

## Zum Sinn und Zweck von Berufsbildern im Kulturmanagement

*Prof. Dr. Oliver Scheytt*

Seit Ende der 1980er-Jahre gibt es in Deutschland die Möglichkeit, das Fach „Kulturmanagement“ zu studieren. Das Angebot bestand zunächst in Aufbaustudiengängen.<sup>1</sup> Bereits vor zehn Jahren hat eine Studie des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft<sup>2</sup> die inzwischen komplett verwandelte Lage vor Augen geführt: Es gibt ein außerordentlich vielfältiges Angebot von mehr als 350 Studiengängen der Kulturvermittlung, zu denen auch rund 50 Studiengänge zählen, die sich auf „Kulturmanagement“ konzentrieren. Und doch „outen“ sich „Kulturmanager\*innen“ selten unter dieser Bezeichnung, gilt diese doch als zu unspezifisch. Das ist einer der Gründe dafür, dass sich die Studiengänge durch Zusatzbezeichnungen oder gänzlich andere Titel „aufzuwerten“ versuchen, ihre „Wissenschaftlichkeit“ hervorheben und sich so darum bemühen, ein Etikett zu schaffen, das sie einerseits im Wettbewerb mit anderen Studienangeboten profiliert und andererseits von der allzu allgemeinen Bezeichnung ablenkt. Dadurch aber wird die Berufsbezeichnung „Kulturmanager\*in“ indes nicht gestärkt, sondern zusätzlich geschwächt.

Wie eine Umfrage bei den für die Einstellung von Personal verantwortlichen Akteur\*innen in den Kultureinrichtungen und -betrieben anlässlich der damaligen Studie belegt,<sup>3</sup> kommt ein weiteres gravierendes Problem hinzu: Die Führungskräfte, die meist noch herkömmliche fachspezifische Studiengänge absolviert haben, wie etwa Kunstgeschichte, Musikpädagogik, Kommunikationswissenschaft oder Völkerkunde, bezeichnen ihr eigenes Wissen über die kulturvermittelnden Studiengänge und deren Bedeutung ganz überwiegend als (völlig) unzureichend. Sie haben bei der Berufsbezeichnung „Kulturmanager\*in“ den

Eindruck mangelnder Qualifizierung, nach der Devise: „Von allem ein wenig, aber nichts wirklich richtig.“ Damit haben die „klassischen“ Studiengänge wie Kunstgeschichte, Musikwissenschaft etc. einen deutlichen Vorteil als „Etikett“ von Stellenbewerber\*innen: Darunter kann sich doch jeder allerlei vorstellen. Dieses Phänomen mag in den letzten Jahren auch durch die nun in verantwortliche Positionen aufgerückten Absolvent\*innen der einschlägigen Studiengänge abgebildert worden sein, an der allgemeinen Unkenntnis über die jeweiligen Studieninhalte hat dies allerdings nach meiner Beobachtung nicht viel verändert.

Die wichtigste Ressource eines jeden Kulturbetriebs ist das Personal, was schon allein der (meist gewichtigste) Anteil der Personalkosten an den Gesamtausgaben belegt. Für das Gelingen eines Prozesses zur Personalgewinnung ist der Abgleich von Stellenprofil und Bewerberprofil eine elementare Aufgabe, die jedoch leider oft nicht intensiv genug bearbeitet wird. Beide Seiten – der Kulturbetrieb auf der einen und die Bewerber\*innen auf der anderen – müssen sich klar darüber sein, welche spezifischen Aufgaben/Herausforderungen mit der jeweiligen Stelle verbunden sind.

Passgenauigkeit des Stellen- und des Bewerberprofils ist die entscheidende Basis für eine erfolgreiche Stellenbesetzung. Für die Führung von Kulturbetrieben ist indes nicht nur inhaltliches Fachwissen in den einzelnen Kunst- und Kultursparten vonnöten. Dringend erforderlich sind auch Kenntnisse und Erfahrungen im Management, das die Aufgaben, Grundsätze und Werkzeuge einer effektiven und effizienten Steuerung von Kulturbetrieben umfasst. Die Vielzahl von Studiengängen, Berufsbezeichnungen etc. macht es indes

1 Zu den Pionieren gehört der Aufbaustudiengang „Kultur- und Medienmanagement“ an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, der 1987 gegründet wurde.

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

3 S. Blumenreich (2011), S. 33 ff.



# Blickpunkt

für alle Seiten nicht leichter, die spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen der jeweiligen Kandidat\*innen klar herauszuarbeiten. Um nicht missverstanden zu werden: Bezeichnungen und klare Profile sind keineswegs eine Garantie für das Gelingen einer Besetzung. Doch sie können die Verständigung untereinander wesentlich befördern. Der Abgleich der wechselseitigen Anforderungen zwischen Kulturbetrieb und Kulturpersonal kann durch die systematische Entwicklung von Berufsbildern und entsprechenden Anforderungsprofilen wesentlich verbessert werden, was ich auch aus der Erfahrung aus mehreren hundert Stellenbesetzungsverfahren weiß, an denen ich bisher beteiligt war. Dazu gehört eine Reflexion „von Beginn an“: Schon die Konfiguration und Bezeichnung der Studiengänge kann mit Blick auf „Berufsbilder im Kulturmanagement“ wesentlich zu einer besseren Orientierung beitragen, die ja gerade für diejenigen von größter Bedeutung ist, die in das Berufsfeld „Kulturmanager\*in“ einsteigen.

Es kann nicht darum gehen, sämtliche Studiengänge unter dem Gesichtspunkt der „Arbeitsmarktorientierung“ zu reflektieren. Die (Selbst-)Evaluation der qualifizierten Studiengänge zum Kulturmanagement belegt indes, dass auch im universitären Bereich Effektivitäts- und Effizienzkriterien eine gewichtige Rolle spielen. Zentrales Element dieser Kriterien ist, ob Absolvent\*innen für ihren angestrebten Beruf umfassend qualifiziert sind, wozu nicht nur wissenschaftliche (Er-)Kenntnisse, sondern auch berufspraktische Fähigkeiten wie die Beherrschung von Software- und Grafikprogrammen, des Datenbankmanagements oder Schreibtechniken gehören. Vor allem aber sollte eine Orientierung für die spätere Berufskarriere gegeben werden!

## Wechselseitige Verantwortung der Studierenden, Studienanbieter und Kulturbetriebe

Erfreulich ist, dass es die Plattform kulturmanagement.net gibt, die einen weitgehend umfassenden Überblick über die verschiedensten Studienangebote gibt. Doch sogleich springt ins Auge, dass es zwar hier und da spezifischere Profile gibt, doch offensichtlich meist

das „Multitalent“ als Leitbild der Studiengänge fungiert. Die Absolvent\*innen sollen „Alleskönner“ sein, vielfach einsetzbar, zu allem weiteren Lernen fähig, da auch wissenschaftlich reflektiert und mit dem nötigen allgemeinen Rüstzeug ausgestattet. Dieses Leitbild ist jedoch nicht ohne Gefahren, da es etwas verspricht, was letztlich nicht zu halten ist. Zum einen werden in der Praxis – leider oft nicht hinreichend deklariert – doch sehr spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten gefordert. Zum anderen bringt jede Persönlichkeit, die Kulturmanagement studiert, spezifische Fähigkeiten und Neigungen mit,<sup>4</sup> die gerade in dem von Subjektivität und intrinsischer Motivation durchwirkten Arbeitszusammenhängen im Kultursektor für eine erfolgreiche Berufsausübung prägend sind. Sinnvoll ist eine klarere Ausdifferenzierung der Studiengänge durch nachvollziehbare Profilbildungen. Letztlich sind alle an diesen Prozessen Beteiligten mit ihrer jeweiligen Verantwortung gefragt:

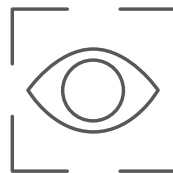
- Die angehenden **Studierenden** sollten sich selbst bestmöglich informieren und ihre eigenen Stärken/Interessen ausloten.
- Die **Studienanbieter** sind maßgeblich für die Berufsorientierung ihrer Studierenden verantwortlich. Sie sollten daher Berufsbilder im Rahmen eigener Forschungen reflektieren und evaluieren.
- Die **Personalverantwortlichen** in Kulturbetrieben<sup>5</sup> sollten Bescheid wissen über die verschiedenen Entwicklungen und Profile an den Hochschulen.

Jeder Studienanbieter hat eine Verantwortung dafür, dass seine Absolvent\*innen eine höchstmögliche Qualifizierung für den äußerst komplexen *Arbeitsmarkt* erwerben können, um unmittelbar nach Abschluss eines Studiums mit den erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten einen qualifizierten *Arbeitsplatz* erfolgreich antreten zu können. Daraus ergibt sich, dass sich jedes Studienangebot zum Kulturmanagement an dem Kriterium der „*Berufsfeldrelevanz*“ messen lassen muss.<sup>6</sup>

4 So auch Voesgen (2011), S. 33; bei Zimmermann & Schulz (2013) finden sich Charakterisierungen zu den unterschiedlichsten Berufsfeldern.

5 Vgl. dazu Henze in diesem Handbuch.

6 S. dazu auch Schütz (2012).



## Kulturbetriebe und Studienangebote sollten Berufsbilder definieren

Personalmanagement im Kulturbetrieb braucht Orientierung. Es gibt indes kaum Berufsbilder für Kulturmanager\*innen, wie dies in anderen Berufsgruppen üblich ist. Eine systematische Ausdifferenzierung danach, welche Kenntnisse und Fähigkeiten für das jeweilige Arbeitsfeld von zentraler Bedeutung sind, ist zur Orientierung aller Akteur\*innen elementar. Immerhin gibt es inzwischen für die Theater<sup>7</sup> und die Museen<sup>8</sup> sehr gute Handreichungen, in denen die einzelnen Berufe und Berufsgruppen dargestellt sind. Diese haben aber längst noch nicht Eingang in die Kulturmanagementlehre gefunden und bilden letztlich auch nur spartenspezifische Berufsbilder ab. Kulturmanager\*innen können indes in mehr als 20 Sparten eine Tätigkeit finden.

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

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

## Fünf Hauptfunktionen als wesentliche Orientierung

Bei näherer Betrachtung lassen sich alle Positionen in einer Kulturinstitution folgenden fünf Funktionsbereichen zuordnen:

- Leitung
- Programm
- Produktion
- Kommunikation
- Administration

Die Kombination aus Funktion und Sparte<sup>9</sup> dient auch der Identifizierung von Profilen der jeweiligen Kandidat\*innen für Arbeitsplätze im Arbeitsmarkt Kultur. Dabei geht es nicht um ein neues „Spezialistentum“, sondern um eine Definition von Schwerpunkten, die sich an den Hauptfunktionen eines Kulturbetriebes orientieren können, wie etwa Programmarbeit, Marketing und Kommunikation, Vermittlung und Pädagogik, Administration, Finanzen und Fundraising.

Diese grundlegende Systematisierung innerhalb der Organisationsstruktur einer Kulturorganisation hilft, das jeweilige Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle gerade auch im Verhältnis zu den anderen Funktionsbereichen zu analysieren und zu präzisieren. Ein Abgleich der Anforderungsprofile der unterschiedlichen Funktionsbereiche untereinander kann daher sehr aufschlussreich sein, zumal wenn einzelne Teammitglieder bereits spezifische Kompetenzen im jeweiligen Bereich haben, andere aber noch benötigt werden. Bei der Suche nach einer geeigneten Persönlichkeit zeigt der Blick auf den zugehörigen Funktionsbereich daher auf, welche Fähigkeiten und Kompetenzen bei bereits im Team befindlichen Mitarbeiter\*innen vorhanden sind und welche sinnvoll ergänzt werden sollten. So kann auch die Einbettung der jeweiligen Position und ihrer Schnittstellen im Gesamtkomplex des Kulturbetriebes besser erfasst und der „Verwandtheitsgrad“ zu anderen Positionen ermittelt werden. Dabei klären sich dann auch Über- und Unterstellungsverhältnisse sowie

7 S. Deutscher Bühnenverein (2020/21).

8 S. Deutscher Museumsbund (2019).

9 S. dazu auch die Handreichungen des Deutschen Bühnenvereins (2020/21) und des Deutschen Museumsbundes (2019).



# Blickpunkt

Arbeitskonstellationen, in denen sich die/der (künftige) Stelleninhaber\*in bewegt.

Es liegt auf der Hand, dass Programmverantwortliche andere Kompetenzen (Konzeptfähigkeit, Gespür für künstlerisch-kulturelle Entwicklungen, Mut zur inhaltlichen Setzung) mitbringen sollten als Administrator\*innen (Analysefähigkeit, Zahlenverständnis, Rechtskenntnisse). Daher ist es sinnvoll, künftig stärker – schon bei der Ausbildung und später in der Weiterqualifizierung – sowohl aufseiten der (Aus-)Bildungsinstitutionen und Studiengänge als auch aufseiten der einen Kulturmanagementberuf Anstrebenden oder Ausübenden diese Funktionsbereiche als Basis für die Berufsbild- und Karriereentwicklung zu reflektieren. Bei Ärzten gibt es die jeweiligen Fachärzt\*innen, bei Anwälten die jeweiligen Fachanwält\*innen – warum sollte sich nicht auch im Kulturmanagement eine fachliche Ausrichtung in Bezeichnungen und Qualifizierungsangeboten ausprägen lassen, um allseits eine verbesserte Orientierung zu schaffen. Dies würde auch maßgeblich zur Selbstreflexion bei der Kulturkarriere helfen.<sup>10</sup>

## Fazit

Zu einem Schwerpunkt in der Führung eines jeden Kulturbetriebes sollten künftig verstärkt die Aufgaben Personalführung, Personalmanagement und Personalgewinnung gehören. Sie sind auf der Basis umfassender Personalentwicklungskonzepte strategisch fundiert zu bearbeiten. Dabei kann die Aufgliederung in Funktionen und Berufsbilder erhebliche Hilfestellung leisten. Die Reflexion von Berufsbildern sollte in verstärktem Maße Einzug halten in die universitäre Ausbildung und in Angebote zur Weiterqualifizierung von Kulturmanager\*innen.

## Literatur

- [1] **Blumenreich, Ulrike (Hrsg.):** Arbeitsmarkt Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes „Studium – Arbeitsmarkt – Kultur“, Materialienband des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Bonn 2011.
- [2] **Blumenreich, Ulrike (Hrsg.):** Studium – Arbeitsmarkt – Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes, Bonn/Essen 2012.
- [3] **Deutscher Bühnenverein:** Berufe am Theater, 10. Aufl., Köln 2020/21, <https://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/buecher-und-broschueren/berufe-am-theater.html>
- [4] **Deutscher Museumsbund:** Professionell arbeiten im Museum, Berlin 2019, <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/01/dmb-leitfaden-professionell-arbeiten-online.pdf>
- [5] **Henze, Raphaela:** Der Personalmanager im Kulturbetrieb – Eine Handreichung für Praktiker, in diesem Handbuch unter E 3.8.
- [6] **Mandel, Birgit:** Wildwuchs und Überangebot versus Professionalisierung und Profilierung. In: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 135 (IV/2011), S. 35 ff.
- [7] **Scheytt, Oliver:** Lehre und Praxis des Kulturmanagements brauchen klare Berufsbilder! In: Blumenreich 2012, S. 269ff.
- [8] **Schütz, Dirk:** Bausteine für die Zukunft – warum Studienangebote ohne Anschluss in die Berufspraxis kaum Zukunft haben werden. Kommentar aus der Sicht eines Arbeitsmarktakteurs. In: Blumenreich 2012, S. 245ff.
- [9] **Sieber, Elke:** Professionalisierung im Kulturmanagement, in diesem Handbuch unter A 1.4.
- [10] **Voesgen, Hermann:** Wir müssen unsere Praxis ändern. In: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 135 (IV/2011), S. 32ff.
- [11] **Zimmermann, Olaf & Schulz, Gabriele:** Arbeitsmarkt Kultur. Zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Kulturberufen, Berlin 2013, s. auch <https://www.kulturrat.de/publikationen/arbeitsmarkt-kultur-lage-in-kulturberufen>

<sup>10</sup> S. dazu auch die neue Plattform [www.kulturkarriere.de](http://www.kulturkarriere.de).