

Kulturmanager – Wandler zwischen zwei Welten

Kunst und Kultur wurden immer schon vermittelt, kulturelle Institutionen mussten schon immer geleitet werden. Das Phänomen Kulturmanagement ist nicht neu, relativ jung ist jedoch der Versuch, dafür ein fest umrissenes Berufsbild zu schaffen. 1989 begann es mit dem Aufbaustudiengang „Kulturmanagement“ an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater. Dreizehn Jahre später existieren eine Vielzahl von Studiengängen und Weiterbildungsmöglichkeiten und die Berufsbezeichnung des „Kulturmanagers“ hat sich etabliert. Der nachfolgende Beitrag enthält Überlegungen zum Berufsbild und fragt, was einen guten Kulturmanager auszeichnet.

Auf eine knappe Formel gebracht, vermittelt der Kulturmanager zwischen zwei sehr unterschiedlichen Welten: der flüchtigen der Kultur und der realen des Managements. Zum Berufsbild des Kulturmanagers gehören „normale“ Managementtechniken, wie Personalführung, Finanzverwaltung, Vertragswesen, Organisationsabläufe, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Die Schwierigkeit ist jedoch, dass sich das Produkt „Kultur“ erheblich von solchen Produkten unterscheidet, die man im Laden käuflich erwerben kann. Überwiegend ist es von immaterieller Struktur und somit veränderlich, flüchtig und vergänglich., wie z.B. Theateraufführungen, Ausstellungen, Konzerte oder Lesungen. Damit geht einher, dass die Kultur für ihr Entstehen andere Rahmenbedingungen benötigt, als die Produktion herkömmlicher Waren. Auch das Konsumentenverhalten lässt sich viel schwieriger einschätzen und kalkulieren. Insofern sind Preisgestaltung und Marketing angesichts der ideellen Bedürfnisse des Publikums einerseits, des immateriellen Charakters des kulturellen Produktes andererseits nicht rational kalkulierbar, sondern müssen differenzierter gehandhabt werden.

Diese vereinfachte Darstellung macht deutlich, welchen Spagat ein Kulturmanager in seinem Alltag vornehmen muss. Er hat einerseits über ein praxisbezogenes Wissen in den Bereichen Ökonomie, Finanzen, Organisation, Technik, Recht und Kulturpolitik zu verfügen. Andererseits muss er sich auf einem wesentlich unüberschaubareren Terrain bewegen, auf dem der künstlerischen Qualität.

Als die eigentlichen Schlüsselkompetenzen der Berufsgattung lassen sich solche bezeichnen, die wesentlich schwieriger zu erwerben bzw. zu erlernen sind: Qualität und ‚Handwerk‘ zu bestimmen, künstlerische Maßstäbe zu setzen, Werturteile zu fällen. Ein Kulturmanager entwirft nicht zuletzt künstlerische Konzepte, dazu muss er einen Überblick über den jeweiligen ‚Markt‘ haben und die Bedürfnisse seines Publikums einschätzen können, um entsprechende Angebote unterbreiten zu können. Es bedarf dazu aber auch der Kenntnis der Mentalität von Künstlern und technischem Grundverständnis.

In der Kunst drückt sich die Persönlichkeit aus, daher läßt sich ein künstlerisches Produkt selten von der Person seines Erzeugers trennen. Es gilt daher eine gemeinsame Sprache zu finden. Kulturmanager müssen auch Persönlichkeiten sein, die begeistern können, seien es potentielle Sponsoren, die Projektpartner oder das Publikum, Kommunikationsfähigkeit wird verlangt. Auch dies eine Eigenschaft, die schwer erlernbar ist. Kurzum „kulturelle Kompetenz“ oder auch „instinktives Urteil und Geschmack“ (Ludwig Hasler, in „Weltwoche“ vom 4.5.2000) sind gefragt. Wie und wo, bitte schön, lernt man das?

Am Anfang stand ‚learning by doing‘, als kulturbegleitete Sozial- oder Geisteswissenschaftler Ende der 70er / Anfang der 80er Jahre begannen, Festivals zu etablieren, freie Kultureinrichtungen zu gründen oder öffentliche oder privatwirtschaftliche Kulturinstitutionen zu leiten. Die eigene Qualifizierung und Professionalisierung erfolgte durch die sich aus der Praxis ergebenden Notwendigkeiten, Veranstaltungen inhaltlich zu konzipieren und finanziell erfolgreich umzusetzen. Die Anforderungen damals wie heute sind gleich geblieben. Auf die Idee sich Kulturmanager zu nennen, wäre früher keiner der Verantwortlichen gekommen.

Mittlerweile gibt es ein breites Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten für Kulturmanager, sei es als Vollzeitstudiengänge, Aufbaustudiengänge oder Weiterqualifizierungen. Das Angebot ist nicht nur auf Deutschland beschränkt. Auch im deutschsprachigen Ausland (Schweiz und Österreich) hat der Bedarf an Qualifizierung dazu geführt, entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten anzubieten. Den schnellsten Zugriff auf das Gesamtangebot an Studiengängen und Qualifizierungsmöglichkeiten findet sich im Internet unter www.kulturmanagement.net. Dort sind alle Ausbildungsgänge mit ihren inhaltlichen Schwerpunkten und Zugangsvoraussetzungen übersichtlich aufgeführt. Darüber hinaus finden sich auf dieser Seite weitere nützliche Informationen zum Beruf des Kulturmanagers. Buchbesprechungen, Interviews, Termine zu Fachveranstaltungen, Artikel und der ausführliche Stellenmarkt machen dieses Angebot im Internet zu einem wertvollen Begleiter im Berufsalltag.

Ein noch sehr junges Angebot auf dem Weiterqualifizierungsmarkt für Kulturmanager ist **„Kultur schafft Arbeit – Management schafft Perspektiven“** von der SK Stiftung Kultur in Köln. Die SK Stiftung Kultur ist eine der größten deutschen Kulturstiftungen der regionalen Kreditwirtschaft. Sie wurde 1976 anlässlich des 150jährigen Bestehens der Stadtparkasse Köln als rechtsfähige Stiftung des privaten Rechts gegründet. Zur Zeit läuft die Maßnahme, die zusammen mit dem Kölner Arbeitsamt durchgeführt wird, zum zweiten Mal. Die Laufzeit der Qualifizierung beträgt insgesamt 14 Monate und sie gliedert sich in zwei Stufen, einer Orientierungs- und Probephase von 8 Wochen und einem 12 Monatsmodul, in dem systematisch kultur- und betriebswirtschaftliches Fachwissen vermittelt wird. Während dieser 12 Monate arbeiten die 18 Teilnehmer an drei Tagen an Projekten in verschiedenen kulturellen Einrichtungen und an zwei Tagen werden sie von Dozenten, die alle direkt aus der Praxis kommen theoretisch geschult. Insbesondere Hochschulabsolventen der Wirtschafts- und Geisteswissenschaften mit den Schwerpunkten Kunstgeschichte, Germanistik und Theaterwissenschaft sowie Interessierte mit mehrjähriger Berufserfahrung sind Zielgruppe der Weiterbildung.

Die Idee zu dieser Weiterbildung hatte der Geschäftsführer der SK-Stiftung Kultur, Hans-Georg Bögner, wie die Projektleiterin, Tanja Brunner, erläutert. Er sah das Problem, dass man Leute nicht an einem Weiterbildungsinstitut für den Zweig „Kultur“ ausbilden kann, wo das Institut selbst nichts mit der Kultur zu tun hat. Die Grundidee der Weiterbildung, so Tanja Brunner, ist demzufolge, die Teilnehmer der Maßnahme in die Praxis zu bringen und dort zu qualifizieren. „Und wir merkten schon während des ersten Kurses, es ist ein hoher Bedarf da an Professionalisierung.“ Für die SK Stiftung Kultur sind die praktischen Erfahrungen der zentrale Ansatzpunkt für die Organisation dieser Qualifizierung. Deshalb arbeiten die Teilnehmer während der kompletten Maßnahme in ihren Praxisbetrieben.

„Von den ersten 18 Absolventen konnten bereits 16 vermittelt werden, das entspricht einer Quote von 78%“, damit bringt Tanja Brunner den Erfolg des Konzeptes auf den Punkt. Klar grenzt sie jedoch die Weiterbildung gegenüber den Studiengängen ab. „Es kommen viele hierher, die sagen, sie möchten Kulturmanagement studieren. Dann werde ich ganz vorsichtig, weil ich es wichtig finde, dass man da unterscheidet. Wir hatten ganz oft das Problem, dass die Teilnehmer eine unglaubliche Erwartung hatten, was die Theorie angeht. Die waren wie leere Schwämme und wollten nur aufsaugen.“ Ziel der Maßnahme ist jedoch, dass die Teilnehmer ein fachgerechtes Managementwissen in Verbindung mit praktischer Berufserfahrung erlangen. In dem theoretischen Teil der Qualifizierung wird ein Basiswissen vermittelt. Ausgehend von allgemeinem betriebswirtschaftlichem Wissen wird es dann auf den Kulturbereich bezogen systematisch vertieft. So stehen im weiteren Verlauf auch Kulturpolitik, Kulturförderung und –finanzierung, Planung und Organisation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auf dem Lehrplan. Praxisworkshops und –vorträge, Exkursionen sowie eine intensive Projektbetreuung runden das theoretische Angebot ab.

Für Tanja Brunner ist ein weiteres Merkmal der Maßnahme wesentlich. „Nach Abschluß der Maßnahme verbleiben die Teilnehmer im Netzwerk der Stiftung.“ Und sie betont ausdrücklich, dass sie auch danach noch auf die Kompetenzen und das Know-how der Stiftung und auf sie persönlich zurückgreifen können. In Bezug auf den Arbeitsmarkt sieht Tanja Brunner einen wesentlichen Unterschied zwischen Kultur und Wirtschaft, dem Bereich aus dem sie ursprünglich kommt. „Es gibt immer noch Stellen im Kulturbereich, aber man muss unglaublich an seiner Stelle basteln. Das ist in der Wirtschaft anders, da gibt es Stellenanzeigen ohne Ende und man bewirbt sich drauf.“ Und so rät sie dann auch angehenden Kulturmanagern dazu, sich Zeit für die berufliche Orientierung zu nehmen, das eigene persönliche Netzwerk zu aktivieren und vor allem, sich der Offenheit der Praktiker zu bedienen für Gespräche und Informationen. „Ich sage auch immer, für mich haben die Leute, die in dem Feld arbeiten, Glück. Das ist eine ganz tolle Geschichte, aber im Prinzip ist arbeiten auch zum Geld verdienen da. Und wenn man nicht das Glück hat, dass man seinen Platz findet, dann muss man auch zu etwas anderem bereit sein.“

Mangelnden Praxisbezug dagegen bescheinigt die Absolventin Claudia Kahmen dem **Aufbaustudien gang „Kulturmanagement“** an der Hochschule für Musik „Franz Liszt“ in **Weimar**. Sie gehörte mit zu den ersten Absolventinnen des Diplomstudiengangs und litt unter fehlenden Verbindungen der Hochschule zu Praktikern und unter einer unklaren inhaltlichen Ausrichtung. Sie räumt ein, dass der Aufbaustudiengang zu ihrer Zeit noch am Anfang stand und daraus mangelnde Organisation und Betreuung resultierten. Zwar habe der Studiengang zwei Praktika vorgeschrieben, von mindestens einem Monat Dauer, doch das sei längst nicht ausreichend gewesen, um auf den Berufsalltag vorzubereiten, so ihr Fazit. Ihr gelang der Berufseinstieg schließlich durch zwei längere Praktika in unterschiedlichen Einrichtungen, durch die sie das für Kulturmanager notwendige Projektmanagement von A-Z gelernt hat. Eine Empfehlung ihres Praktikumschef verhalf ihr schließlich zur Festanstellung in einem privaten Kulturbüro. Auf die Frage, was für sie die Faszination des Berufes ausmache, antwortet sie, „Schaltstelle zwischen Künstler und Publikum zu sein, beide Seiten verstehen zu müssen und somit eine vermittelnde Tätigkeit auszuüben“. Ihr Tipp für angehende Kulturmanager lautet dann auch, „verschiedene Bereiche durch längere und unterschiedliche Praktika kennenzulernen und eine gute Allgemeinbildung zu pflegen“.

Noch mitten im Studium steckt Claudia Mettler, die an der Fachhochschule Heilbronn, Außenstelle **Künzelsau**, den Vollzeitstudiengang „**Kultur- und Freizeitmanagement**“ besucht. Hierbei handelt es sich um ein Betriebswirtschaftsstudium, das im Hauptstudium auf die Schwerpunkte Kultur und Freizeit ausgelegt wird. Damit bildet die kaufmännische Seite von Kultur- und Freizeitmanagement den inhaltlichen Schwerpunkt. Durch zwei Praxissemester sieht Claudia Mettler jedoch den Bezug zur Praxis ausreichend gewährleistet. „Ein halbes Jahr in einer kulturellen Einrichtung verschaffe einen sehr guten Gesamteinblick“. Darüber hinaus verfüge der Leiter des Fachbereichs, Prof. Dr. Hermann-Josef Kiel, über ausgezeichnete Verbindungen, so dass die Dozenten überwiegend aus der Praxis stammen. Die Fachhochschule unterstütze die Studenten bei der Suche nach geeigneten Praktika und über die Dozenten ergäben sich vielfältige Kontakte. Claudia Mettler schränkt ein, dass der klassische Kulturbereich weniger Berücksichtigung fände, vielmehr stünde der Event- und Freizeitbereich im Mittelpunkt. Dies schließe sich auch im Vorlesungsplan nieder, Vorlesungen zu Kulturwissenschaft und –philosophie stünden selten auf dem Lehrplan. Das Berufsbild des Kulturmanagers ist für Claudia Mettler somit kaufmännisch geprägt, „als Bindeglied zwischen dem Künstler und den finanziellen Bedingungen“. Das Konzept der Fachhochschule ist attraktiv, im letzten Semester gingen für die ca. 80 Studienplätze 1000 Bewerbungen ein.

Die drei Beispiele zeigen, dass der Beruf des Kulturmanagers durchaus eine spezifische Ausbildung rechtfertigt. Zum anderen belegen sie, dass der Beruf nicht nur einige Tools und Techniken erfordert. Kompetenz in Kulturmanagement läßt sich nur beschränkt in einer Ausbildung aneignen. Die Liebe zum Gegenstand, die Achtung vor dem künstlerischen Prozess, Persönlichkeit, breites Wissen und praxisnahe Bodenhaftung sind Eigenschaften, die einen Kulturmanager auszeichnen – kurzum, Leidenschaft und Professionalität. „Die Kompetenz des professionellen Kulturmanagers läßt sich mit der eines „Grenzgängers“ beschreiben: Er muß fähig sein, in unterschiedlichen Kontexten zu denken und Spannung und Bewegung zu erzeugen. Sein Vorbild ist der „Magier“, der über die Fähigkeit zu indirekter Steuerung, zur Intervention, zum Eingriff in autonome Systeme verfügt, ohne Autonomie zu zerstören. (...) Der moderne Kulturmanager hat also strategisches Denken und kommunikative Kompetenzen zu verbinden und zwischen unterschiedlichen Sprach- und Sinnwelten zu vermitteln.“ (Prof. Dr. Thomas Heinze, Leiter des Instituts für Kulturmanagement an der FernUniversität Hagen, in: www.hochschulanzeiger.de/berufseinstieg_und_karriere)

Aus eigenen Erfahrungen als Arbeitgeberin für Kulturmanager mußte ich leider feststellen, dass vielen Absolventen der unterschiedlichen Studiengänge klare Vorstellungen über das eigene Berufsbild fehlen. Stattdessen existieren oft sehr hohe Erwartungen in Hinblick auf das Betätigungsfeld und Verantwortlichkeiten, sowie an Managementgehältern orientierten finanziellen Vorstellungen bei den Berufseinsteigern. Der Praxisschock, dass der Alltag weniger schillernd ausfällt, als allgemein erwartet, bleibt häufig nicht aus.

Die Berufsbezeichnung Kulturmanager – oder managerin ist nicht geschützt, verbindliche Standards fehlen. Um dem Berufsbild zu mehr Anerkennung zu verhelfen, sollte eine Debatte über Qualitätsstandards und -bewußtsein geführt werden.

Nicole Ruppert

Weiterführende Informationen zu „Kultur schafft Arbeit“:

SK Stiftung Kultur
Tanja Brunner / Projektleitung
Im Mediapark 7
50670 Köln
Tel.: 0221-226 57 35
Fax: 0221-226 59 19
Email: brunner@sk-kultur.de
www.sk-kultur.de