

Berufsbild »KulturmanagerIn«

Chancen und Risiken.
Mit einem Schwerpunkt auf einer Genderperspektive

Plattform
Gender_mdw

 **IKM**
Institut für Kulturmanagement
und Kulturwissenschaft

 **WIAB**
Wiener Institut für
Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung

1 Einleitung

2016 feierte der Universitätslehrgang »Aufbaustudium Kulturmanagement«¹ sein 40-jähriges Bestehen. Aus diesem Anlass beauftragten das Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM)² der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (MDW) sowie die ebenfalls an der MDW angesiedelte Plattform Gender_mdw³ das Wiener Institut für Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung (WIAB)⁴ mit einer umfassenden Studie zu Entwicklungen und Veränderungen des Berufsbildes »KulturmanagerIn«. Ein besonderer Schwerpunkt wurde hierbei auf die Genderaspekte im Berufsbild gelegt, aber auch die langjährigen Veränderungen im Hinblick auf Berufsausübung, Beschäftigung, Kompetenzanforderungen und Arbeitsmarkt sowie die mit diesen Aspekten eng verknüpfte Frage nach der Relevanz einer akademischen Aus- und Weiterbildung im Bereich »Kulturmanagement« wurden eingehend in den Blick genommen.

Der folgende Beitrag sammelt wichtige Erkenntnisse aus der Studie und gibt zum Berufsbild »KulturmanagerIn« einen sehr differenzierten Überblick. Zunächst wird kurz auf die Methodik der Studie eingegangen sowie auf Entwicklungen zur Ausbildung bzw. zur Ausdifferenzierung des Berufsbildes, wie sie in der Fachliteratur diskutiert werden. Daran anschließend wird das Berufsbild – basierend auf Ergebnissen aus der Analyse der Bewerbungsschreiben von Studierenden am IKM aus den letzten drei Jahrzehnten und den qualitativen Interviews mit KulturmanagerInnen und ExpertInnen – dargestellt. Im zweiten Teil dieses Beitrages wird auf einzelne ausgewählte Ergebnisse aus den qualitativen Interviews eingegangen, die vor allem Genderaspekte im Berufsbild sowie Veränderungen über die Jahrzehnte und die Relevanz einer akademischen Aus- und Weiterbildung im Kulturmanagement behandeln.

2 Methodik

Um Fragen zu den Entwicklungen und Veränderungen des Berufsbildes »KulturmanagerIn« beantworten zu können, wurden folgende Methoden angewandt, wobei jeweils eine Auswertung unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten erfolgte:

- **Literatur- bzw. Materialanalyse:** Fachliteratur sowie verschiedenste Unterlagen des Universitätslehrganges wurden analysiert, so z.B. Studienpläne, Positionspapiere, Bewerbungsschreiben der BewerberInnen.
- **Deskriptive Analyse statistischer Daten:** z.B. zu Lehrenden und Studierenden des Lehrganges in den letzten Jahrzehnten.
- **Zwölf qualitative Interviews:** mit AbsolventInnen und DozentInnen des Lehrganges aus den letzten vier Jahrzehnten sowie mit ExpertInnen.⁵

3 Ausbildung im Bereich »Kulturmanagement« – ein kurzer historischer Rückblick

Kulturmanagement – im Sinne der Übernahme von Kernaufgaben wie Führung, Planung, Organisation, Marketing und Kontrolle eines Kulturbetriebes bzw. eines Kulturprojektes – entstand im 18. und 19. Jahrhundert parallel zur Entwicklung von Kulturorganisationen (Theater, Museen, Konzerthäuser etc.). Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts erfolgte die Ausbildung für diese Tätigkeiten ausschließlich durch Training-on-the-Job.⁶ Formelle Ausbildungen im Kulturmanagement haben ihren Ursprung in den USA, wo bereits Ende der 1960er-Jahre einschlägige Studiengänge angeboten wurden.⁷ Das Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM) der Universität für Musik und Darstellende Kunst Wien war im deutschsprachigen Raum

1 www.mdw.ac.at/ikm/aufbaustudium

2 www.mdw.ac.at/ikm

3 www.mdw.ac.at/gender/plattform_gender_mdw

4 www.wiab.at

5 Interviews wurden von November 2015 bis Januar 2016 geführt mit: Anna Badora (Volkstheater Wien), Andrea Bina (Nordico Stadtmuseum Linz), Katharina Dilena (Das andere Theater Graz), Thomas Groß (Bahamut Productions), Sven Hartberger (Klangforum), Theresa Indjein (BMEIA), Veronica Kaup-Hasler (steirischer Herbst), Barbara Pichler ((vormals) Diagonale), Michael Roßnagl (Ernst von Siemens Musikstiftung), Franz Sattler (Schloss Schönbrunn), Manfred Wagner (Niederösterreichische Kulturwirtschaft – NÖKU), Michael Wimmer (educult).

6 Vgl. Kohl/Zembylas 2006, Seite 459.

7 Vgl. Pälme 2007, Seite 21.

führend und begann bereits 1976 mit dem ersten postgradualen Lehrgang für Kulturmanagement;⁸ ein breiteres Angebot an Kulturmanagement-Lehrgängen entstand ab Mitte der 1980er-Jahre im deutschsprachigen Raum. U.a. ist der stärkere ökonomische Druck ein Motor für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Kulturbereich, da knapper werdende Ressourcen und sich abzeichnende Budgetkürzungen, gerade bei öffentlichen Financiers, zu einem steigenden Bedarf an Professionalisierung führten.⁹ Auffallend ist, dass mittlerweile von verschiedenen AusbilderInnen in diesem Bereich und einzelnen InterviewpartnerInnen ein Überangebot an Studiengängen konstatiert wird, wobei eine mangelnde Kohärenz der Lehrinhalte sowie ein fehlender interdisziplinärer Forschungsansatz auch im Hinblick auf eine theoretische Fundierung des Kulturmanagements beklagt werden.¹⁰

4 Zur Ausdifferenzierung des Berufes »KulturmanagerIn«

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 Berufsbildes nur schwer zu bestimmen.¹¹

Wobei bei KulturmanagerInnen besonders relevant ist, 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.¹²

Im Bereich des Kulturmanagements findet sich nicht nur eine große Anzahl an Tätigkeitsfeldern, sondern es existiert auch eine sich daraus ergebende Vielzahl an Anforderungsprofilen. Zum traditionellen Berufsfeld eines Kulturmanagers bzw. einer Kulturmanagerin gehören laut Demmer/Rauhe (1994) Kulturbetriebe, Kultureinrichtungen und Kulturprojekte, 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 Kulturbehörden, die kulturpolitische Ziele für Gemeinden formulieren und zu deren Umsetzung beitragen. Des Weiteren gibt es Kulturverbände, die üblicherweise im Non-Profit-Bereich angesiedelt sind und dabei die Interessen von Kunst- und Kultur-

schaffenden vertreten. Film, Fernseh- bzw. 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 nennen.¹³ Je nachdem, in welchem Feld KulturmanagerInnen arbeiten, sind unterschiedliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse gefragt.

In der Literatur gibt es unterschiedliche Beschreibungen und Zuschreibungen zu den KulturmanagerInnen. Mit Andrea Hausmann (2011) wird eine dieser zahlreichen Einteilungen herausgegriffen und kurz angeführt; sie 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 wissenschaftlicher / wissenschaftliche 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. kaufmännischer / kaufmännische LeiterIn) wahr oder auf nachgeordneten Ebenen (z.B. Marketing- oder Personalleitung).
- **Selbständiger / Selbständige KulturmanagerIn:** ist für andere KünstlerInnen oder Kulturbetriebe tätig, die sich vor allem ihrer Kunst- bzw. Kulturproduktion widmen wollen und deren betriebswirtschaftliche Aspekte betreut werden sollen.
- **Selbständiger / Selbständige ManagerIn und KünstlerIn in Personalunion:** managen sich und ihre Kunst selbst und können somit auch als Subtypus des selbständigen Kulturmanagers bzw. der selbständigen Kulturmanagerin angesehen werden.¹⁴

Vor allem die beiden letzten Typen selbständiger KulturmanagerInnen zeigen den Umbruch, in dem sich Kulturbetriebe befinden, besonders deutlich auf: Viele AbsolventInnen von Lehrgängen im Bereich »Kulturmanagement« sind als FreiberuflerInnen oder so genannte »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 Kulturmanagers bzw. einer Kulturmanagerin, wie z.B. Vernetzungs-, Kooperations- oder Teamfähigkeit, als grundlegende Voraussetzungen für ihre Tätigkeit.¹⁵

8 Vgl. IKM 2005.

9 Vgl. Lakics 2006, Seite 1f.

10 Vgl. Schütz 2006; Pälme 2007, Seite 25f.

11 Vgl. Pälme 2007, Seite 23.

12 Vgl. Heinrichs 2011, 133f.

13 Zu einer detaillierteren Darstellung siehe z.B. Demmer/Rauhe 1994 oder Hausmann 2011.

14 Vgl. Hausmann 2011, Seite 32f.

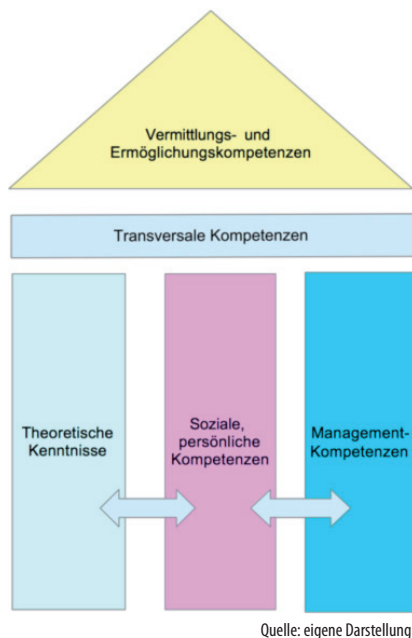
15 Siehe zu weiterführenden Informationen die Ergebnisse aus den Interviews in Kapitel 3 im Endbericht.

5 Berufsbild »KulturmanagerIn«

Das Berufsbild »KulturmanagerIn« setzt sich – basierend auf der Analyse der Positionspapiere 1989, 2002 und 2015¹⁶ sowie den zwölf qualitativen Interviews mit KulturmanagerInnen und ExpertInnen – 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, Managementkompetenzen sowie theoretischen Kenntnissen aufzubauen, um über einen übergeordneten Querbalken aus transversalen Kompetenzen, die über den ersten drei Kategorien liegen und diese zusammenführen, das »Dach« der Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen zu erreichen.

Abbildung: Berufsbild »KulturmanagerIn« – Kompetenzsäulen



Dabei werden die fünf Kategorien folgendermaßen definiert:

- 1. Persönliche und soziale Kompetenzen:** Persönliche Kompetenzen umfassen individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit sich selbst (Selbstkompetenz) sowie individuelle Eigenschaften und Haltungen, wie z.B. Optimismus, Zielorientierung, Verantwortungsbereitschaft.

¹⁶ Positionspapiere sind Bewerbungsunterlagen der Studierenden, in denen sie sich u.a. mit Anforderungen an KulturmanagerInnen auseinandersetzen: So wurde 1989 von den BewerberInnen für den Lehrgang verlangt, sich in die Rolle eines Künstlers bzw. einer Künstlerin 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, führte bei den Beschreibungen allerdings dazu, dass 1989 sehr stark aus der Rolle eines Künstlers bzw. einer Künstlerin heraus argumentiert wurde, wohingegen 2002 und 2015 aus einer »distanzierteren« bzw. objektiveren Rolle ein Blick auf den/die KulturmanagerIn geworfen wurde.

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. Managementkompetenzen:** Unter Managementkompetenzen werden Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die erforderlich sind, um Managementtätigkeiten erfolgreich auszuüben. Dazu gehören u.a. Führungsqualitäten (hier z.B. auch das zielorientierte, effiziente Delegieren), organisatorische Fähigkeiten, Planungs- und Evaluationsfähigkeiten, Personalplanung und Personalführung, MitarbeiterInnenauswahl und MitarbeiterInnenmotivation, Prioritäten setzen, Sponsoring, Verhandlungen führen.
- 3. Theoretische Kenntnisse:** sind v.a. Wissen, Fachkenntnisse und so genannte »harte« berufliche Kompetenzen. Insbesondere gehören hierzu kunst- und kulturspezifische Fachkenntnisse, kultur- und gesellschaftspolitische Kenntnisse, theoretisches Wissen in benachbarten Disziplinen (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, Medienkompetenz (inkl. der modernen webbasierten Medien).
- 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 werden und auch auf andere – also zum Beispiel nicht kulturbezogene – Kontexte übertragbar wären. Diese in der Praxis erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern oft eine Verbindung von theoretischen, persönlichen und sozialen sowie Managementkompetenzen. Beispiele sind Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Werbung, das Ansprechen bestimmter Zielgruppen und Publikumsschichten, die Beobachtung internationaler kultureller Entwicklungen usw.
- 5. Vermittlungs- und Ermöglichungskompetenzen:** Diese Kompetenzen sind »übergreifend« zu verstehen, und zwar in dem Sinn, dass sie ein ganzes Bündel an Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern, welches sowohl persönliche und soziale Kompetenzen (z.B. Engagement und Kommunikationsstärke) als auch theoretische Kenntnisse (z.B. fundiertes Fachwissen im Kunst- und Kulturbereich), Managementfähigkeiten (z.B. strategische Planung) und transversale Kompetenzen (z.B. Zielgruppenfokussierung) umfasst. Sie sind insofern spezifisch für den Kunst- und Kulturbereich, als dass 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 Kulturbereiches, bei denen das »Ermöglichen« und »Einander-Näherbringen« als grundlegende Anforderung an

den/die KulturmanagerIn gestellt wird. Auch die Programmgestaltung und der interkulturelle Austausch gehören zu den Vermittlungskompetenzen.

Neben der detaillierten Ermittlung des Berufsbildes mit den jeweilig benötigten Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die den Schwerpunkt der Erhebungen zu dieser Studie ausmachten, wurden Veränderungen im längerfristigen Zeitverlauf sowie Genderaspekte und die Bedeutung einer akademischen Aus- und Weiterbildung im Bereich »Kulturmanagement« mittels qualitativer Interviews näher untersucht. Auf diese Aspekte soll nunmehr im zweiten Teil dieses Beitrages näher eingegangen werden.

6 Veränderungen im längerfristigen Zeitverlauf

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 der Umgang mit SponsorInnen, Marketing oder Außenwerbung wichtiger wird. Auch das Vermitteln der Inhalte und das Vertreten der Interessen eines Kulturbetriebes gegenüber z.B. PolitikerInnen, BeamtInnen oder SponsorInnen gewinnen noch weiter an Relevanz. 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 verbunden werden sollen.

Das Erreichen neuer Zielgruppen wurde in den Interviews thematisiert, wobei in manchen Bereichen bereits Anstrengungen unternommen werden, um z.B. SchülerInnen oder MigrantInnen besser ansprechen zu können (z.B. durch zielgruppenorientierte Führungen bzw. niederschwellige Ausstellungsgestaltung). Manche GesprächspartnerInnen sehen aber generell große Schwierigkeiten in diesem Bereich, da Kunst und Kultur für viele Menschen einen nicht mehr so großen Stellenwert aufweisen wie früher.

Des Weiteren wird auch der Aspekt der Kooperation mit anderen Einrichtungen, und zwar sowohl im Kulturbereich als auch darüberhinausgehend, als wichtiger werdende Anforderung im Kulturmanagement angesehen. Somit sollten KulturmanagerInnen nach verschiedenen Richtungen hin anschlussfähig sein und die für diese Anschlussfähigkeit erforderlichen persönlichen und sozialen Kompetenzen, wie z.B. Teamfähigkeit, Netzwerken, mitbringen.

Durch Computer, Internet und Social Media ergeben sich für den Kulturbereich neue Möglichkeiten der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch völlig neue Wege der Vernetzung entstehen: So ist es heute auch für kleine und kleinste Einrichtungen am Land viel einfacher, sich via webbasierter Medien weltweit auszutauschen. Dennoch meinen manche InterviewpartnerInnen, dass die digitalen Medien an sich noch keine neuen bzw. zusätzlichen ZuschauerInnen- oder Publikumsgruppen mit sich bringen und dass die klassischen Mittel der Werbung, wie z.B. 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 sehr schnell auf Anfragen oder Rückmeldungen reagiert werden muss. Auch die rasche Weiterentwicklung sozialer Medien

und die damit verbundene kurzlebigere Nutzung dieser Medien durch unterschiedliche Zielgruppen wird künftig eine größere Herausforderung für KulturmanagerInnen darstellen, da Entscheidungen darüber zu treffen sind, welche Botschaften in welchen Medien bereitgestellt werden.

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

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

7 Genderaspekte im Berufsbild »KulturmanagerIn«

Generell wurde von vielen InterviewpartnerInnen auf die schwierigen und oft prekären Arbeitsverhältnisse im Kulturbereich hingewiesen. In Verbindung mit »Selbstverwirklichungsphantasien«¹⁷ zeigt sich hier nach deren Einschätzung zusätzlich auch eine Tendenz zu einer verstärkten Selbstaussbeutung. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass vor allem Männer in den Interviews auf die Notwendigkeit einer 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 umsetzen können.

Festzustellen ist dabei weiters, dass Frauen eher als Männer dazu zu motivieren sind, im Kulturbereich einer interessanten und sinnvollen Arbeit nachzugehen und dafür gleichzeitig die oft vorherrschende Prekarität in Kauf zu nehmen. So berichtete eine Gesprächspartnerin, dass sie seit einiger Zeit Schwierigkeiten habe, vakante Stellen mit männlichen Bewerbern zu besetzen, da diese sich meist von der geringen Bezahlung abschrecken lassen. Sie nennt dies die »Verweiblichung des Museumsbereiches« 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.¹⁸

Zur Frage nach der »Lebbarkeit« des Berufes kamen auch einige interessante Antworten aus einer genderspezifischen Sicht: So gehen manche männlichen Gesprächspartner immer noch davon aus, dass dem Beruf »KulturmanagerIn« das Privatleben und auch die Freizeit komplett unterzuordnen sind; und einzelne sehen 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 z.B. bei Auslandsaufenthalten mitzunehmen.

Gerade in Bezug auf die im Kulturmanagement häufig unabdingbaren Auslandsaufenthalte müssen Frauen sehr viel Energie und Organisationstalent aufbringen, um Beruf und Familie und

¹⁷ Zitat aus einem der ExpertInneninterviews.

¹⁸ Wobei dieses Phänomen auch in vielen anderen Bereichen anzutreffen ist und Geschlechtersegregation in Ausbildungs- und Berufswahl in Österreich auch 2016 immer noch ein »Dauerbrenner« ist (vgl. z.B. Tschennett 2015).

hier insbesondere Kinder vereinbaren zu können. So erzählt eine Gesprächspartnerin davon, wie sie sich im Vorfeld einer Auslandsreise mit Kleinkind organisatorisch vorbereitete, um als Alleinerzieherin Familie und Beruf vereinen zu können, wobei ihre organisatorischen und Networking-Fähigkeiten oft sehr ausgereizt werden mussten.

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 argumentiert, 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 dürfte dies durch ein verstärktes Einfordern und Durchsetzen der »Zeit für die Familie und Kinder« durch Frauen in Führungspositionen, und auch mit einem neuen Selbstverständnis der Männer bzw. jungen Väter in Bezug auf die Kinderbetreuung und Partnerschaft zusammenhängen. Somit zeigt sich eine stärkere Involviertheit der Männer und die »traditionelle« Rolle des Kulturmanagers, der dem Beruf alles andere unterordnet, verliert auch bei den Männern an Attraktivität bzw. ist auch für sie nur noch schwer zu vereinbaren.

In einigen Interviews wurde deutlich, welche enormen Anstrengungen es Kulturmanagerinnen in Führungspositionen kostet, 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) und welche unterschiedlichen Strategien sie entwickeln:

- wobei einzelne Frauen bestimmte tägliche Abwesenheitszeiten von der Arbeit strikt einhalten, um zumindest ein paar Stunden am Tag mit der Familie verbringen zu können;
- andere erzählen, dass sie nach der Vertragsunterzeichnung ein Kind zur Welt bringen und kurz darauf eine neue herausfordernde Stelle antreten (somit ein komplettes Ausblenden der privaten Situation im beruflichen Kontext);
- wieder andere, dass sie sich Kindermädchen und Elterngruppen im eigenen Kunstspartenbereich organisieren, um die Kindererziehung mit der Kulturmanagementtätigkeit vereinbaren zu können;
- und andere geben an, dass sie beruflich kürzertreten 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 mehr als Männer auf sich nehmen (müssen), um die Vereinbarkeit von beiden Lebensbereichen »hinzubekommen«.

Auch Phänomene der abnehmenden Wertigkeit von kultureller Bildung und Vermittlung bzw. generell von Kunst und Kultur wurden angeführt, die heute weder für die nationale Identität noch für den persönlichen Status eine wichtige Rolle spielen. Eine Interviewpartnerin 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.

Einige Befragte 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 betraf, d.h., es wurde von manchen auch keinerlei Unterstützung oder Entgegenkommen auf beruflicher Seite erwartet. Gleichzeitig wurde aber 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 vereinbar ist.

Explizite geschlechterbezogene Diskriminierung oder Benachteiligungen wurden von den interviewten KulturmanagerInnen nicht angeführt, jedoch wurde auf subtilere Formen der beruflichen Abwertung hingewiesen, so z.B. dass Frauen rascher die fachliche Kompetenz abgesprochen wird oder dass eher versucht wird, sie eben mit dieser »Selbstverwirklichungsmöglichkeit« oder interessanten Aufgaben eines Kulturjobs zu locken, wofür dann allerdings prekäre Arbeitsbedingungen oder schlechte Bezahlung gleichermaßen hingenommen werden sollen und müssen.

8 Akademische Aus- und Weiterbildung im Bereich »Kulturmanagement«

Zur Frage nach einer akademischen Aus- und Weiterbildung im Bereich »Kulturmanagement« wurde generell angeführt, dass das IKM einen starken Professionalisierungsschub in diesem Bereich in Österreich ausgelöst hat. Gleichzeitig wurde aber davor gewarnt, die Vermittlung von Kompetenzen im Kulturmanagement 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,¹⁹ wobei manche dies kritisch sehen – und sich mehr »Meister anstelle von Master«²⁰ wünschen. 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 Kulturma-

¹⁹ Vgl. Haberfellner/Sturm 2015.


²⁰ Zitat aus einem der ExpertInneninterviews.

nagerInnen gibt bzw. dass die wenigsten Einrichtungen auch eine entsprechende Bezahlung bieten können.

9 Resümee

Michael Wimmer von educult 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 ein gutes Bild für den Abschluss dieses Artikels 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. Manche KulturmanagerInnen sehen sich stärker in der Rolle des »Ermöglichers« bzw. der »Ermöglicherin«, 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. Allen gemein ist, dass sie neben fundiertem fachlichen Know-how in der Kunst- und Kultursparte, in der sie tätig sind, eine breite Palette von Managementfähigkeiten, sozialen, kommunikativen und transversalen Skills mitbringen müssen. Die Vielschichtigkeit der im Kulturmanagement erforderlichen Kompetenzen hängt mit der Komplexität und Breite des Aufgabenspektrums in verschiedenen Kulturmanagementfunktionen zusammen. Diese reicht von der Unterstützung der KünstlerInnen beim Umsetzen ihrer Projekte bis zur Auswahl von künstlerischen Werken und der Konzeption von Präsentationsformaten; vom Sicherstellen der erforderlichen Finanzmittel bis hin zur Kunstvermittlung, zur Bewerbung kultureller Produktionen und zum Erreichen eines ausreichend großen interessierten Publikums. Dabei geht es für KulturmanagerInnen oft auch darum, die eigene Institution erfolgreich zu profilieren und zu positionieren und auch den richtigen Mix aus pragmatisch-gegebenheitsbezogener, »handwerklich« notwendiger und zukunftsweisend visionärer bzw. innovativer Herangehensweise zu finden.

10 Literatur

- Demmer, Christine / Rauhe, Hermann (1994) (Hg.): Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst. Berlin.
- Haberfellner, Regina / Sturm, René (2014): AMS report 106: Zur Akademisierung der Berufswelt. Europäische und österreichische Entwicklungen im Kontext von Wissensgesellschaft, Wissensarbeit und Wissensökonomie. Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=10622.
- Hausmann, Andrea (2011): Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis. Wiesbaden.
- Heinrichs, Werner (2011): Kulturbetrieb. In: Lewenski-Reuter, Verena / Lüddemann, Stefan (Hg.): Glossar Kulturmanagement. Wiesbaden. Seite 131–137.
- Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM) (2005): 1975–2005. Wien.
- Kohl, Manuela / Zembylas, Tasos (2006): Junge KulturmanagerInnen – Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen. In: SWS-Rundschau (46. Jahrgang). Heft 4/2006. Seite 458–476.
- Lakics, Karin (2006): Ausbildungsangebote – »Kulturarbeit« in Österreich. Voruntersuchung für eine Studie. Master-Thesis-Arbeit / Universitätslehrgang »ECM – Exhibition and Cultural Communication Management«. Wien.
- Pärmke, Anna Mirja (2007): Empirische Analyse der akademischen Ausbildung im Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum. Magisterarbeit. Riga.
- Schütz, Dirk (2006): Deutschland – ein Wintermärchen. Die Arbeitstagung Kulturmanagement: Bestandsaufnahme und Perspektiven am Nordkolleg Rendsburg vom 7. bis 9. Dezember 2006.
- Tschenett, Roswitha (2015): AMS info 316/317: Zur Minimierung von Gender Gaps bei der Ausbildungs- und Berufswahl. Wien. Internet: www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=11033.
- Ziegler, Petra / Müller-Riedlhuber, Heidemarie (2016): Berufsbild KulturmanagerIn. Chancen und Risiken. Mit einem Schwerpunkt auf einer Genderperspektive. Online unter: www.mdw.ac.at/upload/MDWeb/ikm/downloads/BerufsbildKulturmanagerInEndbericht07032016.pdf. 

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift der Autorinnen

Wiener Institut für Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung – WIAB
Leebgasse 46/1, 1100 WIEN, Österreich
E-Mail: office@wiab.at, Internet: www.wiab.at

Publikationen der Reihe **AMS info** können als PDF über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere interessante Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z. B. AMS report oder AMS-Qualifikationsstrukturbericht, u. v. m.) zur Verfügung.

www.ams-forschungsnetzwerk.at oder www.ams.at – im Link »Forschung«

Ausgewählte Themen des **AMS info** werden als Langfassung in der Reihe **AMS report** veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder schriftlich bei der Communicatio bestellt werden.

AMS report – Einzelbestellungen

€ 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten)

AMS report – Abonnement

€ 48,- (10 Ausgaben zum Vorteilspreis, inkl. MwSt. und Versandkosten)

Bestellungen und Bekanntgabe von Adressänderungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Tel.: 01 3703302, Fax: 01 3705934

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation / ABI, Sabine Putz, René Sturm, 1200 Wien, Treustraße 35–43

Juli 2016 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

