jetzt hin‘-Arbeit. Aber das ist völlig egal, solange dieser inhaltliche Kern da ist.“*

Laut Anna Badora hat sich das Profil des/der Kulturmanagers/in im Bereich Theater seit vielen Jahren kaum geändert. Je nach Haus werde die Position ein bisschen anders definiert, aber die absolute Basis bilde neben der Intendanz der/die BetriebsdirektorIn, der/die z.B. für das Entwerfen neuer Spielpläne und die organisatorische Abstimmung der Produktionen zuständig sei. Auch die – der Betriebsdirektion unterstellten – DisponentInnen, die für die organisatorische Sicherstellung der täglichen Proben verantwortlich sind, können als KulturmanagerInnen betrachtet werden. Im Theater wäre Regieassistent der richtige Einstieg, um den Betrieb und das Zusammenwirken der einzelnen Bereiche grundlegend kennenzulernen und in einem nächsten Schritt dann in die Regie oder auch als DisponentIn einzusteigen; von dort aus bestehe die Möglichkeit, sich zur Intendanz bzw. zum/zur BetriebsdirektorIn weiterzuentwickeln.

Teresa Indjein sieht sich selbst und die VeranstaltungsorganisatorInnen in den Ländern als Kulturmanagers/in. Sie hebt hervor, dass KulturmanagerIn ein sehr schöner Beruf ist, *„weil man sehr viel von sich geben darf und das aber eigentlich nicht eigennützig macht, sondern entweder für Künstler oder kreative Leute oder für einen Zweck, der gut ist.“* KulturmanagerInnen machten damit auch etwas für die Gemeinschaft der Menschen, die dann zu dem Projekt, der Veranstaltung oder dem Festival kommen. Dieses Begleiten und Ermöglichen werde oft unterschätzt. KulturmanagerInnen seien aber „ErmöglicherInnen“ und die besten KulturmanagerInnen seien daher oft die, die einen Riesenenthusiasmus mitbringen; KulturmanagerInnen sollten auch Menschenfreunde sein, jedenfalls aus ihrer, wenn vielleicht auch etwas idealistischen Sicht. Und natürlich sei KulturmanagerIn auch ein Kommunikationsberuf.

Veronica Kaup-Hasler findet es schwierig, jemanden aus der Organisation des Steirischen Herbstes als KulturmanagerIn zu bezeichnen, am ehesten treffe das noch auf ihre eigene Position zu: *„Der Part vom Kulturmanagement, den ich leiste, ist eigentlich diese Verbindung von Personalfragen, Organigramm, Sponsoring, also die ganze Komponente nach außen, mit wirtschaftlicher, finanzieller Verantwortung, mit Verhandlungen, im Umgang mit Sponsoren und auch mit der Politik. Das Möglichmachen plus meinem eigentlichen Hauptberuf.“* Es gäbe aber ProduktionsleiterInnen und auch eine kaufmännische Leitung, die als KulturmanagerInnen bezeichnet werden könnten. Hier läge vor allem bei Letztgenannter das Schwergewicht auf dem kaufmännischen und nicht mehr auf dem inhaltlichen Aspekt. *„Also, ich glaube ich bin Kulturmanagerin Slash und und und.“*

Sie selbst empfinde sich eher als Kulturarbeiterin und von der Bezeichnung her gefällt ihr der Begriff KulturmanagerIn nicht. Wenn es so etwas als Beruf gäbe, würde sie sich als eine „Ermöglicherin“ bezeichnen, eine „Kunst- und Kulturermöglichlicherin“ und „Schafferin von sozialen Räumen“. *„Im Zentrum steht zuerst die Kunst, stehen die KünstlerInnen. Aber die Kunst muss in einen Kontext eingebettet sein. Und hier ist es eben der soziale Raum, den ich*

schaffen möchte und der mich interessiert. (...) Es geht um so ein gesamtes Gefüge von Orten der Begegnung.“ Veronica Kaup-Hasler findet, dass gutes Kulturmanagement immer im Blick hat, um wen es eigentlich geht: *„Um wen geht es am Ende, was für Möglichkeiten habe ich in dieser Institution? (...) Wie kann ich die Leute erreichen mit spannenden künstlerischen Positionen und Herausforderungen? Also, das ist zumindest mein Anspruch, und gleichzeitig andere Haltungen zu vermitteln, die man da spürt, und auch so Orte der Begegnung, die für alle zugänglich sind und nicht nur einem exklusiven Teil der Bevölkerung. Das Arbeiten für eine Kunst-In-Crowd kenne ich zur Genüge und es langweilt mich, da das immer ein Arbeiten in einem letztlich sehr gesicherten Rahmen ist.“*

Sie arbeite aber natürlich immer eng mit der kaufmännischen Leitung zusammen, weil sie der Meinung sei, dass Inhalte nur verkauft werden könnten, wenn diese auch einigermaßen verstanden und gespürt werden. Dann gelte es auch noch zu wissen, bei welchen Stiftungen und bei welchen Personen um Sponsoring oder Unterstützung geworben werden könne.

Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten eines/r Kulturmanagers/in

Zu den **Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten** – sowohl theoretisch, als auch persönlich, sozial oder im Bereich Management – wurden einige Fragen gestellt, wobei zunächst einmal eine allgemeine Frage gestellt wurde, was denn KulturmanagerInnen an Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringen sollen, um erfolgreich zu sein. Daran anschließend wurde je nachdem, wie sehr der/die GesprächspartnerIn ins Detail gegangen ist, nachgefragt, welche spezifische theoretischen, sozialen etc. Kompetenzen benötigt werden.

Im Folgenden soll zunächst ein Überblick über die genannten Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten gegeben werden, bevor stärker im Detail auf die einzelnen Kategorien, wie z.B. soziale, theoretische oder Management-Kompetenzen, eingegangen wird.

Zur Frage, was KulturmanagerInnen an Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringen sollen, um **erfolgreich** zu sein, wurden eine weite Bandbreite an Voraussetzungen genannt:

Katharina Dilena nennt das Netzwerken, da dies als wichtige Voraussetzung gesehen wird, um überhaupt an Jobs zu kommen: *„(...) dass man einfach überall dabei ist, auch versucht sich einzubringen in verschiedene Netzwerke, dass die Leute einen kennen.“* Viele Stellen würden „unter der Hand“ vergeben, auch wenn manchmal was ausgeschrieben wird, aber sehr oft würde es doch über persönliche Kontakte laufen. Weiters führt sie an, dass Kompetenz zu vermitteln sehr wichtig sei, was vor allem zu Beginn schwierig sei, da man noch nicht viel Erfahrung habe; dennoch sei es aber sehr wichtig, dies zu vermitteln. Und verlässlich und zuverlässig sein, um auch gut vermitteln zu können, dass anvertraute Aufgaben sehr eigenverantwortlich abgearbeitet werden können.

Franz Sattlecker nennt Grundkenntnisse in den Bereichen Wirtschaft, Recht und Steuerrecht als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Tätigkeit im Kulturbetrieb, außerdem sei auch ein gewisses kulturelles Interesse, d.h. eine Kenntnis der Materie unumgänglich.

Manfred Wagner nennt eine solide Grundausbildung in einem kulturnahen Fach als Grundvoraussetzung, wobei er aber auch anführt, dass es durchaus Ausnahmefälle gibt, die aus ganz anderen Richtungen kommen und erfolgreich im Kulturbetrieb sein können – was er allerdings mit einem „von der Pike auf gelernt“ verbindet, wobei einzelne Personen sich durchaus von unten bis ganz nach oben vorarbeiten können. Grundvoraussetzung sei aber in jedem Fall ein großes Engagement für den Beruf, vor allem in der Aufbauphase, wo man *unter Umständen auch relativ viele freiwillige Dienste leisten muss*, die oft auch unbezahlt sind. Zu diesem Engagement zählt auch, dass in den Ferien im Kulturbetrieb gearbeitet

werden sollte: *„Ich hab immer zu meinen Studenten am IKM gesagt ‚In den Ferien bitte nicht in die Südsee oder nach Hawaii, sondern bitte ins Waldviertel zum letzten aller Festivals‘, weil da lernt man. Da lernt man wirklich viel by doing. Das ist nicht ersetzbar durch die besten Kurse.“*

Als eine weitere Grundvoraussetzung sieht Wagner die Liebe zum Menschen: *„(...) man muss die Menschen lieben als Kulturmanager – das ist wie in der Politik. (...)“* Wagner führt auch an, dass dies vor einiger Zeit noch anders war, da gab es auch noch echte Diktatoren, aber heute geht das nicht mehr.

Sven Hartberger hebt die Wichtigkeit von Wissen und Verständnis für den Kunst- und Kulturbereich, in dem jemand tätig ist, hervor. Ohne ein Sensorium für die künstlerische Qualität gehe es einfach nicht: *„Ich glaube nicht, dass man in der Musik tätig sein kann, wenn man sich für Musik nicht interessiert, oder, wenn man davon nichts weiß. Oder wenn man versucht, das in einer Art Crashkurs zu erlernen, weil man bis dahin sich eigentlich nur mit Bildern befasst hat und von Mozart hauptsächlich weiß, dass er die Zauberflöte komponiert hat.“* Der Rest aber, nämlich eine Institution oder Veranstaltung zu managen, sei sozusagen „Handwerk“.

Andrea Bina weist darauf hin, dass man sich als Kulturmanagerin in verschiedenen Bereichen gut auskennen sollte, um Themen finden zu können, die die Menschen interessieren. Sie nennt einige sehr erfolgreiche Ausstellungen in den letzten Jahren in ihrem Museum, z.B. die *Tabakfabrik Linz*, die Wohnsiedlungen während der NS-Zeit in Linz, die sogenannten *Hitlerbauten*, *die geteilte Stadt*, als Beispiele dafür, dass sich Menschen sehr für Zeitgeschichte interessieren und es wichtig sei, diese Themen als Museum zu behandeln.

Michael Wimmer führt an, dass ein/e KulturmanagerIn im jeweiligen künstlerischen Bereich firm sein muss, einen Überblick haben muss und eine genuin künstlerische Verankerung, sodass er/sie weiß, wovon die Rede ist. Und im Unterschied zum Management in anderen Sektoren meint er, dass es darum geht mit Menschen etwas zu tun zu haben, und man oft mit begrenzten Ressourcen arbeiten muss. Ein Bild, das Wimmer verwendet, ist das Reißnagel-Prinzip und verdeutlicht, dass KulturmanagerInnen eine gewisse Breite aufweisen und gleichzeitig fundiert sein müssen, um in alle möglichen Richtungen anschlussfähig zu sein. Auch die Vernetzung wird als wesentliche Kompetenz genannt, da KulturmanagerInnen heute immer weniger nur für sich arbeiten können und in der Lage sein sollten mit anderen zusammenzuarbeiten und auch auf andere Branchen und Bereiche zuzugehen, um Neues zu schaffen.

Michael Roßnagl meint, dass er mit vielen KollegInnen arbeiten durfte, aber es habe sich immer bewahrt, dass er am besten mit Menschen arbeiten könne, die ein Verständnis für die Kunstform haben, in der sie arbeiten: *„Also man kann jetzt nicht einfach einen Kulturmanager einstellen, weil er Kulturmanager ist, sondern er braucht eine gedankliche Basis. (...) In der Musikstiftung muss er Ahnung von Musik haben. Das nützt nichts, wenn der ganz toll managen kann, aber keine Ahnung von Notenlesen hat und keine Partitur ansehen kann.“* KulturmanagerInnen müssten in ihrem Fach eine gewisse Solidität haben und verstehen, was sie tun. Sie müssten die Sache, die sie vertreten, inhaltlich beherrschen: *„Das hat schon etwas auch von einer Qualität und von einem Spezialistentum. Das finde ich wichtig.“*

Thomas Groß nennt bei grundlegenden Kenntnissen von KulturmanagerInnen *„eine Mischform aus Grundwissen von Betriebswirtschafts-, Volkswirtschaftslehre, von*

Organisationsformen, von einer gewissen leitenden Funktion, also Menschenführung, gleichzeitig aber ganz wichtig auch eine künstlerische Expertise zu besitzen. “

Sehr wichtig ist für Groß auch, dass KulturmanagerInnen eine gewisse künstlerische Kompetenz und Vertrauen vermitteln, weil nur damit eine Planungssicherheit über die Förderperiode hinweg hergestellt werden kann. Kommunikative und künstlerische Kompetenz sind somit Grundvoraussetzung, um FördergeberInnen gegenüber jene Sicherheit zu vermitteln, zu wissen, was man tut und was man will.

Eine weitere wichtige Kompetenz für KulturmanagerInnen ist laut Groß Entscheidungen treffen zu können und diese auch zu kommunizieren sowie einen Überblick über Kultur, soziologische Diskurse, Ideengeschichte zu haben und dies auch vermitteln zu können.

Anna Badora findet es ganz zentral, als KulturmanagerIn kein Alibidenken zu pflegen und keine Ausreden gelten zu lassen, sondern zu sehen, wie das scheinbar Unmögliche doch zu schaffen ist: *„Dieses ‚Ja, ich würde das sehr gerne machen, aber ich kann nicht, weil ...‘, dieses Alibidenken muss man sich selbst radikal austreiben.“* Sie erzählt von ihrer Zeit bei Peter Zadek, der nie geflogen, sondern größere Strecken mit dem Schiff gefahren ist, und davon, wie ihre Vorgängerin zu ihr sagte, *„Anna, wenn Peter Zadek einmal sagt, er will von Berlin nach München mit dem Schiff fahren, dann sag bitte nicht, dass da kein Meer ist. Das ist Alibidenken. Du musst schauen, wie du es schaffst, dass er mit dem Schiff fährt und Punkt.“* Das sei auch das Allerwichtigste und Allererste, was radikal geändert werden müsse, denn unglaublich viele Menschen hätten das Gefühl, sie könnten ohnehin nichts ändern, nichts machen. Auf diese Weise könnten sie sich dann wunderbar bequem einrichten und darüber schimpfen, dass nichts zu machen sei, wodurch sie dann auch wirklich nichts machen. KulturmanagerInnen dürften sich eine solche Haltung aber einfach nicht erlauben.

Aus der Sicht Veronica Kaup-Haslers muss ein/e KulturmanagerIn vor allem wissen, was er/sie nicht weiß, denn die großen Fehler beginnen immer gerade da, wo Blindheit und Anmaßung zusammenkommen. Sie wünscht sich KulturmanagerInnen, die sich als Phalanx für das Gute sehen, die herausfordernde Kunst ermöglichen und die für eine Öffnung und Vermittlung hin zum Menschen arbeiten. Dabei sollte alles getan werden, um der Kommerzialisierung und Verkapitalisierung der Kunst entgegenzutreten. Sie sollten auch dafür kämpfen, dass die Kunst in keiner Weise instrumentalisiert wird. Dafür brauche es kritische, wache Geister, die viel lesen. KulturmanagerInnen müssten auch Menschen sein, die ganz aufmerksam neue kulturelle Entwicklungen verfolgen, in vielen Bereichen eine Neugier entwickeln und sich flexibel immer wieder neuen Aufgaben stellen.

Laut Barbara Pichler geht es bei Kulturmanagement grundsätzlich darum, die künstlerische und die Management- und die Finanzseite unter einen Hut zu bringen. Zudem müsse ein gewisses Interesse, nicht nur an der abstrakten Idee, d.h. dem Programm gegeben sein, sondern auch daran, wie dieses Programm vermittelt wird.

Für Teresa Indjein sind gute KulturmanagerInnen in Außenamt solche, die auch neue Wege gehen *und auch solche manchmal, die vielleicht Schwierigeres ansprechen, ohne aber Konflikte zu schaffen.* Das eben könne und mache die Kultur oft aus. Dafür wäre aber auch wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, in welchem Bereich man gerade tätig sei, ob eher im ganz offiziellen Bereich oder im Off-Bereich oder irgendwo dazwischen. Ein zentrales Kriterium sei auch, ob die KulturmanagerInnen es schaffen, draußen, in den anderen Ländern für die österreichischen KünstlerInnen, Kreativen und WissenschaftlerInnen, gute Auftritte zu ermöglichen, PartnerInnen, VeranstalterInnen usw. zu finden und von JournalistInnen und Publikum die entsprechende Aufmerksamkeit zu bekommen. Sie müssten also auch die

Kultur kennen: „*Du musst dich in den anderen hineinversetzen und hineinspüren können, bisschen spüren und sagen: ‚Was könnte denn hier funktionieren?‘.*“

Persönliche und soziale Kompetenzen

Zu den **persönlichen und sozialen Kompetenzen** führt Katharina Dilena an, dass es wichtig sei organisatorisch gut zu sein und zeitlich flexibel, sowie eigenverantwortliches Arbeiten. Weiters nennt sie die Fähigkeit mit Leuten gut reden zu können und deren Bedürfnisse aufzunehmen sowie generell Netzwerken.

Thomas Groß nennt ebenfalls Einfühlungsvermögen und die Bereitschaft, sich auf extrem unterschiedliche Persönlichkeiten im Kulturbereich einzustellen und hineinzudenken und damit generell eine entsprechende Sensibilität gegenüber den AkteurInnen, aber auch RezipientInnen aufzuweisen. Weiters auch Wertschätzung, denn: „*(...) man muss auch wollen und gut finden, was dieser Betrieb produziert.*“

Teresa Indjein weist darauf hin, dass im Bereich des Bundesministeriums für Europa, Integration und Äußeres vor allem Kommunikationsfähigkeit und eine gute Anbindung im jeweiligen Land wichtig sind. KulturmanagerInnen vor Ort müssten die richtigen Kontakte und ein gutes Netzwerk haben. Zudem sollten sie Fremdsprachenkenntnisse besitzen und sich in andere Lebenswelten und Befindlichkeiten einfühlen können. Das sei ein großes Thema, denn es gehe in diesem Bereich um die Vermittlung von österreichischer Kunst und Kultur und darum, Brücken und Verbindungen mit dem anderen Land herzustellen.

Franz Sattlecker sieht bei den persönlichen und sozialen Kompetenzen keine Unterschiede zwischen einem Kulturbetrieb und anderen Unternehmen und meint generell, dass „*man die Fähigkeit haben sollte, sich in eine Organisation zu integrieren, wozu auch ein gewisses Maß an Teamfähigkeit gehört*“.

Manfred Wagner nennt ein gutes Gerechtigkeitsgefühl als wichtige soziale Kompetenz von KulturmanagerInnen, die für Gerechtigkeit im Haus sorgen und dadurch ein gutes Klima schaffen. Weiters nennt er Ambiguitätstoleranz, da man lernen muss mit Kritik und (ungebetenen) Ratschlägen umzugehen.

Andrea Bina nennt Teamfähigkeit als ganz wichtige Kompetenz und meint: „*Man verbringt so viel Arbeitszeit im Museum oder in der Umgebung mit seinen Kolleginnen, dass das bitter schade wäre, wenn man da nicht Vergnügen daran hätte.*“ Außerdem führt sie an, dass KulturmanagerInnen sehr kommunikativ sein müssten, da sie ständig Ansprechperson für alle seien. Wichtig wäre es auch den MitarbeiterInnen positives Feedback zu geben und ein gemeinsames Ziel zu formulieren.

Michael Wimmer geht bei der Frage nach den persönlichen und sozialen Kompetenzen zunächst auf die Organisationform in Kulturbetrieben ein, die aus seiner Sicht in weiten Teilen immer noch sehr hierarchisch, konservativ und teils anachronistisch organisiert sind. Diese Betriebe sollten mittels Organisationsentwicklung neu aufgestellt werden und ein neues Verhältnis zu der Belegschaft aufbauen: „*Ich denke, viele der Leute, die im Kulturbetrieb arbeiten, tun das ja ‚freiwillig‘, weil Ihnen das Thema wichtig ist. Und viele dieser Ressourcen bleiben in diesen strikten Hierarchien unberücksichtigt. Da ist viel mehr drinnen.*“ Damit es dazu kommen kann, braucht es laut Wimmer eine Neugierde aneinander, eine Bereitschaft zusammenarbeiten zu wollen und neue Formen der Entscheidungsfindung

zu inszenieren, um auch die MitarbeiterInnen einzubeziehen. Laut Wimmer sollten KulturmanagerInnen daher auch Change ManagerInnen sein, da sie in der Lage sein sollten, traditionelle Hierarchien in Frage zu stellen und damit auch eine andere, neue Art der Identifikation mit dem Unternehmen herzustellen. Und dafür braucht es auch ein Zutrauen in die MitarbeiterInnen und generell Teamfähigkeit, die KulturmanagerInnen selbst mitbringen, aber auch anderen vermitteln bzw. in anderen wecken können.

Veronica Kaup-Hasler meint, KulturmanagerInnen sollten in ihrer Vermittlerrolle zwischen Kunst und Publikum eine große Zuneigung zu Menschen im Allgemeinen und Besonderen haben, auch zu deren Schwächen; und ebenso zu den eigenen Schwächen. Humor und Optimismus seien auch sehr wichtig, damit habe sie schon viele Krisen im Leben überwunden. Zudem brauche es das Analytische, das Kritische, das Sich-nicht-zufriedengeben und das Durchdenken von Dingen.

Weiters erachtet sie die Fähigkeit, schwierige Situationen anzusprechen als unerlässlich: *„Das sind solche Dinge, da macht man ganz viele Kränkungen oder Fehler, wenn man das nicht mitkriegt oder nicht spürt.“*

Begeisterungsfähigkeit, Neugier, und ein schnelles Mitdenken, zuhören können sowie Organisationsfähigkeit seien weitere wichtige Eigenschaften, ebenso wie Denken in Prioritäten; gefordert sei ein mutiges Mitdenken und ein Erkennen des Potentials, das mit einem Projekt verbunden ist. Neben dieser Erkenntnisfähigkeit erwarte sie, dass jemand Dinge organisieren kann, Protokolle schreiben kann usw.

Anna Badora hebt hervor, dass KulturmanagerInnen in erster Linie selbst sehr gut organisiert und strukturiert, logisch denkend und effizient sein müssen und jemand, *„der auch aufgrund der geerdeten Persönlichkeit andere, die unorganisiert, nervös, emotional sind, ganz schnell beruhigen und strukturieren kann“*. Das sei ganz wichtig, da ja KünstlerInnen auch ein bisschen chaotisch sein dürften, da eine solche Charaktereigenschaft häufig Motor für Ihre Kreativität sei. So habe ihr Betriebsdirektor, Albert Held, zum Beispiel immer einen Stuhl gehabt, den er „Psychotherapiestuhl“ genannt habe, weil er dort häufig SchauspielerInnen beruhigte, wenn sie aufgeregt waren: *„In dem Moment, wo ein Betriebsdirektor selber chaotisch und aufgeregt agiert, ist man nach ein paar Tagen oder ein paar Wochen verloren. Weil sich das auf die anderen überträgt.“*

KulturmanagerInnen müssten auch sehr stressresistent sein. Denn im Theater gibt es ja diese berühmten Anrufe, wo kurzfristig die Information kommt, dass jemand krank ist etc. Eine Situation richtig einschätzen zu können, ist somit sehr wichtig.

Es brauche auch einen Schuss Verrücktheit und ein Nach-den-Sternen-greifen: *„Man muss einerseits logisch sein, aber dann muss man auch etwas wagen. Das heißt, ab und zu muss man auch Risikobereitschaft zeigen.“* Ihr Team und sie hätten es *sportive Ader* genannt, plötzlich etwas ganz Unerwartetes zu machen, bei dem andere sich fragten, was das soll. Innovatives Denken sollte also nicht nur theoretisch vorhanden sein, sondern auch in der Praxis geübt werden.

Auch Teamfähigkeit sei ganz entscheidend, wobei diese mit Persönlichkeitsbildung zusammenhänge und vor allem mit dem Ablegen von „Alibidenken“. Denn in dem Moment, wo Vorwände wegfielen, gehe es dann nur noch darum, wie die MitarbeiterInnen über ganz klare, gemeinsam besprochene Zielsetzungen zu bestimmten Ergebnissen motiviert werden könnten.

Für Barbara Pichler war bei Personalentscheidungen in ihrem Bereich immer wichtig, einerseits die Aufgabe zu sehen und andererseits, was die spezifischen Qualitäten, fachliche wie persönliche, einer Person sind, und wie sie ins Team passt.

KulturmanagerInnen sollten abgesehen vom Interesse auch die Fähigkeit mitbringen,

einerseits flexibel zu bleiben und immer neue Wege zu suchen und andererseits den Kern nicht aus den Augen zu verlieren: *„Viele Leute können das nicht und es ist auch schwer. Wenn du phasenweise dauernd mit irgendwelchen Kleinentscheidungen beschäftigt bist, ist es nicht so einfach, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.“* Es gelte zudem extrem lösungsorientiert zu sein und die eigenen Rahmenbedingungen einerseits klar für sich zu definieren und andererseits kritisch genug regelmäßig zu hinterfragen bzw. wenn nötig anzupassen.

Sven Hartberger weist darauf hin, dass es im Klangforum keine/n DirektorIn gibt, der/die sagt „das und das wird gemacht“, sondern das Programm werde von den 24 Mitgliedern des Ensembles zusammengestellt: *„Und die Aufgabe, die Qualifikation einer Person in meiner Position ist es, zuzuhören und zu verstehen und die künstlerischen Ansprüche mit den sonstigen Erfordernissen in Einklang zu bringen.“*

Ein/e KulturmanagerIn in seiner Position müsse jedenfalls auch gut mit KomponistInnen, VeranstalterInnen und dem Publikum kommunizieren können. Darüber hinaus sei es unter den gegebenen Voraussetzungen sicherlich hilfreich und auch wichtig, mit politischen AmtsträgerInnen eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Im Bereich der Kunst bzw. Musik sei das derzeit jedenfalls noch sehr wichtig, auch wenn es hier bereits Tendenzen gäbe, die mehr in die Richtung des amerikanischen Modells gehen, das er ablehnt: *„Und zwar aus dem simplen Grund, weil man Politiker, die schlechte Kulturpolitik machen, abwählen kann, aber Milliardäre kann man nicht abwählen. Deshalb bin ich nicht dafür, dass es von der Gnade irgendwelcher reichen Personen abhängt, was jetzt Kunst ist und was nicht, sondern eher von gewählten Funktionären. Das ist bei uns in Österreich sicherlich vorläufig noch so und mal sehen, wie lange es bleiben wird. Es sind viele Dinge sehr schnell im Fluss und ändern sich auch schneller, als man glaubt.“*

Michael Roßnagl unterstreicht, wie wichtig es ist, offen zu sein und neugierig, auch und vor allem in Bezug auf andere Kulturen und dabei auch weit über Europa hinauszugehen und immer etwas Neues zu machen. Die Offenheit für andere Kulturen komme einem dann auch wieder zugute: *„Denn heute merkt man, dass Kulturen zu uns kommen, sprich die hohen Flüchtlingszahlen. Und damit umzugehen, kulturell damit umzugehen, das hat man dann einfach schneller drauf und schneller gelernt. Dass man da keine Mauern aufbaut, sondern dass man da die Neugier hineinlässt und sagt, was gibt es da anderes, was gibt es da Neues, was kann man da lernen. Oder wie kann man den Anderen wieder helfen, ihre Situation zu bewältigen.“* Es sei immer ein Geben und Nehmen. Und da gelte es, nicht nur auf Zuschauerzahlen zu schauen, die natürlich wichtig seien, denn Kunst finde ja nicht im luftleeren Raum statt. Das Ziel sei aber nicht, möglichst viel Publikum zu gewinnen, möglichst viel Geld zu machen: *„Das Ziel ist möglichst gute Kunst, möglichst interessante Dinge und etwas sozusagen im Menschen zu bewegen und gesellschaftlich etwas neu anzufassen.“*

In diesem Zusammenhang wäre es auch wichtig, sich nicht zu verbiegen und wirklich zu sich selbst und zur Kunst stehen zu können. Es benötige auch Spaß und Freude, um immer wieder etwas Neues erfinden zu können.

Theoretische Kenntnisse

Bei der Frage nach den **theoretischen Kenntnissen** wurde sehr oft auf Grundkenntnisse im Bereich Betriebswirtschaftslehre verwiesen. Auch steuerliche Grundkenntnisse, Wissen zum Vereinsrecht, Rechnungswesen, Buchhaltung, Projektmanagement und Finanzierung waren einige der angeführten Kenntnisse, die für KulturmanagerInnen wichtig sind.

Katharina Dilena führt zudem grenzüberschreitendes Wissen, z.B. Steuerfragen mit ausländischen VeranstalterInnen, an. Manfred Wagner gibt als Tipp, keine Managementbücher zu lesen, da aus seiner Sicht ÖkonomInnen und ManagerInnen seit Jahren nichts dazu gelernt hätten und die Bücher immer noch sehr altmodisch seien. Für den Bereich der Rhetorik nennt er Cicero, da er bisher kein Rhetorikbuch gefunden hat, das darüber hinauskommt.

Andrea Bina führt an, dass ein breit gefächertes Fachwissen in unterschiedlichen Disziplinen wie etwa Architektur, Zeitgeschichte sowie Kunst- und Kulturgeschichte wichtig sei. Sven Hartberger findet, dass juristische Kenntnisse sinnvoll sind und vieles erleichtern, aber gegebenenfalls auch durch Zukauf von Konsulentenleistungen, RechtsanwältInnen usw. gewährleistet werden könnten. Wenn aber jemand keinen Vertrag oder Bilanzen lesen könne, wäre das weniger problematisch, als ein ernsthafter Mangel im Verständnis dessen, worum es in einer Kulturinstitution überhaupt gehe. Die Frage sei dann, wie schnell jemand das, was er/sie nicht könne und wisse, erlernen bzw. delegieren könne. Fachwissen sei jedoch unabdingbar, um als AnsprechpartnerIn überhaupt ernst genommen zu werden. Wenn das nicht vorhanden wäre, wäre das ein gravierendes Manko.

Managementkompetenzen

Bei den *Managementkompetenzen* wurde angeführt, dass der/die KulturmanagerIn am Ende des Tages die Letztverantwortung trägt und daher eine Grundausstattung an Management-Funktionen mitbringen sollte. Auch die Fähigkeiten delegieren zu können, Entscheidungen zu treffen und mit geringer werden finanziellen Mitteln arbeiten zu müssen, wurden mehrmals erwähnt.

Katharina Dilena nennt für diesen Bereich Personalführung und als persönliche Kompetenz Zeitmanagement, da ja viele Beschäftigte im Kulturbetrieb unter einem ständigen Zeitdruck leiden. Organisationsentwicklung ist ein weiterer Punkt, den sie anführt, auch vor dem Hintergrund von knapper werdenden Ressourcen, die z.B. dazu führen können, dass temporäre Spielorte angedacht werden, um näher zum Publikum zu gelangen und Geld zu sparen.

Veronica Kaup-Hassler wies ebenfalls auf die Wichtigkeit von persönlichem wie auch organisationsbezogenem Zeitmanagement hin. Die Zeit sei immer knapp und gleichzeitig gelte es, auch einmal den Arbeitsdruck herauszunehmen. Das Team beim Steirischen Herbst arbeite z.B. unter großem Zeitdruck, wo gleich nach Abschluss des Festivals das neue Programm in nur drei Monaten erstellt werden muss. Da sei es ganz wichtig trotzdem auch einmal frei zu geben für das Privatleben. So habe sie zum Beispiel ihrem Team im Sommer auch schon einmal aufgrund der großen Hitze frei gegeben. Das Team sei dann umso motivierter zurückgekommen und im Endergebnis genauso effizient gewesen.

In der Teamleitung gehe es auch schon einmal darum Situationen zu beruhigen, z.B. wenn jemand kommt und sagt: ‚Ich bin schwanger‘ wäre es wichtig, das zuerst einmal anzunehmen und vielleicht auch ein wenig zu feiern und erst in einem weiteren Schritt dann zu sehen, wie die neue Situation auch organisatorisch bewerkstelligt werden kann. Sie bemerkt in diesem Zusammenhang, dass, als sie beim Steirischen Herbst anfang, dort nur eine Frau mit einem Kind gearbeitet hat, während es heute schon zehn Frauen mit Kindern gäbe.

Für Franz Sattlecker unterscheiden sich Managementkompetenzen für KulturmanageInnen nicht von jenen, die in anderen Unternehmen angewandt werden.

Manfred Wagner nennt, wie andere, auch Delegieren als wichtige Kompetenz, wobei er ausführt, dass dies eigentlich nur mittels *learning by doing* vermittelt werden kann. Weiters müssen KulturmanagerInnen in der Lage sein, Letztentscheidungen zu treffen und diese auch zu kommunizieren. Wobei sie gleichzeitig auch einen einfachen und verständlichen Kommunikationsstil anwenden sollten, damit sie auch von allen gut verstanden werden. Damit zusammen hängt auch die persönliche Glaubwürdigkeit, die aus seiner Sicht ein sehr wichtiger Punkt für KulturmanagerInnen ist, wobei sich wiederum eine Überschneidung mit persönlichen Kompetenzen ergibt. Wobei KulturmanagerInnen transparent kommunizieren und erklären müssen, wenn sich Dinge ändern – diese Transparenz den eigenen MitarbeiterInnen gegenüber sei ein wichtiger Aspekt der Glaubwürdigkeit.

Michael Wimmer nennt ebenfalls die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen und sich der Letztverantwortung bewusst zu sein. KulturmanagerInnen sollen daher eine spezifische, inhaltliche Kompetenz, aber auch eine Grundausstattung an Managementkenntnissen mitbringen, wie z.B. Ressourcenverwaltung, Personalentwicklung, Arbeitsbedingungen, Motivation. Aus seiner Sicht geht Management auch viel weiter und reicht bis zu Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie persönliches Standing und Überzeugungskraft – *von den wesentlichen Funktionen eines Betriebs eine Ahnung haben.*

Thomas Groß nennt Entscheidungen treffen, Prioritäten setzen, Positionen beziehen und die Fähigkeit diese zu kommunizieren; wobei er anführt, dass sich dies auch in den letzten Jahren geändert hat, da derzeit die öffentliche Finanzierung von Kunst und Kultur ständig in Frage gestellt werde. Er meint dazu, dass KulturmanagerInnen in der Diskussion um finanzielle Mittel nicht mit quantitativen betriebswirtschaftlichen Kriterien antworten sollten, sondern wieder viel stärker mit Qualität, ästhetischer Effektivität und Innovation argumentiert werden sollte.

Aus Sicht von Anna Badora sind strategische Fähigkeiten und damit zusammenhängend klassisches Marketing für KulturmanagerInnen überaus wichtig. Die Sponsorsuche, Positionierung des Theaters – da sei eine enge Zusammenarbeit mit der Dramaturgie gefragt, wo es um die Inhalte geht. Dabei wäre es nicht nötig, alles selbst zu wissen, „*aber man muss in Gesprächen mit Kollegen herauskriegen, was wollt ihr für ein Image, was wollt ihr machen, und dann überlegen, wie man das, was gewollt wird, in die Öffentlichkeit trägt. Und wie man zum Beispiel mit diesen Stichworten um Sponsoren wirbt.*“

Sie spricht die Personalführungskompetenz an, wenn sie darauf hinweist, dass es auch um das Erkennen der Fähigkeiten der Einzelnen gehe. Denn wenn eine Position ein bisschen auf die Person, die sie übernehmen soll, zugeschnitten werde, wäre oft zu beobachten, wie deren besonderen Stärken sich entfalten. Dann gelte es zu sehen, *wie motiviere ich Leute, wie motiviere ich mich selbst* und welche Ziele, die nicht völlig utopisch sind, aber eine genügend große Herausforderung darstellen, werden angestrebt.

KulturmanagerInnen sollten auch keine Angst davor haben, unpopuläre Entscheidungen zu treffen und sich auch einmal unbeliebt machen. Bei Personalentscheidungen sei das oft am Schwersten, aber in einer solchen Position wäre es nicht möglich, immer nur beliebt zu sein. Im Umgang mit MitarbeiterInnen und diesen untereinander sei es besonders wichtig, keine infantilen Schuldzuweisungen zu machen, sondern gemachte Fehler zuzugeben und zu sehen, was künftig anders gemacht werden könne. Und dann gelte es nach vorne zu schauen und nicht lange zu beklagen, was alles schiefgegangen sei, wer Schuld habe und wie furchtbar alles sei: „*Das klingt so selbstverständlich, aber es gibt selten Kulturinstitutionen, wo es nicht so zugeht. Und das ist richtig ein Jammer, wenn man oft so beobachtet, wie die Leute in einen Sumpf von schlechtem Gewissen oder Schuldzuweisungen geraten. Und dann sind sie passiv, gehen in die innere Kündigung und sind für die Abteilung nicht mehr produktiv. Aber so*

selbstverständlich es klingt, es ist nicht so leicht dies zu ändern, selbst wenn man das erkannt und benannt hat. “

Veränderungen im Zeitenverlauf und neue Herausforderungen für KulturmanagerInnen

Im Rahmen der Fragen zu den Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten wurde auch auf **Unterschiede im Zeitenverlauf** eingegangen, die die Befragten aus ihrer Sicht bzw. in ihrer beruflichen Laufbahn beobachten konnten. Dabei wurde sowohl der Blick zurück geworfen, d.h. welche Unterschiede gibt es heute im Vergleich zu früher, als auch nach vorne geblickt und somit darauf, welche neuen Herausforderungen auf KulturmanagerInnen derzeit und in Zukunft zukommen werden.

Katharina Dilena nennt steigende Anforderungen im Hinblick auf betriebswirtschaftliches Denken, insbesondere im Förderbereich als stärker werdendes Moment im Beruf: *„Weil auch mehr reguliert wird. (...) Früher konnte man die Buchhaltung einfach in einem Excel machen, heute braucht es ein Buchhaltungssystem. Die Anforderungen an Analyse der Daten und wie eine Abrechnung gestaltet sein muss für die Fördergeber, die steigen ständig.“*

Als Herausforderung für die Zukunft sieht sie die Schwierigkeit junge Menschen für Kunst und Kultur zu interessieren, da über die Schulen der „Erstkontakt“ nur noch selten hergestellt wird, da diese mit anderen Grundanforderungen ausgelastet sind. Auch die Gemeinden arbeiten immer weniger in diese Richtung, da aus ihrer Sicht Kulturzentren am Land immer weniger werden, da sie immer weniger gefördert werden. Auch die Ansprache von neuen Zuschauergruppen, wie z.B. MigrantInnen, führt sie als Beispiel für neue Herausforderungen an. Auch gibt sie an, dass der Innovationsdruck z.B. an den Theatern immer größer wird und ständig neue Stücke produziert werden sollen; wogegen sie anmerkt, dass mehr auf Nachhaltigkeit geachtet werden könnte und Stücke länger touren und mehr Menschen erreichen könnten *und nicht nach zehn Vorstellungen irgendwo verschwinden.*

Zum Bereich Social Media, der in den letzten Jahren auch stärker in den Kulturbereich eingedrungen ist, meint Katharina Dilena, dass dies einfach dazugehört, *uns aber auch nicht herausreißt.* Und sie glaubt, dass Printmedien und auch Plakatstände im öffentlichen Raum als Werbemittel noch lange nicht ausgedient haben bzw. von Online-Medien ersetzt werden.

Auch Barbara Pichler sieht massive Veränderungen im Bereich der Finanzierung; dadurch, dass der Anteil der öffentlichen Hand immer mehr zurückgeht, gewinnen andere Finanzierungsformen und der Umgang mit SponsorInnen, Marketing, Außenwerbung usw. an Bedeutung. Die Finanzierung sei auch ein viel größerer Arbeitsbereich geworden und nehme viel mehr Arbeitszeit in Anspruch als noch vor zehn Jahren. Es brauche daher heute auch einen kritischeren Umgang mit Finanzierung als früher, wenn z.B. die Werbeidee, die ein/e SponsorIn hat, nicht in Einklang steht mit dem, was die Veranstaltung vermitteln will, dann müsse auf das Geld eben verzichtet werden.

Vor zehn Jahren hätten SponsoringpartnerInnen eher unterstützt, weil sie eine Veranstaltung gut gefunden hätten und sie hätten sich nicht so aktiv in die Programmplanung eingemischt; heute aber wolle jede/r PartnerIn, dass es ein spezielles, maßgeschneidertes Projekt nur für ihn/sie gibt. In diesem Zusammenhang erzählt sie von einem Sponsor, der das Sponsoring am Tag der Eröffnung plötzlich an die Bedingung knüpfte, dass eines seiner Autos in der Halle, wo das Eröffnungsempfang stattfand, stehen solle. Und so gäbe es viele schwierige Dinge, wo jemand quasi über die Hintertür einfach Inhalte einzuschleusen versuche.

Gleichzeitig gäbe es aber auch mehr Zwang, über soziale Medien präsent zu sein und die eigene Produktion ständig zu verkaufen: *„Es sind viel mehr Entscheidungen zu*

treffen, in welchem Stil du diese Präsenz sozusagen gestalten willst.“ Während vor zehn Jahren ein Programmheft, Katalog und eine rudimentäre Website gemacht wurden, sei es jetzt problematisch, wenn z.B. kein Twitter-Account genutzt werde: „Solche Fragen stellen sich andauernd. Das sind viele Kleinigkeiten und ich glaube, die Leute verlieren aus den Augen, dass alle diese kleinen Dinge wichtig sind. Weil sie alle dazu beitragen, welche Außenwirkung du erzeugst und wofür du als VeranstalterIn eigentlich stehst. Das kann man überhaupt nicht mehr vergleichen mit dem, wie es noch vor einigen Jahren war.“

Veronica Kaup-Hasler sieht zunehmend die Gefahr der Instrumentalisierung von Kunst und Kultur, wobei dies in zwei Richtungen geschehe. Einerseits gäbe es die Ökonomisierung, *„das heißt, wie viel zahlt der Staat für einen Sitzplatz, und das wird immer ärger werden. Ich frage mich, was in 30 Jahren die Oper macht.“* Da müsse der Politik entgegengehalten werden, dass die Gesellschaft gewisse Dinge brauche, um als Zivilgesellschaft zu funktionieren. Und dann gäbe es noch die Gefahr der politischen Vereinnahmung, wo Förderung an die Auseinandersetzung mit bestimmten Themen gebunden werde. Wenn die Kunst und Kultur dort, wo die Politik versagt, beginnt einzuspringen, werde sie nur Mittelmäßiges herausvorbringen, weil das dann soziale Arbeiten seien: *„Und dann gibt es aber keine abstrakten Paintings mehr, dann gibt es keine Lautgedichte. Also, die Jandls dieser Welt wären tot, weil sie überhaupt nie mehr Geld kriegen würden, und ich glaube, wir müssen das verteidigen und nicht eben uns instrumentalisieren lassen.“* Sie findet, dass für die jungen Leute diese Gefahren der Instrumentalisierung verstehbar gemacht werden müssen und eine Form von Widerstand entwickelt werden sollte: *„Sagen wir so, junge Leute kriegen einen Auftrag, können nicht nein sagen, müssen auch von etwas leben. Wo könnte darin jetzt der Dreh bestehen, das zu nehmen, aber zu etwas anderem zu machen?“*

Teresa Indjein sieht die größte Veränderung durch den Computer und die neuen Medien bedingt durch die Erhöhung des Tempos. Was die Inhalte und die Art des Arbeitens betreffe gehe es weiterhin um das merkurische Vermitteln, aber: *„die Welt hat sich verändert und das Tempo hat sich verändert und die Menge der Dinge, die gemacht werden, hat sich verändert. Und niemand traut sich mehr zu sagen ‚Schauen wir auf ganz gute Qualität und langsam.‘ (...)* Das Tempo verändert alles und das Tempo verändert die Wahrnehmung.“ Früher, wenn jemand beim Kulturforum Istanbul angefragt habe, wurde ein Bericht geschrieben auf der Schreibmaschine, der dann 14 Tage oder drei Wochen unterwegs war. Dann wurde er hier ausgepackt aus dem diplomatischen Kuriersack, gelesen und dann wurde reagiert. Was sich noch geändert hat ist, dass leichter auch regional gearbeitet werde, da die Vernetzung viel schneller gehe. Die Arbeit der Kulturdiplomatie habe sich auch durch die EU, die neuen Europäischen Netzwerke (z.B. European Union National Institutes of Culture, EUNIC) verändert. Es gibt mehr transnationale Kooperation und grundsätzlich gehe es dabei aber immer um Kunst- und Kulturvermittlung. Die großen Kunstinstitutionen und auch die kleineren können sich heute aber auch durch das Internet selber sehr stark vernetzen.

Franz Sattlecker meint, dass es im Vergleich zu früher – er ist seit fast 30 Jahren im Kulturbetrieb – keine großen Veränderungen auszumachen seien. Allerdings nennt er die fortschreitende Professionalisierung im Kulturbereich sowie auch einen Wandel hin zu mehr Kleinst-UnternehmerInnen in diesem Bereich. Aus seiner Sicht wirkte auch das IKM mit dem Lehrgang an dieser Professionalisierung mit und viele der AbsolventInnen würden sich selbständig machen wollen und benötigten daher vor allem Kenntnisse für eine solche mögliche Selbständigkeit.

Zu den neuen Herausforderungen führt er die weniger werdenden Subventionen an, die zu gravierenden Konsequenzen führen würden: *vom Verwalten mehr zum Gestalten.* Weiters glaubt er, dass in Österreich das private Sponsoring nicht wirklich funktionieren kann, da

einfach nicht die Unternehmen – von der Größe her – vorhanden sind, die bereits wären, namhafte Beträge zu sponsern.

Social Media gehören auch für Franz Sattlecker zum Führen eines großen Unternehmens wie Schönbrunn dazu, er meint aber auch: *„Wir verkaufen über Social Media, glaube ich, kein einziges Ticket.“*

Im Vergleich mit früher – Manfred Wagner ist seit den 1970er Jahren im Kulturbereich aktiv – waren die Betriebe früher sehr viel autonomer und es wurde viel mehr improvisiert. Wagner führt auch an, dass es mehr Solidarität unter den Mitwirkenden gegeben habe und dass es heute kaum noch Ensembletheater gäbe, sodass sich die Leute teilweise ja gar nicht mehr kennen würden. Er meint auch, dass früher die Direktoren viel stärker waren *„(...) es waren schon auch sehr oft Künstler mit einem sehr, sehr hohen Level.“* – wie z.B. die Ära Karajan an der Staatsoper.

Bei der heutigen Generation sieht er als Problem, dass diese nicht mehr bereit ist dem Beruf alles unterzuordnen. Er meint, dass die Qualitäten im Zeitmanagement und in der Konzentration leiden, wenn dem Beruf nicht mehr Platz eingeräumt wird: *„(...) in der Kunst ist alles immer so ein Annäherungswert an das Ideal. Also es kommt fast nie zum Ideal. Und das heißt, du hast ununterbrochen irgendwelche Baustellen und diese Baustellen betreffen auch die ganze Konzentration des Menschen. Da kannst du nicht sagen ‚naja, Moment, mein Kind ist krank und ich habe dann woanders den Kopf‘. Also wirklich, das ist nicht verträglich.“*

Als sehr wichtig nennt Wagner die Verantwortung, die ein/e KulturmanagerIn hat. Sowie in der Lage zu sein etwas so vorzubringen, dass einen PolitikerInnen und BeamtInnen auch verstehen bzw. mit diesen eben auch kommunizieren und argumentieren zu können. Auch die finanziellen Umstände werden als große Herausforderung gesehen, da Wagner Kulturbetriebe als Langfristunternehmen sieht, für die auch mehrere Jahre im voraus geplant werden müsse. Dies seit jedoch aufgrund der Rahmenbedingungen bei der Finanzierung immer schwerer möglich. Auch das Ansprechen neuer Zielgruppen sieht Manfred Wagner als große Herausforderung, wo er sich selbst auch als *„sehr ratlos“* bezeichnet, wie z.B. jüngere Menschen durch Kultur angesprochen werden können. Als Beispiel nennt er die Londoner Philharmoniker, die zwei bis drei Proben pro Woche für SchülerInnen öffnen und so neue Zielgruppen ansprechen. Auch die Verbindung von bekannten Namen mit einem Ensemble sieht es als Möglichkeit Menschen für bestimmte Veranstaltungen zu gewinnen sowie auch neue Präsentationsformen wie auch Großveranstaltungen, auch wenn er diese, wie z.B. die Philharmoniker in Schönbrunn, als am wenigsten attraktiv bezeichnet.

Thomas Groß führt aus, dass aus seiner Sicht das klassische Bild vom/von der KulturmanagerIn heute relativ obsolet geworden ist, wenn man darunter vor allem BWL-Tugenden und BWL-Denkweise versteht und die Tätigkeit vom künstlerisch autonom Produzierten trennt, wie dies in der Literatur zu Beginn des Kulturmanagements oft propagiert wurde. So sind heute TheaterleiterInnen KulturmanagerInnen in einem viel breiteren Sinn, d.h. sie haben die Verantwortung für die organisatorischen und quantifizierbaren Abläufe, gleichzeitig haben sie aber auch eine Interpretationsfunktion, sie kuratieren das künstlerische Programm, entscheiden über Besetzungen und die Spielplangestaltung. Somit zeichnet sich das Berufsbild heute aus seiner Sicht viel stärker als eine Mischform aus, die ein Grundwissen von Betriebswirtschaftslehre und Organisationformen, Menschenführen etc., gleichzeitig aber auch eine eindeutige künstlerische Expertise zusammenführt.

Als Herausforderung sieht Groß, dass sich KulturmanagerInnen stärker auf ihre künstlerische Expertise konzentrieren sollten, da diese immer wichtiger würde. Aus seiner Sicht vermischen sich die Ebenen zwischen Kunstproduktion, Verwaltung, Politik und Vermittlung immer

mehr. Als Schwierigkeit sieht er auch die Vermischung von Realität und Kunst – auch im Alltag der Menschen, da sich ja viele Menschen immer mehr in künstlich erzeugten Realitäten aufhalten (z.B. Internet und Computer in der Arbeit, Smartphone und Tablet oder Fernseher zu Hause); und diese neuen Realitäten bedeuten aus seiner Sicht auch etwas für die gesellschaftliche Funktion von Kunst und Kultur und diese Frage nach der Funktion sollte viel stärker reflektiert werden – und darauf sollte in der Zukunft noch viel stärker Rücksicht genommen werden.

Sven Hartberger meint, dass rückblickend auf die letzten 50 Jahre schon spürbar ist, worauf man sich wohl künftig einstellen müsse, nämlich, dass es keinen verbindlichen Kanon mehr gibt, was wertvoll ist und was wertlos: *„Also, wer früher Konzerte veranstaltet hat, der hat etwas Gesellschaftliches und künstlerisch und kulturell Wertvolles getan und das war ein Datum, das zu diskutieren wäre einfach lächerlich gewesen. Da hätte man nicht gesagt, was soll das und wer soll dort hingehen und wozu überhaupt.“* KulturmanagerInnen müssten sich damit konfrontieren, dass eine zunehmend große Anzahl an vor allem jungen Menschen heute findet, dass sie ohne das sehr gut leben können.

Früher war das so, dass, wer zu den „gebildeten Schichten“ gehört hat oder sich zu den diesen gehörig empfand, am kulturellen Angebot, das als „Hochkultur“ bezeichnet werden kann, automatisch und ohne zu fragen teilgenommen hat: *„Das hat einfach dazugehört und das gehört jetzt seit schon einigen Jahren oder bald so, ich würde mal schätzen, so zwei, drei Jahrzehnte, nicht mehr so unbedingt dazu.“*

Auch Michael Wimmer führt an, dass der Kulturbereich für sich alleine stehend zunehmend unter Legitimationsdruck kommt, da es nicht mehr dieses gesellschaftliche Selbstverständnis gäbe, dass für den Kulturbetrieb Steuermittel einfach bereitzustellen sind. Kultur sei heute eines unter vielen Freizeitangeboten und ist sowohl für die nationale Identitätsstiftung als auch für den persönlichen Status nicht mehr so relevant wie früher. Als Beispiel nennt Wimmer, dass es für CEOs heute nicht mehr selbstverständlich ist kulturell firm zu sein und Konversationen über Kunst und Kultur sowie die Besuche von Festspielen oder Theateraufführungen zu führen. Und dies strahlt laut Wimmer auch in die mittleren Managementebenen aus, die daraus für sich ableiten, dass Kultur für den Status zunehmend irrelevant wird – woraus sich eben auch die Notwendigkeit ergibt, neue Zielgruppen anzusprechen bzw. sich zu überlegen, wie die NutzerInnen besser erreicht werden. Immer wichtiger im Vergleich zu früher ist laut Michael Wimmer eine Kenntnis der potentiellen NutzerInnen zu haben, und deren Ansprache nicht (nur) auf die Marketing- oder Bildungsabteilung abzuwälzen, sondern dass diese Frage der Zielgruppenerreichung sehr grundsätzlich bearbeitet werden soll. Da die potentiellen NutzerInnen immer diverser werden, sind sie nicht mehr als Gesamtheit ansprechbar und daher wird es notwendig werden *„ein neues Verhältnis zwischen Produzenten und Nutzern zu schaffen. Das traditionelle Verhältnis, die einen im Scheinwerferlicht, die, die machen, und die anderen im Dunkeln, die schauen. Das zu überwinden, Kultureinrichtungen werden zunehmend zu Orten der Begegnung.“* Weiters bringt Wimmer für die Zukunft nochmal den Aspekt der Organisationsentwicklung, vor allem für traditionell operierende Institutionen ins Spiel und weist darauf hin, dass Infrage-stellen auch produktive Aspekte hat. Wobei auch das Einbeziehen der MitarbeiterInnen ein zentraler Aspekt ist und die wesentlichen Grundlagen der strategischen Entwicklung möglichst breit mit der Belegschaft diskutiert werden sollten. *„Dabei geht es nicht darum, den Betrieb jetzt als Ganzes arbeitsunfähig zu machen, weil wir uns nur noch nach innen hin befragen.“* – aber die bestehenden Hierarchien, die oft auf Angst und Kontrolle basieren, aufzubrechen, um neue Entwicklungen zu ermöglichen. In manchen Betrieben wäre damit einfach verbunden, dass auch Fehler zugelassen werden, da aus diesen ja gelernt werden kann, und sich mit den eigenen und den institutionellen Ängsten

auseinandersetzt und Kontrolle und Angst, die oft vorherrschen, Vertrauen und Zuversicht entgegengesetzt.

Zur Organisationsentwicklung meint Wimmer, dass diese nicht erst aus einer Notlage – wie z.B. sinkenden Subventionen – heraus angegangen werden sollte, da dies oft nicht zu den besten Entscheidungen beiträgt. Sondern ein gut geplanter Prozess rund um richtige Organisationsformen sein sollte, wo man sich auch durchaus Anleihen aus dem Privatwirtschaftsbereich holen kann, da dort schon seit langer Zeit mit neuen Methoden gearbeitet wird.

Anna Badora ist der Meinung, dass KulturmanagerInnen immer effizienter arbeiten und zunehmend wie Top-ManagerInnen in der Industrie agieren müssen; das werde immer wichtiger. Früher sei der menschliche Kontakt wichtiger gewesen, man könne sagen, es sei „gemütlicher“ gewesen. Das hänge natürlich auch viel mit den elektronischen Medien wie E-Mail und Smartphone zusammen, die Reaktionen in kürzester Zeit erwarten lassen. Früher habe es auch mehr Ressourcen gegeben. *„Wenn ich überlege, dass wir in Düsseldorf nicht viermal so viel wie in der Burg, aber dreimal so viel Geld hatten, wie hier im Volkstheater. Da war schon deutlich mehr Luft. Das waren schon andere Dimensionen.“* Sie findet, dass der Zwang zur Effizienz aber nicht nur negativ sein muss: *„Mit gutem, effizienten Management kann man viel an Entfrustung, wie wir das nennen, oder Entstressung erreichen. Effizienteres, direkteres Denken, also weniger Umwege und Endlosdenkschleifen zu akzeptieren, kann weltoffener sein und kann Gefangensein in irgendwelchen Feindbildern und Unmöglichkeiten vermeiden helfen.“*

Die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen und Institutionen wird von Andrea Bina als wichtiges Thema heute, aber auch für die Zukunft gesehen. Somit sollten KulturmanagerInnen in der Lage sein mit unterschiedlichen Organisationen, Institutionen und Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten und gemeinsam Projekte zu konzipieren und umzusetzen – auch Michael Wimmer sieht diese Kooperationsfähigkeit und das Zusammenarbeiten mit anderen Institutionen als zunehmend wichtigere Anforderung. Was für Andrea Bina generell wichtig für die Zukunft ist, ist das Thema Barrierefreiheit, das sowohl auf der Homepage als auch im Haus umgesetzt wurde. Weitere wichtige Bereiche, die früher weniger Aufmerksamkeit erregten, sind z.B. *Leichter Lesen* Texte, die einfachere, leicht verständliche Information, z.B. für NeulinzerInnen, anbieten. Das Museum als Lern- und Bildungsort soll für alle Alters- und Bildungsschichten zugänglich sein.

3.3 Weiterbildung im Bereich Kulturmanagement

In einem dritten Frageblock wurden mehrere Fragen zur Weiterbildung im Bereich Kulturmanagement gestellt, die sich unter anderem mit den Inhalten des IKM-Lehrgangs, der Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung in diesem Bereich sowie den Arbeitsmarktchancen von KulturmanagerInnen befassten. Neben Hinweisen auf mögliche neue Inhalte im IKM-Lehrgang sollten dabei auch Einschätzungen zur Relevanz einer akademischen Ausbildung im Bereich Kulturmanagement abgefragt werden.

Vorstellungen vom Berufsleben

Die erste Frage zur Weiterbildung wurde an IKM-AbsolventInnen in der Form gestellt, dass sie gefragt wurden, ob sie nach der Ausbildung am IKM *realistische Vorstellungen vom Berufsleben* hatten.

Michael Wimmer, der zu Beginn der 1980er Jahre am Lehrgang teilgenommen hatte, meint zu dieser Frage, dass er nach dem Lehrgang kein wirklich elaboriertes Bild hatte. Er führt an, dass der Lehrgang einen darauf vorbereitet hat, nicht alles schon zu wissen und die Bereitschaft zu *learning-by-doing* hervorruft, da man nach einem solchen Lehrgang ja auch nicht annehmen dürfte, jetzt schon alles zu wissen. Aber eben eine Neugier auszulösen, sich intensiver mit bestimmten Themen auseinanderzusetzen. Für ihn selbst war der Lehrgang eine Art „Appetizer“, da er anschließend Kulturpolitik studiert hat, um sich mit diesem Thema noch intensiver zu beschäftigen. Wichtig am Lehrgang fand er die Vernetzung mit den Vortragenden, aber auch und insbesondere den Studierenden; und auch eine Sensibilität mitzunehmen zu den hoch komplexen Zusammenhängen und den spezifischen AkteurInnen mit ihren jeweiligen Traditionen. Und auch die Erkenntnis, *dass kein Kulturbetrieb ist, wie der andere – und auch kein Theater wie ein anderes Theater.*

Im Gegensatz dazu meint Michael Roßnagl, aus dem Jahrgang 1981, dass er ohne das Kulturmanagement-Studium die Aufgaben und die Jobs in Deutschland nie bekommen hätte. Kurz nachdem er von Wien weggegangen ist, wurde er Direktor in Osnabrück, war anschließend beim deutschen Musikrat, dann wieder in der Intendanz am Theater. Und so sei er gewachsen und gewachsen bis er dann zur Ernst von Siemens Musikstiftung als Geschäftsführer gekommen sei: *„Also, ohne das Studium in Wien und ohne die Möglichkeiten, hätte ich mir dieses Berufsfeld nie erarbeiten können. Da bin ich auch heute noch dankbar.“*

Er hatte zu Beginn seiner Kulturmanagementkarriere realistische Vorstellungen von seinem späteren Berufsfeld, da er schon am Anfang seines Kunststudiums gewusst habe, dass es in die musikalische Richtung geht. Und mit dem Kulturmanagement wurde dann klar, dass er eher ins Musik-Kulturmanagement geht, wobei die Nachbarskünste, bildende Kunst und Literatur, für ihn auch immer präsent waren.

Andrea Bina, Lehrgangsjahrgang 1990, führt an, dass sie nach dem Lehrgang durchaus realistische Vorstellungen zum Berufsfeld Kulturmanagement hatte. Einerseits erzählten die Vortragenden aus ihrer alltäglichen Praxis im Kulturbetrieb, andererseits konnte ein breites Angebot an Praktika genutzt werden.

Thomas Groß, Jahrgang 2012, führt aus, dass er durch den Lehrgang mehr Einblick bekommen hat – und eben nicht nur in die Theorie, sondern auch in die Praxis durch Projekte, die gemeinsam initiiert wurden. Weiters nennt er auch den sehr positiven Aspekt der Vernetzung und den Austausch, wodurch auch sehr realistische und praktische Einblicke in andere, neue Bereiche gewonnen werden konnten.

Katharina Dilena, Jahrgang 2005, hatte durchaus realistische Vorstellungen, auch da sie ja bereits vorher im Kulturbereich erste Erfahrungen sammeln konnte. Sie gibt auch an, dass während der Ausbildung sehr viel von und mit den KollegInnen gelernt wird, die aus den verschiedensten Bereichen kommen und hier sehr alltagsnah von ihren Erfahrungen berichten.

Nicht-IKM-AbsolventInnen wurden hingegen danach befragt, ob sie zu Beginn ihrer Karriere realistische Vorstellungen vom Berufsleben hatten.

Veronica Kaup-Hasler hatte eine Traumvorstellung von ihrem späteren Berufsleben und hat gehofft, dass die Punkte Internationalität und Arbeit mit den KünstlerInnen Realität werden. Aber hinsichtlich der konkreten Lebensform und vor allem in Bezug darauf, was es heißt, andere zu führen, wäre ihr das damals noch nicht bewusst gewesen. Auch war ihr nicht klar, dass Kinder im Alter zwischen 11 und 16 eine solche Herausforderung darstellen und wie sich

ihr Familienleben entwickeln würde. Sie habe in einer bestimmten Lebensphase Angebote erhalten, die sensationell waren, aber eben zum ganz falschen Zeitpunkt kamen und mit ihrem damaligen Familienleben nicht vereinbar waren.

Teresa Indjein hatte am Ende ihrer Ausbildung keine realistische Vorstellung: *„Im Außenministerium hat man keine realistischen Vorstellungen, weil immer sehr viel möglich ist oder sein kann. Du weißt eben nie, wann du wo leben wirst. Das sogenannte Planen ist nicht mehr als ein Wünschen oder Hoffen auf einen Dienstort. Manchmal wird der Wunsch wahr, manchmal nicht. Das hängt von so vielen Faktoren ab. Diese Bedingungen sind zu akzeptieren.“*

Anna Badora hatte insofern keine realistischen Vorstellungen vom späteren Berufsfeld wie sich Regie von der Arbeit als Intendantin unterscheidet: *„Da war ich noch überhaupt nicht zuhause, damals nicht richtig ausgebildet in diese Richtung. Und strategisches und politisches Handeln statt geradeheraus zu sein, habe ich innerlich abgelehnt. (...) das ist ein fast unmöglicher Spagat zwischen der erforderlichen Mentalität einer Regisseurin und einer Intendantin. Die Vorgehensweisen, Werte, alles ist anders; wie man an der Front der Proben und an der Front des Managements arbeitet. Die erforderlichen Fertigkeiten einer Intendantin hat mir dann das Leben in überharten Lehrstunden in Düsseldorf gelehrt.“*

Barbara Pichler hatte ihrer Einschätzung nach ziemlich realistische Vorstellungen vom Berufsfeld, weil sie vorher schon länger im Filmbereich gearbeitet hat und auch die Diagonale aus eigener Berufserfahrung kannte. Sie ist der Meinung, dass das Studium Kulturmanagement viele Fähigkeiten und auch Wissen vermittelt, die in der Praxis benötigt werden, aber es sei auch Ausdruck des ganzen Problems des Kulturfeldes und der „Pseudoprofessionalisierung“, die dort stattfindet. Und deswegen hätte sie ein Problem mit dem Berufsbild KulturmanagerIn, das eigentlich an der Realität vorbeigehe. So verweist sie auf ihre Erfahrung bei der Diagonale, wo sich viele Leute aus dem Kulturmanagementbereich für Praktika beworben haben und vor allem, was das Strukturelle und die Abwicklung betrifft, mit viel Wissen ausgestattet waren; aber niemand habe praktische Erfahrungen im Filmbereich gehabt und kaum jemand sei aus Interesse in dem Feld dort gelandet, sondern weil es einen Job gegeben hätte: *„Alle glauben, sie können schon demnächst meinen Job machen, haben aber inhaltlich null Ahnung von dem künstlerischen Feld, sondern kennen nur die Managementseite – und auch die oft nur in der Theorie.“*

Stärken und Schwächen des Lehrgangs

Eine weitere Frage befasst sich mit den Stärken und Schwächen des Lehrgangs, wobei wir die Antworten in diesem Fall ohne jeweilige Namensnennung anführen möchten, obwohl deutlich mehr Stärken als Schwächen vorgebracht wurden.

Als **Schwäche** wurde das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis genannt, da hier die Theorie aus Sicht eines Interviewpartners zu stark durchschlägt und er mehr Wert auf wirtschaftliche und rechtliche Grundkenntnisse legen würde.

Zu wenig Förderung und Forderung von künstlerischer Kompetenz wurde angeführt, d.h. es wird sehr auf die Eigeninitiative der TeilnehmerInnen vertraut; und auch zu wenig Spezialisierung, wodurch sich der/die Einzelne nicht für einen Bereich entscheiden muss und damit – zumindest für diesen Gesprächspartner – zu wenig an Fundiertheit in dem Bereich, für den er/sie sich schlussendlich entscheidet, vermittelt bekommt. Eine fehlende Spezialisierung wurde auch von einer weiteren Gesprächspartnerin als Manko angeführt.

Ein Gesprächspartner findet wichtig, dass im Lehrgang Praktisches vermittelt wird, zum Beispiel, wie ein Subventionsantrag gestellt oder ein Budget erstellt wird; das sei vor etlichen Jahren, als er den Lehrgang besucht habe, nicht der Fall gewesen. Generell sei für seinen Geschmack *der Bereich der Vermittlung irgendwelcher Sachkenntnisse* zu kurz gekommen. Damals hätten Größen wie Haeusserman, Prawy, Jungbluth, Pesendorfer, Blaukopf aus ihrer Lebenserfahrung berichtet und das sei neben einem Verhaltens- und Gesprächstraining der Kern der Ausbildung gewesen. Inzwischen habe sich da aber wohl viel geändert.

Als **Stärken** des Lehrgangs wurde von vielen ehemaligen AbsolventInnen die Vernetzung und das Kennenlernen von vielen verschiedenen Persönlichkeiten im Kulturbereich angeführt – sowohl im Hinblick auf die Lehrenden, als auch die Studierenden. Bei den Lehrenden wurde auch angeführt, dass es – neben den Inhalten, die vermittelt werden – interessant ist, diese Persönlichkeiten als solche zu erleben. Was bei manchen allerdings auch eine Schwäche sein kann, wenn dann auch die persönlichen Schwächen durchkommen oder die Inhalte nicht so relevant sind bzw. nicht gut vorbereitet wurden. Gleichzeitig wurde aber auch betont, dass das Berichten aus dem beruflichen Alltag einen guten Einblick gegeben hat.

Eine Gesprächspartnerin fasst es für sich folgendermaßen zusammen: *„Ein Drittel, vom dem was dort passiert ist, hat mir extrem viel gebracht, ein Drittel war okay, und ein Drittel hat gar nichts gebracht.“*

Ein Gesprächspartner hob insbesondere die Wichtigkeit der Vermittlung von Management-Fertigkeiten hervor und meinte, dass *alle, die damals mit mir studiert haben und das durchgezogen haben – wir waren zum Schluss dann acht Absolventen von 26 – also alle haben Toppositionen bekommen.*

Jemand anderer fand vor allem wichtig, dass er Leute bzw. die *Player im Feld* kennenlernen und sich mit ihnen bekannt machen konnte, *„dann auch so, dass sie gesagt haben ‚Naja, du, du könntest eigentlich bei mir dann zumindest ein Praktikum machen oder da wird vielleicht einmal eine Position frei oder so etwas‘.“*

Auch die Vermittlung von Social Skills und insbesondere das Verhaltens- und Gesprächstraining wurden als besonders hilfreich empfunden: *„Wie man ein Gespräch führt. Da habe ich am IKM sehr viel gelernt. Also, ich war natürlich der Meinung, dass ich ein Gespräch führen kann, wie ich dort hingekommen bin. Und ich war dann wirklich sehr, sehr überrascht. (...) Ich meine, wie ich auf einen Gesprächspartner wirke oder die Art, wie ich etwas kommuniziere drüben ankommt und so. (...) Ich war 24 oder 25, ich habe ein abgeschlossenes akademisches Studium gehabt, ja. Und bis dahin habe ich nie gehört, dass ich dafür verantwortlich bin, wie das, was ich sage, auf jemanden anderen wirkt. Das hat mir nie jemand gesagt, dass das mein Problem ist.“* Er wäre immer der Meinung gewesen, dass er nur dafür verantwortlich sei, klar und deutlich zu sagen, was er meine und wenn jemand anderer damit nicht umgehen könne, hätte derjenige eben Pech gehabt, aber *„das habe ich am IKM verstanden, dass das nicht Pech für ihn, sondern Pech für mich ist.“*

Angesichts der Tatsache, dass weder in der Schule noch an der Universität Social Skills unterrichtet werden, wäre es sehr wichtig, den Studierenden in diesem Bereich Kenntnisse zu vermitteln. Vor allem im Bereich Management, das dann natürlich auch mit Menschen zu tun hat, sei es wichtig, dass die notwendige Sensibilität und die nötigen Fertigkeiten gelehrt werden: *„Also das war in meiner Ausbildung (...) für mich zentral. Das war eine zentrale Erfahrung“.*

Ein weiterer Gesprächspartner findet, dass im Rahmen einer Kulturmanagement-Ausbildung, die in seinem Fall nicht am IKM, sondern an der Wirtschaftsuniversität absolviert wurde, ganz gut vermittelt worden sei, worauf KulturmanagerInnen hinsichtlich der unterschiedlichen Gesetzgebung wie Urheberrecht, Leistungsschutzrecht usw. national und international achten müssten. Wobei es nicht darum ginge, Details zu wissen, sondern eher

eine Nase dafür zu entwickeln, wann ExpertInnen hinzugezogen und Fallstricke vermieden werden müssen: „*Notfalls beauftrage ich einen Juristen das zu klären. Aber dass ich weiß, wann muss ich ihn beauftragen, wann muss ich jemanden fragen, das muss ich wissen.*“ Er habe viel über Marketing, Bühnenrecht, Rechnungswesen, betriebswirtschaftliche Führung oder Kommunikation erfahren, aber das Ziel sei immer geblieben, Kunst zu machen und alles andere habe sich dem untergeordnet: „*Ich glaube, das ist das Wesentliche, dass man weiß, woher man kommt, wofür man ist, und aber möglichst viele Mittel an die Hand bekommt, um sozusagen dieses künstlerische Ziel zu erreichen.*“

Auch unter den Lehrenden wurde eine große Bereitschaft konstatiert den Studierenden zu helfen bzw. diese bei konkreten Projekten zu unterstützen.

Eine Stärke – die einer oben genannten Schwäche diametral entgegengesetzt ist – ist die Theorielastigkeit des Lehrgangs, die für manche Gesprächspartner eben auch ein klarer Pluspunkt sein können.

Generell wurde angeführt, dass das IKM einen starken Professionalisierungsschub im Bereich Kulturmanagement in Österreich auslöste. Wobei gleichzeitig davor gewarnt wurde, die Vermittlung von Grundkompetenzen in diesem Bereich mit einer Standardisierung in Zusammenhang zu bringen. Gerade im Bereich Kulturmanagement kann eine Sensibilität, können informelle und persönlichkeitsstiftende Dimensionen nicht außer Acht gelassen werden – ganz besonders im Kulturbereich, wo diese persönlichkeitspezifischen Zugänge eine so große Rolle spielen.

Pflichtlehrveranstaltung für KulturmanagerInnen

Die InterviewpartnerInnen wurden danach gefragt, welche ***Pflichtveranstaltung*** sie ***für KulturmanagerInnen*** einführen würden.

Manfred Wagner meint, dass dramaturgische Vorgehensweise zu kurz kommt und dass es dafür dringend eine Lehrveranstaltung geben sollte. Wobei er sich dafür ausspricht, dass dies sehr angewandt vermittelt werden sollte, d.h. die Studierenden sich mit einem Stoff für eine gewisse Zeit selbständig auseinandersetzen und dann miteinander darüber diskutieren sollten. Dabei meint er aber, dass die Studierenden in diesem Fall mehr arbeiten und mehr Leistung bringen müssten, als dies bei den Frontaleinheiten sonst der Fall sei, „*wo die Leute schöne Anekdoten erzählen, das ist auch schön, bringt aber leider nicht viel.*“

Michael Wimmer setzt sehr auf partizipatives Lernen, bei denen die Ressourcen der Studierenden bestmöglich genutzt werden. Da die Studierenden mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund kommen, sei es wichtig dies auch wertzuschätzen und diese Ressourcen einzubringen.

Andrea Bina würde eine Überblicksvorlesung einführen, in der alle Kultureinrichtungen in Wien vorgestellt würden, was aus ihrer Sicht auch daher wichtig wäre, da dies zu einem besseren Kennenlernen von anderen Sparten und Institutionen führt, was wiederum in gemeinsamen Kooperationen konkret umgesetzt werden könnte.

Thomas Groß fände eine Einführungsvorlesung zum Rollenverständnis des/der Kulturmanagers/in interessant, wo verschiedene „Rollenmodelle“ vorgestellt und der Frage nachgegangen werden könnte, inwiefern sich das Kulturmanagement jeweils unterschiedlich einbringt, wie z.B. Einbringen in künstlerische Prozesse oder Verwaltung und Distribution,

und welche Aufgaben und Kompetenzen es dafür braucht. Darauf aufbauend könnten sich dann die Studierenden für ein „Modell“ entscheiden und sich in einem Bereich und den darin vorherrschenden Tätigkeitsfeldern weiter spezialisieren. Groß sieht ein sehr breites Feld an Rollen für KulturmanagerInnen, das unter anderem Theater, Museum oder auch Kunst- und Kulturproduktion, Vermittlung, Präsentation, Gesellschaftspolitik oder Bildung umfassen kann. Dadurch könnten auch die theoretischen Grundlagen geschaffen werden, um das Berufsfeld weiter einteilen zu können – und zwar nicht in verschiedene Kultursparten, sondern in eigene Kulturmanagementsparten.

Katharina Dilena nennt in diesem Zusammenhang eine Veranstaltung, die sie am IKM besucht und die sich mit Mechanismen im Kulturbereich befasste – aus ihrer Sicht ist dies eine sehr zentrale und wichtige Veranstaltung, da von Preisgestaltung über Fördermodelle bis zum Einblick in die Situation in Deutschland ein sehr guten Überblick vermittelt wird. Was aus ihrer Sicht weniger sinnvoll ist, sind Kurse zu Soft Skills, da sie meint, dass diese nur *on-the-job* gelernt werden können und diese ganz schwer in einer Vorlesung zu vermitteln sind.

Franz Sattlecker nennt als Inhalte für eine Pflichtveranstaltung Unternehmensführung im Weitesten, vor allem in Hinblick auf Klein- und Mittelbetriebe. Als noch umzusetzende Lehrveranstaltung sieht er einen Überblick zu (neuer) Selbständigkeit, da viele der Studierenden am IKM aus seiner Sicht nicht nur Kultur- sondern auch SelbstmanagerInnen seien. Und für diese sei es wichtig über „Dos & Don'ts“ der Gründung Bescheid zu wissen. Als Beispiel führt er an, dass früher viele seiner Studierenden Vereine gegründet hätten, wenn sie z.B. ein Musikfestival organisiert haben. Was aus Sattleckers Sicht ein Irrsinn ist, da sie dann ja für etwaige Verluste unbeschränkt haften und es sinnvoller wäre eine GmbH zu gründen: *„Das sind die banalen Dinge, die man ihnen einfach sagen muss. Eben was für eine Rechtsform wählt man, damit man nicht sofort selber völlig pleite ist für die nächsten 30 Jahre, weil man da Kredite aufgenommen hat, die inzwischen eh niemand mehr kriegt.“*

Veronica Kaup-Hasler nennt zuerst Seiltanzen, dann schlägt sie ein Blockseminar vor unter dem Motto „raus aus den eigenen gewohnten vier Wänden“, also zum Beispiel eine Reise zu Ashkal-Alwan, der wichtigsten Kunstinstitution in Beirut, wo sie vor kurzem war. Sie erzählt von sehr positiven Erfahrungen mit Arbeitssimulationen und schlägt eine Intensivwoche mit solchen Simulationen vor, *„weil da alle etwas lernen. Die lernen zu arbeiten, was es heißt Ideen zu verhandeln, künstlerisch zu arbeiten und was es heißt in der Ferne zu arbeiten.“* In einer Woche wäre ein intensives Einlassen in einen vollkommen anderen Kontext möglich, wobei sie die Studierenden recherchieren und lokale Feldforschungen machen lassen würde: *„Das fände ich ganz, ganz wichtig. Also sozusagen ein Nachvollziehen, ein Aufsetzen. Einen anderen Ort verstehen, von der Pike auf, durch Gespräche mit Künstlern, Veranstaltern. Ein Feldforschungsprojekt fände ich extrem wichtig.“*

Die Feldforschung könne das eine Element sein, das andere könnte spielerische Vermittlung sein: Alle ziehen bestimmte Voraussetzungen, wie bei einem Spiel, und eine Person bekommt 100.000 Euro und muss sozusagen simulieren, was damit gemacht werden kann. Und so könne es unterschiedliche Rahmenbedingungen geben. Jemand arbeitet am Land, jemand anderer mit der Bevölkerung usw.: *„Also, so kleine Formate zu konzipieren, in unterschiedlichen Größen. Zu sagen, ‚das sind die Rahmenbedingungen‘. Man könnte wirklich ein Kulturmanagement-Monopoly erfinden. (...) Der Bürgermeister streicht plötzlich im laufenden Prozess die Mittel – was tust du? Man könnte eigentlich so etwas entwerfen, wo diese Flexibilität und dieses flexible Denken gefordert ist.“*

Auch Sprachen sind ganz wichtig und es genüge nicht, nur das eigene Umfeld zu kennen. Sie habe am meisten über das Reisen gelernt. Es wäre auch wichtig, ein möglichst vernetztes

Denken für das jeweilige Umfeld zu entwickeln und „*dass man das eigene Lesen, das eigene Recherchieren möglichst in einer gewissen Breite aufstellt.*“

Michael Roßnagl hält es für wichtig, den StudentInnen beizubringen, dass es auch im Kulturmanagement sozusagen ein Spezialistentum gibt, das sich auf die Kultursparte bezieht. „*(...) sei es in der bildenden Kunst, in der Literatur oder in der Musik, ich glaube, da muss man immer wieder ‚Schuster bleib bei deinem Leisten‘ sagen können. Das ist etwas Wesentliches.*“ Darüber hinaus empfiehlt er, die schwierigen Situationen der Gesetzgebung sowie die Herausforderung der unterschiedlichen Gesetzgebungen in Österreich, Deutschland, aber auch im europäischen Kontext, zu vermitteln. Das betreffe Steuerrecht, Urheberrecht und vieles mehr, mit dem KulturmanagerInnen befasst sind. Dabei käme es vor allem darauf an, die Prozesshaftigkeit und weniger das Detail zu vermitteln.

Studierende sollten auch rechtzeitig lernen, dass es außer der „abendländischen“ Haltung auch noch eine andere Sichtweise gibt. Es wäre nötig, sich aus dieser Haltung und sozusagen der Gesellschaft, in die man hineingeboren wurde, heraus zu bewegen und einen anderen Standpunkt einzunehmen: „*Weil Fähnchen im Wind soll man als Kulturmanager auf keinen Fall sein, sondern wissen, was man tut. Aber keine Grenzen sozusagen zu anderen haben und da genau hinsehen und sagen, ‚das ist ja auch hoch interessant‘.*“

Diplomatische Offenheit müsse daher immer vorhanden sein: „*Ich kann nicht eine Sache oder einen Menschen, weil er anders denkt oder anders glaubt, sozusagen ablehnen. Das ist vollkommen unmöglich, meiner Ansicht nach. Das geht nicht. Also ich muss eigentlich mit allen arbeiten können und offen sein.*“

Anna Badora schlägt vor, wie beim Schauspiel Übungen für ManagerInnen zu machen, wo es genau um ein paar der gefragten Eigenschaften geht und diese richtig geübt werden: „*Ich würde auch mit zukünftigen Kulturmanagern und -managerinnen richtig üben, schonungslose Übungen machen, wo man sagt, ‚Nein, nein, so kommst du nicht weiter?‘ Also, ich weiß gar nicht, wie man das anders bezeichnen kann, aber wie so eine Übungsebene zu Alibidenken und Mut und Ideen und auch Stressresistenz. (...) Also Modelle erfinden, Rollenspiele der Situationen und wie verhalte ich mich in so einer Situation.*“ Wenn einige Personen zusammen diese Übungen machen, merken sie, wie die anderen und sie selbst dabei vorgehen und wie die verschiedenen Personen versuchen, das vorgegebene Ziel zu erreichen.

Sven Hartberger tut sich mit der Nennung eines Pflichtfachs schwer, weil er der Meinung ist, dass man im Kulturmanagement noch mehr als sonst „*wenn schon nicht Universalist so doch zumindest Generalist sein muss. Das heißt, eine breite humanistische Bildung. Und deshalb habe ich auch gemeint, dass es eigentlich letztlich ziemlich egal ist, was diese Leute sonst so gelernt haben, wenn sie bloß irgendetwas gelernt haben und wenn sie an irgendeinem Bereich sich begeistert haben und da in die Tiefe gegangen sind.*“ Das sei einfach, was Humboldt als natürlich Kern der humanistischen Bildung bezeichne. Er weist auch auf die Wichtigkeit von Übungen für die Praxis hin und fände es sinnvoll, wenn StudentInnen gezeigt werde, wie ein Vertrag erstellt wird; dazu wäre es gar nicht nötig, JuristIn zu sein, aber viele hätten damit in der Praxis ein Problem.

Teresa Indjein würde als Pflichtveranstaltung die Kunst des Verhandeln und der Gesprächsführung einführen und auch psychologisch schulen. Sie regt an, interkulturelles Verhalten zu unterrichten, wo gelernt werde, was es in anderen Kulturen gibt und wie was funktioniere, wo es auch darum ginge, so etwas wie *das Lesen des Anderen* zu üben. Interessant wäre es, über die Kultur zu informieren, wie von der Kunst herkommend woanders kommuniziert und die Welt gesehen werde: „*Das zu vermitteln wäre sehr interessant. Zum Beispiel mit Hilfe der Expertise von erfahrenen Diplomaten. Wenn jemand*

zum Beispiel erzählen würde, was es jetzt bedeutet, in China zu arbeiten, wenn jemand Erfahrener jungen Menschen, die international arbeiten möchten, vermittelt, in was für einem „Mindset“ man sich in einem anderen Land bewegt, das könnte interessant sein – zur Vorbereitung .“

Es wäre auch interessant mit Fallbeispielen zu arbeiten, die konkret sind und wo Studierende anhand möglichst klug ausgedachter Varianten sehr viel lernen könnten, z.B. auch, was alles schiefgehen kann. Somit konkret an Problemstellungen zu arbeiten: *„Du bist ein Kulturmanager und es werden jetzt lauter Wünsche an dich herangetragen und lauter Ideen und Vorschläge und die Frage, welcher Sache werde ich näher treten, was mache ich nicht, was könnte gehen und wie.“*

Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung

Eine weitere Frage behandelt die ***Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung im Bereich Kulturmanagement*** für die Berufspraxis.

Insgesamt wird von einigen der GesprächspartnerInnen ein zunehmender Trend zur Akademisierung festgestellt, der nicht nur im Bereich Kulturmanagement, sondern in vielen Teilen der Arbeitswelt beobachtet werden kann. Manfred Wagner sieht dies als Problem und meint, dass es mehr Meister und nicht Master bräuchte. Er meint weiters, dass für die Position eines/r Kulturmanagers/in viel im Leben gelernt werden kann und dass akademische Aus- und Weiterbildungen nicht generell notwendig seien, um in diesem Bereich zu reüssieren.

Laut Michael Wimmer bemisst sich die Qualität einer akademischen Aus- und Weiterbildung an der Entwicklung einer reflexiven Haltung und der Möglichkeit theoretische Ansätze in die eigene Praxis umsetzen zu können. Auch er sieht die generelle Tendenz zur Zertifizierung, die in anderen Bereichen noch stärker anzutreffen ist, warnt aber gleichzeitig davor bei den Studierenden falsche Erwartungen zu wecken, dass sie ihre Startvorstellungen am Arbeitsmarkt grundlegend verbessern könnten. Er meint, dass aufgrund der Kleinheit des Kultursektors in Österreich es relativ schnell klar ist, *„wer bringt es und wer bringt es nicht.“* Dennoch sieht er die akademische Aus- und Weiterbildung als weiteren Versuch den Sektor zu stabilisieren, zu begründen und eine reflektorische Basis zu geben. Und insgesamt gibt es eine zunehmende Bedeutung einer Qualifikation im Bereich und er meint, dass es für *hemdsärmelige Macher* immer schwerer werden wird.

Andrea Bina schätzt die Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung sehr hoch ein und findet eine solche sehr gut und wichtig, da ein Studium allein aus ihrer Sicht heutzutage nicht mehr ausreicht und Zusatzqualifikationen immer wichtiger werden. Gleichzeitig gibt sie aber auch an, dass sie die einzige bei den Museen der Stadt Linz mit einer spezifischen Ausbildung im Bereich Kulturmanagement ist, aber auch, dass viel durch Erfahrungen und *learning-by-doing* erlernt werden kann.

Auch Katharina Dilena findet eine akademische Aus- und Weiterbildung wichtig und gibt an, dass sie bei Personen, die sich vor allem durch *learning-by-doing* Kenntnisse erworben haben, manchmal in Bereich der Kulturtheorie oder Kulturpolitik Wissen fehlt; dies würde besonders im Gespräch mit PolitikerInnen wichtig sein, da man somit die Argumentation auf eine systemische, theoretische Ebene heben und dadurch nicht nur aus dem eigenen Tun heraus argumentiert.

Franz Sattlecker schätzt eine akademische Aus- oder Weiterbildung ebenfalls hoch ein und meint, dass dadurch ein gewisses Rüstzeug vermittelt wird. Er denkt auch, dass es durchaus

Naturtalente gibt, die eine Ausbildung nicht brauchen würden, für die meisten wäre es aber eine sinnvolle Ergänzung zu bisherigen Studien bzw. Voraussetzung zum Berufseinstieg. Er führt an, dass neben dem wirtschaftlichen und kulturellen Know-how ganz wichtig ist zu wissen, wie mit den entsprechenden AkteurInnen im Kulturbereich kommuniziert werden kann und in diesem Bereich wird aus seiner Sicht am IKM dieses Wissen vermittelt.

Thomas Groß nannte die akademische Ausbildung am IKM für sich selbst als sehr relevant, da es neben Grundlagen und Wissenslücken, die geschlossen werden konnten, ein großes Netzwerk zur Verfügung stellt; und gerade dieses Netzwerk ermöglicht den Einstieg in den Beruf. Er erwähnt auch den Alumni-Verbund des IKM, durch den er einfach und unkompliziert mit unterschiedlichsten AkteurInnen in verschiedenen Kulturbranchen in Kontakt treten kann.

Michael Roßnagl findet die akademische Aus- und Weiterbildung zur/zum KulturmanagerIn durchwegs wichtig, wobei er feststellt, dass es hier in den letzten Jahrzehnten zu einer Differenzierung des Angebots gekommen ist. Im Vergleich zu früher, als er in Wien studierte, gäbe es heute mehr Ausbildungsstätten und Institutionen, die unterschiedliche Herangehensweisen auszeichnen, auch in Wien selbst. Er hat auch Vorlesungen in Hamburg oder München gehalten und findet es grundsätzlich gut, dass es verschiedene Richtungen und Schulen im Bereich der akademischen Kulturmanagementausbildung gibt und unterschiedliche Herangehensweisen, und dass die Studierenden selbst wählen können, wohin sie lieber gehen möchten.

Sven Hartberger hält jede Art von akademischer Ausbildung für sinnvoll, wobei eigentlich zweitrangig sei, was dort im Detail vermittelt werde.

Aus der Sicht Anna Badoras ist eine Kulturmanagement-Ausbildung jedenfalls positiv zu sehen. Es komme aber natürlich immer auf die Persönlichkeitsstruktur einer Person an, wie reif jemand sei, wie mutig und zupackend. Und meist sei dann auch zusätzlich eine Assistenz oder wenigstens Hospitantz im Regiebereich oder Betriebsbüro, die Kenntnisse des Hauses garantiere, noch erforderlich.

Teresa Indjein findet, dass Kulturmanagement auf jeden Fall als postgradualer Lehrgang oder ein längeres Studium – vergleichbar dem Studium der Kulturwissenschaften – angelegt sein sollte: *„denn es braucht ja dann eine andere Basis auch, würde ich sagen. Also du brauchst irgendwie einen Garten, in dem du gut zuhause bist, sei es jetzt Kunstgeschichte oder Anthropologie oder Geschichte oder Germanistik; etwas, wo du sagst, da bist du einmal ganz in die Tiefe gegangen.“*

Barbara Pichler ist der Meinung, dass die akademische Aus- und Weiterbildung im Kulturmanagement wie auch andere Ausbildungen, die jemand absolviert hat, nicht so wichtig sind bzw. sein sollten, sondern eher die Frage, ob er/sie die jeweiligen Aufgaben erfüllen kann bzw. im Mittelpunkt stehen sollte. Dass sie Theaterwissenschaft studiert habe, mache sie weder besser noch schlechter geeignet für die Leitung eines Filmfestivals und sei eher Zufall: *„Es hat auch wenig Aussagekraft, dass ich zusätzlich einen MA in Filmtheorie gemacht habe. Das befähigt mich nicht per se, ein Festival zu leiten oder nicht. Das sind mehr die persönlichen Eigenschaften und die Kombination von Erfahrungen.“*

Wenn überhaupt, dann sollten Kulturmanagement-Ausbildungen aber unbedingt postgradual angeboten werden, denn ihrer Erfahrung nach haben sich Personen, die Institutionen leiten, zuvor entweder theoretisch oder praktisch intensiv mit einem Kunstfeld beschäftigt und sich dann erst den Managementteil angeeignet: *„Es ist definitiv viel gescheiter, sich das*

Kulturmanagement-Wissen postgradual anzueignen, aber es gibt so viele Ausbildungswege, wo du das sofort machst, du kommst aus der Schule und machst ohne weitere Erfahrungen eine Kulturmanagement-Ausbildung. Das kann in der Praxis nicht hinhalten.“

Für Veronica Kaup-Hasler ist die akademische Aus- und Weiterbildung ebenfalls nicht relevant. Bei der Einstellung von MitarbeiterInnen spielt für sie eher der Wissenshintergrund, eine weite Bildung mit erkennbarer Fähigkeit zur "Tiefenbeschäftigung" und der Wissenshunger, eine wichtige Rolle. Ebenso natürlich persönliche Empfehlungen. Sie verweist auf die Zusammenarbeit mit einer neuen Kollegin, die unter anderem Lehrerin und Mutter von zwei Kindern ist, und mit der sie beim Steirischen Herbst gerade dabei ist, Teile der Kunstvermittlung neu zu konzipieren und schon in den Juni vorzuverlegen; auf einen Zeitraum also, wo das Schuljahr zu Ende geht und die Schulen oft nicht wissen, was sie machen sollen. Zu diesem Zeitpunkt hätten sie dann eine Kurzfilmreihe gezeigt und dadurch im Vorfeld ein anderes Publikum für den Steirischen Herbst gewinnen können. Zudem habe diese Kollegin sich alle Lehrpläne angesehen, nicht nur jene aus Bildnerischer Erziehung, wo die Kunstvermittlung immer zugeordnet werde, sondern auch Religion, Ethik, Deutsch, Geschichte, Geographie. Und sie habe vorgeschlagen bei den Lehrplänen der Oberstufe anzudocken und Themen, die der Steirische Herbst ohnehin behandelt, wie z.B. Migration, als Ansatzpunkt im Bereich Ethikunterricht herzunehmen. Eben diese Art von vernetztem Denken und Ansprechen der Zielgruppe habe sie begeistert und werde im Kulturmanagement benötigt: *„Das heißt, Leute im Kunstmanagement müssen je nach Ort, wo sie anfangen, eigentlich generalistische Ansätze haben, schnell und kompetent in einem wesentlichen Punkt Informationen sammeln und daraus ein Konzept machen. Die müssen schnell sein, egal auf welchem Level, egal wie künstlerisch, sehr schnell ein Konzept, ein Projekt aufsetzen. Das würde ich erwarten.“*

Eine Ausbildung im Bereich Kunst- und Kulturmanagement müsste aus ihrer Sicht daher extrem volatil sein, leichtfüßig und flexibel und sich den ständig verändernden realen Anforderungen an den Kulturmanagement-Bereich oder KulturmanagerInnen anpassen: *„Das heißt die Nase auch an der Kunstszene dranzuhaben, weil es gibt dauernd, also alle paar Jahre, ganz neue Arten und Weisen zu kommunizieren.“* Es gehe um eine Ausbildung, die sich stets zu ihrer eigenen Relevanz neu hinterfragt: *„Also hier eine konsequent sich verändernde Ausbildung, die müsste alle drei Jahre einem Realitätscheck unterworfen werden und sich neuen Herausforderungen stellen in vielen Bereichen.“*

Gerade für IT und Social Media bräuchte es da unbedingt jemanden, *„der das nicht vor 30 Jahren oder 20 Jahren gelernt hat, sondern, das kann nur eine junge Truppe sein, die eigentlich ihren Beruf woanders hat und sagt, ‚Okay, wir zeigen euch einmal, was im Moment gerade der Stand der Dinge ist‘.“*

Bedarf nach professionell ausgebildeten KulturmanagerInnen

Als weiterer Aspekt wurde die Einschätzung hinsichtlich des **Bedarfs nach professionell ausgebildeten KulturmanagerInnen** am Arbeitsmarkt abgefragt, wobei von abnehmend bis durchaus steigend unterschiedliche Angaben gemacht wurden. Franz Sattlecker schätzt den Bedarf als nicht sehr hoch ein, meint aber, dass dieser in den letzten zehn bis 20 Jahren durchaus gestiegen sei, führt aber an, dass er von einem insgesamt relativ kleinen Segment spricht, da es nur wenige große Organisationen gibt und die kleinen oft nicht die finanziellen Mittel hätten, um hochqualifizierte Personen anzustellen.

Katharina Dilena meint, dass der Bedarf steigen wird, sieht dies aber auch schwierig, da insgesamt aus ihrer Sicht nicht mehr Geld da sein wird.

Thomas Groß gibt an, dass es einerseits immer mehr Leute brauchen wird, die sowohl künstlerisch-kreativ als auch theoretisch fundiert und organisatorisch gut arbeiten und dass Kulturmanagement mit seiner Interdisziplinarität hier durchaus Synergien hervorbringt. Wobei er diesen steigenden Bedarf nicht nur im Kulturbereich sieht, sondern darüber hinaus in der Wirtschaft – aufgrund der Grundkompetenzen wie Theorie, Kreativität, Sensibilität, Führungsqualität und Kommunikationsfähigkeit.

Andrea Bina denkt, dass aufgrund wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen Einsparungen im Kulturbereich in naher Zukunft stattfinden werden.

Michael Wimmer sieht dies anders und vor allem im Bereich der *cultural industries* und digitalen Medien eine gesteigerte Nachfrage nach Managementkompetenzen. Wobei es aber auch darum geht vor allem mit sehr begrenzten Ressourcen umgehen zu können und einen lebendigen, motivierten Betrieb trotz ständigem Kampf ums finanzielle Überleben zu organisieren. Gleichzeitig meint er, dass *„noch nie so viel Kultur war, wie heute“* und dass es sich daher um einen wachsenden Sektor handelt. Allerdings sollte auch hier vor überzogenen Vorstellungen gewarnt werden, da dieses Wachstum vor allem durch prekäre Beschäftigung, wie Ein-Personen-Unternehmen, und finanzielle Unsicherheit geprägt sei.

Manfred Wagner meint zu dieser Frage: *„Naja, der Bedarf ist niedrig, aber die Guten sind selten.“* Wobei er es als positiv ansieht, dass es heute mehr KulturmanagerInnen gibt, da *aus der Breite die Qualität entsteht*. Insgesamt ist er aber pessimistisch hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung, da er den Kulturbereich unter den derzeitigen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als schrumpfend ansieht.

Michael Roßnagl, der in München tätig ist, sieht hier durchaus einen Bedarf in allen Bereichen, von der Assistenz bis zur Führungspersönlichkeit: *„Also, wenn jemand diesen Beruf machen will, unbeding, dann wird der auch einen Job finden. Ganz bestimmt. Also, es ist nicht so, dass der Markt jetzt gesättigt wäre, sondern gerade im Dienstleistungssektor, auch Kultur, sind gut ausgebildete Leute immer noch gefragt, selbstverständlich.“*

Sven Hartberger geht grundsätzlich davon aus, dass es einen Bedarf an professionell geschulten KulturmanagerInnen gibt, da es ja eine große Anzahl von Kulturinstitutionen gäbe, die einer verantwortungsvollen Leitung bedürfen. Er hinterfragt jedoch, ob es dafür eine eigene Ausbildung überhaupt geben könne.

Anna Badora findet, dass die Karrierewege im Bereich Theater noch nicht so richtig festgelegt sind, auch im Bewusstsein der Theaterleute nicht. Es komme sehr darauf an, in welchem Bereich konkret jemand arbeiten möchte. Aktuell kämen die KandidatInnen für bestimmte Berufsgruppen im Kulturmanagement aus sehr unterschiedlichen Bereichen und es gäbe viele QuereinsteigerInnen, z.B. im Betriebsbüro. Sie führt Albert Held, den Betriebsdirektor des Volkstheaters, als Beispiel für jemanden an, der sehr begabt ist und über die Dispositionsbürotätigkeit in diese Position kam. Viele kämen auch aus der Theaterwissenschaft oder Germanistik. Seit es die Kulturmanagement-Ausbildung gäbe, käme es immer häufiger vor, dass Personen mit dieser Ausbildung im Betriebsbüro und Marketing eingestellt werden: *„Aber oft bewerben die sich gar nicht, sondern die wollen eher in Museen oder wissenschaftlich arbeiten oder gehen in irgendwelche Privatagenturen.“*

Demgegenüber sieht Barbara Pichler einen Widerspruch zwischen den Erwartungen, die die Studierenden mitbringen, und den realen Möglichkeiten, die dann in der Praxis vorhanden

sind: *„Es machen zu viele falsche Leuten die Ausbildung aus den falschen Gründen. Es gibt zu wenige, die eine große Nähe zu Kunst und Kultur haben und sich dieses Wissen aneignen wollen, damit sie ihre Projekte und Institutionen besser, transparenter, effizienter und vor allem nachhaltiger leiten können. Und es gibt zu viele, die glauben, dass ist einfach nur ein Management-Job, aber in einer netteren Umgebung.“*

Sie fragt sich auch für welche Institutionen diese Menschen ausgebildet werden, da es in Österreich nur ganz wenige Institutionen gäbe, die so groß wären, dass sie eine künstlerische Leitung und eine Managementposition bräuchten: *„Aus meiner Perspektive sieht es so aus, als wäre dieses ganze Berufsfeld Kulturmanagement in den letzten Jahren, oder vielleicht in den letzten Jahrzehnten – ich weiß nicht so genau, wann man das ansetzen kann – entstanden oder jedenfalls gewachsen aus einer scheinbar logischen und unvermeidlichen Professionalisierungsbewegung heraus, die aber zu wenig Bezug zu inhaltlichen Fragen und vor allem auch zu tatsächlichen Strukturen hat.“*

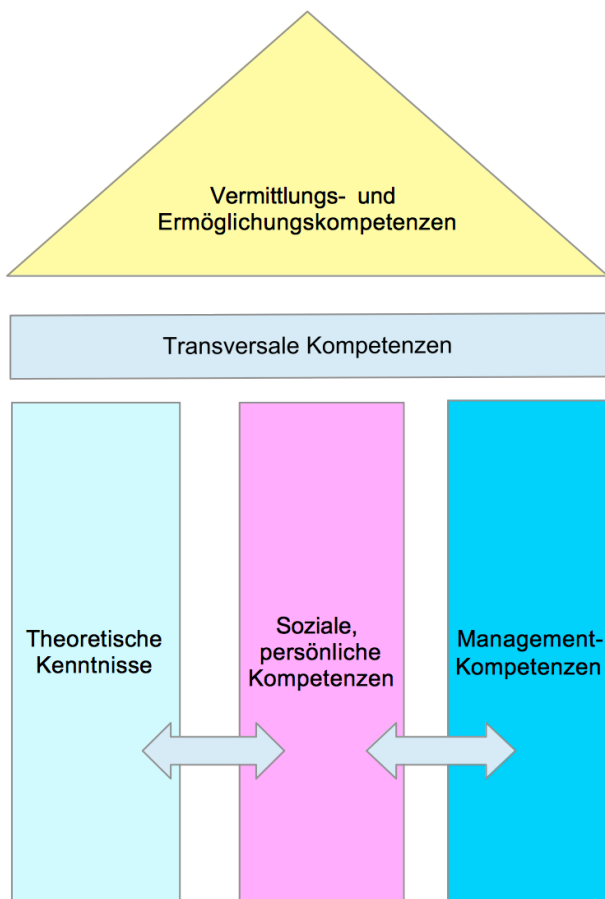
Veronica Kaup-Hasler ist nicht der Meinung, dass im Kulturmanagement eigentlich immer nach einem bestimmten Fachwissen gesucht werde. Bei Festivals werde eine kaufmännische Leitung benötigt, die als Hintergrund Wirtschaft und Jus haben müsse. Ein/e gute/r technische/r LeiterIn ist ebenfalls jemand, der/die Bühnentechnik in allen möglichen Spielstätten kenne und planen könne. Und in der Dramaturgie brauche es ihrer Ansicht nach humanistisch gebildete Menschen mit großem Interesse für zeitgenössisches Kunstschaffen, die noch dazu ein starkes Interesse an der nationalen wie internationalen Kunstszene haben. Natürlich kämen für einige dieser Jobs eventuell auch Menschen mit einer dezidierten Kulturmanagement-Ausbildung in Frage, wesentlich sei aber eher der Hintergrund dieser Menschen: *„Aber das geht dann eher über persönliche Begegnungen, die man einmal hatte, oder wo man gehört hat, der/die sucht eine Arbeit und ist total toll.“*

4 Berufsbild KulturmanagerIn und Conclusio

Das Berufsbild KulturmanagerIn setzt sich, basierend auf der Analyse der Positionspapiere 1989, 2002 und 2015 sowie den qualitativen Interviews aus verschiedenen Kompetenzkategorien zusammen, die untereinander in Beziehung stehen bzw. zwischen denen es Überschneidungen gibt.

Die folgende Abbildung zeigt eine grafische Darstellung der unterschiedlichen Kategorien und soll versinnbildlichen, dass es für KulturmanagerInnen notwendig ist auf drei Säulen aus sozialen und persönlichen Kompetenzen, Management-Kompetenzen sowie theoretischen Kenntnissen aufzubauen, um über einen übergeordneten Querbalken aus transversalen Kompetenzen das Dach der Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen, die über den ersten drei Kategorien liegen und diese zusammenführen, zu erreichen.

Abbildung 1
Berufsbild KulturmanagerIn



Quelle: eigene Darstellung

Dabei werden die fünf Kategorien folgendermaßen definiert:

1. **Persönliche und soziale Kompetenzen:**

Persönliche Kompetenzen umfassen dabei individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit sich selbst (Selbstkompetenz) sowie individuelle Eigenschaften und Haltungen wie z.B. Optimismus, Zielorientierung, Verantwortungsbereitschaft usw.

Soziale Kompetenzen umfassen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit anderen

Menschen, d.h. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften und Haltungen, die für die soziale Interaktion notwendig sind. Dazu gehören zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Netzwerken oder Motivationsfähigkeit

2. Management-Kompetenzen:

Unter Management-Kompetenzen werden in der vorliegenden Studie Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die erforderlich sind, um Managementtätigkeiten erfolgreich auszuüben. Dazu gehören unter anderem Führungsqualitäten, organisatorische Fähigkeiten, Planungs- und Evaluationsfähigkeiten, Delegieren können, Personalplanung und -führung, MitarbeiterInnenauswahl und -motivation, Prioritäten setzen, Sponsoring, Verhandlungen führen.

3. Theoretische Kenntnisse:

Darunter werden in der vorliegenden Studie v.a. Wissen, Fachkenntnisse und sogenannte „harte“ berufliche Kompetenzen verstanden. Insbesondere gehören hierzu kunst- und kulturspezifische Fachkenntnisse, kultur- und gesellschaftspolitische Kenntnisse, theoretisches Wissen in benachbarten Disziplinen (wie Zeitgeschichte, Philosophie etc.), aber auch rechtliche und (betriebs-)wirtschaftliche Fachkenntnisse und berufliche Fertigkeiten, wie z.B. administrative Kenntnisse, Buchhaltungs- und Controllingkenntnisse, Urheberrechtskenntnisse, Methodenkenntnis im wirtschaftlichen Bereich, EDV-Kenntnisse, Fremdsprachenkenntnisse, (Neue) Medienkompetenz usw.

4. Transversale Kompetenzen:

Transversale bzw. „transferierbare“ Kompetenzen bezeichnen für den Beruf relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in einem bestimmten Kontext und zum Teil durch Erfahrung oder „*learning-by-doing*“ erworben wurden und auch auf andere – also zum Beispiel nicht kulturbezogene – Kontexte übertragbar wären¹⁹. Diese in der Praxis erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern oft eine Verbindung von theoretischen, persönlichen und sozialen sowie Managementkompetenzen. Beispiele sind Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, PR-Aktivitäten und Werbung, das Ansprechen bestimmter Zielgruppen und Publikumsschichten, die Beobachtung internationaler kultureller Entwicklungen usw.

5. Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen

Diese Kompetenzen sind „übergreifend“ zu verstehen, in dem Sinn, dass sie ein Bündel von Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern, das sowohl persönliche und soziale Kompetenzen (z.B. Engagement und Kommunikationsstärke) als auch theoretische Kenntnisse (z.B. fundiertes Fachwissen im Kunst- und Kulturbereich), Management-Fähigkeiten (z.B. strategische Planung) und transversale Kompetenzen (z.B. Zielgruppenfokussierung) erfordern. Sie sind insofern spezifisch für den Kunst- und Kulturbereich als sie eine hohe Kontextbezogenheit aufweisen und als zentralen Aspekt meist auf die Ermöglichung und/oder Vermittlung von Kunst und Kultur abzielen. Beispiele für solche Kompetenzen sind: Orte der Begegnung und Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur zu schaffen; die Beratung, Begleitung und Förderung von Kunst- und Kulturschaffenden; die Vermittlung interkultureller künstlerischer und kultureller Perspektiven; die Vermittlung zwischen verschiedenen Interessen und AkteurInnen des Kunst- und Kulturbereichs, wobei das „Ermöglichen“

¹⁹ Definition laut Cedefop (2008): European Training Thesaurus. Luxembourg: Publications Office. Online unter: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3049_en.pdf (2016-02-19).

und „Einander-näherbringen“ als grundlegende Anforderungen, die an den/die KulturmanagerIn gestellt werden. Auch die Programmgestaltung und der interkulturelle Austausch gehören zu den Vermittlungskompetenzen.

4.1 Berufsbild KulturmanagerIn – Ergebnisse aus den Positionspapieren

Die analysierten Positionspapiere zeigen hinsichtlich des Geschlechts der Studierenden eine steigende Tendenz zu mehr Frauen als Männern: während 1976/77 noch mehr Männer (21) als Frauen (9) den IKM-Lehrgang absolvierten, hat sich das Verhältnis 1989 bereits umgedreht und 2002 und 2015 absolvierten jeweils ungefähr doppelt so viele Frauen wie Männer den Lehrgang.

Bei den Lehrenden zeigte sich zunächst ein sehr starker Männerüberhang: 1976/77 bestand der Lehrkörper aus 8 Personen, worunter nur eine Frau anzutreffen war, die als Hochschulassistentin bezeichnet wurde. Und auch im Jahrgang 1989/90 wurden noch vier Fünftel der Lehrveranstaltungen von Männern und nur ein Fünftel von Frauen abgehalten. 2002/03 verschlechterte sich das Verhältnis sogar noch, 2015/16 konnten jedoch für diesen Jahrgang mehr Frauen als Männer als Vortragende gewonnen werden: 58 % der Lehrveranstaltungen werden von Frauen, 42 % von Männern geführt.

Das durchschnittliche Alter der StudienbewerberInnen liegt zwischen 27 und 30 Jahren und zeigt von 1989 bis 2015 eine leicht zunehmende Tendenz.

Vorab absolvierte Studien umfassen zum Großteil künstlerische, geistes- und theaterwissenschaftliche Studien, es gibt insbesondere 2002 und 2015 aber auch Kombinationen von geisteswissenschaftlichen Studien und BewerberInnen mit Abschlüssen in Recht und Wirtschaft. 2002 und 2015 hatte fast die Hälfte der BewerberInnen einen musikbezogenen Ausbildungshintergrund, 1989 ein Drittel.

1989 stammte beinahe ein Drittel der Studierenden (9 von insgesamt 29) aus dem Ausland, wobei ein deutlicher Überhang an deutschen Studierenden (7) festzustellen war. 2002 stammte mehr als ein Drittel der Studierenden aus dem Ausland, von denen die Hälfte aus Deutschland kam. 2015 war nur knapp ein Viertel ausländischer Herkunft, wobei nur eine Person aus Deutschland stammte.

Bei den beruflichen Vorerfahrungen zeigt sich über die drei Jahrgänge hinweg, dass die meisten der BewerberInnen bereits über Erfahrung im Kulturbereich verfügen, ob nun über Praktika, Hospitanzen oder eigene künstlerische Tätigkeit, wobei einige bereits sehr weitreichende bzw. spezifisch auf eine Sparte fokussierte Erfahrungen aufweisen. Es gibt kaum StudienbewerberInnen, die keinerlei Angaben zu ersten beruflichen Erfahrungen im Feld vorweisen.

Bezüglich möglicher Unterschiede von Kompetenzen bzw. Tätigkeiten, die von weiblichen bzw. männlichen StudienbewerberInnen angeführt wurden, sind keine genderspezifischen Differenzen festzustellen. Hinsichtlich der Verwendung der geschlechtsneutralen Schreibweise, wie z.B. Binnen-I, fällt auf, dass 1989 keinerlei Genderformen von den BewerberInnen verwendet wurden, 2002 kam es vereinzelt zur Verwendung der geschlechtsneutralen Schreibweise und 2015 ist eine häufigere Verwendung festzustellen, wobei diese jedoch fast ausschließlich von Frauen erfolgt.

Die Analyse der Positionspapiere in Bezug auf Kompetenzen und Tätigkeitsbereiche hat ergeben, dass für das Berufsbild des/der Kulturmanagers/in insbesondere eine breite Palette persönlicher und sozialer Kompetenzen genannt wird, die im Laufe der Jahre, je nach gesellschaftlichen Entwicklungen, leicht variieren. So kommt es zum Beispiel 2002 zu einer auffallend häufigen Nennung von *Kreativität, Konzeption, Ideenfindung, Innovation* in den Positionspapieren. 1989 wird hingegen *Beratung, Förderung und Unterstützung von KünstlerInnen* mehr als doppelt so häufig genannt wie 2002, wodurch ein stärkerer Akzent auf dem „Dienst“ für KünstlerInnen liegt.

Demgegenüber fällt 2015 die Häufung von persönlichen Kompetenzen, die auf Managementfertigkeiten verweisen (z.B. *Durchsetzungsvermögen, Problemlösungskompetenz, Selbstorganisation, Zielstrebigkeit*) einerseits, und von Kompetenzen, die auf eine künstlerisch-intuitive Seite verweisen andererseits (z.B. *Fantasie, Liebe zur Kunst, Qualitätsbewusstsein, Visionen haben*) auf. Dies spiegelt die Zweiteilung der Berufsbezeichnung und der entsprechenden Tätigkeitsfelder recht anschaulich wieder.

Transversale Kompetenzen werden über die Jahre konstant häufig genannt und umfassen *aktuelle (auch internationale) Entwicklungen kennen und berücksichtigen, das Ansprechen möglichst breiter Publikumsschichten (inkl. Zielgruppenorientierung) sowie Marketing, PR, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*; wobei die *Berücksichtigung gesellschaftlich relevanter Themen* und die *Beobachtung aktueller Entwicklungen und internationaler Trends* erst seit 2002 verstärkt in den Positionspapieren auftaucht, was zum Teil auf die unterschiedliche Fragestellung in den Jahrgängen zurückzuführen ist.²¹ 2015 scheint jedoch mit der Nennung des notwendigen kulturellen Austauschs und der Beobachtung internationaler Strömungen auch das Thema der Globalisierung des Kunst- und Kulturbereichs zum Ausdruck zu kommen.

Im Bereich der **Management-Kompetenzen** fällt 2015 ein gewisser „Trend zu Einsparungen“ auf, der sich unter anderem in häufigen Hinweisen auf den *Umgang mit Ressourcenknappheit* und die Erfordernis *künstlerische Ansprüche und wirtschaftliche Notwendigkeiten* unter einen Hut zu bringen, zeigt. Weiters werden in den Papieren dieses Jahrgangs die Fähigkeit, *Prozesse zu optimieren, Evaluierungskompetenz, Konfliktmanagement* und *einen Überblick haben* häufiger angeführt als in den Vergleichsjahren.

Bei den **theoretischen Kenntnissen** bzw. fachlichen Kompetenzen und Tätigkeiten fällt vor allem auf, dass *Fachkenntnisse* und *Fachwissen* 2015 besonders häufig angeführt wird (19 Nennungen), 2002 deutlich seltener (10 Nennungen) und 1989 kaum (1 Nennung). Zudem kommen 2002 im Vergleich zu 1989 als neue häufig angeführte Anforderungen *EDV-Kenntnisse, Fremdsprachenkenntnisse, (Neue) Medienkompetenz, Methodenkenntnis* und *Rhetorik* hinzu.

Bei den theoretischen Kenntnissen ist auch eine konstant häufige Nennung von insbesondere wirtschaftlichen Kenntnissen zu bemerken. Nicht ganz so durchgängig, aber ebenfalls häufig wurden auch *rechtliche Kenntnisse* genannt. Es fällt zudem auf, dass die *künstlerische Kompetenz* 2015 häufiger genannt wird.

²¹ So wurde 1989 von den BewerberInnen für den Lehrgang verlangt, sich in die Rolle eines/r Künstlers/in zu versetzen und aus dieser Position heraus zu beschreiben, welche Erwartungen sie an das Kulturmanagement bzw. den/die KulturmanagerIn stellen würden. 2002 wurde die Frage hingegen mit „Was sollte Ihrer Meinung nach ein/e Kulturmanager/In leisten?“ gestellt und 2015 „Was sind Ihrer Meinung nach die Erwartungen an eine/n KulturmanagerIn?“; was auf den ersten Blick vielleicht keine allzu große Veränderung darstellt, bei den Beschreibungen allerdings dazu führte, dass 1989 sehr stark aus der Rolle eines/r Künstlers/in heraus argumentiert wurde, wohingegen 2002 und 2015 aus einer „distanzierteren“ bzw. objektiveren Rolle ein Blick auf den/die KulturmanagerIn geworfen wurde.

Bei den **Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen** ist eine klare Zunahme der Nennungen von 1989 bis 2002 festzustellen, die 2015 dann in etwa konstant bleibt. Dies lässt darauf schließen, dass die Ermöglichungs- und Vermittlungskompetenzen seit 1989 an Relevanz für das Berufsbild gewonnen haben.

Vermittlungskompetenzen bezeichnen einerseits konkret Kultur- und Kunstvermittlung im Sinne eines kulturellen Bildungsauftrags, andererseits die Schnittstellen- und Übersetzungsfunktion von KulturmanagerInnen in Bezug auf die Kommunikation und den Umgang mit verschiedenen AkteurInnen im Kunst- und Kulturfeld sowie weiters den Anspruch, Kunst und Kultur in der Gesellschaft zu bewerben, zu repräsentieren und zu verbreiten.

Die folgende Kompetenzen und Aufgabenfelder wurden über alle drei Jahrgänge hinweg häufig von StudienbewerberInnen in den Positionspapieren angeführt:

Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen:

- Ermöglichen von künstlerischer und kultureller Entfaltung bzw. Kunst und Kultur
- Betreuung, Beratung und Förderung bzw. Unterstützung von Kulturschaffenden,
- Programmgestaltung
- Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen für Kulturschaffende
- Vermittlung zwischen Kunst und Publikum/Öffentlichkeit
- Vermittlung zwischen Kunst und Wirtschaft

Transversale Kompetenzen:

- Marketing
- (Presse- und) Öffentlichkeitsarbeit
- Ansprechen einer möglichst breiten Publikumsschicht und Zielgruppenorientierung

Technische bzw. fachliche Kompetenzen:

- (Betriebs-)Wirtschaftliche Kenntnisse bzw. Kompetenz

Management-Kompetenzen:

- Finanzplanung und Finanzierungssicherung
- Mitarbeitermotivation und -führung
- Organisatorische Fähigkeiten
- Planungskompetenz
- Sponsoring, Sponsorensuche
- Veranstaltungsorganisation

Soziale und persönliche Kompetenzen:

- Flexibilität
- Kommunikative Fähigkeiten
- Networking(-Kompetenz)
- Sensibilität
- Strukturiertes/analytisches/strategisches Denken

Dieses Set an Kompetenzen und Tätigkeitsfelder charakterisiert somit in der Außensicht den Kern des Berufsbildes KulturmanagerIn über einen zeitlichen Verlauf von annähernd drei Jahrzehnten hinweg.

Insgesamt entsteht beim Vergleich der Kompetenzen und Tätigkeiten, die Studierende zu Beginn ihres Studiums für KulturmanagerInnen als relevant ansehen, der Eindruck, dass es insbesondere zwischen 1989 und 2002 einen Professionalisierungsschub gegeben hat (häufigere Nennung von *Fachwissen*, *Methodenkenntnis* etc.) und gleichzeitig eine stärkere Ausrichtung des Berufsbilds auf *Kreativität* und *Innovationsfähigkeit*, was bis zu einem gewissen Grad dem verstärkten Wettbewerb im Bereich des Kunst- und Kulturangebots geschuldet zu sein scheint. 2015 prägt das Thema der Ressourcenknappheit im Kunst- und Kulturfeld und die Notwendigkeit, trotz geringer finanzieller Mittel dem künstlerischen Anspruch gerecht zu werden.

4.2 Berufsbild KulturmanagerIn – Ergebnisse aus den Interviews

Im Rahmen der qualitativen Interviews wurden an verschiedenen Stellen Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von KulturmanagerInnen aus Sicht der GesprächspartnerInnen abgefragt. Manche gaben bereits bei der Frage nach den benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen zum Berufseinstieg sehr detaillierte Antworten, andere bei der Frage nach dem Berufsbild oder bei Nachfragen nach spezifischen Kompetenzen, wie z.B. soziale Kompetenzen oder theoretische Kenntnisse. Da Antworten zu den benötigten Kompetenzen somit an unterschiedlichen Stellen der Interviews anzutreffen sind, möchten wir im folgenden Kapitel einen Überblick zum Berufsbild KulturmanagerIn aus Sicht der InterviewpartnerInnen vermitteln.

Generell können die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen in die unter Abbildung 1 angeführten fünf Kategorien eingeteilt werden, die oft Überschneidungen zueinander aufweisen:

Zu den **theoretischen Kenntnissen** können ***Kenntnisse in einem kunst- und kulturspezifischen Bereich*** genannt werden, die für die jeweilige (Sub-)Branche vorhanden sein müssen. Ein ***umfassendes Verständnis der jeweiligen künstlerischen Arbeit*** wurde ebenfalls genannt und dass es daher nicht so einfach ist, von einer Subbranche des Kulturbereichs in eine andere zu wechseln, da dieses spezifische Wissen jeweils mitgebracht werden muss.

Wissen um Kulturpolitik, in dem Sinne, dass klar ist, wie das System in Österreich aufgesetzt ist, welche Förderinstitutionen es gibt, welche politischen AkteurInnen, kann hier zugeordnet werden.

Grundkenntnisse im Bereich ***Wirtschaft, Recht, Steuern, Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Organisationsformen, Rechnungswesen, Buchhaltung*** wurden ebenfalls genannt.

Verträge oder Bilanzen lesen zu können, wurde angeführt, allerdings mit der Einschränkung, dass die KulturmanagerInnen dies nicht immer selbst können müssen, aber eine Einschätzung haben müssen, wann sie sich Wissen von außen zukaufen sollten.

Aber auch ***Wissen in anderen Bereichen***, wie z.B. Architektur, Zeitgeschichte oder redaktionelle Arbeit, ermöglicht Anschluss zu anderen Branchen bzw. neue Kooperationen. Es wurde zudem auf die Wichtigkeit von ***Fremdsprachenkenntnissen*** verwiesen, die in Bezug auf die interkulturelle Dimension von Kulturmanagement mehr und mehr an Bedeutung gewinnen.

Medienkenntnisse bzw. Medienkompetenz wurde als an Bedeutung zunehmende theoretische Kompetenz in dem Sinne genannt, dass KulturmanagerInnen wissen müssen, welche Medien für welche Werbebotschaften bzw. Zielgruppenkommunikation geeignet sind.

Bei den **sozialen und persönlichen Kompetenzen** wurden vor allem **Kontakte knüpfen** und **Netzwerken** sehr häufig genannt. Auch ein gesunder Hausverstand, **Verantwortungsbewusstsein** – in Bezug auf die MitarbeiterInnen, aber auch SponsorInnen bzw. die Gesellschaft (Steuergeld) – wurde genannt. Fähigkeit und Bereitschaft zur **Teamarbeit** bzw. dass diese zentral ist in einem Bereich, in dem viel mit Menschen gearbeitet wird. Einige der Befragten gaben auch an, dass vor allem ein guter und **sensibler Umgang mit Menschen** – MitarbeiterInnen, SponsorInnen, PolitikerInnen, KünstlerInnen, RezipientInnen – eine zentrale Voraussetzung für den Beruf ist. Vor allem auch da KulturmanagerInnen viel mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und auch starken Charakteren in Kontakt sind, ist eine „**Liebe zu den Menschen**“ unabdingbar bzw. sollte als Grundvoraussetzung mitgebracht werden. Damit und auch mit **strategischen Fähigkeiten** zusammenhängend ist es wichtig, gut **kommunizieren** zu können. Dazu gehört auch, künstlerische Sachverhalte einfach und dennoch präzise vermitteln zu können und mit unterschiedlichen AnsprechpartnerInnen (wie MitarbeiterInnen, SponsorInnen, PolitikerInnen, KünstlerInnen, RezipientInnen etc.) adäquat und „in ihrer Sprache“ zu kommunizieren, wobei durchaus auch eine gewisse „Übersetzungsleistung“ und die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Perspektiven und Diskursen relevant ist, wobei es auch Überschneidungen zu den ermöglichenden und vermittelnden Kompetenzen gibt.

Gerechtigkeitsempfinden und **sozialpolitisches Engagement** wurden auch genannt, d.h. intern im eigenen Haus für ein gutes Klima zu sorgen und sich für angemessene Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen einzusetzen.

Eine hohe **Ambiguitätstoleranz**, in dem Sinne, dass mit Kritik umgegangen werden muss, die mitunter auch heftig und persönlich ausfällt. Dazu gehört auch zu wissen, wie man mit (oft ungebeten) Ratschlägen umgeht oder den Mut zu haben, auch unbeliebte Entscheidungen zu treffen und sich dadurch unbeliebt zu machen.

Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, persönliches Standing und **Überzeugungskraft**, sind persönliche Eigenschaften, die Verbindungen zu den Managementkompetenzen aufweisen. Dies gilt auch für **Stressresistenz** und **Risikobereitschaft**, die KulturmanagerInnen in vielen Positionen ebenfalls mitbringen sollten.

Offenheit und **Neugier** (auch für andere Kulturen und Kulturkreise) wurden als wichtige Voraussetzungen für KulturmanagerInnen genannt, die eher auf die inhaltlichen Aspekte von Kunst und Kultur abzielen. In diesem Kontext ist auch **Flexibilität** im Sinne der Fähigkeit, sich auf ständig verändernde Bedingungen und Kulturhintergründe einzustellen, und auch gedanklich Flexibilität in Bezug auf neue künstlerische Ideen an den Tag zu legen, für den/die KulturmanagerIn von größter Wichtigkeit.

Großes Engagement für den Beruf wurde oft genannt, wobei allerdings auch darauf geachtet werden muss, dass sich ein solch großes Engagement nicht zu konstanter Selbstausschöpfung entwickelt, v.a. auch da die prekären Arbeitsbedingungen im Kulturbetrieb sehr dazu einladen. In diesem Zusammenhang und angesichts der immer geringer werdenden finanziellen Mittel und daraus resultierend geringerem Personal gewinnen **Zeitmanagement-Fähigkeiten** und **Selbstorganisation**, aber auch **Abgrenzungsfähigkeit** an Bedeutung.

Zu den **Managementkompetenzen** zählen **Organisationsfähigkeit**, die **Fähigkeit Aufgaben** auch **delegieren** zu können bzw. **einschätzen** zu können, welche delegiert werden können und welche nicht. Eine Grundausstattung an Managementkenntnissen wurde angeführt, z.B.

Ressourcenverwaltung, Personalplanung und -führung, Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Motivation. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem, auch die Fähigkeiten des/der Einzelnen im Team anzuerkennen – gegenüber MitarbeiterInnen sowie Kulturschaffenden.

KulturmanagerInnen sollten also insgesamt „*von den wesentlichen Funktionen eines Betriebs eine Ahnung haben*“ und die Fähigkeit besitzen, **mit geringer werdenden (finanziellen) Mitteln umgehen zu können**.

Weiters wird eine **gute Menschenkenntnis** bzw. ein gutes „Bauchgefühl“ bei der Auswahl der MitarbeiterInnen und involvierten Kulturschaffenden benötigt, wobei es hier wiederum Überschneidungen zu den persönlichen Kompetenzen gibt.

Verhandlungsgeschick ist in den Bereichen Wirtschaft und Politik, Organisations- und Personalentwicklung gefragt, da das Ausverhandeln von Verträgen, Gagen, Kooperationen, Sponsoringleistungen usw. für KulturmanagerInnen oft zentrale Aspekte der Arbeit abdecken. Aus Sicht einiger GesprächspartnerInnen werden Kooperationen mit anderen Institutionen in Zukunft immer wichtiger werden, da darin Möglichkeiten für die Schaffung von Neuem liegen und der Legitimationsdruck für den Kulturbetrieb durch neue Kooperationen gelindert werden kann.

Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und diese dann auch transparent zu kommunizieren sind wichtige Anforderungen an KulturmanagerInnen, die auch mit der persönlichen Glaubwürdigkeit zusammenhängen.

Außerdem wurde auch von mehreren Befragten hervorgehoben, wie wichtig es ist, **Prioritäten zu setzen, Positionen zu beziehen** und die notwendige **Struktur und Ordnung einzubringen**.

Die Übernahme bürokratischer und organisatorischer Arbeiten für die Kulturschaffenden, die neben Managementfähigkeiten auch theoretische Kenntnisse im administrativen Bereich sowie persönliche Kompetenzen erfordert, gehört ebenfalls zu den zentralen beruflichen Anforderungen von KulturmanagerInnen.

Zu den **transversalen Kompetenzen** zählen **Marketing, PR sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**, die bezogen auf den/die KulturmanagerIn vor allem mit dem Wissen über relevante Ansprechpersonen – in der Kulturverwaltung, Kooperationspartner-Institutionen, aber auch im Sponsoring –, dem entsprechenden Umgang mit diesen sowie mit **Zielgruppenorientierung** und der Berücksichtigung strategischer Überlegungen verbunden sind. Diese Tätigkeiten erfordern die Anwendung eines Konglomerats von Management-, persönlichen und sozialen Kompetenzen sowie theoretischen Kenntnissen.

Dabei kommt es oft auch auf die in der Praxis durch *learning-by-doing* erworbenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und das „richtige Gespür“ an. Einige GesprächspartnerInnen sehen im Zusammenhang mit dem **Ansprechen breiter Publikumsschichten** eine steigende Anforderung an KulturmanagerInnen, Medienkompetenz mit der strategischen Positionierung des Kulturbetriebs bzw. der künstlerischen Produktion zu verbinden. So wurde beispielsweise erwähnt, wie wichtig Entscheidungen darüber sind, über welche Kommunikationskanäle und in welcher Form bzw. mit welcher „Message“ eine künstlerische Produktion beworben wird und welche Kooperationen im Bereich der Produktionsbewerbung etwa im Bereich der New und Social Media eingegangen werden.

Solche Marketing-Überlegungen können bis hinein in Sponsoring- und Subventionsentscheidungen reichen, wo eine Vereinnahmung von Kunst und Kultur durch andere als künstlerische Interessen verhindert werden soll, gleichzeitig aber dringend benötigte finanzielle Mittel gesichert werden müssen.

Durch die zunehmende Ausdifferenzierung der medialen Kommunikationskanäle, die insbesondere von einem jüngeren Publikum stärker genutzt werden, welches als wichtige Zielgruppe stärker angesprochen werden soll, wird die Medienkompetenz nach Einschätzung einiger InterviewpartnerInnen künftig an Bedeutung gewinnen bzw. könnte es hier zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Tätigkeitsbereiche im Kulturmanagement kommen.

Generell wird auch das Beobachten neuer Trends und Entwicklungen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene und die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen als zentral für die eigene Innovations- und Reflexionsfähigkeit von KulturmanagerInnen gesehen. In diesem Zusammenhang kommen sowohl Reisen ins Ausland, als auch die Konzentration auf regionale Aspekte in vielen Kunstsparten eine große Bedeutung zu.

Zu den „**Vermittlung- und Ermöglichungskompetenzen**“ zählt **den/die KünstlerIn bzw. Kulturschaffende/n in den Mittelpunkt der Arbeit zu stellen und deren Arbeit zu ermöglichen**. Wobei es auch wichtig ist die Autorenschaft der Kultur in den Vordergrund zu stellen und somit die KünstlerInnen selbst: **eine Aufführung zu ermöglichen, ein Publikum für Kulturschaffende zu gewinnen, Orte der Begegnung zu etablieren** und auch Kunst und Kultur zu ermöglichen, indem **für Kulturschaffende möglichst optimale Rahmenbedingungen bereit gestellt** werden, sind zentrale Aufgaben im Bereich dieser Kompetenzen. Als „*Begleiten und ermöglichen*“, „*möglich machen*“ wurde dies oft im Rahmen der Interviews bezeichnet.

Eine Gesprächspartnerin schlug als alternative Berufsbezeichnung für KulturmanagerIn auch den Begriff „**Kunst- und KulturermöglicherIn**“ vor. Eine andere Gesprächspartnerin hob hervor, wie wichtig es gerade als KulturmanagerIn ist, immer wieder Möglichkeiten und neue Wege zu finden, um das scheinbar Unmögliche möglich zu machen. So scheint denn auch in der einen oder anderen Art und Weise ein „sich immer wieder Abarbeiten an den einschränkenden Möglichkeiten“ so etwas wie ein Grundmotiv in der Selbstdefinition vieler der interviewten KulturmanagerInnen zu sein.

Daneben gibt es die **Vermittlungskompetenz**, die sich auf die künstlerische Produktion, den/die Kulturschaffenden selbst, unterschiedliche kulturelle Kontexte, unterschiedliche Lebenswelten, Wirtschaft, Verwaltung und Publikum, pädagogische Kunst- und Kulturvermittlung usw. beziehen kann: **Vermittlung auf der individuellen, organisatorischen und gesamtgesellschaftlichen Ebene**. Hier wurde zum Beispiel von einem der Interviewten die Herausforderung angesprochen, insbesondere ein junges Publikum für die zeitgenössische klassische Kunst zu interessieren und zu begeistern, wobei darauf verwiesen wurde, wie sehr sich der Gesamtzugang und das Selbstverständnis des jüngeren Publikums im Zeitverlauf geändert hat. So stellt sich in mehreren Kunstsparten das Problem, wie Kunst und Kultur mit anderen Freizeitgestaltungen konkurrieren und Menschen für neue, vielleicht auf den ersten Eindruck auch irritierende künstlerische Ausdrucksformen gewonnen werden können. In diesem Kontext geraten **schulische und außerschulische Kultur- und Kunstvermittlung** zunehmend in den Aufmerksamkeits- und Aufgabenfokus von KulturmanagerInnen, wobei es auch darum geht, adäquate pädagogische Methoden und eine verständliche „Vermittlungssprache“ zu entwickeln.

Der **Programmgestaltung** kommt als zentraler Ausdruck der Vermittlungsaufgabe zwischen Kunst und Publikum ebenfalls eine außerordentlich wichtige Rolle zu.

Aus den Aussagen einiger befragter KulturmanagerInnen lässt sich ableiten, dass Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen stark mit Fragen des Qualitätsanspruchs, der ästhetischen Effektivität und der Innovationskraft im Kulturmanagement zusammenhängen, auch und gerade vor dem Hintergrund von geringer werdenden finanziellen Mitteln.

Veränderungen im Zeitenverlauf und neue Herausforderungen

Generell wurden steigende Anforderungen, z.B. weniger Zeit für dieselbe Arbeit, aber auch hinsichtlich Abrechnungsmodalitäten genannt. Vieles davon ergibt sich aus den geringer werdenden öffentlichen Mitteln für Kunst und Kultur, wodurch auch neue Finanzierungsformen zunehmend an Bedeutung gewinnen und Umgang mit SponsorInnen, Marketing oder Außenwerbung wichtiger werden. Auch das Vermitteln der Inhalte und Vertreten der Interessen eines Kulturbetriebs gegenüber z.B. PolitikerInnen, BeamtenInnen oder SponsorInnen gewinnt noch weiter an Bedeutung. Gleichzeitig ergibt sich daraus auch die Gefahr der Instrumentalisierung und Vereinnahmung von Kunst und Kultur, wenn Förderungen oder Sponsorenmittel mit bestimmten Themen oder gewünschten Ergebnissen einhergehen sollen.

Das Erreichen neuer Zielgruppen wurde von einigen GesprächspartnerInnen angesprochen, wobei manche bereits Anstrengungen unternehmen, um z.B. SchülerInnen oder MigrantInnen besser ansprechen zu können (durch zielgruppenorientierte Führungen bzw. niederschwellige Ausstellungsgestaltung), andere sehen generell große Schwierigkeiten in diesem Bereich, da Kunst und Kultur für viele Menschen nicht mehr den Stellenwert aufweist wie früher.

Weiters wird auch der Aspekt der Kooperationen mit anderen Einrichtungen, im Kulturbereich, aber auch darüberhinausgehend, als wichtiger werdende Anforderung im Kulturmanagement angesehen. Somit sollten KulturmanagerInnen in verschiedene Richtungen anschlussfähig sein und daher auch die persönlichen und sozialen Kompetenzen in diesem Bereich, wie Teamfähigkeit, Netzwerken etc., mitbringen.

Durch Computer und neue Medien ergeben sich auch für den Kulturbereich neue Möglichkeiten der Werbung, aber auch Vernetzung: So ist es heute auch für kleine Einrichtungen am Land viel einfacher sich weltweit auszutauschen. Dennoch meinen manche InterviewpartnerInnen, dass neue Medien an sich noch keine neuen Zuschauer- oder Publikumsgruppen mit sich bringen und dass die klassischen Mittel der Werbung, wie Plakatstände oder Aushänge noch lange nicht ausgedient haben. Gleichzeitig müssen neue Medien aber jedenfalls eingesetzt werden und bringen wieder neue Anforderungen bzw. neuen Zeitdruck mit sich, da in diesen Bereichen auch sehr schnell auf Rückmeldungen reagiert werden sollte. Auch die rasche Weiterentwicklung sozialer Medien und die damit verbundene kurzlebige Nutzung dieser Medien durch unterschiedliche Zielgruppen wird künftig eine größere Herausforderung für KulturmanagerInnen darstellen. Eine weitere Beschleunigung der Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle ist hier laut Einschätzung einer Gesprächspartnerin zu erwarten.

Ein zu beobachtender Wandel zu mehr KleinstunternehmerInnen wurde ebenfalls angesprochen, wodurch KulturmanagerInnen besser mit Grundkenntnissen zur Selbständigkeit ausgestattet werden sollten.

Bezogen auf die Kulturvermittlung auf gesellschaftlicher Ebene und den Aufmerksamkeitsfokus der Vermittlung künstlerischer Inhalte scheint sich neben einem schon länger abzeichnenden Trend zur Internationalisierung aufgrund von Globalisierung auch ein zunehmender Trend zur Regionalisierung abzuzeichnen.

4.3 Genderaspekte im Berufsbild KulturmanagerIn

Im Rahmen der qualitativen Interviews haben sich einige genderspezifische Aspekte zum Berufsbild KulturmanagerIn gezeigt (siehe dazu auch Kapitel 3.1), auf die im Folgenden zusammenfassend eingegangen wird:

Generell wurde von vielen InterviewpartnerInnen auf die schwierigen und oft prekären Arbeitsverhältnisse im Kulturbereich hingewiesen. Vor allem in Verbindung mit „Selbstverwirklichungsfantasien“, dass sich Personen als Ganzes im Kulturbereich realisieren könnten, die gepaart mit prekären, unsicheren und schlechtbezahlten Beschäftigungsverhältnissen, die Tendenz zur Selbstausbeutung verstärken, denen Frauen wie Männer ausgesetzt sind. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass vor allem Männer in den Interviews auf die Notwendigkeit zur Abgrenzung von Privat- und Berufsleben hingewiesen haben, während bei vielen der interviewten Frauen der Fokus stärker auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie lag und der Frage, wie sie diese am besten unter einen Hut bringen.

Interessant ist dabei, dass Frauen von dem Versprechen, im Kulturbereich einer interessanten und sinnvollen Arbeit nachgehen zu können und damit die oft vorherrschende Prekarität zu kompensieren, anscheinend mehr angezogen werden als Männer. So berichtete Andrea Bina, dass sie seit einiger Zeit Schwierigkeiten habe, vakante Stellen mit männlichen Bewerbern zu besetzen, da diese sich meist von der geringen Bezahlung abschrecken lassen. Andrea Bina nennt dies die „Verweiblichung des Museumsbereichs“ und weist darauf hin, dass ihrer Erfahrung nach Frauen mehr Begeisterung und Interesse am Themenfeld mitbringen und daher auch eher dazu bereit sind bei der Bezahlung Abstriche in Kauf zu nehmen.²²

Auch Barbara Pichler weist darauf hin, dass im Kunst- und Kulturbereich viele Frauen hervorragende Arbeit in zweiter und dritter Reihe leisten ohne jedoch in die entsprechenden Führungspositionen aufzusteigen. Diese Beobachtungen werden durch den Unesco-Bericht zu *Gender Equality. Heritage and Creativity* von 2014 bestätigt und hinsichtlich der Karrierechancen mit der jeweiligen Kulturbranche bzw. -institution und der ausgeübten Tätigkeit in Zusammenhang gebracht: *„Geschlechterspezifische Unterschiede bleiben in zentralen Führungs- und Entscheidungspositionen sowohl in großen öffentlichen wie auch privaten Kultureinrichtungen bestehen, auch wenn insgesamt eine höhere Gesamtzahl von Frauen im Kulturbereich tätig sind (Eurostat, 2011). Erfolgreiche Karriereverläufe in Führungspositionen hängen von der Art der Beschäftigung, dem jeweiligen Kulturbereich und der Art der Institution, in der Frauen tätig sind, ab: ob in öffentlichen Einrichtungen (z.B. öffentlich geförderten Museen), großen privaten Unternehmen (z.B. großen Verlagen), kleinen und mittleren Unternehmen, Einzelunternehmen usw.“*²³

Der Bericht stellt auch große Unterschiede hinsichtlich des Frauenanteils in unterschiedlichen Kunstsektoren fest (Unesco 2014, 78) und weist darauf hin, dass Frauen im Kunst- und Kulturbereich – von RegisseurInnen bis hin zu KulturmanagerInnen – noch immer relativ selten in Führungspositionen zu finden sind bzw. aufgrund von Stigmatisierung, Stereotypen

²² Wobei dieses Phänomen auch in vielen anderen Bereichen anzutreffen ist und Geschlechtersegregation in Österreich in Ausbildungs- und Berufswahl in Österreich auch 2016 immer noch ein „Dauerbrenner“ ist. Siehe z.B. Tschennett (2015): Zur Minimierung von Gender Gaps bei der Ausbildungs- und Berufswahl.

²³ „major gender gaps remain in key leadership and decision-making positions within both large public and private cultural institutions despite the higher overall number of women in the cultural sector (Eurostat, 2011). Successful career trajectories to leadership positions depends on the type of employment, the particular cultural industry and the type of institution in which women are active: public institutions (e.g. a publicly-funded museum), a large private company (e.g. a large publishing house), a small-medium enterprise, a cultural entrepreneur, etc.“ (Unesco 2014, 78)

und Ausschließung aus männlichen Netzwerken sowie ungleicher Aufteilung von häuslichen Aufgaben von diesen ausgeschlossen sind.²⁴

Auch das Phänomen der abnehmenden Wertigkeit von kultureller Bildung und Vermittlung bzw. generell von Kunst und Kultur wurde angeführt. War es früher noch selbstverständlich, dass im leitenden Management Interesse an Kultur bzw. Austausch zu Festspielen oder Opernpremierer Teil des Smalltalks waren, sei dies heute nicht mehr der Fall und Kultur tritt viel stärker in Konkurrenz mit anderen Freizeitaktivitäten. Daraus resultiert dann auch eine sinkende Wertigkeit von Kunst und Kultur, die laut Michael Wimmer heute weder für die nationale Identität, noch für den persönlichen Status eine wichtige Rolle spielt. Sven Hartberger vertritt eine ähnliche Position und sieht vor allem in seiner Sparte, der zeitgenössischen Musik, eine große Herausforderung auf KulturmanagerInnen hinsichtlich der Motivation und Einbeziehung jüngerer Menschen zukommen. Auch Katharina Dilena führt an, dass Kultur heute nicht mehr denselben Wert bzw. Status hat wie früher und fragt sich in diesem Zusammenhang, ob dies auch ein Grund dafür sei, dass heute mehr Frauen in leitenden Positionen im Kulturbetrieb anzutreffen sind, da Männer aufgrund der geringeren Wertigkeit nicht mehr so stark in diesen Bereich drängen.

Zur Frage nach der „Lebbarkeit“ des Berufs kamen auch einige interessante Antworten aus einer genderspezifischen Sicht: So gehen manche Gesprächspartner immer noch davon aus, dass dem Beruf KulturmanagerIn das Privatleben und auch die Freizeit komplett unterzuordnen ist und Manfred Wagner sieht hier durchaus für Frauen ein größeres Problem, dies zu realisieren, wenn sie nicht auf Kinder verzichten wollen, da es für Männer immer noch einfacher sei, die Familie bei z.B. Auslandsaufenthalten mitzunehmen. Gerade in Bezug auf die im Kulturmanagement häufig unabdingbaren Auslandsaufenthalte, die bei Frauen in diesem Bereich häufig zu einem sehr großen Spagat führen, um Beruf und Familie und hier insbesondere Kinder, noch unter einen Hut zu bringen. So erzählt z.B. Veronica Kaup-Hasler davon, wie sie sich im Vorfeld einer Auslandsreise mit Kleinkind organisatorisch vorbereitete. Und auch Anna Badora, die auf Veronica Kaup-Hasler als ein Beispiel für außerordentliche Selbstorganisiertheit und Selbstdisziplin hinweist, musste als Alleinerzieherin ihre organisatorischen und Networking-Fähigkeiten oft sehr ausreizen, um Familie und Beruf vereinen zu können.

Beispiele dieser Art und insbesondere die Vereinbarkeit der Vaterrolle mit dem Beruf wurden von den männlichen Interviewpartnern in den Gesprächen kaum thematisiert. Hingegen wurde stärker in Richtung *work-life-balance* diskutiert, die generell sowohl von Männern als auch Frauen für wichtig gehalten wurde, auch wenn insgesamt eine Entwicklung in Richtung Arbeitsgesellschaft beobachtet werden kann. Gerade bei der Vereinbarkeit dürfte es in den letzten Jahren aber doch einige positive Entwicklungen gegeben haben, die sich nicht nur gesamtgesellschaftlich durch den Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen und einer sich wandelnden Einstellung zu arbeitenden Müttern manifestiert, nicht zuletzt durch ein verstärktes Einfordern und Durchsetzen der „Zeit für die Familie und Kinder“ durch Frauen in Führungspositionen. Auch ein neues Selbstverständnis der Männer bzw. jungen Väter in Bezug auf die Kinderbetreuung und Partnerschaft dürfte dazu beitragen. Wie auch aus anderen Studien bekannt ist, ist vor allem gut ausgebildeten Männern und Frauen daran gelegen, Betreuungspflichten gemeinsam zu tragen – auch wenn Halbe/Halbe 20 Jahre nach der Kampagne der damaligen Frauenministerin Helga Konrad immer noch nicht erreicht wird. Dennoch zeigt sich eine stärkere Involviertheit der Männer und klares Einbeziehen der Situation der Kinder in weitere Karriereschritte, d.h. die „traditionelle“ Rolle des

²⁴ „From film direction to cultural management, women are still largely absent from the higher rungs of the creative ladder and face difficulties in entering some creative domains due to stigma, stereotypes, exclusion from male networks, and unequal share of domestic responsibilities“ (Unesco 2014, 77)

Kulturmanagers, der dem Beruf alles andere unterordnet, verliert auch bei den Männern an Attraktivität bzw. ist auch für sie nur noch schwer zu vereinbaren. Nichtsdestotrotz wurde in einigen Interviews sehr deutlich ersichtlich, welche enormen Anstrengungen es Kulturmanagerinnen in Führungspositionen kostet, insbesondere ein Familienleben mit Kindern und ihren Beruf zu vereinbaren. Aus dem in den Interviews Erzählten geht hervor, wie außerordentlich diszipliniert und organisiert Frauen in diesem Bereich vorgehen (müssen), um beide Bereiche halbwegs zufriedenstellend zu leben, sei es, indem sie bestimmte tägliche Abwesenheitszeiten von der Arbeit strikt einhalten, sei es, dass sie nach der Vertragsunterzeichnung ein Kind zur Welt bringen und kurz darauf ihre Arbeit antreten, sei es, dass sie sich Kindermädchen und Müttergruppen im selben Kunstspartenbereich organisieren, um die Kindererziehung mit der Kulturmanagementtätigkeit unter einen Hut bringen zu können, oder sei es, dass sie beruflich kürzer treten oder nur eingeschränkt für Engagements an anderen Orten zu Verfügung stehen solange ihre Kinder noch klein sind. Aus den Erzählungen wird klar, dass Frauen hier sehr viel und mitunter Unglaubliches auf sich nehmen, um die Vereinbarkeit von beiden Lebensbereichen hinzubekommen. So erzählt eine der Kulturmanagerinnen, dass sie ihre Schwangerschaft versteckte, um eine kurz bevorstehende Vertragsunterzeichnung nicht zu gefährden, weil sie wusste, andernfalls bekäme sie den Vertrag nicht. Eine andere schildert, wie sie zwischen dem Krankenhaus, wo ihr „Frühchen“ im Brutkasten lag und ihrem damaligen Arbeitsort, den Wiener Festwochen, die „glücklich waren“, dass sie weiterarbeitete, sozusagen im Schichtwechsel tagtäglich mit ihrem Mann hin- und herfuhr.

Einige Interviewpartnerinnen gaben an, dass für sie die jeweiligen Partner sehr zentral für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf waren, da diese zu unterstützenden oder hemmenden Faktoren werden können. Viele führten auch an, dass sie mit Kindern noch effizienter und organisierter im Arbeiten geworden sind und denken, dass Frauen, die mit Kind(ern) in diesem Beruf arbeiten so strukturiert sind, dass sie „alles schaffen können“. Einige erwähnen auch, dass sie klare Unterschiede zu vor zehn, zwanzig Jahren sehen, da heutzutage durchaus mehr Frei- und Handlungsspielräume eingefordert werden und früher die Vereinbarkeit oft als rein private Frage angesehen wurde, die im „Idealfall“ niemanden im Berufsumfeld betrifft, d.h. es wurde auch keinerlei Unterstützung oder Entgegenkommen auf beruflicher Seite erwartet. Gleichzeitig wurde aber auch darauf hingewiesen, dass auch heute noch große Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit hinsichtlich der im Kulturbetrieb oft anzutreffenden Reisetätigkeiten gegeben sind und einige Frauen in Verantwortungspositionen, wenn sie Kinder bekommen, einen Schritt zurückmachen (müssen), da die umfassende zeitliche Verfügbarkeit im Kulturmanagement damit nicht mehr vereinbar ist. Insofern können Kinder für Frauen im Kulturmanagement immer noch zu einem gewissen Karrierehemmnis beitragen. Gleichzeitig führen aber Männer und Frauen an, wie wichtig es ist, sich auch Freiräume und Ausgleich zu schaffen und dem Beruf nicht das gesamte Leben unterzuordnen, da auch die Effizienz leide, wenn über einen längeren Zeitraum hinweg 60 und mehr Stunden pro Woche gearbeitet wird. Auch können neue Anregungen für weitere Ideen oft erst entstehen, wenn ein Schritt zurückgemacht wird und dadurch ein neuer Blick auf die bisherige Arbeit entstehen kann.

Einzelne Gesprächspartnerinnen haben darüber hinaus auf mehr oder weniger subtile Methoden der Abwertung und des persönlichen Angriffs hingewiesen, die gegenüber Frauen in leitenden Kulturmanagementpositionen häufiger als gegenüber Männern über das Absprechen fachlicher Kompetenz funktionieren, wobei hier durchaus Unterschiede in den Kultursparten bestehen dürften.

Diese Wahrnehmungen passen zu der von Klenke (2011) getroffenen Feststellung, dass Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften vor allem in Kontexten auftreten, wo männlich dominierte Kontexte oder Kontexte, die männliche Führungsqualitäten als erforderlich postulieren, anzutreffen sind. Sie stellt fest, dass trotz signifikanter Fortschritte hinsichtlich des Zugangs von Frauen zu Führungspositionen in einer ganzen Reihe unterschiedlicher Organisationen, Gleichstellung in Führungspositionen wahrscheinlich erst in einer einige Generationen entfernten Zukunft erreicht werden kann.²⁵ Sie verweist zudem darauf, dass weibliche Führungskräfte in der Kunst und speziell im Bereich Musik, Malerei und Bildhauerei weiterhin unterrepräsentiert sind und dass „trotz spektakulärer Erfolge einzelner weiblicher Führungskräfte in Wissenschaft und Kunst, eine grundlegende Veränderung nur langsam Platz greift“²⁶.

Bleibt zu hoffen, dass im Kunst- und Kulturbereich hierzulande rascher Fortschritte erzielt werden können, als in Klenkes Ausführungen von 2011 zu Großbritannien.

4.4 Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung und Ideen für mögliche Weiterentwicklung der Lehrgangsinhalte

Zu Inhalten, Stärken und Schwächen des IKM-Lehrgangs bzw. generell einer akademischen Ausbildung im Bereich Kulturmanagement konnten einige interessante Anregungen gesammelt werden, die im Folgenden kurz zusammengefasst sowie daraus Empfehlungen für mögliche inhaltliche Weiterentwicklungen des Lehrgangs abgeleitet werden.

Generell wurde angeführt, dass das IKM einen starken Professionalisierungsschub im Bereich Kulturmanagement in Österreich ausgelöst hat. Gleichzeitig wurde aber davor gewarnt, die Vermittlung von Grundkompetenzen in diesem Bereich mit einer Standardisierung in Zusammenhang zu bringen, da gerade im Kulturmanagement Sensibilität für Inhalte und Personen sowie informelle und persönliche Dimensionen nicht außer Acht gelassen werden dürfen, die zentral für Erfolg – oder Misserfolg – sein können. Somit bleiben persönlichkeitspezifische Zugänge und *learning-by-doing* wichtige Voraussetzungen, um den Beruf ausüben zu können.

Insgesamt kann in der österreichischen Arbeitswelt ein zunehmender Trend zur Akademisierung beobachtet werden, wobei manche dies kritisch sehen – und sich mehr Meister statt Master wünschen würden. Andere sehen dies durchaus positiv und meinen, dass neben einem Studium eine Zusatzqualifikation, wie z.B. der IKM-Lehrgang, durchaus Vorteile am Arbeitsmarkt bringen kann.

Gleichzeitig wird aber auch davor gewarnt, dass durch diese generelle Tendenz zur Zertifizierung nicht Erwartungen geweckt werden, die nicht eingehalten werden können. Auch aufgrund der eingeschränkten Größe des Kultursektors in Österreich wird darauf verwiesen, dass es nicht allzu viele Positionen für KulturmanagerInnen gibt bzw. dass die wenigsten Einrichtungen auch eine entsprechende Bezahlung bieten könnten. Hinsichtlich der Bezahlung von KulturmanagerInnen gibt es je nach Position eine enorme Bandbreite, die von Spitzengagen, z.B. im Bereich von Museumsdirektionen, bis zu relativ gering dotierten

²⁵ „Prejudice against female leaders emerges especially in leadership context that are male dominated or regarded as requiring masculine qualities. Although we have seen significant advances in women’s access to leadership roles in a variety of types of organizations and industries, gender equality in leadership is probably a few generations into the future“ (Klenke 2011, 19).

²⁶ „Despite some spectacular successes of individual women leaders in science and the arts, radical change is slow to come“ (Klenke 2011, 211).

Stellen reicht. – Laut Einkommensbericht des Rechnungshofes stiegen die Einkommen der SpitzenverdienerInnen unter den KulturmanagerInnen in Österreich 2012 sogar kräftig²⁷.

Auffallend war vor allem in Interviews mit KulturmanagerInnen, die keinen IKM-Abschluss vorweisen, dass das Berufsbild des/der Kulturmanagers/in relativ unscharf erschien und zum Beispiel dazu führte, dass einige GesprächspartnerInnen hier mehr den „nur“ geschäftsführenden Anteil im Sinne „für alles Kaufmännische zuständig“ im Kopf hatten, während andere sehr wohl eine Mischung aus Kreativverantwortung und Geschäftlichem anführten. Weiters konnte das Funktionsniveau, in dem KulturmanagerInnen tätig sind, nicht immer klar differenziert werden. Inwieweit also in verschiedenen Kulturbetrieben tätige Menschen als KulturmanagerInnen anzusehen sind oder nicht, war nicht immer klar bzw. leicht zu beantworten. Im Theaterbereich wurden im Gespräch etwa DisponentInnen als KulturmanagerInnen angesehen, in der Kulturvermittlung des Auswärtigen Amtes wurden die Kulturattachés im Ausland ebenfalls als KulturmanagerInnen gesehen. In einigen Kulturinstitutionen wurden Marketing- und PR-Verantwortliche zu KulturmanagerInnen gezählt, in anderen gab es diese Positionen nur in Personalunion mit anderen Aufgabenbereichen.

Eine Schärfung des Berufsprofils und die Skizzierung möglicher Facetten in verschiedenen Kunst- und Kulturspartenkontexten im Rahmen des IKM-Lehrgangs wäre insofern ein wichtiger Beitrag zu einem besseren Selbstverständnis und mehr Klarheit hinsichtlich des Tätigkeitsfeldes. In diesem Zusammenhang könnte auch eine noch stärkere Betonung des IKM-Lehrgangsprofils als postgraduale Ausbildung helfen, die ein vorhergehendes Studium voraussetzt und sich damit grundlegend von ähnlichen nicht-universitären Lehrgängen und Lehrgängen mit weniger anspruchsvollen Zugangsvoraussetzungen bzw. Inhalten unterscheidet. Für viele der interviewten KulturmanagerInnen ist eine tiefgreifende Expertise bzw. Auseinandersetzung und Kenntnis der jeweiligen Kunst- und Kultursparte eine grundlegende Voraussetzung, die nicht durch kurzfristige Ausbildungsangebote geleistet werden kann, im Rahmen des IKM-Lehrgangs aber jedenfalls gut vermittelt werden. In diesem Zusammenhang kann auch eine noch weitreichendere Vernetzung mit den verschiedenen Kulturinstitutionen im In- und Ausland angeraten werden und zu einer Sammlung von „Kulturmanagementprofilen“ angeregt werden, die z.B. mittels Videointerviews darstellen könnten, in welchen Bereichen KulturmanagerInnen tätig sind und welche Aufgabenbereiche sie hierbei übernehmen. Ausgewählte Videointerviews könnten (eventuell in alternierender Reihenfolge) auf der Website des IKM zur Verfügung gestellt werden und so gleichzeitig Studierenden einen Einblick in ihr zukünftiges Arbeitsfeld verschaffen sowie Kulturinstitutionen eine Werbepattform bieten bzw. die vorhandene ausgezeichnete Vernetzung des IKM sichtbar machen.

Zu möglichen inhaltlichen Weiterentwicklungen möchten wir nur ein paar der Ideen (zu weiteren siehe Kapitel 3.3) anführen und mit jener zu einer Einführungsvorlesung zum Rollenverständnis der/der Kulturmanagers/in beginnen: Darin könnten unterschiedliche „Modelle“ von KulturmanagerInnen und Positionen, in welchen diese tätig sind, vorgestellt werden. Darauf aufbauend könnten sich die Studierenden für eine (oder zwei) Subsparte(n) im Kulturbereich entscheiden, für die sie dann spezifischere Kenntnisse vermittelt bekommen. Diese stärkere Spezialisierung für eine bestimmte „Kulturmanagementsparte“ wurde in den Interviews von mehreren GesprächspartnerInnen als wichtige Voraussetzung genannt, um als

²⁷ Details dazu siehe Profilartikel vom 11.1.2014: Gehälter: Massive Gehaltssteigerungen für Kulturmanager. Online unter: <http://www.profil.at/gesellschaft/gehaelter-massive-gehaltssteigerungen-kulturmanager-371472> (2016-02-19)

KulturmanagerIn erfolgreich zu sein und könnte eventuell noch stärker in die inhaltliche Gestaltung des Lehrveranstaltungsangebots am IKM einbezogen werden.

Auch andere Lernformen, wie partizipatives und spielerisches Lernen, wurden angeführt: Das „Kulturmanagement-Monopoly“, das auf spielerische Art den Umgang mit z.B. plötzlich reduzierten Mitteln näherbringen kann, wäre sicher eine Möglichkeit an konkreten Fragestellungen zu arbeiten. Auch Fallbeispiele, die bereits am IKM zum Einsatz kommen, wurden als gute Möglichkeit der Vermittlung von vor allem praxisnahen Inhalten angeführt. Bei den Übungen zu Social Skills gibt es unterschiedliche Ansichten der Interviewten: Manche geben an, dass sie selbst als IKM-AbsolventIn von diesen Kursen wenig profitieren konnten, da es sich dabei oft um Übungen „im luftleeren Raum“ gehandelt habe, weil abstrakte, nicht auf die eigene Situation bezogene Sachverhalte behandelt wurden (oft auch weil die Studierenden sich zum Zeitpunkt der Übung nicht mit diesen Themen in ihrer beruflichen Position auseinandersetzen); andere denken durchaus, dass mit solchen Übungen auch soziale Kompetenzen vermittelt werden können. Und manche glauben, dass persönliche und soziale Kompetenzen Teil der Persönlichkeit sind und spätestens im Kindergarten daran gearbeitet werden sollte, bei Erwachsenen dies aber schon zu spät bzw. deutlich schwieriger sei.

Der Aspekt interkultureller Rezeption und Offenheit für das Neue und Andere wurde ebenfalls von einigen GesprächspartnerInnen hervorgehoben. Neben Auslandspraktika, wie sie ohnehin schon angeboten werden, wurden auch intensive Auslands- oder „regional orientierte“ Praxisworkshops angeregt. Im Rahmen derer könnten bestimmte, sehr spezifische Aufgaben (wie z.B. die Erforschung der regionalen Gegebenheiten oder die Klärung finanzieller Unterstützungs- oder Ausstattungsmöglichkeiten vor Ort usw.) mittels eines Kulturprojekts auf unterschiedliche Studierende aufgeteilt und anschließend auch diskutiert bzw. weitere Ideen gesammelt werden.

Eine andere Gesprächspartnerin hat auf die Möglichkeit verwiesen, erfahrene KulturmanagerInnen aus dem weiter entfernten Ausland einzuladen und über kulturelle Gepflogenheiten, künstlerische und organisatorische Möglichkeiten und Hürden in bestimmten Ländern aus einer stark Praxis bezogenen Perspektive zu referieren.

Eine Frage bei der Analyse der Interviews war, was aus den beobachteten Schwierigkeiten von Frauen im Kulturmanagement für den IKM-Lehrgang abgeleitet werden kann, d.h. welche Inhalte oder Bewusstseinsbildungsmaßnahmen können hier zum Einsatz kommen? Generell muss natürlich festgehalten werden, dass viele der Hemmnisse von Frauen als Kulturmanagerinnen nicht auf das Kulturmanagement beschränkt sind, sondern dass diese mit strukturellen Gegebenheiten am österreichischen Arbeitsmarkt verbunden sind: Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit treten in unterschiedlichsten Sparten und Branchen auf und führen immer noch dazu, dass Frauen deutlich seltener in Spitzenpositionen vordringen (wie sich z.B. auch an den geringen Zahlen von Frauen in Vorstandspositionen oder in der Führung von großen Unternehmen ableiten lässt). Auch die weiterhin stark anzutreffende Segregation am Arbeitsmarkt, wobei sich junge Mädchen und Frauen immer noch für „typische Frauenberufe“, wie in der Lehre für Friseurin, Einzelhandelskauffrau oder Bürokauffrau entscheiden – oder an den Universitäten die Sozial- und Geisteswissenschaften deutlich vor den MINT-Studienrichtungen liegen.

Das Problem, dass Führungspositionen häufiger mit Männern besetzt werden, selbst wenn eine große Zahl von qualifizierten Frauen in einem Unternehmen beschäftigt ist, ist hinreichend bekannt und hat in Bezug auf eine leitende Tätigkeit im Kulturbereich eine ebensolche Relevanz. Internes Talente Management und mangelnde

Führungskräfteentwicklung für Frauen spielen generell eine wichtige Rolle, und dies entspricht nicht nur der Beobachtung einer der interviewten Kulturmanagerinnen, sondern wird u.a. für Deutschland in einer Studie der Boston Consulting Group (2012) hervorgehoben, wobei festgestellt wird dass die größte Herausforderung für Organisationen nicht im fehlenden Bewusstsein für das Thema *Diversity* liegt, sondern in der Identifizierung der eigenen, internen „gläsernen Decke“. Der Mangel an weiblich besetzten Führungspositionen ist vor allem ein Problem des internen Talente Managements, da Frauen deutlich seltener befördert werden.

Als die größten institutionellen und persönlichen Barrieren, die Frauen daran hindern, in Führungspositionen zu gelangen, wurden im Rahmen der BCG-Studie schlechtes Management der Führungskräfteentwicklung für Frauen, Präsenzkultur in Firmen, schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mangel an geeigneten Programmen für Frauen, um etwa nach dem Mutterschutz wieder einsteigen zu können, sowie männlich geprägte Auswahlkriterien bei Beförderungen am häufigsten genannt (BCG 2012, 1f.).

Viele der hier genannten Barrieren können nur über strukturelle und konkrete politische Maßnahmen verändert werden.

Was kann nun aber im Rahmen eines postgradualen Lehrgangs geleistet werden? Eine Idee wäre, einen inhaltlichen Austausch zu verschiedenen Themen am IKM zu institutionalisieren und hier Möglichkeiten zu bieten sich informell oder auch im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen auszutauschen. Dabei könnte z.B. über Herausforderungen diskutiert werden, denen Frauen im Kulturmanagement auch heute noch gegenüberstehen, und Strategien überlegt werden, wie damit umgegangen werden kann. Eine gute Mischung an *role models* und noch nicht so etablierten Personen im Feld könnte unterschiedliche Aspekte eines Themas abdecken – ähnlich, wie wir es auch im Rahmen dieser Studie angelegt haben und feststellen konnten, dass durchaus Interesse an mehr Erfahrungsaustausch besteht, bzw. dass das Einbeziehen von Personen zu Beginn der Laufbahn und schon etablierten Persönlichkeiten ganz unterschiedliche Aspekte einer Fragestellung abdecken können. Wobei manche Fragestellungen vielleicht besser in einem „geschlosseneren“ Rahmen – z.B. nur mit den Studierenden – diskutiert werden sollten, andere aber durchaus in einem größeren Zusammenhang, wie z.B. einer Podiumsdiskussion oder einer Veranstaltungsreihe, öffentlich angelegt werden könnten. Als Themen würden sich u.a. anbieten: Mutter-/Vaterschaft als KulturmanagerIn; Frauen(karriere)förderung im Kulturmanagement-Bereich; Mentoring-Modelle im Kulturmanagement usw.

Vielleicht könnte auch die Selbstsicht leitender KulturmanagerInnen und ihre Rolle hinsichtlich der Talente-Förderung von Frauen einmal genauer betrachtet werden. Das IKM könnte hier durchaus eine wichtige Rolle spielen und eventuell auch versuchen, Männer und verstärkt auch Frauen im Kulturmanagement dafür zu gewinnen, Mentoringrollen für andere Frauen einzunehmen.

Das IKM könnte hier auch konkret zu mehr Bewusstseinsbildung und zur Vorstellung innovativer Zugänge und Lösungswege beitragen, denn die im Kunst- und Kulturbereich von ManagerInnen entwickelten kreativen Strategien im Umgang z.B. mit Schwangerschaft und Mutterschaft in leitenden Positionen können durchaus Vorbild- und Modellcharakter haben: Anna Badora, Veronica Kaup-Hasler und Barbara Pichler haben etwa davon berichtet, wie sich Institutionen auch auf Schwangerschaften oder Mutter-/Vaterschaften ihrer MitarbeiterInnen einstellen können und welche Lösungen für beide Seiten zufriedenstellend gefunden werden konnten. Auch die kreativen Ideen Einzelner, die z.B. die Unterstützung abseits der üblichen Kinderbetreuungsangebote betreffen, oder selbstdisziplinierte und damit das Umfeld disziplinierende Abgrenzung von beruflichen und privaten Aufgabenbereichen (z.B. bestimmte berufliche Abwesenheitszeiten, die der Familie gewidmet sind) können für

IKM-Studierende und IKM-externe Personen in Führungspositionen gleichermaßen hilfreich und stimulierend hinsichtlich des eigenen Umgangs mit diesen Themen im (späteren) Berufsleben sein.

Dem Problem des internen Talente Managements ist wohl ebenfalls hauptsächlich durch Bewusstseinsbildung auf allen Ebenen, bei Männern wie Frauen, etablierten KulturmanagerInnen wie auch Studierenden, Förder- und SubventionsgeberInnen usw. beizukommen. Eine Sensibilisierung in Bezug auf Gleichstellungsaspekte und die Vorteile gemischt-geschlechtlicher (Führungs-)Teams, die Notwendigkeit eines Talente Managements, das Frauen ebenso wie Männer für Führungspositionen vorbereitet usw., kann sicherlich im Rahmen von Lehrveranstaltungen im IKM-Lehrgang geleistet werden; eventuell auch in Verbindung mit Good Practice-Beispielen und einem Erfahrungsaustausch mit KulturmanagerInnen, die hier schon neue Wege gehen.

Wie aus einem Interview hervorgeht, ist die Infragestellung der fachlich-beruflichen Kompetenz von Kulturmanagerinnen immer noch anzutreffen. Und es ist auch bekannt, dass Frauen selbst ihre Fähigkeiten tendenziell unterschätzen bzw. kritischer darauf reflektieren oder z.B. in Gehaltsverhandlungen weniger fordernd auftreten als Männer. Daraus lässt sich ableiten, dass ein genderfokussierter Kulturmanagement-Lehrgang das Bewusstsein für die Qualität der Arbeit von Kulturmanagerinnen und das Sichtbarmachen ihrer fachlich-beruflichen Kompetenzen als zentrales Element in Lehrveranstaltungen miteinbaut. Hier kann das IKM einerseits ein besonderes Augenmerk darauf legen, dass Unterrichtende – Männer wie Frauen – eine entsprechend wertschätzende Haltung immer wieder zum Ausdruck bringen, andererseits die Wahrnehmung der Studierenden hinsichtlich versteckter Diskriminierung (nicht nur in Bezug auf Gender, sondern z.B. auch in Bezug auf Migrationshintergrund, Alter usw.) auch mit praktischen Beispielen aufzeigen.

4.5 Abschließende Bemerkungen

Michael Wimmer hat für das Berufsbild KulturmanagerIn die Metapher des Reißnagels angeführt, die beschreiben soll, dass KulturmanagerInnen eine gewisse Breite aufweisen, aber gleichzeitig auch fundiert sein müssen, um in alle möglichen Richtungen anschlussfähig zu sein. Dies scheint uns ein sehr gutes Bild für den Abschluss der Studie zu sein, da das Berufsbild KulturmanagerIn ein sehr differenziertes ist und unterschiedlichste Aufgaben und Anforderungen umfasst, je nachdem in welcher Sparte, in welcher Position oder in welcher Institution eine Person tätig ist. Auch die genannten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen, die wir im Rahmen der vorliegenden Studie für KulturmanagerInnen gesammelt haben, sind nicht allumfassend und können sicher noch im Detail vertieft bzw. ergänzt werden. Und all diese – basierend auf Interviews und Positionspapieren – aufgelisteten Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten treffen nicht auf jede/n KulturmanagerIn gleichermaßen zu – es gibt eine sehr große Bandbreite und ein Spannungsverhältnis, in dem KulturmanagerInnen tätig sind; was einen auch wieder zum Beginn der Ausführungen im vorliegenden Bericht bringt und die Schwierigkeit des Zusammenführens der Begriffe Kultur und Management widerspiegelt, woraus sich auch die verschiedenen Typen und Modelle von KulturmanagerInnen ergeben. Manche KulturmanagerInnen sehen sich stärker in der Rolle des/der Ermöglichs/in, andere als Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Kultur, manche sind selbständige KulturmanagerInnen und KünstlerInnen in Personalunion, andere sehen sich selbst mehr als rationale Führung und Steuerung für kreative Prozesse. Und all diese verschiedenen Typen und Bilder weisen unterschiedliche Ausgestaltungen von spezifischen Kompetenzen, Fertigkeiten und

Fähigkeiten auf und führen schließlich gemeinsam zu einer unglaublichen Breite des Berufsbilds KulturmanagerIn.

5 Literaturverzeichnis

Badura, Jens; Mokre, Monika (2011): Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; van den Berg, Karen; Höhne, Stefan; Keller, Rolf; Mandel, Birgit; Tröndle, Martin; Zembylas, Tasos (Hg.; 2011): Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch für Kulturmanagement 2011

BCG (2012): Die "gläserne Decke" durchbrechen – Frauen in Führungspositionen. Press Release. Online unter: <http://www.bcg.at/documents/file113100.pdf> (2016-03-02)

Beblavy, Miroslav; Maselli, ILaria; Veselkova, Marcela (eds.; 2015): Green, pink & silver? The Future of Labour in Europe. Centre of European Policy Studies. Brussels

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; van den Berg, Karin; Höhne, Steffen; Keller, Rolf; Koch, Angela; Mandel, Birgit; Tröndle, Martin; Zembylas, Tasos (Hg.; 2009): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009

Bendixen, Peter (1993): Einführung in die Thematik des Symposiums. In: Fuchs, Max (Hg.): Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über die Grenzen. Remscheid, 16-18

Benzer, Sabine (Hg.; 2006): Creating the Change. Beiträge zu Theorie & Praxis von Frauenförder- und Gleichbehandlungsmaßnahmen im Kulturbereich. Wien

Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres, Kulturpolitische Sektion (2015): KALLIOPE Austria. Frauen in Gesellschaft, Kultur und Wissenschaft.

Cedefop (2008): European Training Thesaurus. Luxembourg: Publications Office. Online unter: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3049_en.pdf (2016-02-20)

Demmer, Christine; Rauhe, Hermann (Hg.; 1994): Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst. Berlin

Dewey, Patricia (2004): Training arts administrators to manage systematic change. Dissertation. Ohio State University

European Institute for Gender Equality (2015): Gender Equality Index 2015. Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. Report.

Funder, Maria (Hg.; 2014): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. München

Hausmann, Andrea (2011): Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis. Wiesbaden

Heinrichs, Werner (1999): Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. 2. grundlegend überarbeitete Auflage des Bandes „Einführung in das Kulturmanagement“. Darmstadt

Heinrichs, Werner (2011): Kulturbetrieb. In: Lewenski-Reuter, Verena; Lüddemann, Stefan (Hg.): Glossar Kulturmanagement. Wiesbaden, 131-137

Hoppe, Bernhard M.; Heinze, Thomas (2016): Einführung in das Kulturmanagement. Themen – Kooperationen – gesellschaftliche Bezüge. Wiesbaden

IKM – Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (2005): 1975 – 2005. Wien

IKM – Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (2016): Universitätslehrgang Aufbaustudium Kulturmanagement. Studieninformationen. Online unter: https://www.mdw.ac.at/upload/MDWeb/aufbaustudium_neu/downloads/Studieninformation_2016.pdf (2016-01-14)

Klein, Armin (Hg.; 2009): Gesucht: Kulturmanager. Wiesbaden

Klenke, Karin (2011): Women in Leadership. Contextual Dynamics and Boundaries. Emerald Group Publishing Limited, UK.

Kohl, Manuela; Zembylas, Tasos (2006): Junge KulturmanagerInnen – Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen. In: SWS-Rundschau (46. Jhg.) Heft 4/2006, 458-476

Kohl, Manuela (2012): IKM-AbsolventInnenstudie 2012. Befragung der AbsolventInnen der Lehrgänge 1992 bis 2007 des Universitätslehrgangs *Aufbaustudium Kulturmanagement* an der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. Wien

Kohl, Manuela (2016): IKM-AbsolventInnenstudie 2015. Befragung der AbsolventInnen der Jahrgänge 1991 bis 2013 des Universitätslehrgangs *Aufbaustudium Kulturmanagement* am Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM) an der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (mdw). Wien

Lakics, Karin (2006): Ausbildungsangebote – „Kulturarbeit“ in Österreich. Voruntersuchung für eine Studie. Master – Thesis – Arbeit Universitätslehrgang „ECM - Exhibition and Cultural Communication Management“. Wien

Palka, Ralph (1992): Die Entwicklung eines Ausbildungsmodells *Kulturmanagement* am Institut für kulturelles Management (IKM) an der Hochschule für Musik und darstellende Kunst in Wien. Wien

Pärmke, Anna Mirja (2007): Empirische Analyse der akademischen Ausbildung im Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum. Magisterarbeit. Riga

Scherer-Henze, Nicole (2015): Transkulturelle Gesellschaften – Chancen und Herausforderungen für zukünftiges Kulturmanagement. Master-Thesis IKM. Wien

Sikes, Mike (2000): Higher education training in arts administration: A millennial and metaphoric reappraisal. In: The Journal of Arts Management, Law, and Society. Nr. 2, 91-102

Schütz, Dirk (2006): Deutschland – ein Wintermärchen. Die Arbeitstagung Kulturmanagement: Bestandsaufnahme und Perspektiven am Nordkolleg Rendsburg vom 7. bis 9. Dezember 2006

Statistik Austria (2015): Kulturstatistik 2013. Wien

Tschenett, Roswitha (2015): Zur Minimierung von Gender Gaps bei der Ausbildungs- und Berufswahl. AMS Österreich, Wien

Unesco (2014): Gender Equality. Heritage and Creativity. Paris

World Economic Forum (2014): The Global Gender Gap Report 2014. Geneva

Zembylas, Tasos (2006): Vom Geist des Kulturmanagements. In: Stepina, Klemens (Hg.): Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis. Wien, 15-21

ANHANG A

Leitfaden für qualitative Interviews

Einstiegsfragen

__ Wie sah Ihr Einstieg in den Kulturbetrieb aus?

__ Welche Fähigkeiten und Kenntnisse haben Ihnen den Berufseinstieg erleichtert?

__ Wie lange sind Sie bereits im Kulturbetrieb tätig und welche Kenntnisse und Fähigkeiten waren für Sie dabei besonders wichtig?

Wie oft und warum haben Sie in dieser Zeit Ihre Position gewechselt?

Wie ist der Beruf eines/r KulturmanagerIn lebbar (*Stichwort: personal life/ work-life-balance*)? Wie sind Berufs- und Ortswechsel organisierbar? Was bedeuten die Positionswechsel?

Anforderungen an KulturmanagerInnen

__ Wie würden Sie das Berufsbild eines/r Kulturmanagers/in (in Ihrer Organisation) beschreiben? Können Sie im Vergleich zu den letzten (zehn, 20) Jahren hier Unterschiede feststellen?

__ Welche Kenntnisse sollte ein/e KulturmanagerIn haben, um im Kulturbereich erfolgreich tätig zu sein?

Nachfragen zu den Kenntnissen:

__ Welche persönlichen und sozialen Kompetenzen sollte ein/e KulturmanagerIn haben, der/die sich bei Ihnen vorstellt bzw. müsste eine Person mitbringen, mit der Sie gerne zusammenarbeiten würden?

Wie könnten diese im Rahmen einer Aus- oder Weiterbildung vermittelt werden (*in der Praxis oder an der Universität*)?

__ Wie vermitteln Sie soziale und persönliche Kompetenzen im Rahmen des IKM-Lehrgangs? (*Anmerkung: Frage speziell für Lehrende*)

__ Welche theoretischen Kenntnisse sollte ein/e KulturmanagerIn mitbringen, der/die sich bei Ihnen vorstellt bzw. mit Ihnen künftig zusammenarbeitet?

__ Welche speziellen Managementkompetenzen sind notwendig, um als KulturmanagerIn erfolgreich zu sein (*z.B. wirtschaftliche, administrative, PR-Kenntnisse*)?

__ Was sind neue Herausforderungen an KulturmanagerInnen?

Welche Fähigkeiten und Kenntnisse werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen (*z.B. New/Social Media*)?

Welche waren im Vergleich dazu in der Vergangenheit stärker gefragt und wie kam es zu den Veränderungen?

Weiterbildung der KulturmanagerIn

__Hatten Sie nach Ihrer Kulturmanagement-Weiterbildung realistische Vorstellungen vom Berufsleben?

Alternativ für „Externe“: Hatten Sie zu Beginn Ihrer Karriere realistische Vorstellungen vom Berufsleben?

__Welche Stärken, welche Schwächen sehen Sie im IKM-Universitätslehrgang Aufbaustudium Kulturmanagement?

Alternativ für „Externe“: Welche Stärken, welche Schwächen sehen Sie in der Kulturmanagement-Aus- und Weiterbildung?

__Wenn Sie eine Pflichtveranstaltung für KulturmanagerInnen einführen könnten, welche wäre das?

__Wie schätzen Sie die Bedeutung einer akademischen Aus- oder Weiterbildung im Bereich Kulturmanagement für die Berufspraxis ein?

__Wie schätzen Sie den Bedarf an professionell ausgebildeten KulturmanagerInnen am Arbeitsmarkt ein? Und in Ihrer Organisation? Gibt es hier Unterschiede zur Situation vor zehn, 20 Jahren?

__Gibt es abschließend noch etwas, das Sie zum Thema „Berufsbild KulturmanagerIn“ anmerken möchten?

|