

# ARBEITS MARKT KULTUR

---

Nº 1/4

## AUSBILDUNG

Mit Beiträgen von: Rolf Bolwin, Cornelia Dümcke, Titus Georgi, Herbert Grüner, Andreas Grünewald Steiger, Regina Guhl, Susanne Keuchel, Titus Kockel, Monika Kolb-Klausch, Jürgen König, Jörg Löwer, Birgit Mandel, Juliane Müller, Barbara Polaczek, Susanne Rode-Breymann, Sabrina Sadowska, Anja Schaluschke, Werner Schaub, Anne Schulz, Gabriele Schulz, Christine Schulze-Grotkopp, Edmund Wächter, Johanna Wanka, Klaus Ulrich Werner und Olaf Zimmermann

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

#### IMPRESSUM

Politik & Kultur Dokumentationen erscheinen als Beilage zu Politik & Kultur, herausgegeben von Olaf Zimmermann und Theo Geißler.

#### FÖRDERUNG

Die Dokumentation ist Teil des Projektes »Aus- und Weiterbildung für den Arbeitsmarkt Kultur«. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

#### ERSCHEINUNGSORT

Berlin

#### KONTAKT

Deutscher Kulturrat e. V.  
Mohrenstraße 63, 10117 Berlin  
Telefon: 030 . 226 05 28 - 0  
Fax: 030 . 226 05 28 - 11  
post@kulturrat.de  
www.kulturrat.de

#### REDAKTION

Olaf Zimmermann (Chefredakteur, V.i.S.d.P.)  
Gabriele Schulz (Stv. Chefredakteurin)  
Verena Schmidt (Chefin vom Dienst)

#### REDAKTIONSASSISTENZ

Jessica Föllner, Jana Prigge

#### REDAKTIONSSCHLUSS

7. Dezember 2015

#### GESTALTUNG

4S Design, Berlin

#### VERLAG

ConBrio Verlagsgesellschaft mbH  
Brunnstraße 23, 93053 Regensburg  
Telefon: 0941 . 945 93 - 0  
Fax: 0941 . 945 93 - 50  
info@conbrio.de  
www.conbrio.de

#### DRUCK

Freiburger Druck GmbH & Co. KG, Freiburg

#### ISBN

978-3-934868-37-3

#### HINWEIS

Sollte in Beiträgen auf das generische Femininum verzichtet worden sein, geschah dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind immer weibliche als auch männliche Gruppenangehörige einbezogen.

# BROTLOSE KUNST – MUSS DAS SEIN?

Brotlose Kunst – muss das sein? Nein, in unserer Gesellschaft sind Künstler zwar längst nicht immer auf Rosen gebettet, aber wir arbeiten dafür, dass immer mehr Kunstschaffende von ihrer Arbeit auch leben können. Deshalb hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem Deutschen Kulturrat das Projekt »Aus- und Weiterbildung für den Arbeitsmarkt Kultur« gestartet. Im Frühjahr 2015 ging es los. In vier Jahren, Ende 2018, wird es abgeschlossen und hoffentlich Ergebnisse zeitigen, die dazu beitragen sollen, dass auch Künstler und Kunstschaffende eine besser gesicherte wirtschaftliche Zukunft finden. Selbstverständlich ist das nicht. Denn unter anderem die Herausforderungen der Digitalisierung erreichen mit Macht auch den Arbeitsmarkt von Musikern, Bühnendarstellern, Lehrbeauftragten für künstlerische Berufe und vielen anderen, die im Kultur- und Medienbetrieb arbeiten.

Viele Fragen sollen in dem Projekt erforscht werden. Wie steht es um die Durchlässigkeit im Kultur- und Medienbereich zwischen akademischer und beruflicher Bildung? Tragen Wettbewerbe zur Begabtenförderung in künstlerischen Berufen bei? Oder zeichnet sich gar schon ein Fachkräftemangel ab, der nur durch eine gestärkte berufliche Bildung auch in diesem Bereich verhindert werden kann? Nicht zuletzt geht es um Menschen mit Migrationshintergrund, die besser den Eingang auch in Kulturberufe finden sollen, um auch den Weg der kulturellen Teilhabe zu ebnen und uns allen zu neuen Einsichten verhelfen können.

Noch übt der Arbeitsmarkt Kultur große Anziehungskraft auf junge Menschen aus. »Irgendwas mit Medien« wird oft etwa als Berufswunsch formuliert. Dabei fällt der Berufseinstieg heute auch im Verlagswesen oft schwerer als früher. Weiterbildung, gerade auch im digitalen Bereich, spielt für sie auf jeden Fall eine entscheidende Rolle, denn vor allem im Internet verzeichnen Medienunternehmen noch richtige Zuwächse. Aber auch in anderen Bereichen ist der Wandel Programm. So gibt es etwa für Tänzer oder Artisten nur eine vergleichsweise kurze aktive Berufslaufbahn. Sie müssen nach ihrer aktiven Karriere andere Wege einschlagen. All dies will mitbedacht werden.

Ein wichtiger Punkt des Projekts ist es deshalb, aus Erfahrungen zu lernen. Die Ausweitung der dualen Ausbildung wäre auch für den Kulturbereich ein Gewinn. Sie könnte das eine oder andere Praktikum ablösen. Gleichzeitig wird es einen Trend zu mehr Selbstständigkeit geben. Das verlangt von den Kultur- und Medienschaffenden auch ein Talent zur Selbstvermarktung.

Das BMBF ist schon länger für den Arbeitsmarkt Kultur engagiert. Es fördert in Abstimmung mit den Ländern über entsprechende Bundeswettbewerbe das Theatertreffen der deutschsprachigen Schauspielstudierenden sowie die Ausstellung von Exponaten Kunststudierender. Mit diesem Arbeitsmarktprojekt im Kunst- und Kulturbereich will das BMBF auch feststellen, wo weiterer Forschungsbedarf besteht und – falls sinnvoll – einen Förderschwerpunkt dazu entwickeln. Denn Deutschland wäre um vieles ärmer, wenn die schönen Künste und mit ihnen die Kunstschaffenden hier keinen fruchtbaren Boden fänden.

**Johanna Wanka ist Bundesministerin  
für Bildung und Forschung**

# INHALT

## EDITORIAL FIT FÜR DEN ARBEITSMARKT?

Olaf Zimmermann 5

## PROLOG STATUS QUO IM ARBEITS- MARKT KULTUR

Gabriele Schulz 7

## KÜNSTLER ZWISCHEN HOCHSCHULAUS- BILDUNG UND WEGELAGEREI

Titus Georgi und Regina Guhl 11

## KUNST UND KULTURMARKT- FÄHIGKEIT

Jürgen König im Gespräch  
mit Susanne Rode-Breymann  
und Herbert Grüner 13

## BERUFSZIEL KUNST

Werner Schaub 15

## THEATER- AUSBILDUNG

Jörg Löwer 16

## DAS LEBEN DANACH

Cornelia Dümcke und  
Sabrina Sadowska 18

## SIND WIR FIT FÜR DEN MUSIKBERUF?

Edmund Wächter 19

## KULTUR- EINRICHTUNGEN VOM KNOWING HOW ZUM KNOWING WHY

Birgit Mandel 23

## ARBEIT IM MUSEUM: BESTÄNDIGKEIT UND WANDEL

Anja Schaluschke 25

## THEATERLEUTE SIND WIE TRÜFFEL- SCHWEINE

Gabriele Schulz im Gespräch  
mit Rolf Bolwin 27

## ICH LESE GERN ...

Klaus Ulrich Werner 29

## DIE ARBEIT MIT SCHÖNEN DINGEN?

Barbara Polaczek 30

## WEITERBILDUNG DAS ARBEITS- FELD KULTURELLE BILDUNG

Susanne Keuchel 33

## VON MONTAGS- RELEVANZ UND PROMINENZ- ANFORDERUNGEN

Gabriele Schulz im Gespräch mit  
Andreas Grünewald Steiger 35

## DUALES SYSTEM DIE FREUDEN UND GELEGENTLICHE UNBILL DER PRAXIS

Anne Schulz 39

## GOLDENES HANDWERK?

Titus Kockel 42

## KULTUR- WIRTSCHAFT FACHKRÄFTE- MANGEL ODER ABSOLVENTENFLUT?

Juliane Müller 51

## DER UNTER- SCHÄTZTE RIESE DER MEDIEN- BRANCHE

Christine Schulze-Grotkopp 52

## DER BUCH- BRANCHEN- ARBEITSMARKT IM WANDEL

Monika Kolb-Klausch 54

## FIT FÜR DEN ARBEITS- MARKT KULTUR?

OLAF ZIMMERMANN

So vielfältig der Kulturbereich ist, so vielfältig sind auch die Ausbildungen, die in den Kulturarbeitsmarkt führen. Das duale Ausbildungssystem, also eine Ausbildung im Betrieb und eine schulische Bildung in der Berufsschule, die universitäre Ausbildung, oftmals gekoppelt mit Praktika, die Volontariate und das »Learning by doing« sind nur ein Ausschnitt aus den vielfältigen Möglichkeiten, fit für den Kulturarbeitsmarkt zu werden.

Die Vielfalt der Zugänge zum Kulturarbeitsmarkt, macht es jungen Menschen nicht leicht, sich zurechtzufinden. Neben den öffentlichen und betrieblichen Ausbildungsstätten etablieren sich immer mehr private Anbieter auf dem Ausbildungsmarkt für Kulturberufe. In manchen neueren Kulturberufen, wie zum Beispiel dem Kulturmanagement, kann man den Überblick leicht verlieren. Bachelor- und Masterabschlüsse an fast unzähligen privaten und staatlichen Hochschulen qualifizieren mehr als 1.000 Kulturmanager jährlich. Werden sie wirklich gebraucht? Reicht ihre Ausbildung zur Bewältigung der neuen Herausforderungen im Kulturbereich wirklich aus? Sind die vielfältigen Abschlüsse untereinander vergleichbar? Und wird vielleicht gerade das nicht vermittelt, was dringend benötigt wird?

Mit solchen und weiteren Fragen beschäftigt sich der Deutsche Kulturrat bis 2018 in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt »Aus- und Weiterbildung für den Arbeitsmarkt Kultur«.

Wir wollen unter anderem untersuchen, inwiefern das Ausbildungssystem im Kultur- und Medienbereich durchlässig ist und eine Verzahnung zwischen beruflicher und akademischer Bildung erfolgt, inwiefern die Geistes-, Kultur- und Gesellschaftswissenschaften den Weg in den Arbeitsmarkt Kultur und Medien öffnen, welche Anpassungsbedarfe es gegebenenfalls in der Ausbildung gibt, welche Rolle Volontariate und Hospitanzen spielen, inwiefern es den in Kultur- und Medienberufen Beschäftigten ermöglicht wird, dauerhaft und planbar ein regelmäßiges Einkommen zu generieren, von dem der Lebensunterhalt bestritten werden kann, inwiefern Wettbewerbe zur Begabtenförderung in künstlerischen Berufen beitragen, ob es hier einen Nachsteuerungsbedarf gibt und welche Rolle die erfolgreiche Teilnahme an Wettbewerben für den künstlerischen Weg spielt, inwiefern in Kultur- und Medienberufen die berufliche Bildung gestärkt werden muss, um attraktive Ausbildungsplätze zur Vermeidung von Fachkräftemangel zu schaffen, inwiefern ein Anpassungsbedarf in der Weiterbildung besteht, insbesondere mit Blick auf die digitale Entwicklung, inwiefern Menschen mit Migrationshintergrund Eingang in künstlerische und Kulturberufe finden, um einerseits selbst am Kultur- und Medienbetrieb teilzuhaben und andererseits Wege für kulturelle Teilhabe zu bahnen und neue Zugangswege zu eröffnen und inwiefern auch im Kultur- und Medienbereich die Gefahr besteht, dass mit Blick auf den demografischen Wandel Fachkräfte fehlen.

Die Projektergebnisse werden Handlungsempfehlungen an den Gesetzgeber zur Aus- und Weiterbildung für den Arbeitsmarkt Kultur aufzeigen. Ebenso wird möglicher Forschungsbedarf in diesem Feld ausgemacht. Die Ergebnisse des Projektes werden jährlich in einer Dokumentation der Öffentlichkeit vorgestellt. Die erste Dokumentation liegt hier vor, die weiteren folgen Ende 2016, 2017 und 2018.

**Olaf Zimmermann ist Geschäftsführer  
des Deutschen Kulturrates**

# PROLOG

# STATUS QUO IM ARBEITS- MARKT KULTUR

GABRIELE SCHULZ

Wird über die Beschäftigung im Arbeitsmarkt Kultur gesprochen, wird oft eine mangelhafte Datenlage beklagt und bedauert, dass zu wenig gewusst wird, wie viele Menschen im Arbeitsmarkt Kultur tätig sind, welche Ausbildung sie haben und wie ihre soziale und wirtschaftliche Situation ist. Das ist zwar richtig, wenn die vorhandenen Daten aber näher betrachtet werden, liefern gerade im letzten Quartal des Jahres 2015 erschienene statistische Daten doch einige Hinweise zur Beschäftigungssituation im Kulturbereich.

## MONITORINGBERICHT KULTURWIRTSCHAFT

Im November 2015 erschien der turnusgemäße Bericht »Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft« (Monitoringbericht). Diese jährlich erscheinenden Monitoringberichte sind ein sehr gutes Instrument, um Datenreihen zur Kulturwirtschaftsstatistik aufzubauen und so die Entwicklung längerfristig zu beobachten. Die Daten gewinnen so an Validität. Die Monitoringberichte sind damit ein sehr nachhaltiges Instrument der »Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung«. Dargestellt werden jeweils die Entwicklung der Unternehmenszahlen, der Umsätze sowie der Zahl der Erwerbstätigen und zwar mit Blick auf die Kultur- und Kreativwirtschaft insgesamt und hinsichtlich der Teilmärkte. Teilmärkte sind unverändert:

- Musikmarkt
- Buchmarkt
- Kunstmarkt
- Filmwirtschaft
- Rundfunkwirtschaft
- Markt für darstellende Künste
- Architekturmarkt
- Designwirtschaft
- Pressemarkt
- Werbemarkt
- Software-/Games-Industrie
- Sonstige

In der Gesamtbetrachtung ist die Zahl der Unternehmen von 238.500 im Jahr 2009 auf 248.600 im Jahr 2014 gestiegen. – Die Daten für das Jahr 2014 beruhen teilweise auf Schätzungen. – Der Umsatz der Kultur- und Kreativwirtschaft wuchs von 134,3 Milliarden Euro im Jahr 2009 auf 146,3 Milliarden Euro im Jahr 2014. Die Zahl der Erwerbstätigen betrug im Jahr 2009 952.900 und im Jahr 2014 1.057.300 Erwerbstätige, also abhängig Beschäftigte, Selbständige, geringfügige Beschäftigung sowie Selbständige mit einem Jahresumsatz unter 17.500 Euro. In der Kultur- und Kreativwirtschaft sind mehr Menschen tätig als im Maschinenbau, der Chemischen Industrie, der Energieversorgung und bei den Finanzdienstleistern.

Die Beschäftigungswirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft sollte bedacht werden, wenn es um volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen wie z. B. Freihandelsabkommen geht, die die EU mit Drittstaaten verhandelt. Der Kulturbereich ist von solchen Abkommen eben nicht nur mit Blick auf den öffentlichen Kultursektor, also die Daseinsvorsorge, betroffen, sondern vor allem auch hinsichtlich der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Wird die Erwerbstätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft für das Jahr 2014 näher betrachtet, so ist festzuhalten: Insgesamt sind 1.616.291 Gesamterwerbstätige zu verzeichnen. Davon sind 1.057.340 Erwerbstätige ohne geringfügige Beschäftigung (also 65,4 Prozent der Gesamterwerbstätigen), hiervon sind wiederum 808.775 abhängig sozialversicherungspflichtig in Voll- oder in Teilzeit beschäftigt (also 50 Prozent der Gesamterwerbstätigen). Insgesamt 248.565 sind Freiberufler und Selbständige mit einem Jahresumsatz über 17.500 Euro (also 15,4 Prozent der Gesamterwerbstätigen). 558.951 Erwerbstätige sind geringfügig beschäftigt (also 34,6 Prozent aller Gesamterwerbstätigen), hiervon sind 209.547 Selbständige mit einem Jahresumsatz unter 17.500 Euro (also 13 Prozent aller Gesamterwerbstätigen). Geringfügig beschäftigt sind 349.404 Personen (also 21,6 Prozent aller Gesamterwerbstätigen).

Bei aller positiven Entwicklung der Erwerbstätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft bleibt, dass ein Drittel der Erwerbstätigen geringfügig beschäftigt sind und auch bei den abhängig Beschäftigten, immerhin der Hälfte aller Erwerbstätigen, kann vermutet werden, dass prekäre Beschäftigung anzutreffen ist. Denn die Daten geben keine Auskunft darüber, wie viele der Erwerbstätigen in Teilzeit oder in befristeten Beschäftigungsverhältnissen tätig sind.

Werden die Teilbranchen betrachtet, so zeigt sich ein differenziertes Bild. Im Vergleich der Jahre 2009 bis 2014 erweist sich, dass in einigen Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft ein deutlicher Zuwachs an abhängiger Beschäftigung festzustellen ist, in anderen aber die abhängige Beschäftigung zurückgegangen ist.

Den größten Zuwachs mit einem Plus von 86.415 Beschäftigten verzeichnet die Software-/Gamesbranche, gefolgt vom Architekturmarkt mit einem Plus von 12.614 abhängig Beschäftigten. Eine positive Entwicklung verzeichnen weiter: Werbemarkt (+8.244 abhängig Beschäftigte), Designwirtschaft (+4.523 abhängig Beschäftigte), Markt für darstellende Künste (+4.025 abhängig Beschäftigte), Rundfunkwirtschaft (+2.578 abhängig Beschäftigte) sowie die Musikwirtschaft (+1.078 abhängig Beschäftigte).

Den größten Verlust an abhängiger Beschäftigung hat mit einem Minus von 13.702 abhängig Beschäftigten der Pressemarkt erlitten. Hier zeigen sich die negativen Auswirkungen der Digitalisierung in einer Branche. Zahlreiche Fusionen von Zeitungen, der Einbruch des Werbemarktes und vor allem die Konkurrenz durch digitale Angebote machen dem Pressemarkt zu schaffen. Zurückgegangen ist die abhängige Beschäftigung weiter im Buchmarkt (-3.482 abhängig Beschäftigte), in der Filmwirtschaft (-1.035 abhängig Beschäftigte), bei den Sonstigen (-664 abhängig Beschäftigte) sowie im Kunstmarkt (-206 abhängig Beschäftigte). Werden die Beschäftigungsgewinne und -verluste an abhängiger Beschäftigung prozentual ausgedrückt, zeigt sich folgendes Bild:

Software-/Games-Industrie	+29 %
Markt für darstellende Künste	+19 %
Architekturmarkt	+17 %
Rundfunkwirtschaft	+11 %
Werbemarkt	+7 %
Designwirtschaft	+3 %
Musikwirtschaft	+3 %
Filmwirtschaft	-3 %
Buchmarkt	-6 %
Sonstige	-8 %
Kunstmarkt	-10 %
Pressemarkt	-11 %

Bemerkenswert mit Blick auf den Verlust an abhängiger Beschäftigung im Pressemarkt ist, dass im gleichen Zeitraum (2009 bis 2014) die Zahl der selbständigen Journalisten um drei Prozent gewachsen ist. Das heißt die Verluste an abhängiger Beschäftigung im Pressemarkt betreffen neben Journalisten, von denen viele statt einer abhängigen Beschäftigung auch als Selbständige arbeiten können, auch jene Berufsgruppen, die zumindest im Monitoringbericht nicht unmittelbar einem anderen Teilmarkt zugeordnet werden können. →

Die vorliegende Dokumentation beleuchtet die vielfältigen Branchen und Ausbildungssituationen, die sich hinter dem »Arbeitsmarkt Kultur« verbergen. Die Ausführungen von Schulze-Grottkopp zum Fachkräftemangel in der Gamesbranche werden durch die Daten noch einmal untermauert. Löwer geht in seinem Beitrag auf Arbeitsfelder für darstellende Künstler außerhalb des klassischen Theaterbereichs ein. Die Daten des Kulturwirtschaftsberichts zeigen, dass offenbar der erwerbswirtschaftliche Bereich in den Darstellenden Künsten an Bedeutung gewinnt. Bei genauerer Betrachtung dieses Teilmarktes wird zu Tage gefördert, dass insbesondere die Zahl der selbständigen Bühnen-, Film- und TV-Künstler sowie derjenigen, die in dem Feld unterrichten, zugenommen hat. Sowohl Löwer als auch Georgi und Guhl gehen in ihren Beiträgen darauf ein, dass offenbar eine Erwerbsmöglichkeit arbeitsloser Theaterschauspieler das Erteilen von Schauspielunterricht ist. Kolb-Klausch schildert in diesem Heft, dass sich in der Buchbranche ein Fachkräftemangel in einigen Berufsfeldern abzeichnet bzw. teilweise vorhanden ist. Hier wird zu fragen sein, inwieweit dies mit veränderten Anforderungen im Beruf zusammenhängt und daher in besonderer Weise die Aus- und Weiterbildung gefordert ist. Denn bei näherer Betrachtung der Erwerbstätigenzahl vom Jahr 2009 zum Jahr 2014 in der Teilbranche Buchmarkt zeigt sich folgendes Bild:

Buchbindereien	<b>-2.116</b>
Einzelhandel mit Büchern	<b>-1.945</b>
Buchverlage	<b>-837</b>
Selbständige Übersetzer	<b>+1.015</b>
Selbständige Schriftsteller	<b>+1.281</b>

Schaub spricht in seinem Beitrag von der großen Zahl freiberuflicher bildender Künstler, die einer kleinen Zahl an Vermarktern gegenübersteht und wie schwierig es ist, auf dem Markt tatsächlich Fuß zu fassen. Wird die Zahl der Unternehmen im Teilmarkt Kunstmarkt betrachtet, so wird diese Beobachtung bestätigt. In den Jahren 2009 bis 2014 nahm die Zahl der Galerien (hier Einzelhandel mit Kunstgegenständen) von 1.797 auf 1.495 ab, die Zahl der selbständigen bildenden Künstler stieg von 8.883 auf 9.000. Dieses Anreißen der Daten aus dem Kulturwirtschaftsbericht zeigt, wie differenziert die Betrachtung sein muss, wenn über den Arbeitsmarkt Kultur und speziell über die Ausbildung für diesen Arbeitsmarkt gesprochen wird. Denn selbstverständlich sind in kulturwirtschaftlichen Unternehmen nicht nur in Kulturberufen Ausgebildete tätig, sondern ebenso Juristen, Kaufleute, Geisteswissenschaftler und so weiter.

# 49:51

Das Verhältnis von Frauen und Männern in Kulturberufen ist nahezu ausgeglichen.

#### Quellen

- Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014. Hg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin 2015
- Beschäftigung in Kultur und Kulturwirtschaft. Sonderauswertung aus dem Mikrozensus. Hg. vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden 2015
- Schulz, Gabriele (2013): Arbeitsmarkt Kultur. Eine Analyse von KSK-Daten. In: Schulz, Gabriele/ Zimmermann, Olaf/Hufnagel, Rainer (2013): Arbeitsmarkt Kultur. Zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Kulturberufen, Berlin 2013



## ZUGANG ÜBER DEN BERUF

Fast zeitgleich zum Monitoring erschien die Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts »Beschäftigung in der Kultur und Kulturwirtschaft«. Sie beruht auf einer Sonderauswertung des Mikrozensus. Der Mikrozensus ist eine jährlich durchgeführte Erhebung bei einer Ein-Prozent-Stichprobe der deutschen Wohnbevölkerung. Er liefert zu einer Fülle von Themen Daten so z. B. zur Bevölkerungsstruktur, wirtschaftlichen und soziale Lage, Wohnverhältnissen und auch Erwerbstätigkeit. Dabei wird nach dem Mikrozensuskonzept von Erwerbstätigkeit gesprochen, wenn jemand über 15 Jahre alt ist und in der Woche mindestens eine Stunde gegen Entgelt gearbeitet hat. Die Schwelle, um als erwerbstätig nach dem Mikrozensus eingestuft zu werden, ist also verhältnismäßig gering.

Trotz dieses methodischen »Hakens« ist die Auswertung eine wichtige Quelle zur Beschäftigung in Kultur und Kulturwirtschaft. Allein schon deshalb, weil hier nicht nur der erwerbswirtschaftliche Teil des Kultursektors, also die Kultur- und Kreativwirtschaft betrachtet wird, sondern der Kulturbereich insgesamt.

Neben den Mikrozensusdaten hat das Statistische Bundesamt für die Untersuchung zusätzlich Daten der Bundesagentur für Arbeit, hier besonders die Beschäftigtenstatistik, ausgewertet. Dies gibt Aufschluss über die Anzahl der Beschäftigten in Kulturberufen sowie über deren Arbeitsbereiche. Oder anders gesagt: Es wird aufgezeigt, wie viele von denjenigen, die eine Ausbildung oder ein Hochschulstudium für Kulturberufe absolviert haben, tatsächlich in diesem Bereich tätig sind. Das heißt hier wird sich der Fragestellung zur Beschäftigung im Arbeitsmarkt Kultur über die Frage genähert, kommen in Kulturberufen Ausgebildete im Arbeitsmarkt Kultur an oder finden sie, gewollt oder manchmal vielleicht auch als Notlösung, eine Erwerbstätigkeit in einem anderen Wirtschaftszweig. Insgesamt arbeiten laut »Beschäftigung in der Kultur und Kulturwirtschaft« 49 Prozent der Personen in Kulturberufen in einem kulturrelevanten Wirtschaftszweig. Mit Blick auf die Präsenz von Migrantinnen im Arbeitsmarkt Kultur kommt das Statistische Bundesamt zum Schluss, dass sie im Vergleich zu anderen Branchen leicht unterrepräsentiert sind. Der Gesamtanteil an Migrantinnen in der Erwerbsbevölkerung beträgt 19 Prozent, der Migrantinnenanteil im Kultursektor liegt bei 17 Prozent. Von den erwerbstätigen Schauspielern und Tänzerinnen sind 33 Prozent Migrantinnen, bei Musikern, Sängern und Dirigentinnen liegt deren Anteil bei 29 Prozent. Wie bereits in anderen Untersuchungen herausgearbeitet, ist der Grad an formaler Bildung in den Kulturberufen hoch. Die Mehrzahl der Tätigen weist eine hohe Bildung auf.

Zu hoffen ist, dass die Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts zur Beschäftigung in Kultur, auf die hier nur kursorisch eingegangen werden kann, keine »Eintagsfliege« war, sondern kontinuierlich fortgeschrieben wird, so dass Veränderungen erkennbar werden.

## FRAUEN IN KULTURBERUFEN

Mit Blick auf die soziodemografischen Daten ist festzustellen, dass das Verhältnis von in Kulturberufen tätigen Frauen und Männern mit 49 Prozent zu 51 Prozent nahezu ausgeglichen ist. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass zwischen den verschiedenen Berufsgruppen große Unterschiede bestehen, wie folgende Zusammenstellung ausgewählter Berufe zeigt:

- 76 %** Medien-, Dokumentations- und Informationsdienste
- 66 %** Buch-, Kunst-, Antiquitäten- und Musikfachhandel
- 64 %** Museumstechnik und -management
- 32 %** Moderation und Unterhaltung
- 12 %** Veranstaltungs-, Kamera- und Ton-technik

Hier manifestieren sich die auch in anderen Berufsfeldern typischen Unterschiede zwischen technischen »Männerberufen« und »Frauenberufen« im Dienstleistungsbereich. Dieser Aspekt verdient es, mit Blick auf die Ausbildung in Kulturberufen intensiver beleuchtet zu werden. Schulz hat an einer Auswertung von Daten der Künstlersozialversicherung herausgearbeitet, dass in einigen Tätigkeitsfeldern von einer Feminisierung gesprochen werden kann, weil in den letzten Jahrzehnten der Frauenanteil deutlich angestiegen ist. Beispielfür dafür stehen die Entwicklungen der Versichertenzahlen in den Berufsgruppen Wort, Bildende Kunst und Darstellende Kunst:

- im Jahr 1995 standen 10.348 männlichen Versicherten im Bereich Wort 7.724 weibliche Versicherte gegenüber; im Jahr 2015 wurden 20.486 männliche Versicherte gegenüber 22.785 weiblichen Versicherten versichert; d. h. es sind mehr freiberufliche Frauen als Männer in der Berufsgruppe Wort versichert, der Frauenanteil schwankt innerhalb der verschiedenen Tätigkeitsfelder

- im Jahr 1995 standen 4.685 männliche Versicherte im Bereich Darstellende Kunst 3.871 weiblichen Versicherten gegenüber; im Jahr 2015 wurden 11.567 männliche Versicherte gegenüber 12.833 weiblichen Versicherten gezählt; auch hier gibt es Schwankungen innerhalb der Tätigkeitsfelder
- im Jahr 1995 standen 19.693 männliche Versicherte im Bereich Bildende Kunst 13.031 weiblichen Versicherten gegenüber; im Jahr 2015 waren es 32.138 männliche Versicherte und 30.941 weibliche Versicherte; mit Blick auf die Tätigkeitsfelder gilt das bereits Gesagte
- im Jahr 1995 standen 13.748 männliche Versicherte im Bereich Musik 6.163 weiblichen Versicherten gegenüber; im Jahr 2015 waren es 30.441 männliche und 20.291 weibliche Versicherte; mit Blick auf die Tätigkeitsfelder gilt das bereits Gesagte

Der Deutsche Kulturrat untersucht derzeit mit Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien unter anderem, welche Positionen Frauen in Kulturbetrieben bekleiden und wie sie an der individuellen Künstlerförderung partizipieren. Die Publikation wird im Frühjahr 2016 erscheinen.

## WAS HEISST DAS FÜR DIE AUSBILDUNG?

In der vorliegenden Dokumentation wird an ausgewählten Tätigkeitsbereichen die Ausbildungssituation für den Arbeitsmarkt Kultur und Medien umrissen. Es wird damit ein Eindruck von der Vielschichtigkeit des Feldes und ein Einblick in unterschiedliche Arbeitsbereiche vermittelt. In den kommenden drei Jahren wird es darum gehen, einzelne Themenfelder vertiefend zu beleuchten, so z. B. das Verhältnis zwischen Hochschulausbildung und privater Ausbildung in künstlerischen Berufen oder das Spannungsfeld zwischen staatlich anerkannten Ausbildungen und »Training on the job« oder auch die Frage nach der Relevanz künstlerisch-technischer Berufe. Dabei wird es immer wieder erforderlich sein, einen Bezug zwischen Berufswelt und Ausbildung herzustellen und zugleich das Bewusstsein zu schärfen, dass insbesondere eine Hochschulausbildung nicht für einen festgelegten Beruf qualifiziert, sondern für ein breites Spektrum an Tätigkeitsfeldern. Was die künstlerischen Berufe angeht, so ist die Entwicklung einer künstlerischen Persönlichkeit abseits der Markterfordernisse ein konstitutives und unverzichtbares Element der Ausbildung an Musik-, Theater-, Tanz und Kunsthochschulen. Dieses zu unterstreichen, wird auch Aufgabe des Vorhabens sein.

**Gabriele Schulz ist Stellvertretende Geschäftsführerin des Deutschen Kulturrates**

# KÜNSTLER

# ZWISCHEN HOCH- SCHULAUSS- BILDUNG UND WEGE- LAGEREI

TITUS GEORGI  
UND REGINA GUHL

Es gibt zwei »Typen« von Ausbildungsstätten. Einerseits die Hochschulen mit staatlichen Hochschulabschlüssen (Bachelor, Master, Diplom etc.). 16 dieser Hochschulen oder Akademien befinden sich in Deutschland, vier in Österreich, zwei in der Schweiz. Wir nennen diese Schulen kursorisch »Staatliche Hochschulen« (hier im folgenden Hochschule), auch wenn es unterschiedliche Träger gibt – bis hin zu privaten Stiftungen. Diese Ausbildungsstätten sind im Verbund »Ständige Konferenz Schauspielausbildung« (SKS) zusammengeschlossen, der ein ständiges Qualitätsmanagement betreibt und dessen Mitglieder seit über 25 Jahren einen Kriterienkatalog mit hohen Standards befolgen, den sie ständig weiterentwickeln. Vier Hochschulen mit staatlichen Abschlüssen sind bisher noch nicht Mitglieder der SKS, zwei davon befinden sich im Aufnahmeverfahren. Die SKS-Hochschulen bilden pro Jahrgang insgesamt ca. 230 Studierende aus, davon 150 bis 160 in Deutschland.

Daneben kommt eine immer schneller wachsende Anzahl von privaten Schauspielschulen auf den Markt. Darunter gibt es einige wenige seriöse Institute, die entsprechend ihren Möglichkeiten eine fundierte Schauspielausbildung durchführen oder sich auf andere Schwerpunkte wie etwa Jugendbildung konzentrieren. Aber die Überzahl der »Privaten« betreibt mit dem Traum der jungen Menschen in diesen Beruf zu kommen nur Geldmacherei.

Da die Ausbildungssituation in diesen Schulen ungenügend ist – ablesbar allein am Verhältnis der Gruppengrößen zur Menge der Kontaktstunden für den einzelnen Studierenden – sind die Chancen auf einen Berufseinstieg für die Absolventen sehr schlecht bis nicht existent. So wird mit dem großen Engagement der Studierenden, die bei den Aufnahmeprüfungen an den Hochschulen durchfallen und bei den »Privaten« landen, schlicht Geldschneiderei betrieben und viel persönliches Leid produziert. Angesichts der immer größer werdenden Zahl von privaten Schulen, – die ja immerhin Bafög-berechtigt sind –, versucht der Deutsche Bühnenverein nun eine Zertifizierung dieser privaten Schulen in Zusammenarbeit mit dem TÜV Rheinland in die Wege zu leiten, sodass zumindest die besseren der privaten Schulen für die Bewerberinnen und Bewerber klar erkennbar werden.

Die wesentlich fundiertere Schauspielausbildung bieten die Hochschulen. Hochqualifizierte Lehrende gestalten eine sehr intensive Studiensituation, mit vielen Eins-zu-Eins-Stunden in den klassischen »Kernbereichen« des Schauspielstudiums: Sprechen und Stimme, Körperbildung und Bewegung, Schauspiel und Szene, Theorie und Dramaturgie.

Dies zeigt sich auch unmittelbar auf dem Arbeitsmarkt. Trotz geringerer Jobdichte gehen 70 Prozent der Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen in ein Festengagement an den Theatern, die übrigen finden Arbeit in Film, Funk, TV und in der Freien Szene. Insgesamt haben etwa 90 Prozent dieser Absolventinnen und Absolventen die Chance sich nach dem Studium in dem »Traumberuf« auszuprobieren. Theater, Film und Fernsehen engagieren überwiegend bis ausschließlich Schauspielerinnen und Schauspieler, die von den Hochschulen ausgebildet wurden. – Das gilt selbst für die langweiligsten Serienformate. – Fast alle für die Bühne ausgebildeten Schauspielerinnen und Schauspieler können auch für die Kamera spielen und man erhält schnell ein gutes Ergebnis. Quereinsteiger im Film und Fernsehbereich gibt es zwar, aber nur wenige und diese können nahezu nie auch im Theater spielen.

## MARKTVERÄNDERUNGEN VERÄNDERN AUSBILDUNG

Der Arbeitsmarkt hat sich in den letzten zehn Jahren sehr verändert: Die Ensembles der Theater sind kleiner geworden, gleichzeitig haben die Schauspielerinnen und Schauspieler eine höhere Produktions- und Vorstellungszahl zu absolvieren. Die Budgets und Produktionszeiten im Film und TV sind ebenfalls knapper geworden. Der Rückgang an den Theatern darf aber nicht gesehen und gleichgesetzt werden mit dem Bedarf am »Know-how« der Schauspielerinnen und Schauspieler. Wie in anderen Berufen auch, ist dieses Phänomen Teil eines Strukturwandels.

Über diesen kann man erfreut oder erbost sein, aber es öffnen sich jedenfalls auch neue Berufsfelder wie z. B. Freie Szene, Eventformate, Werbung, Internetserien, Coaching und auch zahlreiche theaterpädagogische Formate, die meist eine umfangreiche Weiterbildung oder ein weiteres Aufbaustudium benötigen.

Der Kanon von Darstellungsformen und performativen Strategien, die Schauspielerinnen und Schauspielern heute zur Verfügung stehen müssen, hat sich im ungefähr gleichen Zeitraum stark erweitert. Die Fülle unterschiedlicher Stile, Spielweisen, Aufführungstechniken, kollektiver Kurationsprozesse, multinationaler und -lingualer Produktionen hat das Theater aus dem deutschsprachigen Raum zum anerkannten Flaggschiff der Performing Arts in Europa gemacht.

Beide genannten Veränderungen fordern von den ausgebildeten Schauspielerinnen und Schauspielern eine erhöhte inhaltliche Flexibilität und räumliche Mobilität und haben unmittelbare Auswirkungen auf die Ausbildung. So finden z. B. auch schon im Verlauf der Ausbildung zahlreiche Gastspiele, Austausch von Teams, Produktionen etc. statt.

Auch der Bologna-Prozess hat starke Auswirkungen auf die Ausbildung gehabt. Die Hochschulen haben sich sehr gegen diesen Prozess gewehrt. Einerseits kann er künstlerischen Arbeitsprozessen nur schwerlich gerecht werden, vor allem aber kann der im Bachelor vorgesehene Workload für Schauspiel gar nicht berufsqualifizierend sein. Inzwischen gibt es, als Reaktion darauf andere Abschlüsse: Diplom, Diploma Artium, ungestufte Intensivstudiengänge zum Master, konsekutive und nicht konsekutive Bachelor-Masterausbildungen usw. und die Hochschulen, die ausschließlich einen Bachelor anbieten können, haben teilweise tatsächlich mit dem zu geringen Workload zu kämpfen. Gleichzeitig hat der Prozess aber zu einer sehr intensiven Auseinandersetzung mit den Studieninhalten beigetragen und zu einer noch differenzierteren Profilbildung der einzelnen Hochschulen.

Angesichts dieser Entwicklungen ist es umso erstaunlicher, dass es in einzelnen Bundesländern eher die Tendenz gibt neue Studiengänge anzuerkennen obwohl der Arbeitsmarkt das nicht hergibt und das Ausbildungsniveau zu schlecht ist. Ein Beispiel hierfür sind Fachakademien, die staatliche Abschlüsse anbieten dürfen. Wie bei den privaten Schulen haben die Studierenden an diesen Schauspielschulen keine Chance auf den Berufseinstieg. Zum Teil lässt uns das, was wir in der SKS an Unterlagen zu diesen Studiengängen bekommen – die qua Bologna akkreditiert sind – staunend zurück. Es gibt nicht genügend Personal, ein Anrecht der Studierenden auf die notwendige Stundenzahl ist nicht gewährleistet, Kontaktzeiten sind unklar ausgewiesen. →

## VORAUSSETZUNGEN UND VORBILDUNG

Neben den genannten hohen Ausbildungsstandards braucht es vor allem ausreichend Zeit zur Entwicklung der Künstlerpersönlichkeiten. Schließlich soll da jemand auf der Bühne oder vor der Kamera stehen, der etwas kann, was einzigartig ist, der staunen lässt, von dem wir gefesselt sind und zwar nicht nur von seinen handwerklichen Fertigkeiten.

Persönlichkeit und hohes Talent sind Voraussetzungen für die Bewerber. Bei den Aufnahmeprüfungen suchen wir wie Trüffelschweine nach diesen Begabungen. In Hannover werden z. B. von 700 bis 800 Bewerbern pro Jahr im Schnitt 10 aufgenommen. Unter den Kandidaten der letzten Auswahlrunden gibt es jeweils eine hohe Anzahl, die es an eine andere Hochschule schafft.

Die Vorbildung ist sehr unterschiedlich. Es gibt für die Befähigung zum Schauspiel ja keine geregelte Vorbildung wie etwa in der Musikausbildung. Man kann Hamlet nicht üben, sobald man sechs geworden ist. Häufig sind die Bewerber vorgebildet durch viele Theaterbesuche, musikalische Vorkenntnisse, Darstellendes Spiel als Schulfach, Besuch von Theaterjugendclubs, privatem Schauspielunterricht. Oft ist das aber auch zu viel und man muss die Studierenden erst mal von ihren falschen Vorbildungen befreien. Die körperlichen Voraussetzungen werden tendenziell schlechter. Koordination und Frustrationstoleranz sind schwächer geworden.

Auch komplexere literarische oder poetische Texte sind häufig komplettes Neuland – und dies sowohl bei Bewerbern mit Migrationshintergrund wie bei solchen aus einem akademischen Umfeld. Da ist im Studium sehr viel Basisarbeit zu leisten, denn nur an solchen Texten kann der künstlerische Umgang mit Sprache auf der Bühne geschult werden. – Man vergleiche dazu die phänomenale Sprachbehandlung der englischsprachigen Filmschauspieler, die alle ganz selbstverständlich ausführliche Erfahrungen mit Shakespeares Stücken und seiner poetischen Sprache haben.

Die Vorbildung ist also sehr unterschiedlich, daher muss die Aufgabenstellung für jeden Studierenden angepasst werden, damit am Ende jemand auf der Bühne steht, der weiß, was er erzählen will, warum er es mit diesem Medium erzählen will und wie seine persönlichen Darstellungsstrategien sind. Es gilt also, differenzierte Aufgabenstellungen für die unterschiedlichen Künstlerpersönlichkeiten zu entwickeln, dies aber bei klar geregelten Studienabläufen und aufeinander aufbauenden Modulen.

Last but not least: Theater ist eine Ensemblekunst. Das Wichtigste ist der Partner auf der Bühne. Ohne den kann man nicht spielen – und ohne den kann man folglich auch nicht studieren. Man ist also auf gute Studienpartner angewiesen. Partnerarbeit, Gruppen- und Ensemblearbeit sind unerlässlich in allen Bereichen der Ausbildung: der sprachlichen, der körperlichen, der intellektuellen. Anwesenheitspflicht ist daher in dieser Hochschulausbildung unerlässlich und wird von den Studierenden auch nicht in Frage gestellt.

## BERUFSORIENTIERUNG DER AUSBILDUNG

Schauspielkunst hat sich, wie schon erwähnt, in den letzten Jahrzehnten sehr ausdifferenziert: Zwischen psychologischem Realismus und internationalen performativen Strategien, die das zeitgenössische Theater unendlich bereichert haben. Bei gleichzeitiger Verknappung der Ensembles, der Budgets und der Produktionszeiten ist es wichtiger denn je, eine solide handwerklich wie künstlerische Basis zu legen. Die Studierenden müssen die wichtigsten Bereiche sehr gut kennenlernen, um dann als Berufsanfänger die Chance zu haben, sich in diesen Bereichen weiter auszudifferenzieren. Bei der Entwicklung der Künstlerpersönlichkeit sind die ersten zwei, drei Jahre nach dem Studium wie ein zweiter Teil der Ausbildung. Und das Ziel ist, allen Schauspielstudierenden diese Chance zu ermöglichen.

Schlussendlich ist die Ausbildung sehr berufsorientiert, befindet sich dabei aber im Spagat zwischen der intensiven und zum Teil auch sehr freien Grundlagenarbeit, dem persönlichen künstlerischen Experiment und der konkreten Vorbereitung auf den Beruf. Filmerfahrung, Mikrofonarbeit, Bühnenrecht und Self-Management müssen ebenfalls vermittelt werden.

An den meisten Hochschulen haben die Studierenden die Möglichkeit sich bereits im Studium in Theaterproduktionen der Theater auszuprobieren und mit erfahrenen Kollegen und Kolleginnen zu spielen und zu lernen. Diese Praxiserfahrung ist eine wichtige Basis für den Berufseinstieg und eine realistische Einschätzung der Berufssituation. Aufgrund der engen Budgets führen diese »Studiomodelle« aber auch manchmal zu Problemen, denn die Theater können so auf billige Studierende zurückgreifen und Anfängerengagements einsparen.

## REFLEXION DER BERUFSITUATION

Auch die Berufssituation bleibt schwierig. Nach dem Erstengagement gibt es häufig einen Schnitt. Ein Zweitengagement ist inzwischen schwer zu kriegen, da die heruntergesparten Theater lieber wieder neue Anfänger engagieren, statt die Gagen der letzten Anfänger aufzustocken. Immer noch gibt es weniger Stellen und Rollen für Frauen als für Männer. Die Fixierung von Schauspielern mit Migrationshintergrund auf Rollenklischees ist noch üblich. Diese Schwierigkeiten sind den Studierenden durchaus bewusst und eine Reflexion der Berufssituation findet im Studium zwangsläufig statt. Man muss sich daher eher den Freiraum zum künstlerischen Arbeiten erkämpfen, statt sich einschüchtern zu lassen. Aber nicht zuletzt ist das Studium auch in der Steigerung der Arbeitsbelastung wirklich ein Training für einen Beruf mit hohem Arbeitsaufwand bei geringem Gehalt und extremen Arbeitszeiten.

Im Berufsleben wird es aber immer wichtiger auch Beschäftigungslücken zu füllen und eine breite Ausbildung ist dafür notwendige Basis. Allerdings sind die notwendigen Fähigkeiten für eine selbständige Tätigkeit (Steuerrecht, Sozialversicherung, Unterstützungsleistungen für die Selbständigkeit, Selbstmarketing, Projektentwicklung und Förderanträge) im Studium nur schwer vermittelbar. Für die Studierenden sind diese Themen während des Studiums noch sehr abstrakt und sie brauchen dieses Wissen meist erst nach den mehreren Jahren im Engagement. Auch die Kosten für Weiterbildungen sind in diesem Bereich dann oft ein Problem. Kostenlose Module für ehemalige Studierende der jeweiligen Hochschule könnten dafür ein Lösungsmodell sein.

## ABSOLVENTENFORSCHUNG

Absolventenforschung findet teilweise an den Hochschulen statt. Es gab zwei größere Untersuchungen im Zusammenhang mit dem Bundeswettbewerb des Bundesministeriums für Bildung und Forschung »Schauspielschultreffen« an dem alle Studierenden der SKS-Hochschulen seit 26 Jahren teilnehmen. Außerdem wissen die meisten Hochschulen aufgrund der engen Betreuungssituation sehr genau über den beruflichen Werdegang ihrer Absolventen Bescheid.

**Titus Georgi ist Regisseur und Professor für Schauspiel an der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover, er leitet den Studienbereich Schauspiel und ist Vorsitzender der ständigen Konferenz Schauspielerausbildung — Regina Guhl ist Dramaturgin, Professorin für Dramaturgie an der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover**

# 10

von rund 800 Schauspiel-Bewerbern werden in Hannover aufgenommen.

# KUNST UND KULTUR- MARKT- FÄHIGKEIT

JÜRGEN KÖNIG IM  
GESPRÄCH MIT SUSANNE  
RODE-BREYMANN  
UND HERBERT GRÜNER

**König:** Frau Rode-Breymann, Rektorin der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover, sollte bei einer Ausbildung von Künstlerinnen und Künstlern die Kunst, also die künstlerische Entwicklung im Mittelpunkt einer Ausbildung stehen? Oder gleichwertig, vielleicht sogar stärker noch die Ausrichtung auf den Markt? Sozusagen die Gretchenfrage: Wie halten Sie es mit dem Markt?

**Rode-Breymann:** Ich denke, dass es kein Entweder-oder gibt, es muss immer beides sein. Ich habe eine ziemlich klare Zielvorstellung, welchen Studierenden ich ausbilden möchte, was er am Ende des Studiums können soll und was in welchen Phasen. Wir haben im Großen und Ganzen drei Teile des Studiums: Bachelor, Master und dann noch eine verschieden benannte dritte Phase. Am Anfang des Studiums können wir noch so kluge Studiengänge entwickeln, die Studierenden wollen da einfach erst einmal loslegen. Und dafür würde ich auch plädieren. Musikhochschulen sind ja dem Kommerz einen Moment entzogen. Der Staat gibt uns Geld und wir haben eine Zeit, in der wir mit den Studierenden arbeiten können. Und es ist mir extrem wichtig, dass sie nicht in dieser Phase schon, wie das jetzt langsam die Tendenz ist, die Bedrückung der Zukunft in einer ganz falschen Lebensphase durchleiden. Ich möchte sie am Anfang erstmal weite Horizonte entdecken lassen.

**König:** Und Sie verstehen die Hochschule als einen – zumindest auch – geschlossenen Raum, der sich wie ein Schutzpanzer um die Studenten legt?

**Rode-Breymann:** Das ist ein gutes Bild. Das gilt hundert Prozent für die Studierenden, aber nicht für die Lehrenden und nicht für die Hochschulleitungen. Wir müssen uns immer darüber klar sein, in welchem beruflichen Umfeld wir das tun und müssen auch permanent optimieren. Also wir müssen es wissen, aber wir müssen diese Bedrückung nicht auf die Studierenden durchschlagen lassen. Nicht zuletzt durch den Bologna-Prozess (aber auch schon früher) denken wir darüber nach, was das beste Studium ist. Uns als Verantwortlichen sind die beruflichen Bedingungen klar, aber es ist eine Hochschule und keine Berufsschule.

**König:** Herbert Grüner, Rektor der Hochschule der Künste in Bremen, die Frage auch an Sie: Wie halten Sie es mit der Kunst und dem Markt?

**Grüner:** Wenn ich an den Anfang schaue, dann ist die künstlerische Aufnahmeprüfung die erste Hürde, die die Bewerber nehmen müssen. Wir prüfen unsere potenziellen Studierenden danach, ob sie künstlerische Eignungen, eine erkennbare künstlerische Haltung, ein ästhetisches Empfinden und auch eine bestimmte technische Entwicklung haben. Wir fragen nicht, ob sie das erwerbswirtschaftliche Prinzip beherrschen oder die kapitalistischen Grundregeln verstanden haben. Das ist nicht Teil unserer Aufnahmeprüfung. Wir suchen Studierende, von denen wir glauben, dass sie geeignet sind, eine künstlerische Ausbildung zu durchlaufen und anschließend künstlerisch zu arbeiten. Und das ist meines Erachtens nach auch die Aufgabe der künstlerischen Hochschule. Genau das wollen die Studierenden auch. Wir haben eine Eingangsbefragung gemacht und nach Zielsetzungen gefragt. Das Ergebnis war: Das Hauptinteresse der Studierenden ist die künstlerische Qualifizierung und die Erwartung, nach dem Studium davon leben zu können. Das Davonleben-können wird mit künstlerischer Qualität verbunden.

**König:** Sie haben als Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Kunsthochschule Berlin-Weißensee unterrichtet. Was genau haben Sie dort gelehrt? Und geht das schon in diese Richtung Marktfähigkeit auch von Kunst und Künstlern?

**Grüner:** Also wenn man Professor für Wirtschaftswissenschaften an einer Kunsthochschule ist, dann muss man die Frage schon stellen: Willst du in die Wettbewerbsarena des Kapitalismus? Dann kann man auch aus guten Gründen sagen: Nein, das will ich nicht.

**König:** Auf welche Gesichter sind Sie gestoßen, wenn Sie mit dieser Frage eine Vorlesung eröffnet haben?

**Grüner:** Wissen Sie, an Kunsthochschulen provozieren Sie mit solchen Fragen keine erstaunten Gesichter, sondern man nimmt das erstmal an und sagt: Rede mal weiter, was da hinterher kommt. Wenn ich sage, ich will in die Wettbewerbsarena und will erwerbswirtschaftlich arbeiten, dann ist das eine bestimmte Aussage und dann muss man sich auf Angebot- und Nachfrage-Mechanismen einstellen. Es gibt aber auch gute Gründe zu sagen, nein, das ist nicht mein Konzept. Ich möchte nicht in die erwerbswirtschaftlich orientierte Wettbewerbsarena. Ich möchte mich eher in der freien Kunstszene bewähren. Ich möchte eher Dinge abseits des Marktes tun. Das ist genauso legitim, wird andere organisatorische Instrumente, andere Methoden erforderlich machen als für die, die sagen, nein, ich gehe in die erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Wettbewerbsarena. Und dann ist es unser Anspruch, den Studierenden auch eine Hilfestellung zu geben bei der Entscheidung, in welchen Teil des Kunstbetriebes sie möchten, erwerbswirtschaftlich, nicht erwerbswirtschaftlich, wie sind die Rahmenbedingungen, wie sind die Regeln, wie sind die Mechanismen und wie können wir dir helfen, in der jeweiligen Ecke des Kunstbetriebs erfolgreich zu sein. Da haben wir Hochschulen eine Verantwortung und wir kommen ihr durchaus auch nach.

**König:** Wie sehen Sie das eigentlich mit einem Schutzraum in der Kunst- oder Musikhochschule, nachdem ein Studierender das Studium aufgenommen hat?

**Grüner:** Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Aspekt künstlerischer Hochschulen, dass sie bestimmte Freiräume bieten, die auch von bestimmten Zwängen und Druck freigehalten werden. Ich glaube, dass dieser Freiraum ganz wichtig ist, wenn man sich entwickeln möchte, auch künstlerisch. Es ist die Aufgabe der künstlerischen Hochschulen dafür zu sorgen, dass diese Freiräume existieren. Das heißt aber nicht, dass man eine Blase schafft und nicht weiß, was auf der Oberfläche stattfindet. Das wäre, glaube ich, nicht die richtige Vorstellung von Freiräumen. Freiräume – ja, sich dort entwickeln können – ja, aber die Freiräume müssen verbunden sein mit den anderen Räumen in der Gesellschaft. Und da ist es schon wichtig, dass auch Studierende wissen, was außerhalb der künstlerischen Hochschulen im Kunstbetrieb, im Musikbereich, im Designbereich, in den freien Künsten geschieht. Ich bin überzeugt, dass es die zentrale Aufgabe der künstlerischen Hochschule im 21. Jahrhundert ist, einerseits die Freiräume zu schaffen und für diese zu kämpfen, andererseits dafür zu sorgen, dass die Türen zum Kunstbetrieb und der gesellschaftlichen Welt offen sind, um zu sehen, was außerhalb der Hochschulen passiert. Das fordern die Studierenden auch zunehmend ein. Sie wollen wissen, was passiert, wenn sie die Hochschule verlassen, wer die Akteure sind, welche Netzwerke bestehen. Wir versuchen dies in Bremen umzusetzen, indem wir z. B. immer wieder Künstler in die Hochschule einladen. →

**König:** Diesen Punkt wollte ich gerade auch ansprechen. Was verlangen oder was wünschen sich die Studierenden von Ihnen? Mit welchen Erwartungen, mit welchen Forderungen treten die an Sie heran? Frau Rode-Breymann, welche Erfahrung sammeln sie?

**Rode-Breymann:** Wir bieten etwas Ähnliches wie Herr Grüner an. Wir laden Alumni ein, die über die spannendsten Themen sprechen. Und wer ist nicht da? Die Studierenden. Wir müssen noch viel genauer diagnostizieren, wann die Studierenden welche Informationen haben möchten. Ich würde gerne Studierende ausbilden, die beweglich sind, die Lust auf etwas haben, die so sehr sich selbst erprobt haben, dass sie auch ein gewisses Durchhaltevermögen aus sich selbst heraus bilden können und dann wissen: Jetzt will ich das wissen. Und da müssen wir dann Angebote machen, die sie sich dann auch ganz schnell abholen. Das beginnt im letzten Semester. Da sollte man das dann vielleicht auch zur Pflicht machen, dass man ein Grundangebot für Managementfertigkeiten macht. Das geschieht teilweise auch schon. In der Musikpädagogik gibt es schon *Accompagnato*-Modelle nach dem Studium in der Berufstätigkeit.

**König:** Also begleitende Modelle?

**Rode-Breymann:** Genau, begleitende Modelle nach dem Studium, also die Absolventen und Absolventinnen mit einem Mentor zurückzuholen in Momenten, in denen sie anfangen, etwas zu erlahmen oder mal wieder einen Tipp brauchen oder eine Energiespritze, im Dialog mit jemandem, der das auch erlebt hat und Erfahrung hat, die er ihnen weitergeben kann. Da haben wir fast nichts. Ich finde, dass das ein hoch spannender Bereich ist. Ich würde das an der Hochschule als eine Form von Weiterbildungsstudium anbieten. Nur können wir das als zusätzliche Aufgabe mit den gleichen Mitteln nicht machen. Das ist eine Krux. Ich glaube, wir sind diejenigen, die das jetzt gut beobachten und genauer positionieren können, wann wir was machen, aber wir können das nicht alles aus der Substanz auch noch leisten. Da müsste man Modelle für den weiteren Berufsweg entwickeln, die Sie auch schon angesprochen haben, denn man studiert sechs Jahre, aber man ist, was weiß ich, 30 Jahre lang berufstätig. Und wenn wir den Studierenden in der Hochschule Flexibilität, Entdeckerlust und eine Lust, ein neues Repertoire zu entwickeln, beibringen wollen, dann müssen sie auch später noch mal jemanden fragen und Rückbindung erfahren können. Über solche Modelle sollten wir nachdenken.

**König:** Wir sprechen immer von den Studierenden. In welchem Maße unterscheiden Sie, ich sage es mal grob, zwischen Massenuniversität und Eliteförderung? Künstlerische Berufe sind ja allesamt außerordentlich individualisierte Berufstätigkeiten, entsprechend sind auch die Ausbildungswege sehr individuell. Wie gehen Sie damit um?

**Rode-Breymann:** Unsere Hochschulen sind ja sehr verschieden. Die Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover ist eine große Hochschule, die die Bereiche Schauspiel, Musik und Kommunikationswissenschaften abdeckt. Als große Hochschule haben wir eine Vielfalt an Professuren. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: Eine Geigenklasse ist anders orientiert als die andere. Unser Mantra ist inzwischen Spitze und Breite, es geht nichts ohne das andere. Und die Spitze zieht dann auch wieder Breite an.

**König:** Herr Grüner, wie sehen Sie das?

**Grüner:** Die Welt der deutschen künstlerischen Hochschulen ist zweigeteilt. Wir haben die Kunsthochschulen auf der einen Seite und die Musikhochschulen auf der anderen Seite, weil auch die Kulturen so unterschiedlich sind. Es gibt nur drei Hochschulen in Deutschland, die Kunst und Musik unter einem Dach haben. Die Universität der Künste in Berlin, die Folkwang-Hochschule in Essen und die Hochschule für Künste in Bremen. Wir merken, dass das eine besondere Herausforderung ist, weil die Breite der Künste auch eine Breite der Künstler und Künstlerinnen von ihren Haltungen her bedeutet. Also die Musiker und Musikerinnen, die sind sehr wettbewerbsorientiert. Sie wollen die Besten sein und sie wollen an die Spitze, während bildende Künstler und Künstlerinnen diesen Begriff von Spitze und Exzellenz so nicht kennen. Die reden eher von künstlerischen Positionen, die gleichberechtigt sind. Wir als relativ kleine Hochschule müssen es schaffen, den Respekt vor den anderen Kulturen zu zeigen. Das ist eine Herausforderung an unsere Hochschule selber. Es sind unterschiedliche Kulturen, es sind unterschiedliche Werte. Mein Lieblingsbeispiel ist immer das: Wenn ich mich mit einem Musiker oder einer Musikerin verabrede, dann sind die fünf Minuten vor der Zeit da. Wenn ich mich mit einer Künstlerin oder einem Künstler verabrede, dann ist sie vielleicht fünf Minuten nachher oder sieben Minuten oder achteinhalb Minuten nachher da. Das bringt auch so eine Werthaltung zum Ausdruck. Ein Musiker muss da sein, wenn das Orchester da ist, die Zuschauer da sind, in dem Moment, in dem der Dirigent den Taktstock hebt, geht es los. Ein bildender Künstler geht anders ran an seine Aufgaben. Für ihn ist Zeit keine so wahnsinnig relevante Dimension.

**König:** Ich möchte doch noch mal die ketzerische Frage stellen, ob angesichts des Marktes eine Begrenzung der Studierendenzahl nicht doch überlegenswert ist? Gerade auch mit Blick auf den globalisierten Arbeitsmarkt.

**Rode-Breymann:** Natürlich denken wir nach, wie viel wir ausbilden können. Natürlich können wir nicht verantwortungslos Horden an Menschen ausbilden, die keine Berufschance haben. Nur ich finde schon, dass man dieses Überschüssige verteidigen und auch dazu stehen muss, dass wir auch Weltspitze ausbilden. Wir haben viele internationale Studierende, weil sie sagen, das ist das beste Ausbildungssystem für Musiker. Ich fände eine »Planwirtschaft«, bei der geprüft wird, wie viele Stellen jetzt und in den kommenden Jahren besetzt werden müssen und dann genau so viele ausgebildet werden, fehl am Platz. Die Gesellschaft verändert sich und ich möchte mir diesen utopischen, überschwänglichen, entdeckungslustgetriebenen Gedankenraum nicht nehmen lassen. Ich denke eher, dass wir flexibler werden müssen, dass Musiker zurückkommen können, die vielleicht zwischendurch etwas anderes gemacht haben. Wenn ich nur an die Personalentwicklung in der Hochschule denke, so staune ich eigentlich jedes Semester von neuem, wie schnell sich das alles dreht. Ich denke, wenn Absolventen und Absolventinnen gelernt haben, sich auf neue Problemlagen einzustellen, einfach mal übers Ziel hinausschießen, sind sie auch in der Lage, in dieser sich stark wandelnden Gesellschaft auf neue Problemlagen mit neuen Lösungen reagieren zu können.

**Grüner:** Ich denke ebenfalls, dass es nicht funktioniert, den Bildungs- und den Beschäftigungsbereich aufeinander abzustimmen. Ich denke, dass wir an den künstlerischen Hochschulen eine besondere Verantwortung haben. Eine Verantwortung für Qualität, für Qualifikation, für Haltungen. Es braucht bestimmte Voraussetzungen. Wir haben auch die Verantwortung, einigen zu sagen: Nein, du bist sicher ein wunderbarer Mensch, aber du bist nicht für diesen künstlerischen Weg geeignet.

**König:** Das ist ein prägnanter Punkt. Haben Sie vielen Dank für das Gespräch.

**Susanne Rode-Breymann ist Präsidentin der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover — Herbert Grüner ist Rektor der Hochschule für Künste Bremen — Jürgen König ist Leiter der Redaktion »Studio 9« Kultur und Politik bei Deutschlandradio Kultur**

(Das Gespräch ist ein Auszug aus der Podiumsdiskussion »Kunst und Kulturmarktfähigkeit: Von der Ausbildung in den Markt«. Die Diskussion fand im Rahmen der Tagung des Deutschen Kulturrates »Kunst und Kommerz. Kultur- und Kreativwirtschaft in der Diskussion« am 23. April 2015 in Berlin statt. Die gesamte Diskussion kann nachgehört werden unter: [http://podcast-ww.wdr.de/medstdp/fsk0/69/697411/wdr3forum\\_2015-05-10\\_vonderausbildungindenmarkt-moderationjuergenkoenig\\_wdr3.mp3](http://podcast-ww.wdr.de/medstdp/fsk0/69/697411/wdr3forum_2015-05-10_vonderausbildungindenmarkt-moderationjuergenkoenig_wdr3.mp3))

# BERUFS- ZIEL KUNST

WERNER SCHAUB

**D**ie Berufsbezeichnung »Bildender Künstler, bildende Künstlerin« ist nicht gesetzlich definiert oder gar geschützt. Daher ist es allen, die bildkünstlerisch arbeiten und von der Veräußerung ihrer Werke ihr Einkommen generieren möchten, völlig freigestellt, für sich diese Berufsbezeichnung in Anspruch zu nehmen. Ob sie also, wie bei anderen Berufen Voraussetzung, eine entsprechende Ausbildung abgeschlossen haben oder nicht, spielt keine Rolle. Daher gibt es bei der Künstlerschaft in Deutschland – und das gilt im Prinzip für alle Länder – einerseits Künstlerinnen und Künstler, die ein künstlerisches Studium abgeschlossen haben, andererseits aber auch Autodidakten, die sich ihr Können selbst beigebracht haben, »selbstgebildet« sind, so das griechische Wort.

## ZUGANG ZUM STUDIUM

Ein Studium der bildenden Kunst wird in Deutschland an einer staatlichen Kunstakademie oder Kunsthochschule absolviert. Einen Numerus clausus gibt es nicht, der Zugang zum Studium ist aber dennoch nicht einfach. Jede Akademie hat eigene Aufnahmeverfahren, üblich ist aber bei allen die Vorlage einer Mappe mit Arbeiten, ein Professorenngremium entscheidet dann, wer überhaupt zu einer Aufnahmeprüfung zugelassen wird.

## INHALTLICHE AUSRICHTUNG

Manche Akademien sind in eine Universität integriert, die meisten jedoch sind eigenständige Institutionen. Sie alle aber sind bei den Bundesländern angesiedelt, deren jeweils zuständiges Ministerium setzt die Professorinnen und Professoren ein. Und jede Kunstakademie legt Wert auf ein ihr eigenes Profil. Und dieses generiert sich hauptsächlich durch die Lehrenden, an ihnen orientieren sich die Studentinnen und Studenten. Zwar können sie auch mal ihren Professor oder Professorin wechseln, meistens jedoch machen sie davon so gut wie keinen Gebrauch.

Einen Abschluss mit einem akademischen Grad gibt es nur bei wenigen Akademien, sie würden auch wenig Sinn machen. Denn ein solcher Titel könnte keinesfalls einen beruflichen Erfolg garantieren, er wäre eher kontraproduktiv. Denn auf dem Kunstmarkt zählt allein der erreichte Bekanntheitsgrad, ein Titel, etwa ein Diplom, wäre da überflüssig oder gar hinderlich.

Entsprechend gestaltet sich das künstlerische Studium, es orientiert sich überwiegend an der individuellen künstlerischen Entwicklung. Dies ist sicher sinnvoll in Bezug auf die Herausbildung einer eigenen, unverwechselbaren künstlerischen Sprache und Intention. Um aber nach dem Studium zu reüssieren, sind die jungen Künstlerinnen und Künstler völlig auf sich selbst gestellt.

## BERUFLICHE PERSPEKTIVEN

Erfolg in diesem Beruf lässt sich nicht erlernen, es ist auch kein Curriculum für ein solches Studium denkbar, das künftigen Erfolg zumindest wahrscheinlicher machen könnte. Denn zu viele, unwägbara Determinanten spielen eine Rolle, ob jemand als Künstlerin oder Künstler später erfolgreich wird: Nicht nur die Werke selbst sind entscheidend, sondern auch die Kontakte, die aufgebaut werden, eine renommierte Galerie, die die Vertretung übernimmt, erfolgreiche Bewerbungen um Preise und Stipendien, Ausstellungen in einschlägigen Institutionen. Viele Professorinnen und Professoren bemühen sich zwar, »ihren« Studentinnen und Studenten bei ersten Schritten auf diesem Weg behilflich zu sein, letztlich aber sind sie doch auf sich selbst gestellt.

Nur sehr wenige Künstlerinnen und Künstler haben nach dem Studium überhaupt Aussicht, vom Verkauf ihrer künstlerischen Erzeugnisse ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können – Millionenbeträge für den Kauf von zeitgenössischen Kunstwerken, über die gelegentlich in den Medien berichtet wird, sind die sprichwörtliche Ausnahme von der Regel.

## DENKBARE ZUSÄTZLICHE INHALTLICHE ANGEBOTE

Wie bereits dargelegt, ist das Studium an den Kunstakademien und Kunsthochschulen primär darauf ausgerichtet, die Entwicklung individueller künstlerischer Positionen zu ermöglichen. Das ist auch gut so. Allenfalls werden in diesem Bezug Kenntnisse über technische künstlerische Verfahren vermittelt. Marktstrategische Aspekte dagegen lehren zu wollen, wäre vermessen, denkbare Konzepte dafür sind zu divergierend, als dass hierzu Seminare vorstellbar wären.

Dennoch könnte das Studium an Kunstakademien oder Kunsthochschulen einige Informationen berücksichtigen, die jenseits der individuellen künstlerischen Entwicklung wichtig sein können und zumindest für das Leben als Künstlerin und Künstler »in freier Wildbahn« nicht uninteressant sind:

- Wie kommt man in die Künstlersozialkasse?
- Welche Stipendien gibt es und wie bewirbt man sich erfolgversprechend?
- Wie bemüht man sich um Aufträge zu Kunst an öffentlichen Bauten?
- Wie baut man ein Kontaktnetz auf?
- Zu welchen Einrichtungen sollte man die Nähe suchen?
- Wo könnte man seine Werke ausstellen?
- Kenntnisse über eine Steuererklärung
- Kenntnisse über Buchhaltung
- Kenntnisse über das Kleinunternehmerförderungs-gesetz

## DENKBARE ZUSÄTZLICHE EINKÜNFTE

Seit 1994 führt der Bundesverband Bildender Künstlerinnen und Künstler (BBK) etwa alle drei bis vier Jahre eine Umfrage zur sozialen und finanziellen Situation von bildenden Künstlerinnen und Künstlern durch. In diesem Zeitraum gab es immer geringe, aber doch interessante Abweichungen, eine Tendenz indes blieb weitgehend identisch: Mehr als 80 Prozent der Befragten hatten zwar ein Studium abgeschlossen, aber vom Verkauf ihrer Werke oder von entsprechenden Aufträgen konnten weniger als fünf Prozent ihren Lebensunterhalt bestreiten. Die übrigen versuchten, neben ihrer künstlerischen Arbeit anderweitig Einkünfte zu erzielen. Hier zeigte sich, dass mehr als die Hälfte in unterschiedlicher Form in der kulturellen Bildung tätig waren.

Der BBK hat deshalb mit finanzieller Unterstützung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2012 eine Publikation herausgebracht mit dem Titel »Bewegung Kunst«, erschienen im Athena Verlag. Dieses Werk ist ein Kompendium, das Künstlerinnen und Künstlern ermöglicht, Projekte im Bereich der kulturellen Bildung zu konzipieren und unter Berücksichtigung pädagogischer, aber auch versicherungstechnischer und zahlreicher anderer Aspekte erfolgreich umzusetzen.

Zeitgleich zum Erscheinen dieser Publikation veranstaltete der BBK einen dreitägigen Workshop, bei dem alle darin enthaltenen Informationen und Anleitungen vorgestellt und ausführlich diskutiert wurden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Veranstaltung vermittelten dann als Multiplikatoren in ihren jeweiligen Regionen ihre neu gewonnenen Kenntnisse. Inzwischen profitieren davon zahlreiche Künstlerinnen und Künstler im Rahmen der Initiative »Bündnisse für Bildung – Kultur macht stark« des BMBF. →

## DIE AUTODIDAKTISCHE AUSBILDUNG

Wem der Weg in ein akademisches Studium – aus welchen Gründen auch immer – nicht gelungen ist, hat die Möglichkeit, auf anderen Wegen sich künstlerisch ausbilden zu lassen. Dafür gibt es zahlreiche private Einrichtungen, auch sogenannte freie Akademien oder einschlägige Kurse bei Künstlerinnen und Künstlern, die sich auf diesem Wege ein Zubrot verdienen – diese Szene ist sehr heterogen.

Allerdings beschränkt sich diese Szene meist auf die Vermittlung und Einübung bestimmter künstlerischer Techniken, manche freien Akademien legen zusätzlich auch Wert auf eine künstlerische Entwicklung. Informationen über die oben erwähnten Aspekte gibt es in dieser Szene allerdings nur marginal, darum müssen sich die angehenden Künstlerinnen und Künstler anderweitig bemühen.

Künstlerischer Autodidakt zu sein, muss durchaus kein Makel sein, auch ohne Studium an einer Akademie oder Kunsthochschule kann man durchaus erfolgreich werden. Denn darüber entscheidet ausschließlich der Kunstmarkt.

**Werner Schaub ist Vorsitzender des Bundesverbandes Bildender Künstlerinnen und Künstler (BBK)**

# THEATER- AUS- BILDUNG

JÖRG LÖWER

**A**rbeitsplatz Theater: Traumziel und auch Leidensort für Berufene. Viele sehnen sich nach einem Leben auf der Bühne, doch wird der stressige Alltag oft unterschätzt. Angefeuert von Castingshows in Endlosschleife oder tief empfundener Beseeltheit brennt der Wunsch nach den eigenen 15 Minuten Ruhm oder das Feuer künstlerischer Berufung in denen, die sich zu Tausenden auf wenige Studienplätze bewerben oder denen, die viel Schulgeld in ihren Traum investieren. Diese mehr oder weniger ernsthaft wild Entschlossenen sind das Objekt der Begierde von Ausbildungsstätten auf der Suche nach dem künstlerischen Ausnahmetalent oder Bauernfängern auf der Jagd nach dem großen (Schul-)Geld. Nicht selten erliegen die »Stars von morgen« den Versprechungen von Scharlatanen und treffen dann auf einen Arbeitsmarkt, in dem Konkurrenzdruck, Stellenabbau, prekäre Beschäftigung und große Karriere dicht beisammen liegen. Tiefe Enttäuschung über zerplatzte Illusionen sind häufiger anzutreffen, als wahr gewordene Traumkarrieren. Sicher: Wer Karriere am Theater machen möchte, braucht Disziplin, Talent, Durchhaltevermögen und das vielbeschworene Quäntchen Glück. Aber kaum jemand wird wohl bestreiten, dass in der heutigen Zeit auch eine möglichst professionelle Ausbildung unverzichtbar ist. Das Angebot ist hier stetig gewachsen.

Neben einer begrenzten Anzahl von begehrten Studienplätzen an Hochschulen, deren Vorkommen im Lebenslauf das teilweise entscheidende Kriterium sein kann, um zum Vorsprechen, -singen oder -tanzen überhaupt nur eingeladen zu werden, existiert eine Vielzahl von privaten Angeboten. Darunter sind seriöse, schulgeldpflichtige Ausbildungsstätten mit dem Status einer staatlich anerkannten Ergänzungsschule, deren Schüler Bafög erhalten können und die eigene Prüfungen abhalten und Abschlüsse vergeben dürfen – allerdings ohne dass es sich dabei um staatliche Abschlüsse im engeren Sinne handelt.

Darunter sind aber auch private Schulen höchst fragwürdiger Reputation oder Privatlehrer mit Einzelunterricht, deren Tätigkeit Scharlatanerie gleichkommt. Eine Schauspielschule kann praktisch jeder gründen und der Abschluss ist nur so viel Wert wie der Ruf der Schule – eine Qualitätskontrolle findet nicht statt. Bis Anfang der 1990er Jahre führten der Deutsche Bühnenverein und die Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA) für Privatschüler die Paritätischen Prüfungen zur Bestätigung der Bühnenreife durch. Dieses Prüfungswesen wurde allerdings durch den Arbeitgeberverband beendet und hätte ohne dessen Beteiligung keinen weiteren Sinn gemacht.

An den Hochschulen wird nur ein Bruchteil der Bewerber angenommen und es gibt harte Aufnahmeprüfungen. Die Qualität der Ausbildung unterscheidet sich dabei zum Teil erheblich gegenüber privaten Anbietern. Das große Angebot an Fächern, das eine staatliche Hochschule vorhält, wird von einer privaten Schule in den meisten Fällen nicht erreicht – Ausnahmen bestätigen natürlich wie immer die Regel. Im Schauspielbereich haben sich staatliche Hochschulen in der Ständigen Konferenz Schauspielerausbildung organisiert und setzen sich mit inhaltlichen Standards der Schauspielerausbildung auseinander. Im Bereich der Privatangebote bestehen allerdings keinerlei verbindliche Standards. Schulen in freier Trägerschaft sind im Prinzip Unternehmen, die von der Zufriedenheit ihrer Kunden leben.

## FRÜH ÜBT SICH ...

Der Wunsch, Darsteller zu werden, ist schnell gefasst, doch viele Eigenschaften, Begabungen und Fertigkeiten sind nötig – allen voran natürlich das so oft heiß diskutierte Talent. Eine normale Schulbildung spielt hierbei nicht dieselbe Rolle wie z. B. für einen Wissenschaftler. Im Tanz beginnt eine professionelle Ausbildung häufig sogar schon als Kind neben der allgemeinbildenden Schule, führt über ein Studium ans Theater und kann aus physischen Gründen nicht bis ins hohe Alter ausgeübt werden, sondern endet dann, wenn in anderen Berufen überhaupt erst der Karrierhöhepunkt anfängt. Es müsste also schon während der eigentlichen Ausbildung auf die Zeit danach hingearbeitet werden.

Eine erfolgreiche Künstlerkarriere hängt von vielen Faktoren ab, die nicht immer beeinflussbar sind. Allerdings kann eines mit Sicherheit gesagt werden: Zuallererst sollten die musischen Fächer in der schulischen Ausbildung gestärkt werden – hiervon würden speziell Kinder profitieren, die keine ausreichende Förderung durch das Elternhaus erhalten. Außerdem ist Inklusion ein immer größer werdendes Thema. Und wenn wir Diversität auf den Bühnen wollen, müssen schon Kinder aller gesellschaftlichen Gruppen für Theater und Musik begeistert werden, die dann auch ihren Weg in eine künstlerische Ausbildung finden.



Auch ohne Ausbildung kann man aufgrund außergewöhnlichen Talents und großen Glücks Künstler werden. Dies ist jedoch im Schauspiel am Theater eher die Ausnahme und kann für die Bereiche Operngesang oder Ballett eigentlich ausgeschlossen werden. Aber es gibt diese Ausnahmetalente, die die Regel bestätigen. Es gibt diese Idee des unverbildeten Originalgenies in Verbindung mit dem Empfinden, nicht einen Beruf ausüben zu wollen, sondern einer Berufung zu folgen. Als allseits bekanntes Beispiel mag hier der aus Film und Fernsehen bekannte Schauspieler Jürgen Vogel dienen. Er wird oft mit den Worten zitiert: »Zu mir hat man früher immer gesagt: Du bist kein Schauspieler, du bist Selbstdarsteller, weil ich als Autodidakt angefangen habe. (...) Man kann es handwerklich angehen oder eben nicht. Das war keine Ausbildung für das, was ich gern machen will – und das glaube ich nach wie vor. Ich fand das total ätzend. Für mich war klar, dass, wenn das menschlich so abgeht dort, das halte ich niemals aus. So ehrgeizig bin ich nicht. Wer wird denn Schauspiellehrer? Die, die es können, haben gar keine Zeit dazu. Ich hatte den Eindruck, dass die Leute, die einem da was beibringen wollen, selbst gescheitert sind. Das ist wie Karate lernen mit einem Trainer, der nur aufs Maul gekriegt hat.« Jetzt würden natürlich die meisten Schauspieler bestätigen, wie wichtig ein solides handwerkliches Fundament ist, das Sprech- und Atemtechnik, Rollenstudium, Gesang, Bewegungslehre und vieles mehr beinhaltet. Aber für junge Menschen mit dem Drang zur (Selbst-) Darstellung klingt der Weg Jürgen Vogels zu verlockend. Im klassischen Gesang und im Tanz tritt die Notwendigkeit, eine fundierte technische Grundlage zu erlernen, deutlicher hervor. Im klassischen Gesang braucht es neben gutem Gesangsunterricht auch szenische Angebote, Tanzen, Fechten, Sprechunterricht, Italienisch, Korrepetition, Repertoirekenntnisse und vieles mehr. Im Ballett benötigt man heute neben einer guten klassischen Ausbildung und theoretischen Grundlagen auch eine umfassende Schulung in anderen Tanzstilen, da die Arbeit von Choreografen heute wesentlich vielfältiger ausfällt als zu früheren Zeiten. All dies wäre als Autodidakt nicht zu leisten.

Das tatsächliche Können ist manchmal allerdings auch weniger entscheidend, als perfekte Vermarktung und der Zuspruch des Publikums. Und während bestimmte künstlerisch geprägte Theaterberufe wie Bühnenmaler/-plastiker oder Maskenbildner nur im Rahmen eines anerkannten Ausbildungsberufes im dualen System erlernt werden können, sind künstlerische Berufsbezeichnungen wie Schauspieler, Sänger oder Tänzer völlig ungeschützt.

Das Spiel mit der großen Sehnsucht sorgt für ein immer unüberschaubareres Angebot vor allem privater Schulen. Nicht selten geschieht eine solche Gründung durch Künstler, die wegen Stellenstreichungen aus der festen Anstellung gefallen oder die die prekären Verhältnisse des freien Arbeitens leid sind. Schnell wird der Weg in die Lehre als Weg in sozial gesicherte Lebensverhältnisse gesehen.

### ANGEBOT UND NACHFRAGE

Natürlich ist aber auch das Spektrum möglicher Arbeitsfelder größer geworden – es ist eine Vielzahl neuer Möglichkeiten zu den Angeboten der Stadttheater hinzugekommen. Heute können sich Theaterschaffende auf ein breites Angebot an Jobs bewerben, die durch die wachsende freie Szene, kommerzielle Produktionen, auf Kreuzfahrtschiffen oder in Vergnügungsparks entstanden sind – wenn sie dies denn wollen. Diesem größeren Angebot steht allerdings eine überproportionale Zunahme an Ausbildungsstätten gegenüber. Gab es beispielsweise Anfang der 1990er Jahre nur eine Handvoll an Musicalschulen im gesamten deutschsprachigen Raum, so gibt es diese Anzahl heutzutage fast allein in Hamburg. Dieser Umstand sorgt für einen Arbeitgebermarkt. Das Angebot an Arbeitssuchenden ist wesentlich größer als die Nachfrage und drückt dadurch die Gagen der überwiegenden Mehrheit automatisch nach unten – während einige wenige Stars horrenden Beträge fordern können. Dieser Effekt wird dann noch durch den immer größer werdenden Druck der privaten oder öffentlichen Theater zur Kostenoptimierung verstärkt. Wer schon einmal eine Audition ausgeschrieben hat, wird wissen, dass man sich vor Bewerbungen kaum retten kann. Hier wäre dringend ein wie auch immer ausgestaltetes stärkeres qualitatives Regulativ vonnöten. Es gibt viele private Ausbildungsstätten, die jungen Menschen wegen der benötigten Einnahmequelle Schulgeld die Illusion vermitteln, am Arbeitsmarkt darstellende Kunst langfristig ihren Lebensunterhalt verdienen zu können, obwohl diese Schüler nie eine solche Ausbildung hätten anfangen sollen. Eine staatliche Anerkennung von Privatschulen sollte mehr als bisher auch die Einhaltung qualitativer Unterrichtsstandards beinhalten.

Aber auch im Bereich der Hochschulen gibt es Missbrauchspotential. Die Opern- oder Schauspielstudios an deutschen Theatern sprießen wie Pilze aus dem Boden. Studenten aus den Abschlussklassen der Hochschulen sollen hier im Rahmen einer Kooperation mit öffentlichen Theatern Einblicke in die Berufspraxis erhalten, indem sie mit kleinen oder größeren Rollen betraut werden. Bei entsprechender Umsetzung eine sinnvolle Einrichtung, um den Nachwuchs an den Berufsalltag heranzuführen. Allerdings sind deutliche Anzeichen zu erkennen, dass immer häufiger durch die Einrichtung solcher Akademie- oder Studioangebote lediglich geschrumpfte Ensembles aufgefüllt werden sollen, die ohne diese Verstärkung für bestimmtes Repertoire ansonsten nicht mehr spielfähig wären – Studenten als Personal zu unschlagbar günstigen Bedingungen, das nicht selten gleich zu Beginn einer eigentlich mit Bedacht zu planenden Karriere im Alltag verheizt wird. Eine junge Stimme, die durch zu frühes Singen eines bestimmten Repertoires, das erst mit einer bestimmten Erfahrung angegangen werden sollte oder durch die schiere Menge an Aufgaben überlastet wird, kann schnell bleibende Schäden davontragen. Hier müssen dringend Überlegungen angestellt werden, wie dieser sinnvolle Einblick in die Praxis auch sinnvoll gestaltet werden kann und seinen ursprünglich angedachten Zweck erfüllt. Es ist Niemandem geholfen, wenn am Ende Studenten als billige Arbeitskräfte für einen Arbeitsmarkt ausgebildet werden, dessen spätere Karrierechancen durch den Einsatz von Studenten ausgehöhlt werden.

Dringend erforderlich ist wegen der gestiegenen Unübersichtlichkeit (oder auch Vielfältigkeit) des Arbeitsmarktes darstellende Kunst außerdem eine bessere Vorbereitung auf die Rahmenbedingungen, in denen die erlernte Kunst stattfindet. Privat- und Hochschulen sollten ihre Schüler und Studenten mehr mit vertraglichen Grundlagen oder sozialversicherungsrechtlichen Fragen konfrontieren. Wir sehen immer wieder große Talente im Beruf scheitern. Und das nicht an der Kunst, sondern weil sie an der Organisation ihres beruflichen Lebens scheitern. Bei einer Gewerkschaft melden sich junge Nachwuchskünstler häufig erst, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Dabei sind Fragen nach dem Status – angestellt oder selbständig – heutzutage wichtiger denn je. Ein Arbeitsunfall geschieht auf der Bühne schneller als gedacht und die Folgen können verheerend sein. Gut, wenn man vorher weiß, was dies für einen Selbständigen oder für einen Angestellten bedeutet und wie man sich verhalten muss.



In diesem schwierigen Umfeld sind Weiterqualifizierungen wichtiger denn je, um die Chancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Zudem müssen gerade darstellende Künstler in Form bleiben. Körper und Stimme sind das Arbeitsmaterial und müssen ständig gepflegt und trainiert werden. Während das Angebot an Workshops für bestimmte künstlerische Techniken wohl ausreichend ist, kommt es immer wieder zu großen Problemen, wenn darstellende Künstler ihre Karriere aufgeben müssen. Während es für Spitzensportler spezielle Programme gibt, werden Tänzer, Sänger und Schauspieler, die ebenfalls körperliche Höchstleistungen bringen, alleingelassen, wenn die Karriere aufgrund körperlicher Beschwerden aufgegeben werden muss. Im Bereich Tanz hat sich zwar in den letzten Jahren ein größeres Bewusstsein für Fragen der sogenannten Transition entwickelt. Insgesamt besteht hier aber Nachholbedarf. Schon in der Ausbildung sollte es vorbeugend mehr spezifische, auf die Kunstform bezogene medizinische, anatomische und psychologische Unterrichtsangebote geben.

Die physische und psychische Arbeitsbelastung ist am Theater hoch. Eine schwierige Arbeitsmarktlage, familienunfreundliche Arbeitszeiten und teilweise fehlende Wertschätzung durch die Gesellschaft kommen hinzu – verbunden mit oft prekären Lebensverhältnissen und einem hohen Grad an Individualität. Wie kann eine Aus- oder Weiterbildung darauf reagieren, wie damit umgehen? Wichtig ist natürlich die Qualität, da diese die Grundlagen legt. Sie muss vielfältiger ausgerichtet sein als früher, da auch die künstlerischen Aufgaben vielfältiger geworden sind. Nicht nur die Anforderungen an die Auszubildenden steigen, auch die an die Lehrenden. Deren Qualifikation ist entscheidend für die Qualität der Ausbildung. Und nicht vergessen werden darf, dass wir über Künstler reden – eine Ausbildung sollte nicht nur auf technische Höchstleistungen ausgerichtet sein, sondern auch Freiräume für die Reifung der Künstlerpersönlichkeit geben. Vor allem aber muss sie besser auf die Rahmenbedingungen vorbereiten, in denen Theaterarbeit stattfindet. Die Zeiten sind mitleidsloser geworden. Deshalb muss die Ausbildung auch zum souveränen Umgang mit den eigenen Arbeitsumständen befähigen. Damit sind Grundlagen im Vertragsrecht, im Sozialrecht, im Steuerrecht und im Umgang mit und in der Nutzung von Medien gemeint – allerdings auch Methoden der persönlichen Stressbewältigung und Selbstbehauptung.

**Jörg Löwer ist Präsident der Genossenschaft deutscher Bühnenangehöriger**

# DAS LEBEN DANACH

CORNELIA DÜMCKE UND  
SABRINA SADOWSKA

Die Stiftung Tanz – Transition Zentrum Deutschland wurde von Inka Atassi und Sabrina Sadowska errichtet und hat ihren Sitz in Berlin. 2008 war die Idee zur Stiftung noch eine »Gründungsinitiative«, die einer Empfehlung der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland« sowie anderen vorbereitenden Schritten folgte. Politik & Kultur informierte über die außergewöhnliche Gründungsinitiative.<sup>1</sup> 2015 kann nunmehr auf fünf Jahre aktive Stiftungsarbeit zurückgeblückt werden.

Anlässlich des fünfjährigen Bestehens der Stiftung schreibt die Staatsministerin bei der Bundeskanzlerin, Monika Grütters: »Ich lobe den Tanz, der alles fordert und fördert«, heißt es bei Aurelius Augustinus, und tatsächlich fordert der Tanz unbedingte Hingabe. Wer das Tanzen von der Berufung zum Beruf machen will, braucht darüber hinaus viele Jahre ungeheure Selbstdisziplin und fragt dabei meist nicht danach, ob und wie lange der Körper dieser Belastung standhält. Wie es nach der Tanzkarriere beruflich weitergehen soll, ist eine Entscheidung, die viele Tänzerinnen und Tänzer erst treffen, wenn sie unmittelbar ansteht. Wenn der Bühnenvorhang das letzte Mal fällt, wenn der Applaus, der Lebenselixier war, verklungen ist, soll kein schwarzes Loch der Unsicherheit und Perspektivlosigkeit entstehen.

Das Engagement der Stiftung Tanz – Transition Zentrum Deutschland unterstützt auf dem Weg von einem der schönsten und zugleich schwersten Berufe der Welt in eine neue berufliche Laufbahn.« Dem Vorstand und Kuratorium der Stiftung gehören Persönlichkeiten aus den Bereichen Tanz, Kunst, Politik, Gesellschaft und Wirtschaft an. Kuratoriumsvorsitzender der Stiftung ist John Neumeier, Ballettdirektor und Chefchoreograph des Hamburger Balletts.

Was ist Gegenstand der aktiven Hilfe für Tänzerinnen und Tänzer durch die Stiftung? Die Stiftung führt über die Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle sowie weitere externe Coachs aus ihrem Netzwerk persönliche Gespräche zur Klärung und Entwicklung einer beruflichen Zukunft durch und steht für Einzelcoachings zur Verfügung. Sie begleitet den individuellen Transition-Prozess des Tänzers mit der Klärung der jeweiligen psychischen Situation sowie der persönlichen Interessen und Kompetenzen. Sie bietet Unterstützung in der Kommunikation mit Behörden, wie der Bundesagentur für Arbeit, Rentenversicherung und Berufsgenossenschaften. Für im Transition-Zusammenhang relevante Institutionen, wie zum Beispiel das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium für Bildung und Forschung, die Bundesagentur für Arbeit, die Bayerische Versorgungsanstalt, die Künstlersozialkasse, Unfallkassen und Rentenkassen sowie Förder- und Stipendienprogramme, ist sie heute der zentrale Ansprechpartner. Die in der Phase der Gründungsinitiative geborene Idee eines »Lotsen« für Tänzerinnen und Tänzer hat die Stiftung heute umgesetzt.

Zur bisherigen Bilanz lässt sich sagen, dass seit Existenz der Stiftung über 700 Tänzerinnen Rat erhalten haben. Wie die Tanzszene selbst, sind die Tänzerinnen und Tänzer in Transition nach ihren Herkunftsländern außerordentlich international. Darüber hinaus wurden bislang Stipendiengelder in Höhe von insgesamt 120.000 Euro ausgereicht. Neben diesem Angebot hat die Stiftung entsprechend ihrer Satzung eine Vielzahl von Beratungs- und Informationsveranstaltungen zum Thema Transition durchgeführt, u. a. vor Ort in deutschen Ballett- und Tanztheaterkompanien, Tanzhäusern und Choreographischen Zentren oder auf nationalen und internationalen Konferenzen sowie Workshops. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass das deutsche Modell für die Begleitung von Transition im Tanzberuf die Diskussion und den gegenseitigen Austausch beispielsweise in Polen und in der Tschechischen Republik befördert hat.

<sup>1</sup> Dümcke, Cornelia (2008): Transition Zentrum Tanz. Gründungsinitiative zur Umsetzung einer Empfehlung der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland«, In: Politik & Kultur, Zeitung des Deutschen Kulturrates, Nr. 6/2008, November/Dezember 2008

Seit November 2015 existiert ein vom Polnischen Kulturministerium gefördertes Transition Projekt, welches durch die Stiftung Tanzberatern wurde.

Gefördert werden die Aktivitäten und Angebote der Stiftung aus unterschiedlichen Quellen. Hervorzuheben ist zum einen die finanzielle Unterstützung der Arbeit der Stiftung durch die tanzstarken Länder Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Thüringen über die Kulturstiftung der Länder. Aus kulturpolitischer Perspektive handelt es sich hierbei um eine singuläre, jedoch notwendige öffentliche Förderung. Die Arbeit der Stiftung ist zum anderen nur möglich dank des Engagements Einzelner, aber auch ganzer Theater und Ensembles über Benefizveranstaltungen zu Gunsten der Stiftungsarbeit.

Transition im Tanzberuf bedeutet lebenslanges Lernen, auch als lebensbegleitendes Lernen. Vermehrt zu beobachten ist, dass Tänzerinnen und Tänzer Weiterbildungsangebote bereits während ihrer beruflichen Karriere wahrnehmen. Es beginnt mit dem Erlernen der deutschen Sprache, was für eine erfolgreiche Integration unabdingbar ist. Online-Studiengänge, Workshops in Tanzmedizin, Wochenendseminare etc. sind auch während einer Tanzkarriere machbar. In einer Verletzungsphase oder Projektpause lohnt es, sich mit Weiterbildungsangeboten auseinanderzusetzen.

Nach fünf Jahren Existenz ist die Arbeit der Stiftung keineswegs erschöpft, im Gegenteil, der Handlungsbedarf wird immer deutlicher.

**Cornelia Dümcke ist Stellvertretende Kuratoriums-  
vorsitzende der Stiftung und Geschäftsführerin  
von Culture Concepts. — Sabrina Sadowska  
ist Stifterin und Vorstandsvorsitzende der Stiftung,  
Ballettbetriebsdirektorin und 1. Ballettmeisterin  
am Theater Chemnitz.**

# SIND WIR FIT FÜR DEN MUSIK- BERUF?

EDMUND WÄCHTER

Hätte sich vor wenigen Monaten jemand die vielen Flüchtlinge vorstellen können, die großteils unsere Mitbürger sein werden? Können wir uns vorstellen, welche Herausforderungen auch für Musikberufe hier auf uns zukommen? Wie werden sich diejenigen die nächsten Jahre, wenn sie erstmal eine feste Bleibe gefunden haben, in unser soziokulturelles und damit auch musikalisches Leben integrieren? Sicher nicht dadurch, dass wir ihnen überstülpen, was in Mitteleuropa in Jahrhunderten gewachsen ist. Werden sich Lehrer finden, die in der Lage sind, diese zu unterrichten, beispielsweise auch in traditioneller arabischer, afrikanischer oder asiatischer Musik und zwar in einer Weise, die unseren pädagogischen Idealen von persönlicher Entwicklung, Kreativität und Individualität entspricht und trotzdem niemanden vor den Kopf stößt? Wird es erfolgreiche Konzepte geben, diese an Musikschulen anzubinden? Wie werden Schulmusiker mit diesem Thema umgehen?

Oder: Wie wird sich die digitale und Medienwelt weiterentwickeln? Wie wird sich Hörverhalten und der Zugang zur Musik weiterhin ändern? Wie wird das aktive Musizieren beeinflusst? Werden neue Medien, interaktive Lernprogramme und sonstige unterstützende Apps den herkömmlichen Musikpädagogen oder die Musikschule ergänzen oder ersetzen? Was kann und muss Musikvermittlung in diesem Zusammenhang leisten? Oder ist es sowieso ein hoffnungsloses Unterfangen, der negativen Publikumsentwicklung entgegenzuwirken? Braucht es eine radikal neue Veranstaltungskultur? Oder bedarf es als extrinsische Motivation außergewöhnlicher Events, um überhaupt noch Publikum zu gewinnen?

Oder: Was wird in Zukunft auf uns zukommen, das wir uns heute noch gar nicht vorstellen können?

Die Musikhochschulen haben sich mit einem breiten Lehrangebot einem wesentlich erweiterten Berufsfeld angenähert, teilweise mit Fächern, die man vor wenigen Jahrzehnten noch empört von sich gewiesen hätte. Neben dem traditionellen Fächerkanon gibt es nun Jazz-, Pop- und Filmmusik, Alte und Neue Musik, Instrumental- und Gesangspädagogik, Elementare Musikpädagogik, Volksmusik und Musikethnologie, Musikwissenschaft und -journalismus, Tontechnik, Neue Medien, Musikmanagement und -vermittlung, Körperarbeit, Musiktherapie und vieles mehr. Das ist gut so! Studentinnen und Studenten können hier in verschiedene Bereiche des Musiklebens hineinschnuppern, die für sie im Berufsleben durchaus relevant werden können, auch wenn sie sich das zu Beginn ihrer »Karriere« niemals hätten vorstellen können. Und selbstverständlich ist je nach Neigung auch eine Vertiefung möglich, z. B. in Form eines Masterstudiums. Studentinnen und Studenten sollten die erweiterte Ausbildungspalette nutzen und die Hochschulen, bzw. die Professoren sollten dieses weit gefächerte Angebot dringend den Studierenden ans Herz legen, die Modularisierung des Studiums gibt dazu beste Gelegenheit.

Mit Befremden stellt man jedoch immer wieder fest, dass Studienabgänger in praktischen Dingen naiv und völlig unvorbereitet ins Berufsleben einsteigen. Fragen der Existenzgründung, Künstlersozialkasse, rechtliche und steuerliche Fragen, Umsatzsteuerbefreiung, Versicherungen, Verwertungsgesellschaften, Berufsverbände und -initiativen, Fördermöglichkeiten, Selbstmanagement etc. In all diesen Bereichen berät und informiert der Deutscher Tonkünstlerverband e.V. (DTKV) mit seinen Landes- und Regionalverbänden gerade die Neumitglieder intensiv und bietet auch Seminare zu diesen Themen an. Es wäre dringend nötig, dass Studenten über diese Sachgebiete bereits während ihres Studiums etwas erfahren würden.

Natürlich kann keine Ausbildung alles abdecken und schon gar nicht unvorhersehbare Entwicklungen antizipieren. Aber zur Vorbereitung auf den Beruf und die Zukunftsfähigkeit gehört, dass die Studierenden auf die großen Praxisfelder aufmerksam werden und bei aller nötigen Spezialisierung auch nach links und rechts schauen können und dies als Gewinn für ihre Tätigkeit erleben. Flexibilität, Kreativität und Offenheit gegenüber neuen Herausforderungen sind eine künstlerische »Basisqualifikation«, die aber vielfach an den Anforderungen des Hauptfachunterrichts scheitert. →

Selbstverständlich, wer einen internationalen Wettbewerb gewinnen will, muss die allgemein gültigen Kriterien erfüllen und wer ein Probe-spiel fürs Orchester bestehen will, muss das Mozartkonzert und die geforderten Probespielstellen beherrschen und in allen Bereichen besser sein als die Mitbewerber. Das führt unweigerlich zu einem Wettbewerb, bei dem die Messlatte mittlerweile so hoch liegt, dass nur noch das Alles oder Nichts zählt und kein Raum für zusätzliche Studien bleibt. Und solange sich Professoren und Hochschulen in erster Linie durch internationale Preise und bestandene Probe-spiele definieren, wird sich daran auch nichts ändern und weiterhin am Bedarf vorbei ausgebildet. Und dass hier etwas schief läuft, belegen eindrücklich und ernüchternd die Statistiken, die das Musikinformationszentrum des Deutschen Musikrats (MIZ) zur Verfügung stellt: Rund 2.200 (alle Zahlen sind der Übersichtlichkeit halber gerundet) Absolventen im Bereich Instrumental- und Orchestermusik verließen im Jahr 2013 deutsche Musikhochschulen (im Jahr 2000 waren es noch etwa 1.500). Dieser steigenden Tendenz gegenüber sank die Zahl der Planstellen in deutschen Orchestern im selben Zeitraum von rund 10.800 auf rund 9.800. Für ein Zehntel der Absolventen gibt es Platz in den Orchestern, aber um diese Plätze konkurrieren auch noch Bewerber von ausländischen Ausbildungsstätten. Und wo bleibt der Rest?

### ARBEITSMARKT MUSIK

Eine Karriere als Solist oder Kammermusiker mit Auftritten und Honoraren, von denen man leben kann, bleibt wenigen vorbehalten. Was bleibt, sind Orchesteraushilfen, Muggen – und da teilen sich immer mehr den kleiner werden Kuchen – Unterrichten, vielleicht sogar im Lehrauftrag an einer Musikhochschule, der zumindest für das Renommee gut ist. Manche schließen sich zu freien (Kammer-) Orchestern oder Spezialensembles für Alte oder Neue Musik zusammen, von denen seit dem Jahr 2000 über 200 Neugründungen im MIZ verzeichnet sind und es dürften tatsächlich wesentlich mehr sein. Das klingt gut, ist aber letztlich keine berufliche Option, da die meisten dieser Ensembles – wenn überhaupt – minimale öffentliche Zuschüsse erhalten und nur projektweise existieren und höchstens symbolische Honorare zahlen können. Die Bedingungen für Sänger und Pianisten oder auch für Jazz- und Rockmusiker sind zwar verschieden, aber um nichts besser.

Die daraus resultierenden prekären Einkommensverhältnisse der über 50.000 Freiberufler, die in Musikberufen arbeiten, dokumentieren die Zahlen der Künstlersozialkasse (KSK), die für diesen Bereich als Durchschnittseinkommen gut 700 bis knapp 1.300 Euro monatlich angibt. Vielleicht reicht es zum Leben oder zum Überleben, aber dieses Leben von der Hand in den Mund führt unweigerlich unter die Armutsgrenze und in die Altersarmut.

Ein vergleichbares Honorar erhalten selbstständige Musikpädagogen und freie Mitarbeiter an privaten und öffentlichen Musikschulen, mit dem Vorteil, dass sich damit zumindest mittelfristig planen lässt. Wer allerdings eine feste Stelle an einer öffentlichen Musikschule hat, genießt alle Vorzüge einer Anstellung, wenn auch die Entgeltgruppe nicht der aufwendigen und umfangreichen Hochschulausbildung entspricht. Aber auch hier gehen die Vollstellen deutlich zurück. Im Jahr 2000 wurden an Musikschulen des Verbands deutscher Musikschulen (VdM) 1,1 Millionen Schüler von 35.000 Lehrern unterrichtet. Von diesen hatten etwa 4.000 eine volle Stelle und 7.500 eine Teilzeitstelle mit mindestens einem halben Deputat. 2014 waren es 1,6 Millionen Schüler, die von 38.000 Lehrern unterrichtet wurden, davon nur noch 2.900 in Vollzeit, dafür 8.800 in Teilzeit. In zunehmendem Maß übernehmen also auch hier Geringverdiener und freie Mitarbeiter den Unterricht – mittlerweile über zwei Drittel.

Die Zahlen sind bekannt und bestätigen nur den Trend, den wir seit Langem beobachten. Einerseits gilt es, das Bewusstsein der »Verbraucher« und »Nutzer« zu erweitern, dass Musikunterricht und Musik auch einen Wert haben, der zumindest die menschenwürdige Lebensgrundlage der Akteure gewährleisten muss. Hier sieht der Deutsche Tonkünstlerverband (DTKV) seit seiner Gründung durch Musiker um Franz Liszt und Hans von Bülow eine seiner zentralen Aufgaben, gerade die freiberuflichen Tätigkeiten aufzuwerten und im Einklang mit anderen Verbänden das Mögliche zu versuchen. Einiges ist gelungen wie die Einrichtung der KSK, bei der der DTKV maßgeblich beteiligt war, und die durch die erfolgreiche Petition von 2013, der sich viele Verbände angeschlossen haben, gesetzlich neu verankert wurde. Ebenso geht die Befreiung von der Umsatzsteuer für freie Musikpädagogen und Musiker auf die Initiative des DTKV zurück. Aber es gibt noch viel zu tun! Die Schwierigkeiten, hier in irgendeiner Form Forderungen gesetzlich oder tariflich durchzusetzen, scheitern alleine schon an der Tatsache, dass in allen Bereichen genügend Konkurrenten Schlange stehen, die es auch billiger machen würden. Die Vergütung an Qualitätskriterien zu binden, ist allerdings auch eine sehr relative Angelegenheit.

Die Qualität des Instrumentalunterrichts für Kinder und Jugendliche beispielsweise wird von vielen Eltern nicht mehr am musikalischen Ergebnis gemessen, vielmehr soll die Lehrerin oder der Lehrer nett und nah sein, der Unterricht nur Spaß machen und wenn möglich auch noch wenig kosten. Der Betreuungsgedanke steht da sicherlich im Vordergrund. Und auch die Musiker können am freien Markt keine Forderungen stellen, denn genügend ebenso gut ausgebildete Kollegen übernehmen den Job liebend gerne.

### FORT- UND WEITERBILDUNG ALS SCHLÜSSEL

Was also wäre ein Ausweg aus dem prekären Abseits, in das zunehmend Musiker aller Sparten geraten? Neben der Ausbildung sind Fort- und Weiterbildung hier entscheidende Faktoren, die allerdings sehr unterschiedlich sein können. Es beginnt mit einer Mentalitätsfrage: Wunderbar, wenn Jugendliche, die eine Musikerkarriere anstreben, »höchste« Ziele vor Augen haben und vielleicht Anna Netrebko oder Lang Lang als Vorbild nacheifern. Gleichzeitig aber sollten sie wissen, dass es ebenso beglückend und wertvoll ist, mit kleinen Kindern zu arbeiten und ihnen die Musik nahe zu bringen oder den Kirchenchor zu unterstützen, der vielleicht mit einem begeisternden Profi über sich hinauswächst. In solchem Bewusstsein werden sich diejenigen, die nach soundso vielen Wettbewerben oder Probespielen merken, der Höhepunkt der Karriere ist der zweite Durchgang, nicht als frustrierte Loser bis zum Burnout mit dem Unterrichten wenig interessierter Jugendlicher abquälen, sondern vielleicht nach dem Motto »der Pädagoge ist der Künstler« das Leben an der Musikschule mit besonderen künstlerischen Fähigkeiten befruchten oder schon früher einen anderen, überraschend attraktiven musikalischen Weg einschlagen.

Fortbildung heißt auch, sich zu informieren und bereit zu sein zur Veränderung. Das kann vielfältig über Medien geschehen, im regen Austausch mit Kollegen, über Fortbildungskurse, wie sie von den Tonkünstlerverbänden in den Bundesländern zu den unterschiedlichsten Musikthemen angeboten werden, oder einfach dadurch, dass man dran bleibt, neugierig bleibt, das Geschehen verfolgt. Wie in anderen Berufen ist auch in den Musikberufen alles im Fluss und auch in der Musik gibt es keine unumstößlichen Wahrheiten, weder in ästhetischen, interpretatorischen, methodischen und pädagogischen Bereichen, noch was Kommunikation, Vermittlung und Aufführungsformen betrifft.

Bereits innerhalb eines Berufslebens hat sich hier Wesentliches geändert. Gab es beispielsweise vor einem halben Jahrhundert in der Neuen Musik dogmatische Abgrenzungen, gilt heute ganz im Gegenteil eine Ästhetik der stilistischen Offenheit. Oder denken wir an die Darstellung der Musik des 18. Jahrhunderts, an den Umgang mit Vibrato, Intonation, Verzierungen, Tempi, Repertoire etc. Ein heutiger Interpret kommt nicht umhin, sich mit den historischen Quellen auseinanderzusetzen, denn es gilt tatsächlich nicht mehr unbedingt das, was man im Studium noch gelernt hat. Die entsprechenden Traktate und Methoden stehen heute allgemein zur Verfügung, lassen sich aber ihrerseits wiederum interpretieren, was innerhalb der überlieferten Regeln genügend Freiraum für Individualität und persönlichen Geschmack lässt, was zu unterschiedlichen Moden, Schulen und gelegentlich auch Bizarrem geführt hat. Auch müssen Interpreten und Veranstalter neue Auführungsformen entwickeln, die selbst ein reizüberflutetes und medienverwöhntes Publikum faszinieren.

Leider ist nach wie vor die Einstellung »so war es schon immer« und »das habe ich immer schon so gemacht« in unserem Metier häufig tief verwurzelt, führt aber in vielen Fällen ins Abseits. Das gilt ebenso für Pädagogen. Bedingungen für den Instrumental- und Vokalunterricht ändern sich seit den letzten Jahrzehnten schon innerhalb einer Schülergeneration. Hörgewohnheiten, Freizeit- und Übeverhalten, (Anfangs-)alter, Medienhörigkeit, Ganztagschule, Lernerwartungen und -ziele sind nur ein paar Stichworte und es ist klar: mit den Methoden der eigenen Jugend wird man hier seine Schülerinnen und Schüler nicht mehr erreichen.

Den weiten Bereich der neuen Medien und der digitalen Welt müssen wir nutzen, auch wenn es manchen schwer fällt, jede Neuerung mitzuvollziehen: Wer nicht in den neuen Medien präsent ist und sich in der digitalen Welt nicht zurechtfindet, verliert unweigerlich den Anschluss. Audience Development im Internet ist im Rock-/Popbereich längst ein bewährtes Mittel, um seine Musik zu verbreiten. Hier zählen Klicks statt Eintrittskarten, CD-Verkäufe oder Zeitungskritiken. In der klassischen Musik steckt das alles noch in den Kinderschuhen, wird/muss aber kommen. Die »Digital Concert Hall« der Berliner Philharmoniker oder »The Met: Live in HD« zeigen, was heute bereits möglich ist. Aber auch in der Musikpädagogik hält die digitale Welt immer mehr Einzug. Metronom oder Stimmgerät gibt es als Apps fürs Smartphone, Noten lädt man sich auf sein Tablet oder lädt sie aus dem Internet herunter und kann sich das Stück auch sofort auf Youtube anhören. Die Mitspielversion lässt sich in flexiblem Tempo downloaden oder streamen. Und wenn die Zeit knapper wird, der Weg zum Lehrer zu lange dauert oder dieser in einem anderen Land lebt, kann die Lösung Unterricht via Skype sein, wie heute in den USA schon üblich.

Die Beispiele ließen sich unbegrenzt fortsetzen. Es wird ohne jeden Zweifel noch viel Ungeahntes auf uns zukommen. Und nicht nur eine sich ändernde Arbeitswelt und Gesellschaft führen zu Brüchen im Berufsleben, auch Schicksalsschläge, Krankheiten und Verletzungen erzwingen berufliche Veränderungen oder die Berufsunfähigkeit. Um in all den Fällen sinnvoll und berufsnah weiterarbeiten zu können, wird in vielen Bereichen eine intensive Fortbildung nötig sein oder auch eine Schulung und Umschulung. Diese sind oft teuer und zeitintensiv, aber auch gerade dann besonders nötig, wenn man in eine finanzielle Notlage gerät. Der DTKV ist bemüht, seine Forderung durchzusetzen, ergänzend zur Kranken-, Renten- und Pflegeversicherung, die Arbeitslosenversicherung in das Künstlersozialgesetz aufzunehmen, so dass KSK-Versicherte in den Genuss der gleichen Leistungen der Bundesagentur für Arbeit im Bereich Fort- und Weiterbildung und Arbeitsvermittlung kommen können wie gesetzlich in der Sozialversicherung Versicherte (Weiterentwicklung des Bildungsgutscheins mit rechtlichem Anspruch für KSK-Versicherte).

Zum Schluss noch einmal zurück zu den Flüchtlingen: Nicht gemeint sind diejenigen, die eine bürgerliche, europäisch orientierte Bildung genossen haben und evtl. auch auf europäischen Instrumenten musiziert haben. Hier funktioniert eine musikalische Integration nahtlos. So hat zum Beispiel ein syrisches Exil-Orchester bereits in Bremen debütiert. Die musikpädagogische Herausforderung, auf die wohl niemand vorbereitet ist, werden die Flüchtlinge sein, die völlig anders sozialisiert sind, die die westliche Kultur bislang abgelehnt haben und für die – je nach Glaubensrichtung – Musik verboten ist. Es wird auch kaum jemanden geben, der hier guten Gewissens Fortbildung anbieten kann, da es sicherlich viel zu geringe Kenntnisse im Umgang mit diesen Menschen gibt. Wir werden nur sehr behutsam mit Respekt vor deren religiösem und kulturellem Hintergrund diese Leute integrieren können und Erfahrungen sammeln und austauschen. In einigen Jahren werden wir sehen, ob es und was gelungen ist. Fort- und Weiterbildung ist immer auch »try and error« und »learning by doing«.

**Edmund Wächter ist Schriftführer  
des Deutschen Tonkünstlerverbandes**

# 50.000

**Freiberufler, die in Musikberufen  
arbeiten, leben von durchschnittlich  
700 bis 1.300 Euro pro Monat.**

# KULTUREIN- RICHTUNGEN

# VOM KNOWING HOW ZUM KNOWING WHY

BIRGIT MANDEL

**K**ulturmanagement als wissenschaftliches Fach an Hochschulen im deutschsprachigen Raum kann inzwischen auf eine gut 25-jährige Geschichte zurückblicken. Bestand der zentrale Auftrag Anfang der 1990er Jahre vor allem darin, Kenntnisse der allgemeinen Managementlehre auf den als reformbedürftig wahrgenommenen, öffentlich geförderten Kultursektor zu übertragen und Kulturmanager heranzubilden, die in der Lage sind, Kulturbetriebe ebenso wie Kulturverwaltung effizient und effektiv zu gestalten, so haben sich die Herausforderungen in Kulturleben und Gesellschaft inzwischen erheblich verändert. Es müssen neue Handlungsoptionen entwickelt werden, um das öffentliche Kulturleben insgesamt diverser zu gestalten und Menschen unterschiedlicher kultureller und sozialer Herkunft nicht nur Teilhabe zu ermöglichen, sondern auch Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten. Damit sind die Aufgaben des Kulturmanagements komplexer und breiter geworden: Es geht nicht mehr in erster Linie um Optimierung und Wachstum, sondern um Veränderung und Neujustierung und die damit verbundene, auch streitbare Moderation von unterschiedlichen Ansprüchen und Interessen sowohl auf der Ebene der Kulturinstitutionen wie auf Ebene der kulturpolitischen Planung und Gestaltung.

## NEUORIENTIERUNG DER STUDIENGÄNGE

Auf diese Veränderungen haben die Studiengänge, die für Kulturmanagement qualifizieren, mit neuen Konzepten reagiert, die stärker auch auf die inhaltliche Auseinandersetzung mit kulturwissenschaftlichen, kultursoziologischen und kulturpolitischen Theorien und aktuellen Diskursen setzen. Zugleich wird in den Studiengängen stärker forschungsorientiert, auch in der Lehre gearbeitet. Dies zeigt die Auswertung der Selbstdarstellungen der Studiengänge des Fachverbands für Kulturmanagement, in dem inzwischen ein Großteil der Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten sind (vgl. Auswertung Mandel 2015). Die Studiengangskonzepte sind weniger als in der Anfangsphase in der 1990er Jahren auf das effiziente und effektive Managen in Kulturbetrieben fokussiert, als viel mehr auf die proaktive, kulturelle Gestaltung eines sich verändernden gesellschaftlichen Lebens.

Die meisten Studiengänge integrieren in ihre Lehrkonzepte das Engagement der Studierenden in realen Projekten – sei es das Management eines Festivals, die Entwicklung und Umsetzung eines Marketingkonzepts in Kooperation mit einer Kultureinrichtung oder die Durchführung einer Kulturnutzerstudie – Projekte, die verschiedene inhaltliche und persönliche Handlungskompetenzen und den Umgang mit Unvorhergesehenem herausfordern und die in Stellenausschreibungen immer geforderten Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen, kommunikative Kompetenzen fördern. In einer Auswertung aller auf dem größten Branchenstellenmarkt präsentierten Stellenanzeigen für Kulturmanagerinnen und Manager werden folgende formelle Qualifikationen erwartet:

- 63 %** Praktische Erfahrung
- 53 %** Computer- und IT-Erfahrung (2005: 31 %)
- 40 %** Englischkenntnisse (2005: 27 %)
- 36 %** Allgemeine Sprachfähigkeiten (2005: 15 %)
- 11 %** Doktorgrad (2005: 8 %)

Gleichzeitig werden folgende soziale Kompetenzen angegeben, über die die Bewerber und Bewerberinnen verfügen sollten:

- 48 %** Teamfähigkeit
- 43 %** Kommunikationsfähigkeiten
- 41 %** Organisatorisches Talent
- 34 %** Persönliches Engagement, Motivation
- 31 %** Flexibilität
- 28 %** Selbstständiges Arbeiten

Quelle: [www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1009.pdf](http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1009.pdf)

War die Sicht auf das Kulturmanagement zunächst in den meisten Studiengängen sehr stark auf die Strukturen und Herausforderungen des nationalen Kulturbetriebs fokussiert, so haben inzwischen fast alle Studiengänge Kooperationen mit Kulturmanagementprogrammen in anderen Ländern. Nicht nur sind Auslandssemester und -praktika integraler Bestandteil vieler Studiengänge, sondern ebenso die Reflexion kultureller Diversität und »interkultureller« Differenzen auch im eigenen Land. Dadurch werden neue Perspektiven auf den Kulturbetrieb und das eigene Kulturverständnis eröffnet.

Die kritische Beschäftigung mit Zielen und Rollenmodellen im Kulturmanagement ist Bestandteil aller im Fachverband für Kulturmanagement vertretenen Studiengänge, es geht also nicht nur um das »Know How«, sondern auch um das »Know Why«.

Die Rollenmodelle des Kulturmanagers, das wird an den Selbstdarstellungen der Studiengänge deutlich, haben sich erweitert vom Bild des »Spezialisten für ökonomische Fragen«, des »Fundraisers« und des »Mittlers und Dolmetschers« zum Bild des »Kurators«, »Ko-Produzenten«, »Cultural Producers«, »Schnittstellenmanagers« und »Change Agent« (vgl. Mandel 2015).

## HERAUSBILDUNG EINER DIFFERENZIIERTEN STUDIEN- GANGSLANDSCHAFT

Von einer Handvoll Studiengänge, die sich Anfang der 1990er Jahre in Deutschland gründeten, ist die Zahl auf inzwischen ca. 45 Studiengänge sowie ca. 30 Weiterbildungsangebote gewachsen, die sich allgemein mit »Kulturmanagement« oder »Kultur« und »Management« im Verbund mit weiteren Differenzierungen beschäftigen.

Neben dem allgemeinen Titel Kulturmanagement definieren sich zehn der Ausbildungsgänge als Medienmanagement. Sieben der Studiengänge und Weiterbildungsangebote fokussieren sich auf Musikmanagement, vier auf Kunstmanagement, weitere vier auf Museums-/Ausstellungs-/Sammlungsmanagement, ein Studiengang auf Verlagsmanagement, vier Studiengänge auf Kommunikationsmanagement in Verbindung mit Kultur. Zwei Studiengänge qualifizieren explizit für die Kreativwirtschaft. Vierzehn der Studiengänge und Weiterbildungsangebote sind im Bereich Veranstaltungs-/Event-/Sport-/Freizeitmanagement angesiedelt. Acht Ausbildungen haben den Zusatz »internationales« oder »interkulturelles« Kulturmanagement. →

Während also einige der Studiengänge auf ein bestimmtes Fach oder einen bestimmten Sektor spezialisiert sind (Musikmanagement, Theatermanagement, Kreativwirtschaft), ist die Mehrheit breiter aufgestellt und zielt eher auf Generalisten denn auf Spezialisten. Beide Modelle haben ihre Berechtigung: Mit spezifischem Know-How und differenzierten Qualifikationen sind Absolventen prädestinierte Experten für spezifische Kulturbereiche; angesichts der Unsicherheit, wie sich die Kulturlandschaft entwickeln wird und welche Funktionen und Berufe benötigt werden, macht auch eine breite Qualifizierung Sinn.

Die Studiengänge sind etwas häufiger an Fachhochschulen als an Universitäten angesiedelt. Sehr häufig bauen Studiengänge im Kulturmanagement auf ein grundständiges Bachelorstudium auf, was sinnvoll erscheint, da über Kulturmanagement nicht ohne ein künstlerisches oder wissenschaftliches Bezugsfach zu reflektieren ist. Rund zwei Drittel der Studiengänge sind als Master organisiert.

Dabei gibt es unterschiedliche formale Voraussetzungen für die Aufnahme in das Masterstudium. Ein Großteil der Studierenden hat einen kunst- und kulturwissenschaftlichen oder auch künstlerischen Bachelor absolviert wie z. B. Musikwissenschaften, Theaterwissenschaften, Film-/Medien, Kunstwissenschaften. Eine andere wissenschaftliche Basis sind die Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. In der Regel werden praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb für die Aufnahme in einen Masterstudiengang vorausgesetzt. Die Bachelorstudiengänge, die für Kulturmanagement qualifizieren, sind in der Regel fachlich breit aufgestellt und Kulturmanagement stellt nur eines von verschiedenen Fächern dar.

Häufig sind die Bewerber und Bewerberinnen aufgefordert, in einem Motivationsschreiben ihre persönlichen Ziele und »Mission« als Kulturmanager zu formulieren; oftmals müssen sie eine Skizze für ein eigenes Praxis- oder Forschungsprojekt einreichen.

## **BERUFS- UND HANDLUNGS-ORIENTIERUNG VS. WISSENSCHAFTLICHKEIT**

Kulturmanagement-Studiengänge sind deutlich berufsorientierter als andere wissenschaftliche Studiengänge. Sie zielen darauf ab, in komplexen kulturellen Arbeitsfeldern professionell agieren zu können. Sämtliche Studiengänge im Kulturmanagement kooperieren mit Praxisinstitutionen über Pflichtpraktika der Studierenden hinaus durch Lehrbeauftragte, gemeinsame Projekte und Forschungsvorhaben mit Kulturinstitutionen.

Neben dieser am Feld orientierten Lehre und Forschung ist auch die Auseinandersetzung mit kultur-, sozial- und politikwissenschaftlichen Theorien und Fragestellungen bereichernd und notwendig für das Verständnis von Zielen und Funktionen des Kulturmanagements und die Einordnung in größere gesellschaftliche Zusammenhänge. Auch die kulturmanageriale Forschung als Basis für eine fundierte Lehre ist sehr häufig auf die empirische Realität in Kulturinstitutionen, Kulturprojekten und kulturpolitischen und kulturadministrativen Prozessen bezogen. Denn an Kulturmanagement als Wissenschaftsdisziplin wird zu Recht der Anspruch gestellt, Erkenntnisse zu generieren, die von Relevanz für die Gestaltung und Weiterentwicklung des kulturellen Lebens sind.

Dass Kulturmanagement-Studiengänge stärker praxis- und handlungsorientiert sind, bedeutet keineswegs, dass sie damit weniger »wissenschaftliche Qualität« beinhalten und vorzugsweise an Fachhochschulen anzusiedeln seien.

Es gibt inzwischen vielfältige, genuine Forschungsbereiche des Kulturmanagements und eine große Anzahl an Doktoranden, die sich z. B. mit Themen wie Cultural Governance, Kulturentwicklungsplanung, Kulturnutzerforschung und Audience Development oder neuen Ansätzen des Cultural Leadership befassen. Es gibt inzwischen eigenständige Journals sowie diverse, forschungsbasierte Publikationen, die über ein rein angewandtes »Tool- und How to Do-Wissen« weit hinausgehen.

Die Gründung des Fachverbands für Kulturmanagement für Forschung und Lehre im Jahr 2007 trug unter anderem durch Etablierung eines solchen forschungsorientierten Jahrbuchs/Journals sowie durch differenzierten Austausch der Wissenschaftler des Feldes in Deutschland, Österreich und der Schweiz dazu bei, Kulturmanagement auch als eigenständiges akademisches Fach zu stärken ([www.fachverband-kulturmanagement.de](http://www.fachverband-kulturmanagement.de)).

## **AUSWEITUNG DER BERUFSFELDER**

In den aktuellen Studiengangskonzepten wird nicht nur auf eine Tätigkeit in öffentlichen, gemeinnützigen oder privatwirtschaftlichen Kulturbetrieben gezielt, sondern ebenso auf eine unternehmerische oder freiberufliche Tätigkeit, auch in politiknahen Bereichen in Interessensverbänden, in Stiftungen oder in der Kulturentwicklungsplanung, wo Kulturmanager zentrale Moderationsfunktionen übernehmen. Im Zuge einer stärker gesellschaftspolitischen Orientierung werden weitere Aufgaben von Kulturmanagern auch über den Kultursektor hinaus als Berufsziel in den Blick genommen, etwa im Bildungsbereich, im Sozialbereich, in der Stadtentwicklung, im Tourismus.

### **Quellen und vertiefende Literatur**

- Mandel, Birgit (2015): Vom Knowing How zum Knowing Why. Veränderung von Lehrkonzepten im Kulturmanagement. Eine Analyse auf der Basis der Selbstdarstellungen der Studiengänge des Fachverbands Kulturmanagement. In: kulturmanagement.net Magazin, Juni 2015
- Mandel, Birgit (2013): Kulturmanagement als zentraler Akteur einer konzeptbasierten Kulturpolitik. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Kulturpolitik und Planung. Jahrbuch für Kulturpolitik, Essen 2013
- Mandel, Birgit (2013): Kulturmanagement. Von der Verwaltung in Kunstinstitutionen zur Gestaltung kultureller Kontexte und von der »tool box« zur Wissenschaftsdisziplin. In: Journal kulturmanagement.net, Ausgabe 5/2013
- Mandel, Birgit (2010): Lehrkonzepte im Kulturmanagement. Erkenntnisse aus zwei Symposien des Fachverbandes für Kulturmanagement. In: Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010. Hg. Im Auftrag des Fachverbandes für Kulturmanagement, Bielefeld 2010
- Mandel, Birgit (2009): Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. In: Bekmeier-Feuerhahn/van den Berg/Höhne/Keller/Koch/Mandel/Tröndle/Zembylas (Hg.): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement des Fachverbandes für Kulturmanagement, Bielefeld 2009



Da in den neuen BA und MA Studienmodellen »Employability« als zentraler Qualitätsfaktor vorgegeben ist, ist die Absolventenforschung in sämtliche Studiengänge integriert. Sie gibt nicht nur Aufschluss über den Verbleib der Absolventinnen, sondern zugleich wertvolles Feedback für die Weiterentwicklung der Studiengänge. Darüber hinaus sind Alumni-Netzwerke von großem Wert als Einstiegshilfe in den Arbeitsmarkt für nachfolgende Generationen.

### NEUES LEITBILD ENTWICKELN

Noch immer besteht Handlungsbedarf, ein verengtes Bild des »Kulturmanagers« als »Ökonomisierer« und »Erfüllungsgehilfe« zu weiten. Dazu braucht es bei den Absolventen und Absolventinnen der Kulturmanagement-Studiengänge ein noch stärkeres Selbstbewusstsein als Kulturmanager und Kulturmanagerin, der oder die Gestaltungsaufgaben im Kulturbetrieb und darüber hinaus wahrnimmt und sich als mitverantwortlicher Akteur in Cultural Governance Prozessen begreift.

**Birgit Mandel ist Professorin für Kulturmanagement am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim und Vorsitzende des Fachverbands für Kulturmanagement in Forschung und Lehre der Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz**

# ARBEIT IM MUSEUM: BESTÄNDIGKEIT UND WANDEL

ANJA SCHALUSCHKE

**A**ls bundesweiter Interessenverband der deutschen Museen und ihrer Mitarbeiter werden wir regelmäßig beispielsweise von Medienvertretern um allgemeingültige Aussagen zur Situation des Museums gebeten. Aber gibt es das überhaupt, das Museum?

Die deutsche Museumslandschaft ist vielfältig wie wohl keine zweite weltweit. 6.358 Museen führt das Berliner Institut für Museumsforschung in der aktuellsten Besuchsstatistik aus dem Jahr 2013. Die Mehrzahl davon sind Volkskunde- und Heimatmuseen (2.814). Naturwissenschaftliche und technische Museen kommen auf eine Anzahl von 779. Rund ein Zehntel sind Kunstmuseen (674). Von der Gesamtheit der Museen haben 4.735 Angaben zu ihren Besuchszahlen gemacht. Zusammen kommen diese Häuser auf die beeindruckende Zahl von 110.425.002 Besuchen im Jahr 2013. Diese verteilen sich höchst unterschiedlich. 23 Museen zählten mehr als 500.001 Besuche. Mehr als die Hälfte der Museen verzeichnet weniger als 5.000 Besuche im Jahr. Hinsichtlich der Trägerschaft überwiegen kommunale und vereinsgetragene Museen.<sup>1</sup> Dies sind nur einige Angaben, um einen Eindruck von der Heterogenität der Museen zu vermitteln.

Beschäftigt man sich mit der Frage der Ausbildung für eine Tätigkeit im Museum, muss zunächst geklärt werden, was es denn im Museum überhaupt zu tun gibt. Die Aufgaben des Museums sind in den Ethischen Richtlinien für Museen des Internationalen Museumsrates ICOM klar geregelt: Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2013, Hg.: Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preussischer Kulturbesitz, Institut für Museumsforschung, Heft 68, Berlin 2014

<sup>2</sup> Ethische Richtlinien für Museen von ICOM, Hg.: ICOM – Internationaler Museumsrat: ICOM Schweiz, ICOM Deutschland, ICOM Österreich, 2. überarbeitete Ausgabe, 2010 → [www.icom-deutschland.de/client/media/364/icom\\_ethische\\_richtlinien\\_d\\_2010.pdf](http://www.icom-deutschland.de/client/media/364/icom_ethische_richtlinien_d_2010.pdf) (letzter Aufruf 16.11.15)

Dort sind diese seit 1986 festgeschrieben, international anerkannt und unbestritten. In Deutschland wurden diese Aufgaben 2006 durch die »Standards für Museen« des Deutschen Museumsbunds e.V. und ICOM Deutschland bestätigt.<sup>3</sup> Einige Berufe im Museum, die mit dem Erfüllen dieser Aufgaben zusammenhängen, z. B. Kurator, Museumspädagoge oder Ausstellungsmacher, setzen in der Regel eine akademische Ausbildung voraus.

### DER BERUFSEINSTIEG

Der traditionelle Weg, um die Arbeitsbereiche des Museums kennenzulernen und sich für eine entsprechende Tätigkeit zu qualifizieren, ist das wissenschaftliche Volontariat – übrigens eine deutsche Spezialität. Die Museumsszene in Deutschland ist nicht nur hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung und ihrer Dimensionen sehr heterogen, sie ist es auch in den Betriebsformen, der Organisation und bei der Erarbeitung von Prozessen. Und das sogar dann, wenn Einrichtungen inhaltlich und von der Größe vergleichbar sind. In der Folge bedeutet das, dass das Volontariat ein intensives Kennenlernen eines Museums und seiner Arbeit erlaubt, aber nur begrenzt die Museumsarbeit im Allgemeinen.

Das wissenschaftliche Volontariat am Museum absolviert man nach dem erfolgreichen Abschluss eines Hochschulstudiums. Das kann ein geisteswissenschaftliches Studium sein oder auch ein museumsspezifisches wie »Museumsmanagement«, »Museum und Ausstellung« oder beispielsweise das erst jüngst ins Leben gerufene Studium »Museum und alte Kulturen«, um nur einige zu nennen. Eine Promotion ist nicht zwingend erforderlich, wird jedoch je nach Museum und Profil des Volontariats oftmals gefordert. Ein Volontariat dauert üblicherweise zwei Jahre. Grundlage sind die »Grundsätze für die Beschäftigung von wissenschaftlichen Kräften als Volontäre/Volontärinnen an Museen« der Kultusministerkonferenz von 1999 sowie der »Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat« am Museum, der 2006 vom Deutschen Museumsbund erarbeitet und herausgegeben wurde. Dem Volontariat sollte ein Curriculum zugrunde liegen, das formuliert, welche Arbeitsbereiche mit welchem Ziel wann kennengelernt werden. Außerdem sollte es einen Betreuer für den Volontär geben, der ihn fachlich anleitet. Gleichwohl sehen die Vorgaben für das Volontariat die Teilnahme an Fortbildungen und Konferenzen ausdrücklich vor. Das Volontariat endet nicht durch eine Prüfung. Oftmals hat der Volontär ein eigenes Projekt umgesetzt, welches als Referenz für eine spätere Tätigkeit beispielsweise als Kurator oder Ausstellungsmacher dienen kann. →

<sup>3</sup> Standards für Museen, Hrsg.: Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM Deutschland, Berlin/Kassel 2006 → [www.museumsbund.de/fileadmin/geschaeftsdokumente/Leitfaeden\\_und\\_anderes/Standards\\_fuer\\_Museen\\_2006.pdf](http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaeftsdokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf) (letzter Aufruf 16.11.15)

## VERÄNDERTER ARBEITSPLATZ

Dieser traditionell in der deutschen Museumszene verfolgte Weg – Studium, Volontariat, Anstellung am Museum – hat in den vergangenen Jahren an Gradlinigkeit verloren. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Knappe Kassen führen zu Stelleneinsparungen. Positionen im wissenschaftlichen Mittelbau, ideale Einstiegsstellen für Absolventen des Volontariats, werden gestrichen. Stellen werden nur befristet besetzt, weil sie projektbezogen und/oder drittmittelfinanziert sind. Ökonomisierungsdruck, eine sich wandelnde Gesellschaft, veränderte Kommunikations- und Rezeptionsgewohnheiten und technische Entwicklungen haben zudem den Aufgabenbereich erweitert, wenn auch der Stellenplan in der Regel nicht mitgewachsen, sondern eher geschrumpft ist. Zu den klassischen Museumstätigkeiten sind Marketing und PR hinzugekommen. Vermitteln heißt heute nicht mehr nur Museumspädagogik, sondern auch mit der Community zu kommunizieren und diskutieren. Es gilt, neue Formate zu entwickeln, die traditionellen Grenzen des Museums zu verlassen und sich einen neuen Raum für die Vermittlung zu erobern. Veranstaltungen, auch von Externen, haben für Museen an Bedeutung gewonnen. So gibt es in manchen Museen mittlerweile Eventmanager. Die Digitalisierung hat neue Erfordernisse und damit neue Jobprofile mit sich gebracht. Auch in der Sammlungsarbeit bilden sich neue Schwerpunkte, beispielsweise durch die Provenienzforschung. Dabei ist die Frage, ob es sich dabei um ein eigenes Tätigkeitsprofil handelt oder Provenienzforschung zur regulären Arbeit der Kuratoren dazugehören muss und soll, noch nicht eindeutig beantwortet. Auch die Ausstellungstätigkeit hat sich verändert und professionalisiert, so sind in größeren Häusern mitunter Abteilungen für Ausstellungsmanagement entstanden. Wohl gemerkt in größeren Häusern. Denn natürlich gibt es auch immer noch die kleinen und kleinsten Museen, in denen sich all diese Tätigkeiten in einer Person vereinen (müssen).

Viele Einrichtungen haben aufgrund ihrer Betriebsform nur eingeschränkte Möglichkeiten, sich auf den notwendigen Wandel bei der Bewältigung von Aufgaben einzustellen. Sie können vorhandene Profile nur schwer anpassen und sind häufig kaum in der Lage, neue Arbeitsprofile zu entwickeln. Dies kann an überholten Personalplänen liegen oder an zu geringer Flexibilität bei der Finanzierung von Arbeitsverhältnissen.

Der Deutsche Museumsbund hat 2014 bei seiner Jahrestagung in Mainz »Museum machen – Museumsmacher« die veränderten und erweiterten Jobprofile im Museum diskutiert. Dabei ist klar geworden, dass die stärkere Ausdifferenzierung und Erweiterung der Museumsarbeit eine große Chance bietet, neue Zielgruppen zu erreichen, andere Wege der Vermittlung und auch der Forschung zu finden. Doch es braucht Zeit und Arbeit, um die Tätigkeitsbereiche klarer zu definieren, in ihrem Profil wie in ihrem Verhältnis zueinander. Aus diesem Grund hat der 2014 neu gewählte Vorstand des Deutschen Museumsbunds die Überarbeitung des 2008 erschienenen Leitfadens »Berufe im Museum« auf seine Agenda gesetzt. Er bildet die Arbeitswirklichkeit in den Museen heutzutage nicht mehr realistisch ab. Überarbeitungsbedürftig ist auch der »Leitfaden für das wissenschaftliche Volontariat am Museum«, der 2009 erschien. Denn zu den klassischen Sammlungsvolontariaten sind weitere gekommen. So gibt es inzwischen Volontariate in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie im Bereich der kulturellen Bildung. Einen Spezialbereich der Museumsarbeit betrifft das so genannte technische Volontariat, das sich an Restauratoren und Präparatoren richtet, und bislang im Leitfaden noch gar nicht berücksichtigt wird.

So vielfältig die Volontariate, so vielfältig die Fortbildungsmöglichkeiten. Beispielsweise bietet der Landschaftsverband Westfalen-Lippe eigene Volontärweiterbildungen für die Mitarbeiter seiner Museen an. In Niedersachsen und Bremen gibt es über den entsprechenden Museumsverband in Zusammenarbeit mit der Bundesakademie in Wolfenbüttel Fortbildungen, die sich gezielt an Volontäre richten. Für die Volontäre an bayerischen Museen hat die Landesstelle für die nicht-staatlichen Museen in Bayern die Bayerische Volontärsakademie eingerichtet. Der Hessische Museumsverband hat ein abwechslungsreiches Fortbildungsprogramm, das sich allerdings nicht gezielt an Volontäre richtet. Nach absolviertem Studium und Volontariat strömen somit höchst unterschiedlich ausgebildete Museumsexperten auf den Arbeitsmarkt. Sie stellen die Arbeitgeber vor die Herausforderung, sehr genau hinzuschauen, was ein Bewerber oder eine Bewerberin im Studium und Volontariat eigentlich wirklich gemacht und gelernt hat. So kann es sein, dass trotz hoher Bewerberzahlen auf Stellenausschreibungen am Ende manchmal doch der Richtige oder die Richtige nicht dabei ist, weil das Anforderungsprofil gerade im Hinblick auf Sammlungsarbeit sehr spezifisch sein kann.

Im Museumsbereich treffen im Moment ein sich veränderndes Arbeitsfeld und eine zunehmend diverse Studiums- und Ausbildungssituation aufeinander. Mit unseren sich derzeit in der Überarbeit befindenden Publikationen zum Volontariat und zu den Berufen im Museum wollen wir die Tätigkeitsprofile im Museum schärfen und ihr Verhältnis zueinander klären. Damit einher geht die Frage, welche Qualifikationen für die Ausübung dieser Tätigkeiten notwendig sind und wie man sie am besten erwirbt. Denn eines ist sicher: Für eine zukunftsfähige Museumsarbeit brauchen wir gute ausgebildete Museumsexperten. Nur durch qualitativ hochwertige Arbeit können wir den herausragenden Platz der Museen in unserer Kulturlandschaft behaupten.

**Anja Schaluschke ist Geschäftsführerin  
des Deutschen Museumsbunds**

# 6.358

Museen führt das Berliner Institut für  
Museumsforschung in seiner aktuellsten  
Museumsstatistik aus dem Jahr 2013.

# THEATER- LEUTE SIND WIE TRÜFFEL- SCHWEINE

GABRIELE SCHULZ  
IM GESPRÄCH  
MIT ROLF BOLWIN

**Schulz:** Im Januar letzten Jahres führten Sie eine Veranstaltung zusammen mit der Gewerkschaft der Orchestermusiker, der Deutschen Orchestervereinigung (DOV), zur Ausbildung von Orchestermusikern durch. Was war Ihre Intention dabei?

**Bolwin:** Wir haben ungefähr vor vier Jahren mit den Hochschulen einen Dialog begonnen über die Frage: Wie bildet man eigentlich Orchestermusiker aus? An diesem Dialog waren zuerst die Rektorenkonferenz der Musikhochschulen und der Deutsche Bühnenverein beteiligt. In der zweiten Phase wurde die Musikergewerkschaft DOV einbezogen. Die dritte Phase waren die von Ihnen bereits erwähnte Veranstaltung – ein Symposium – sowie Workshop-Sitzungen zu konkreten Themen. Hintergrund ist die Feststellung, dass die Ausbildung von Musikern oft auf eine solistische Tätigkeit ausgerichtet ist, ein großer Teil der ausgebildeten Musiker aber im Orchester tätig ist. Viele angehende Musiker werden nicht genügend darauf vorbereitet, dass sie ein Leben lang im Graben oder als Angehörige eines Konzertorchesters auf dem Podium sitzen und vor allem, dass sie Teil einer Instrumentengruppe ihres Instruments sind. Auch beim Verfahren des Probespiels sind sich alle Beteiligten einig, dass noch einiges verbessert werden kann. Diese Fragestellungen sind daher wichtige Themen unserer Arbeit, und das Symposium an der Hochschule für Musik und Theater Köln war ein Teil der Beschäftigung mit der Berufsrealität. Sehr interessant war, was die anwesenden Studierenden berichteten, die sich in vielerlei Hinsicht auf die berufliche Tätigkeit nur unzureichend vorbereitet sehen. Und dabei geht es nicht nur um das Beherrschen des Instruments, sondern vor allem auch um soziale Kompetenzen.

Wenn man beispielsweise an die Leiter einer Instrumentengruppe denkt, so werden da auch gewisse Führungskompetenzen verlangt. Diejenigen, die den Weg als Freiberufler einschlagen, müssen sich überdies mit einer Reihe von rechtlichen Fragen, im Steuerrecht, der sozialen Absicherung, im Urheberrecht usw. befassen. Ganz abgesehen von der Aufgabe der Selbstvermarktung. Die Hochschulen bereiten bereits stärker als früher auf diese Berufsrealität vor, doch wir stehen noch lange nicht am Ende der Entwicklung.

Die zweite Berufsgruppe, mit der wir uns sehr intensiv befassen, sind die Schauspieler. Neben den staatlichen Hochschulen gibt es viele private Schauspielschulen. Die Anzahl dieser Privatschulen hat in einer, man könnte schon fast sagen, beängstigenden Weise zugenommen. Viele Jugendliche, die Schauspieler werden wollen, bemühen sich natürlich zunächst einmal um einen Ausbildungsplatz an den staatlichen Ausbildungseinrichtungen. Das gelingt aber nicht immer. Die Auswahlverfahren sind rigoros und die Anzahl der Plätze ist überschaubar. Wer den Berufsplan nicht aufgeben will, landet dann oft bei privaten Ausbildungseinrichtungen. Und dort gibt es neben einer Reihe seriöser Schulen manche unseriösere, die vor allem Geld verdienen wollen, aber keine adäquate Ausbildung sicherstellen. Wir möchten Jugendliche davor schützen, sich auf diese Weise in ihrem Traum, Schauspieler zu werden, zu verrennen und ihnen zeigen, welche Ausbildungsstätten seriös sind. Im Augenblick sind wir deswegen mit dem TÜV im Gespräch.

**Schulz:** Um den Markt zu steuern?

**Bolwin:** Ja, auch um den Markt zu steuern, aber vor allem, um die Qualität zu sichern. Der TÜV Rheinland verfügt über vielfältige Erfahrungen in der Prüfung von Ausbildungseinrichtungen, sodass ich zuversichtlich bin, was die Qualität des Prüfverfahrens angeht. Hier befinden wir uns aktuell in einem sehr intensiven Dialog. Ein Aspekt dabei ist auch, dass aufgrund des unregulierten privaten Ausbildungsmarkts mehr Schauspieler auf den Markt kommen, als der Markt verkraftet.

**Schulz:** Spielt auch die Modularisierung der Abschlüsse, also Bachelor und Master, bei privaten Ausbildungsinstitutionen eine Rolle?

**Bolwin:** Nein, die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse ist ausschließlich ein Thema der staatlichen Ausbildungseinrichtungen. Die privaten Ausbildungseinrichtungen streben, soweit ich weiß, keine akademischen Grade an. Wichtig sind meines Erachtens bei der Schauspielausbildung die Breite und die Tiefe der Ausbildung und natürlich eine vorherige sehr genaue Auswahl, ob die Bewerber für den Beruf überhaupt geeignet sind.

**Schulz:** Neben den künstlerischen Berufen gibt es am Theater noch eine ganze Menge anderer spannender Berufe, für die teilweise im Rahmen des dualen Systems ausgebildet wird.

**Bolwin:** Da haben Sie Recht. In unserer Publikation »Berufe am Theater« werden insgesamt 150 Berufe vorgestellt. Die künstlerischen Berufe auf der Bühne, wie die Schauspieler, Sänger oder Tänzer, sind nur eine Teilgruppe der am Theater Beschäftigten. Wir wollen, nicht zuletzt mit der Publikation, jungen Menschen, die einen Beruf am Theater anstreben, zeigen, dass es eine große Vielfalt an Berufen, auch an technischen, handwerklichen oder kaufmännischen Tätigkeiten am Theater gibt. Das ist ja das Schöne am Theater, es hat diese vielseitigen Berufsmöglichkeiten. Und junge Menschen, die am Theater arbeiten wollen, aber feststellen, die künstlerische Arbeit auf der Bühne ist nicht das Richtige, finden in der Regel einen anderen Beruf, in den sie ihre Begabungen einbringen können, sei es technischer, handwerklicher oder administrativer Natur.

**Schulz:** Sie haben die Ausbildungsberufe angesprochen, die teilweise fast nur noch am Theater ausgebildet werden wie z. B. Posamentmacher. Können Sie aus der Bewerberlage auch die Nachfrage decken oder stellen Sie auch fest, dass der Nachwuchs fehlt?

**Bolwin:** Das Nachwuchsproblem ist ein großes Thema. Deswegen versuchen wir immer selbst auszubilden, um von vornherein die Leute für das Theater zu interessieren und dann auch zu veranlassen, dass sie beim Theater bleiben. Hier gibt es aber auch Fallstricke, etwa im Tarifvertrag, dem TVöD, der eine Verpflichtung zur Weiterbeschäftigung vorsieht. Das führt dazu, dass nur noch dann ausgebildet wird, wenn eine Chance auf Weiterbeschäftigung besteht. In unserem Interesse ist das nicht unbedingt, denn ein großes Haus ist viel leichter in der Lage Leute auszubilden als eine kleine Bühne oder erst recht als ein Privattheater. Und insofern wäre es eigentlich in unser aller Interesse, dass ein großes Opernhaus, ein großes Drei-Sparten-Theater über Bedarf ausbildet, damit dann die Leute nachher an kleinere Theater gehen können, in denen die Ausbildungsmöglichkeiten in dem Maße nicht bestehen. Das ist das eine Problem. Das andere Problem ist natürlich, dass der private Markt relativ stark ist. Wenn es um technische, aber auch um administrative Berufe geht, gibt es viel privatwirtschaftliche Konkurrenz. Hinzu kommt, dass in manchen Häusern sehr begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. →

Je mehr es um spezielles Fachwissen, etwa in hoch spezialisierten technischen Berufen, also z. B. Ton, Licht geht, desto stärker konkurrieren die Theater mit privaten Unternehmen. Da ist es manchmal schwierig, den Leuten die Vergütungen anzubieten, die ihnen die Theater eigentlich anbieten müssten, damit sie bei uns bleiben. Das macht uns für die Zukunft Sorge. Insbesondere wenn ich 20 Jahre nach vorne schaue, wenn aufgrund der demografischen Veränderung weniger junge Menschen als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Dann werden wir als Theater Schwierigkeiten haben, konkurrenzfähig zu sein. Das gilt gleichermaßen für die administrativen Berufe. Wer heute eine betriebswirtschaftliche Ausbildung gemacht hat und erfolgreich in der Privatwirtschaft tätig werden kann, überlegt sich gut, ob er das Risiko eingeht, an ein Stadttheater zu gehen. Zumal auf der Grundlage des TVöD keine Spielräume in der Bezahlung nach oben bestehen. Im Klartext, kein konkurrenzfähiges Angebot gemacht werden kann. Ein anderes Beispiel sind Schneider. Die werden an den Theatern so exzellent ausgebildet, dass sie anschließend in der Haute Couture landen können und dort ein Vielfaches mehr verdienen als am Theater. Zum Glück gibt es immer noch ganz viele, die Ausbildungen am Theater durchlaufen und einfach so ins Theater vernarrt sind und die Atmosphäre, die ganze Wuselei an einem Theater lieben und sagen: Da möchte ich arbeiten, mit all diesen Menschen, die da kreativ tätig sind, und ich habe keine Lust, in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen zu sitzen, wo ich langweilig irgendwelche Hosen nähe.

**Schulz:** Das heißt, es gehört schon dazu, in irgendeiner Hinsicht von der Atmosphäre aber auch den besonderen Arbeitsbedingungen infiziert zu sein, um am Theater zu bleiben.

**Bolwin:** Ja, darum ist es besonders wichtig, dass die Ausbildung am Theater attraktiv ist, um die Lunte für das Theaterfeuer zu riechen. Also Wer mal in einem Theater gelernt hat, ist meist infiziert und dann auch geneigt zu bleiben, wenn man ihm ein halbwegs vernünftiges Angebot machen kann. Und das können wir zum Glück noch.

**Schulz:** Sie schildern fast eine gegensätzliche Entwicklung. Auf der einen Seite die künstlerischen Berufe, in denen zumindest zum Teil mehr ausgebildet, als nachgefragt wird. Auf der anderen sehen Sie für die Zukunft die Gefahr eines Fachkräftemangels. Würden Sie diese Zuspitzung so teilen?

**Bolwin:** Die Gefahr besteht. Sie ist nur dadurch zu bannen, dass wir einerseits nach wie vor in die Lage versetzt werden, für die potenziellen Mitarbeiter wirtschaftlich interessante Angebote zu machen, sie also einigermaßen ihrer Qualifikation entsprechend bezahlen können. Das muss auch der Politik bewusster werden, wenn über die Theaterfinanzierung gesprochen wird. Einsparungen gehen letztlich zu Lasten der Mitarbeiter. Woanders lässt sich das Geld nicht sparen. Zum Glück gibt es allerdings nach wie vor Menschen, die an diesem Betrieb Theater ein großes Interesse haben und eine Arbeit anstreben, die wenig entfremdet ist. Man ist immer nah an dem, was man produziert, sieht das Ergebnis, den Erfolg und den Misserfolg. Ein Kostümschneider, der mit einem Kostümbildner zusammenarbeitet, leistet eine sehr individuelle Arbeit. Am Ende steht die Opernsängerin im Kostüm auf der Bühne und er sieht, dass das Kostüm funktioniert, dass es eine Wirkung und Funktion im Gesamtkunstwerk einer Aufführung hat. Das Maß an Entfremdung ist deutlich geringer, als in anderen Berufen. Das trifft auch auf administrative Aufgaben zu, denn am Ende zählt, welche Künstler verpflichtet werden konnten, damit eine Aufführung gelingt.

**Schulz:** Lassen Sie mich noch ein anderes Thema ansprechen. Vor gut 20 Jahren wurden Kulturmanagement-Studiengänge etabliert. Kommen die Absolventen als Manager in den Theatern unter oder werden doch Fachleute mit einer juristischen oder Verwaltungsvorbildung vorgezogen?

**Bolwin:** Ich finde es schwer, die Kulturmanagement-Ausbildungen zu beurteilen. Natürlich gibt es immer wieder Menschen, die diese Ausbildung haben und dann im Theater landen. Allerdings ist festzustellen, dass sie ein Stück weit von der Praxis weg sind. In den Theatern werden im Bereich des Managements, speziell des mittleren Managements, Fachkräfte vorgezogen, die eine solide Ausbildung haben und bei denen die Kunst darin besteht, im Rahmen von »Learning by Doing« das Fachwissen aus einem anderen Bereich in das komplizierte Gefüge eines Theaters zu übertragen. Dieser Transfer, egal ob etwa im Controlling oder im Marketing, muss immer geleistet werden. Das entscheidende Umdenken ist, dass das Theater eben kein normaler kommerzieller Betrieb ist. Leute, die diesen Transfer leisten, sind jedenfalls für uns interessanter als diejenigen, die Kulturmanagement gelernt haben. Darüber hinaus bietet der Bühnenverein mit der Bayerischen Theaterakademie und der Ludwig-Maximilians-Universität in München Fortbildungsmodule für Menschen aus dem künstlerischen Bereich, die entdecken, dass sie gerne im Management arbeiten wollen. Diese Manager haben die künstlerische Ausbildung, den Erfahrungshintergrund der künstlerischen Arbeit und erhalten zusätzlich das Handwerkszeug für die Verwaltung.

Das hat den großen Vorteil: sie kennen die Kunst, haben dort gearbeitet und stehen in ihrer Managementaufgabe der künstlerischen Arbeit nicht mit einem Abstand gegenüber, sondern es ist ein Teil ihrer eigenen Berufswelt.

**Schulz:** In dem Riesenkosmos Theater haben wir bisher über die Künstler, über die Verwaltung, über technische Berufe gesprochen. Es gibt noch weitere Arbeitsfelder für jene, die aus der Geisteswissenschaft herauskommen, nicht selber auf der Bühne stehen, aber natürlich auch einen wichtigen Beitrag dazu leisten, für das, was dann auf der Bühne ist. Wie würden Sie da die Situation einschätzen?

**Bolwin:** Also da gibt es eigentlich relativ wenige Probleme, jedenfalls im Bereich der Dramaturgen und derer, die produktionsbegleitend tätig sind. Das sind Menschen, die haben Theater-, Musik- oder Literaturwissenschaft studiert. Hier ist es so, dass es zwar viele Absolventen geisteswissenschaftlicher Studiengänge gibt, aber doch relativ wenig geisteswissenschaftliche Berufsfelder. Das Theater ist in diesem Kontext schon ein attraktiver Arbeitsplatz – auch weil es darum geht, jeden Tag mit ganz unterschiedlichen Menschen aus verschiedenen Professionen zusammenzuarbeiten und sich mit ihnen, ihren Ideen und ihrer künstlerischen Arbeit auseinanderzusetzen. Der künstlerische Arbeitsprozess ist arbeitsteilig und zugleich mündet alles in dem Produkt, der Aufführung. Wichtig ist, dass die Universitäten die Menschen so umfassend ausbilden, wie es erforderlich ist und daran hapert es teilweise.

**Schulz:** Spüren Sie bereits Auswirkungen in der Modularisierung des Studiums und den rigiden Vorgaben, die mit einem solchem Studium verbunden sind?

**Bolwin:** Also ich würde das Kind nicht gleich mit dem Bade ausschütten. Natürlich, die Studiengänge nach dem Bologna-Prozess sind etwas Neues. Ich warne aber davor, das gleich wieder abzuwerten. Jetzt gilt es zu schauen, mit welchem intellektuellen Ansatz und mit welchen intellektuellen Fähigkeiten die Absolventen in die Praxis, also in einen Theaterbetrieb, kommen. Das Theater mit seinen teilweise auch eigenwilligen Menschen ist da eine gute Schule. Denn jeder der neu ist, wird in die Praxis geworfen und muss sich schon beim Betreten des Theaterbetriebs mit der Welt auseinandersetzen. Ich bin zuversichtlich, dass auch künftige Hochschulabsolventen ihren Weg finden werden und sei es, dass sie merken, noch viel hinzulernen zu müssen.

**Schulz:** Das Weiterlernen möchte ich gleich aufgreifen. Welche Aufstiegsmöglichkeiten gibt es? Kann ich als gelernter Theaterplastiker irgendwann im Bühnenbild landen? Oder sind das abgeschlossene Bereiche, in denen eine bestimmte Ausbildung vorausgesetzt wird?

**Bolwin:** Theaterleute sind wie »Trüffelschweine«, wenn sie merken, da gibt es eine Begabung und Fähigkeiten, dann werden die Leute mindestens im Betrieb gefördert. Das Thema Fortbildungsmöglichkeiten ist natürlich schwierig, weil auf die Beschäftigten nicht zuletzt aufgrund der dünnen Personaldecke nicht verzichtet werden kann. Es ist schlicht oft nicht möglich, im laufenden Betrieb jemanden für längere Zeit zu einer Fortbildung zu schicken. Aber trotzdem kommt es eigentlich kaum vor, dass eine Begabung innerhalb eines Hauses nicht bemerkt und gefördert wird. Der Vorteil ist auch, dass ein großer Teil der Berufe keine geschützten Berufe sind, bei denen eine bestimmte Ausbildung verlangt wird. Das macht das System flexibler und befördert die Veränderungsmöglichkeiten. Das Theater ist nach wie vor ein großer Arbeitsmarkt. Wir beschäftigen in den Stadt- und Staatstheatern rund 39.000 Menschen, davon die Hälfte künstlerisch. Insofern gibt es die Aufstiegchancen, die manchmal allerdings einen Ortswechsel verlangen, was aber typisch für das Theaterleben ist.

**Schulz:** Was auch einen Reiz ausübt ...

**Bolwin:** Ja, klar. Und sei es der Reiz, mit bekannten Künstlern zusammenzuarbeiten, was immer auch eine besondere Erfahrung ist.

**Schulz:** Das ist ein guter Schlusssatz. Haben Sie herzlichen Dank für das spannende Gespräch und den Einblick in den Mikrokosmos Theater.

**Rolf Bolwin ist Direktor des Deutschen Bühnenvereins — Gabriele Schulz ist Stellvertretende Geschäftsführerin des Deutschen Kulturrates**

# ICH LESE GERN ...

KLAUS ULRICH WERNER

**D**ieses Bekenntnis kennen viele Berufskollegen aus unzähligen Bewerbungsgesprächen, es ist schon lange keine Eintrittskarte mehr für eine der drei beruflichen Qualifikationen für die Tätigkeit in einer Bibliothek. Der fundamentale Wandel der Öffentlichen wie der Wissenschaftlichen Bibliotheken zu unverzichtbaren Akteuren in Sachen Bildung, Kultur und Wissenschaft in der digitalen Welt erfordert heute andere Fähigkeiten und Interessen als früher. Dabei geht der Trend in der Ausbildung zu allen Berufen, die für eine Tätigkeit in einer Bibliothek vorbereiten, zu immer mehr Theorie und weniger Praxis.

Die drei Qualifikationsebenen der bibliothekarischen Berufe hatten bis vor wenigen Jahren noch die duale Ausbildung als Grundgedanken. Lediglich bei den Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste mit der formalen Voraussetzung des Mittleren Schulabschlusses ist der Charakter der Gleichzeitigkeit von praktischer Tätigkeit in einer Ausbildungsbibliothek und theoretischer Schulung (in diesem Falle in der Berufsschule) noch voll in der dualen Ausbildung lebendig – im Gegensatz zu den beiden anderen beruflichen Laufbahnen: Beim Bachelor (früher: Diplom-Bibliothekar) gibt es heute nur noch in Bayern mit einer verwaltungsinternen dualen Ausbildung (früher: Inspektorenanwärter für den Gehobenen Dienst in wissenschaftlichen Bibliotheken) den nötigen starken Praxisbezug, ansonsten qualifiziert das grundständige Bachelorstudium für den Beruf. Ebenfalls hat der duale Gedanke bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Dienstes in Bibliotheken bzw. der besonders herausgehobenen Leitungsfunktionen auch in öffentlichen Bibliotheken deutlich abgenommen: Wurden früher Bibliotheksreferendare nach einem akademischen Vollstudium oder gar der Promotion für diese höchste Qualifikationsstufe mit einem 50:50 Mix aus praktischer Arbeit und theoretischem Studium ausgebildet, so gibt es diesen Weg längst nicht mehr in allen Bundesländern. Stattdessen wird ein konsekutiver Master oder ein postgradualer Master (»Library and Information Science«) im Fernstudium oder gar ein Volontariat angeboten. Beim Berufseinstieg konkurrieren dann Bibliothekare mit Masterabschluss aus einem Referendariat, die sich bereits bei Ausbildungsbeginn z. B. als Geisteswissenschaftler gegen 200 bis 300 Bewerber durchgesetzt hatten, mit Master aus einem »normalen« Studium mit Kurzpraktika statt mit Trainee-Erfahrung.

Der Praxisanteil aus einer dualen Ausbildung war und ist allerdings gerade bei den Berufsanfängern ein unschätzbare Vorteil. Zunehmend dominiert die Theorie in den Bibliotheksberufen. Wobei sich die Inhalte und Curricula durchaus an den heutigen Ansprüchen an den Beruf orientieren.

Bibliotheken brauchen Mitarbeiter, die IT-affin sind, die betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse und Managementfähigkeiten haben – auf allen Qualifikationsstufen. Unsere beiden Berufsverbände und unser Institutionenverband, der einen Organisationsgrad von nahezu 100 Prozent der hauptamtlich geführten Bibliotheken hat, tun dabei viel für die Weiterbildung. Wir brauchen heute Mitarbeiter, die gerne mit Menschen umgehen, kundenorientiert auf unsere Nutzer zugehen. Bibliotheken sind wichtige Dienstleister, die auch am Abend und an Wochenenden für die Bürger und die Gesellschaft ihre Service anbieten wollen und die für die sich demographisch wandelnde und kulturell vielfältiger werdende Gesellschaft einen niedrigschwellig attraktiven, völlig unkommerziellen und inspirierenden Ort darstellen. In den letzten 20 Jahren versuchten wir aus unseren jungen Bibliotheksmitarbeitern teilweise kleine Computerspezialisten zu machen, haben aber unterdessen erkannt, dass wir diese Zuarbeit bei Hard- und Software den jeweiligen Profis überlassen sollten. Stattdessen brauchen wir in Zukunft Bibliothekare mit pädagogischem Geschick und interkultureller Kompetenz, auch vielseitiger Sprachenkompetenz. Freude an Veranstaltungs- und Eventmanagement, wirtschaftliches Denken und ausgeprägte Innovationsfreudigkeit sind Berufsmerkmale für Bibliothekare geworden. Für die heutigen Herausforderungen im Bildungsbereich brauchen wir mehr Geschlechtergerechtigkeit – d. h. auch mehr männliche Berufsanfänger sowie weiterhin mehr weibliche Führungskräfte – und mehr Berufsanfänger mit Migrationshintergrund. Unsere Nachwuchssituation sieht aber leider noch anders aus. Obwohl die Berufsaussichten recht gut sind, wenn man auch mit mäßigen Aufstiegsmöglichkeiten rechnen muss.

Noch gelingt es nicht, in ausreichendem Umfang erfolgreich die »richtigen« Bewerber anzusprechen, und sie so für eine überaus dynamische Berufssparte an einer Kreuzung aus Bildungs-, Medien- und Kulturbranche zu gewinnen. – »Ich lese gern« ist natürlich eine Grundvoraussetzung, die sich jedoch nicht mehr nur auf das Gedruckte sondern auch auf digitale Medien bezieht – eine Schlüsselqualifikation, nicht zuletzt für die Förderung von Lese- und Medienkompetenz, die zu den zentralen Aufgaben von Bibliotheken gehört. In der heutigen Einwanderungsgesellschaft mehr denn je.

**Klaus Ulrich Werner ist Bundesvorstandsmitglied für die Wissenschaftlichen Bibliotheken des Deutschen Bibliotheksverband**

# DIE ARBEIT MIT SCHÖNEN DINGEN?

BARBARA POLACZEK

Sind Sie, liebe Leserinnen und Leser, der Meinung, dass Kunsthistoriker tagtäglich nur mit schönen Objekten arbeiten? Dass die Ausbildung nicht anspruchsvoll ist? Oder dass eine solide Ausbildung (mit einer entsprechenden Bezahlung anschließend) unnötig ist, denn »Kultur kann ja jeder«? Dann sind Sie vielleicht überrascht, wenn ich alle Fragen mit einem deutlichen »Nein« beantworte. Allein schon das Ansinnen von Arbeitgebern, Akademiker im Kunst- und Kulturbereich nicht ihrer Ausbildung entsprechend zu entlohnen, ist befremdlich. Denn wer käme auf die Idee, anderen Wissenschaftlern, die sich mit abstrakteren Themen beschäftigen, eine faire Honorierung zu versagen? Ja, wir engagieren uns, oft über das übliche Maß hinaus, für die uns anvertrauten Gegenstände. Aber Stephen Hawking lebt auch für seine Schwarzen Löcher und wer würde den Wert seiner Arbeit in Frage stellen? Unsereins jedoch sollte eigentlich Vergünstigungssteuer zahlen... Die kulturellen Kernaufgaben jedoch – unser Erbe sammeln, bewahren, erforschen und vermitteln – sind ein gesellschaftlicher Auftrag für Gegenwart und Zukunft. Sie erfüllen sich nicht von selbst in den vorhandenen Institutionen, sondern sind durch ausgebildete Fachkräfte zu leisten.

## AUS- UND WEITERBILDUNG

Aber beginnen wir am Anfang. Wer heute Kunstgeschichte oder Kunstwissenschaft studiert, absolviert zunächst einen Bachelorstudiengang (B. A.); Master, Promotion und Habilitation können folgen. Vor nicht allzu langer Zeit jedoch konnte sofort promoviert werden: Nach dem Studium von zwei Hauptfächern oder einem Haupt- und zwei Nebenfächern folgten die Dissertation und das Rigorosum.

Je nach Bundesland und Universität wurde in den 1980er Jahren der M. A. (Magister/Magistra Artium) als erster Studienabschluss eingeführt. Da aber die Arbeitgeber an Promovierte gewöhnt waren, hatten (und haben) es magistrierte Kunsthistoriker auf dem Arbeitsmarkt schwer – ein »Dr.« schmückt ja wirklich jede Institution oder Firma.

Dann kam der Bologna-Prozess. Lobenswert ist die Intention, die Abschlüsse europaweit vergleichbar zu machen, das Wechseln des Studienortes zu erleichtern und Praxis ins Studium einzubinden. Unglücklich jedoch ist die Umsetzung. Ein Blick in die Mutterländer des Bachelors zeigt, dass beispielsweise in Großbritannien im geisteswissenschaftlichen Bereich nur ein Fach drei Jahre lang studiert wird – ein einziges, dafür aber sehr intensiv. Im Anschluss können die Studien in diesem Fach fortgesetzt werden, ein Wechsel in ein anderes oder ins Arbeitsleben, etwa mit einer Trainee-Ausbildung in einer Bank oder in einer Handelskette, stehen ebenfalls offen. Mit dem B. A. wird die Fähigkeit erworben, sich schnell in ein Problem einzuarbeiten und es effektiv zu lösen. Arbeitsspezifische Fertigkeiten jedoch werden in der Praxis vermittelt. So ist es möglich, dass jemand, der zunächst Sprachen in Oxford und Philosophie in Paris studierte, dann Jura in Edinburgh draufsattelte und einen Master in Kunstgeschichte in London abschloss, demnächst Gründungssintendant des Berliner Humboldtforums wird. Ja, Neil MacGregor ist charismatisch und hat eine beeindruckende Arbeit im Lehr-, Publikations- und Museumsgeschäft geleistet. In Deutschland jedoch würde so ein Wechsel der Studienfächer – und anschließend der Berufsfelder – immer noch eher als »Herumstudieren« bzw. als Noch-nicht-im-richtigen-Beruf-angekommen-Sein interpretiert werden. Genau betrachtet, entspricht sein Werdegang aber recht gut einem geisteswissenschaftlichen Ideal: Eine breite Ausbildung legt die Fundamente für vielfältige, die Gesellschaft fördernde Arbeitsmöglichkeiten.

## ARBEITSFELDER

Was macht ein Kunsthistoriker eigentlich? Vieles! Einige wenige bleiben an der Universität und unterrichten die nachfolgenden Generationen. Museum, Denkmalpflege, Kunsthandel, Tourismus, Journalismus und Verlag sind weitere typische Tätigkeitsfelder. Ganz aktuell ist die Provenienzforschung ins Blickfeld gerückt, wobei bei ca. 20 festen Stellen in ganz Deutschland – ich spreche von Wissenschaftlern, die sich ausschließlich diesem Problem widmen, nicht von solchen, die es nebenbei miterledigen müssen, und nicht von denen, die für ein Projekt befristet eingestellt werden – uns als Berufsverband unklar ist, wer bei dieser eklatanten Unterbesetzung die im geplanten Kulturgutschutzgesetz vorgesehenen Prüfungen durchführen soll.

Neben diesen klassischen Arbeitsfeldern befähigt uns unsere Ausbildung zu eigenständigem, analytischem Denken, was immer gebraucht wird. Die Wahl des Tätigkeitsfeldes und die Frage, ob die Selbständigkeit oder ein Angestelltenverhältnis angestrebt wird, hängen von der eigenen Persönlichkeit, der Ausrichtung des Studiums und der Marktlage ab. Von der Übernahme von Lehraufträgen sollte indes abgeraten werden, da sie geradezu lächerlich vergütet werden und höchstens dem Prestige dienen. In der universitären Ausbildung wird jedoch auf das »Leben danach« selten eingegangen. Dies muss auch nach gängigem Verständnis nicht sein, denn der Auftrag der Universitäten ist auf die Vermittlung fachspezifischer und universeller geisteswissenschaftlicher Inhalte ausgerichtet. Die Frage nach einer wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit der Absolventen fristet allenfalls eine Randexistenz. Da aber immer mehr Stellen im öffentlichen Dienst – der klassischen Arbeitsform – gestrichen werden, orientieren sich junge Wissenschaftler verstärkt freiberuflich. Leider dachte niemand daran, auch sie selbst nicht, dass ein notwendiges Maß an wirtschaftlichem Denken unverzichtbar ist. Folglich sollen sie sich auf einem Markt behaupten, den sie nicht kennen. Hier würden wir uns mehr Offenheit der Universitäten wünschen, ihre Zöglinge nicht nur fachlich auszubilden und zu fördern, sondern ihnen auch die Wahrnehmung entsprechender Zusatzangebote ans Herz zu legen. Eine Aufnahme in das Curriculum ist dann nicht notwendig, viele Hochschulen bieten auch passende Programme an, aber in den Elfenbeinturm ist die Kunde davon oder das Wissen um die Notwendigkeit offenbar noch nicht gelangt. Teilweise sind die Zusatzangebote zu zahlreich und wenig seriös: Hier fehlt es an der Koordination sinnvoller Maßnahmen und an einem Instrumentarium, weniger nützliche zu streichen. Um die aktuelle Generation von Kunsthistorikern zu unterstützen, haben wir als Berufsverband inzwischen ein Gründerseminar ins Leben gerufen, mit dem wir junge Kollegen speziell auf ihrem selbständigen Weg praxisbezogen fördern.

Weiterbildungen werden berufsspezifisch angeboten, ein zusätzliches Eigenengagement ist selbstverständlich. – Wie, Sie halten den Besuch einer wichtigen aktuellen Ausstellung für einen Spaß? Die Reise von Baudenkmal zu Baudenkmal für Unterhaltung? Nein, hier handelt es sich um essentielle Bestandteile der steten Fort- bzw. unabdingbaren Weiterbildung. Darüber hinaus sind diese Unternehmungen oft Grundlage unserer publizistischen Tätigkeit, denn auf ihnen gründen journalistische Beiträge wie auch längerfristige Forschungsarbeiten. Und obwohl dies den Institutionen nutzt – in Bekanntheitsgrad, in Forschung und auch in der Vermittlung – werden Kunsthistoriker im Gegensatz zu Journalisten nicht hofiert, sondern zur Kasse gebeten, sei es beim Eintritt, sei es bei Nutzungsgebühren für Abbildungen. Hier wäre ein vorausschauendes Miteinander wünschenswert.

## ARBEITSMÖGLICHKEITEN ALS B. A.

Was macht nun ein Kunsthistoriker in Deutschland, der nebenbei noch zwei andere Fächer mitstudiert hat, nach dem ersten Abschluss? Wenn er arbeiten möchte, zurzeit nicht viel. Bei den Arbeitgebern hat sich – wie in den 1980er/1990er Jahren beim Magister – noch nicht wirklich herumgesprochen, dass sie mit B. A.s Studienabsolventen erhalten, die sie weiter ausbilden müssen oder können. Das wirtschaftliche Potential, das sich hier für viele Arbeitgeber eröffnet, wird damit verkannt. Da viele Kunsthistoriker fachbezogen meist im öffentlichen Dienst arbeiten, ist dies besonders bitter: Einerseits wird von staatlicher Seite eine Reform der universitären Ausbildung betrieben, andererseits sind die potentiellen Arbeitgeber nicht eingebunden. Für die Museumslaufbahn ist es meist notwendig, ein wissenschaftliches Volontariat zu absolvieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch oft die Promotion. Stellenangebote für Bachelorabsolventen? Fehlanzeige. Von den am 14. November 2015 auf dem Stellenmarkt des Verbandes Deutscher Kunsthistoriker veröffentlichten 118 Anzeigen gab eine einzige den Studienabschluss Bachelor als Voraussetzung an. Möglich war hier auch eine Bewerbung mit Diplom (FH). Diese Sachbearbeiterstelle war zudem in E 11 TVöD eingruppiert. Hier erfolgreich zu sein, gleicht den Chancen auf den Hauptgewinn in einer Lotterie.

## ENTLOHNUNG: UNTERIRDISCH SCHLECHT

Denn nicht nur fehlende Stellen sind das Problem: Viele Angebote richten sich an gut ausgebildete Akademiker mit Berufserfahrung – zu Dumpingpreisen. Wird bei der Vergabe einer Stelle ein erster Studienabschluss vorausgesetzt, so folgt laut TVöD eine Eingruppierung ab Entgeltgruppe 9; Magister- und Masterabsolventen wären ab E 13 einzugruppiert. Es gibt leider immer noch zu viele kleine Museen, die ihre hauptamtliche Leitung nicht einmal auf diesem Niveau bezahlen können, aber auch große Organisationen zeigen eine unangebrachte und teils rechtswidrige Sparsamkeit. In Rheinland-Pfalz wurde ebenfalls im November 2015 für ein bedeutendes Museum ein Mitarbeiter in der Museumspädagogik für eine befristete Teilzeitstelle gesucht. Ein Studienabschluss war offiziell nicht notwendig. Jedoch sollten die Bewerber unter anderem »sehr gute[n] Kenntnisse[n] der Fachrichtungen Archäologie oder Kunstgeschichte, idealerweise durch einen universitären Abschluss in einer der beiden Fachrichtungen« vorweisen können. Aha, doch Studienabschluss? Aber dann wäre der folgende Satz nicht mehr möglich: »Die Eingruppierung erfolgt bei Vorliegen der tariflichen Voraussetzungen bis Entgeltgruppe 6 TV-L.«

Bis E 6? Im Ernst? Nach dem TVöD werden hier Ausbildungsberufe eingruppiert, nicht solche, bei denen perfekte PC-Kenntnisse und das Beherrschen diverser Fremdsprachen neben anderem selbstverständlich sind.

Das Grundproblem der fairen Entlohnung von angestellten und freiberuflichen Kunsthistorikern scheint das Unwissen und Unverständnis der Arbeitgeber zu sein. Wir haben alle eine jahrelange Ausbildung hinter uns, haben an verschiedenen Universitäten und wenn möglich auch im Ausland studiert, haben neben dem Studium freiwillige Praktika absolviert (auch auf Eigeninitiative hin, als solche noch nicht im Lehrplan standen) und bilden uns laufend fort. Wenn aber gerade der staatliche Bildungsauftrag nicht mehr richtig verstanden wird, wird an der falschen Stelle gespart. Wie die Probleme mit Scheinselbstständigkeit zeigen, die mehrfach in den letzten Jahren durch die Presse gingen (z. B. bei freiberuflichen Gästebetreuern [DIE WELT, 29.10.2013: »Führer auf dem Obersalzberg entlassen«]), haben öffentliche Einrichtungen zu wenig feste Stellen bzw. streichen sie sogar und versuchen, die Lücken durch Freiberufler zu schließen. Gerade im Museumsbereich und in der Denkmalpflege ist dies zu konstatieren. Auf die teilweise unsittlichen Honorarvorstellungen der Auftraggeber kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden, es würde den Rahmen sprengen. Nur so viel: Selbständige Kunsthistoriker sollten nicht weniger verdienen, als beispielsweise eine Stunde in der KFZ-Werkstatt kostet, oder? Die meist freiberuflich Tätigen werden oft in ein anstellungsähnliches Beschäftigungsverhältnis gedrängt. Aufgrund der Gerichtsverfahren hat sich Unsicherheit auf Auftraggeberseite breitgemacht: Einige Institutionen vergeben generell keine Werkverträge mehr, obwohl gegen diese nichts sprechen würde. Hier ist unbedingt Aufklärung notwendig.

## SCHEINSELBSTSTÄNDIGKEIT

Uns erreichen öfter auch weitere dubiose Stellenanzeigen. Haben Sie z. B. schon einmal von einem Assistenten gehört, der nicht weisungsgebunden ist? Wir haben. Mehrfach. Regelmäßig erhalten wir Ausschreibungen für freiberufliche Assistenten im Museums-/Galerie-/Kunstvereinsbereich oder für Stipendien, gern in der Museumspädagogik. Normalerweise werden die Ausschreibenden von uns informiert, dass die Anzeige nicht freigeschaltet wird, da sie eindeutig auf eine Scheinselbstständigkeit ziele (oder als Aus- und Fortbildung mit Begabtenförderung nichts zu tun habe, außer dass sich der Arbeitgeber Sozialabgaben spart) und daher zu einem illegalen Beschäftigungsverhältnis führen würde. In leider nur seltenen Fällen hat die zuständige Person ein offenes Ohr dafür oder ist sich dessen sogar bewusst, kann darüber hinaus kaum etwas tun, da der Träger anderer Meinung oder die erforderliche Stelle nicht im Stellenplan ausgewiesen ist.

Der Arbeitgeber nimmt dann eine Unterbesetzung bewusst in Kauf. Andererseits sind manche Museen glücklich, dass sie ihren (promovierten) Volontären endlich zumindest den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn bezahlen können und nicht länger nur ein Almosen. Erinnern wir uns, warum der Mindestlohn eingeführt wurde? Sicherlich nicht, um den Kulturauftrag der öffentlichen Hand zu stützen.

Hier zeigt sich deutlich, dass Trägern oft nicht klar ist, was »Museum« eigentlich bedeutet und dass sich die Arbeit nicht von selbst erledigt. Zudem werden Museen in der Politik häufig nur als finanzielle Last wahrgenommen. Wenn Volksvertreter ihren Auftrag ernst nehmen, dann prüfen sie zunächst, warum und mit welchen Vorgaben ihre Vorgänger ein Museum gegründet haben, bevor sie deren Vermächtnis mit Füßen treten und die Finanzschraube anziehen sowie die Autonomie ihrer eigenen Institution untergraben. Ein Museum bewahrt und vermittelt unsere Vergangenheit und kann so identitätsstiftend wirken. Dies ist die Legitimation für jedes einzelne Heimatmuseum, was von den Verantwortlichen als Chance zur Verständigung begriffen werden müsste.

Im Bereich der öffentlichen Kultureinrichtungen sind die Gründe für die Probleme mit Scheinselbstständigkeit nach meiner Erfahrung ein generelles Unwissen und auch eine gewisse Unbedarftheit in den Verwaltungen, denen der Unterschied zwischen freiberuflich und angestellt manchmal nicht klar zu sein scheint, aber insbesondere bei den Trägern, die ihren Institutionen mit der Verknappung finanzieller Ressourcen oft keine andere Wahl lassen, als freiberuflich tätige Kollegen scheinselbstständig oder zu Dumpinglöhnen zu beschäftigen. Dass die Trägerschaft hier meist in öffentlicher Hand liegt, gibt der Scheinselbstständigkeit und ihren Folgen eine durchaus pikante Note. Denn bei Scheinselbstständigkeit werden Sozialabgaben verkürzt, was einen Straftatbestand darstellen könnte. Zusätzliche Dumpinglöhne, aus denen auch noch die eigenen Unkosten einschließlich Kranken- und Pflegeversicherung sowie Altersvorsorge in vollem Umfang zu begleichen sind, führen darüber hinaus auch zur gesellschaftsschädigenden Reduzierung von Einkommens- und Umsatzsteuerleistungen. Dies ist insbesondere im Fall eines staatlichen oder kommunalen Trägers, der mit Steuergeldern operiert und dem Grundsatz der Rechtmäßigkeit der Verwaltung verpflichtet ist, ein untragbarer Zustand.

**Barbara Polaczek ist Kunsthistorikerin, freiberuflich tätige Lektorin, als Vertreterin der freien Berufe im Vorstand des Verbandes Deutscher Kunsthistoriker und Mitglied im Fachausschuss Arbeit und Soziales des Deutschen Kulturrates**

# WEITER- BILDUNG



# DAS ARBEITSFELD KULTURELLE BILDUNG

SUSANNE KEUCHEL

Weiterbildung ist ein wesentlicher Pfeiler für Innovation, Erfolg in der beruflichen Praxis und nachhaltige Weiterentwicklung der Berufsfelder. Dies gilt vor allem für akademische Berufsfelder, da die Hochschulen sich dem Anspruch einer praxisorientierten Berufsausbildung nicht verpflichtet sehen. Einer einmal absolvierten Ausbildung folgt eine mittlerweile fast 40-jährige Berufspraxis, die zunehmend von rasanten gesellschaftlichen Transformationsprozessen begleitet wird. Hier bedarf es Weiterbildung, um mit den veränderten gesellschaftlichen Realitäten Schritt zu halten.

## ALLGEMEINER STELLENWERT VON WEITERBILDUNG

Traditionell sind pädagogische Reformen mit gesellschaftlichen Transformationen eng verbunden. Der aktuelle soziodemographische Wandel, aber auch der Medialisierungs- und Globalisierungsprozess stellen für alle Bildungsbereiche, insbesondere für die Weiterbildung, hohe Herausforderungen dar, die von neuen Themen und Fragestellungen wie z. B. Inklusion oder Diversität begleitet werden.

Neue Herausforderungen entstehen nicht nur in der Pädagogik: Auch die künstlerische Praxis unterliegt einem permanenten Wandel. Insbesondere, wenn an die Lebenswelt jugendlicher Zielgruppen und jugendkultureller Ausdrucksformen angeknüpft werden soll, bedarf es innerhalb des beruflichen Werdegangs Möglichkeiten, sich über neue Entwicklungen zu informieren.

## NEUE BERUFSFELDER DURCH KOMMUNALE BILDUNGSLANDSCHAFTEN

Unter dem Einfluss gesellschaftlicher Veränderungen stehen auch Einrichtungen und Organisationen. Allein durch den Ausbau der Ganztagschule in den letzten Jahren ergab sich die Notwendigkeit einer deutlichen Öffnung nach außen. Hinzu kommen gesellschaftliche Umbrüche, wie die Verlagerung von klassischen Aufgaben der Familie, wie Ernährung, Medienkompetenz, Gesundheit etc., hin zur Schule. Diese Umbrüche haben Konsequenzen für die Kulturelle Bildung, so z. B. innerhalb des Ganztags die außerschulische und die schulische Kulturelle Bildungspraxis in ihren bestehenden Arbeitsfeldern zu vernetzen. Das hat sehr konkrete Auswirkungen für einzelne Berufsfelder: Lehrer müssen für die Durchführung von außerschulischen Kooperationsprojekten bis hin zu Tandemsituationen im Unterricht, z. B. für das Projekt »Jedem Kind ein Instrument«, geschult werden. Umgekehrt sind Jugendkunstlehrer, Musikschullehrer oder Mitarbeiter in anderen kulturpädagogischen Einrichtungen nicht vorbereitet auf die schulische Praxis, die Arbeit mit vielen Kindern, die nicht freiwillig das Angebot besuchen, die kein intrinsisches Interesse haben, an der Arbeit in festen Zeitstrukturen mit fehlenden kreativen Räumen. Auch für die Vielzahl an Künstlern, die zunehmend in pädagogischen Kontexten mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, bedarf es Angebote an Weiterbildungen.

Neue Erkenntnisse der Forschung führen ebenfalls zu neuen Anforderungen, beispielsweise die Erkenntnis, dass je früher Kinder mit Kunst und Kultur in Berührung kommen, desto besser, zur Entwicklung und zum Ausbau von neuen kulturellen Weiterbildungsangeboten für Erzieher in Kindertagesstätten.

Auch der zunehmende Paradigmenwechsel in Kultureinrichtungen bezüglich des Stellenwerts der kulturellen Bildung führt zu einem neuen Bedarf an Fortbildungen für Mitarbeiter von Kultureinrichtungen und Künstlern, z. B. Orchestermusikern, die Schulen besuchen. Kulturelle Bildungsformate in Kultureinrichtungen finden sich dabei aktuell ebenfalls in einem Transformationsprozess: von der Schulklassenführung in Museen hin zu Jugend-führt-Jugend und anderen Peer-Formaten.

## EXKURS: MEDIALISIERUNG

Medienlandschaften und virtuelle Welten erweitern sich in ihren Möglichkeiten kontinuierlich. Kunst und Kultur sind dabei unweigerlich mit medialen Präsentationen verknüpft, vom Kunstobjekt über das Buch, die Schallplatte, den Film oder den Rundfunk, bis hin zu Youtube und Fotografie.

Dies gilt für alle Sparten. Das stellt hohe Anforderungen an die Weiterbildung der Kulturellen Bildung, die über Ausbildungskontexte nicht abgedeckt werden können. Insbesondere in der Vermittlungsarbeit mit Kindern und Jugendlichen bedarf es, um an jugendliche Lebenswelten anknüpfen zu können, Schulungen im Umgang mit neuen und virtuellen Welten. Hier bedarf es neuer Formate und Experimente in der Weiterbildung. So hat die Akademie Remscheid beispielsweise zusammen mit dem Bundesverband Museumspädagogik und mit Unterstützung des Freiwilligendienstes eine Ideenwerkstatt und ein Fortbildungslabor für Jugendliche und Freiwillige im FSJ-Kultur eingerichtet. Die Jugendlichen erhalten hier zusammen mit einem Museumspädagogen eine Tandemschulung für die konkrete Umsetzung einer Social-Media-Idee im Museum, die diese sich selbst ausgedacht haben.

## EIN KONKRETES BEISPIEL

Erst jüngst zeigte eine Studie der Akademie Remscheid zum Thema »Internationalität in der Kulturellen Bildung« auf, dass in der Kulturellen Bildung in Deutschland, kulturelle Vielfalt, – hier speziell die bewusste Einbeziehung von Künstlern, Kunstwerken und Lebenswelten aus anderen Ländern –, vergleichsweise selten thematisiert wird. Zugleich werden Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund in der Praxis oft stereotyp betrachtet, indem sie auf das Identitätsmerkmal ihres familiären Herkunftslandes reduziert werden. Interkulturell ausgerichtete Bildungsangebote verstärken diese Praxis oftmals statt dem entgegenzuwirken, indem sie zu exotischen fremdländischen Entdeckungen einladen und transkulturelle Perspektiven außer Acht lassen. Auch kulturelle Bildungsvermittler mit Migrationshintergrund, die in der Praxis unterrepräsentiert sind, werden in ihrer Expertise oft auf ihren Migrationshintergrund reduziert. So beschränkt sich ihre Auftragslage vielfach ausschließlich auf Bildungsprojekte mit einem inter- und transkulturellen Themenschwerpunkt. Damit wird aber zugleich einer »Normalität« von Internationalität bzw. anderen Diversitätsbezügen innerhalb kultureller Bildungsprojekte entgegengewirkt. Vermittler mit und ohne Migrationshintergrund sollten gleichermaßen in der Lage sein, mit den Herausforderungen von Diversität in der kulturellen Bildungsarbeit umzugehen.

Vor diesem Hintergrund entwickelt die Akademie Remscheid derzeit, in Kooperation mit dem Arbeitsbereich Erwachsenenbildung/Weiterbildung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), ein Fortbildungskonzept zum Thema »Diversitätsbewusste Kulturelle Bildung« (DiKuBi), das durch die aktuelle Flüchtlingssituation eine neue Brisanz erfährt. →

## **DIVERSITÄTSBEWUSSTE KULTURELLE BILDUNG (DIKUBI)**

Wie sieht ein solches Weiterbildungsangebot in der Praxis aus? Im März 2015 startete das Weiterbildungskonzept DiKuBi, dass Multiplikatoren in der Kulturellen Bildungsarbeit unterstützt, die eigene Haltung zu Diversität zu reflektieren und in der Vermittlungsarbeit bewusster damit umzugehen. Gleichzeitig werden Anhaltspunkte für die eigene Praxis gegeben, das Thema Diversität mit künstlerischen und ästhetischen Mitteln erfahrbar zu machen. Die Fortbildung ist in drei Kurswochen mit einer Praxisprojekterprobung zwischen der zweiten und dritten Kurswoche strukturiert. Die drei Kurseinheiten finden an der Akademie Remscheid statt, die Praxisprojekte in verschiedenen externen Einsatzstellen.

Neben einer persönlichen Entwicklung durch Diskussion und Selbstreflexion, die sensibilisiert für Zugangsbarrieren und Diskriminierung im Alltag sowie verschiedene kulturelle Hintergründe und Facetten der Identität aufzeigt, beschäftigt sich die Fortbildung auch mit dem Umgang mit heterogenen Gruppen in der pädagogischen Bildungsarbeit.

Das Besondere der Weiterbildung »DiKuBi« ist die kreativ-künstlerische Auseinandersetzung mit Diversität. Durch die Analyse des künstlerischen Schaffens anhand von Künstlerbeispielen, die verschiedene kulturelle Hintergründe, wie Migration, spezifische Sozialräume oder Generationsperspektiven vereinen, sollen die eigenen kulturell-künstlerischen Hintergründe klarer und die eigenen künstlerischen Regeln bewusster werden. Dadurch werden neue Impulse gesetzt und Diversität in der eigenen Arbeit künstlerisch-ästhetisch erfahrbar gemacht. Im Rahmen individueller Freiräume werden dann in einem weiteren Schritt, experimentelle Techniken des inter- und transkulturellen Trainings in ästhetische und künstlerische Erfahrungsprozesse transformiert.

## **STRATEGISCHE SYNERGIEEFFEKTE FÜR DIE BERUFSPRAXIS**

Das vorausgehende Beispiel veranschaulicht unterschiedliche Synergieeffekte der Weiterbildung sowohl für die Berufspraxis des Einzelnen als auch für das gesamte Berufsfeld. In der Akademie Remscheid gibt es allgemein einen sehr hohen Praxisbezug durch Projekterprobungsphasen, die im Rahmen der Weiterbildung professionell und nachhaltig begleitet werden. Diese Phasen tragen nicht nur dazu bei, dass der Einzelne in der beruflichen Praxis gestärkt wird, sondern auch dazu, dass neue Erfahrungen, Ansätze oder veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die die Fortzubildenden in der Praxis erfahren, in die Weiterbildung zurückreflektiert werden.

Dies ermöglicht eine kontinuierliche Aktualisierung von Fortbildungsformaten, die wiederum die berufliche Praxis bereichern. Auch hat die Akademie Remscheid den Anspruch, mit den Weiterbildungsteilnehmern auch nach Beendigung von Fortbildungen in Kontakt zu bleiben und diese zu beraten. Daraus entwickeln sich fachspezifische Netzwerke, wie z. B. die in der Akademie Remscheid ansässigen Netzwerke »Spielpädagogik«, »Erzählen« oder »Literaturpädagogik«, die sich kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen und neue Herausforderungen austauschen. Durch Anbindung der Netzwerke an die Akademie Remscheid ist eine hohe Aktualität und Relevanz der Weiterbildung gemessen an der gesellschaftlichen Praxis gewährleistet.

## **SYNERGIEEFFEKTE ZWISCHEN WEITERBILDUNG UND AUSBILDUNG**

Synergieeffekte gibt es auch zwischen dem Weiterbildungs- und Ausbildungsbereich. Wie dies am Beispiel des Fortbildungsformats »Diversitätsbewusste Kulturelle Bildung (DiKuBi)« deutlich wird, sind Aus- und Weiterbildung in der Kulturellen Bildung oftmals an ähnlichen Fragestellungen interessiert. Ausbildungseinrichtungen nähern sich neuen Herausforderungen in der Berufspraxis eher aufgrund von aktuellen Forschungsergebnissen an; Weiterbildungseinrichtungen eher aufgrund der Rückmeldungen von Berufspraktikern, die Weiterbildungen besuchen. Dabei haben Hochschulen im Vergleich zu Weiterbildungseinrichtungen aufgrund wesentlich starrer Strukturen weniger Möglichkeiten, flexibel und kurzfristig mit neuen Bildungsangeboten auf Veränderungen, neue Erkenntnisse und Herausforderungen zu reagieren.

In der Praxis kann punktuell auch beobachtet werden, dass neue Fortbildungsangebote, die zunächst vorrangig in der Weiterbildung entwickelt und ausgebaut werden, im Verlauf von Ausbildungseinrichtungen übernommen werden. Ein Beispiel wäre hier der Fachbereich Rhythmik, der von der Akademie Remscheid sehr früh in Deutschland als Fachbereich in der beruflichen Qualifizierung etabliert wurde.

Eine weitere Kooperationsebene zwischen Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen ergibt sich auf der infrastrukturellen Ebene. So finden sich beispielsweise nur wenige Hochschulen, die das ganze Spektrum an künstlerischen Sparten abdecken. In der beruflichen Praxis der Kulturellen Bildung ist es dagegen zunehmend seltener, dass sich kulturelle Bildungsprojekte auf eine künstlerische Sparte fokussieren.

Man denke beispielsweise an das gängige Projektformat des Musicals. Für die berufliche kulturelle Bildungspraxis wird es daher zunehmend wichtiger, interdisziplinäre und spartenübergreifende Fortbildungen anzubieten. Dies gilt auch für die Medienpädagogik. So werden beispielsweise zukunftsweisende Formate wie die Handlungsorientierte Medienpädagogik (HOMP) von der Akademie Remscheid und Hochschulen teils auch in gemeinsamer Kooperation als Ausbildungs- und Weiterbildungslehrgänge angeboten, da die Hochschulen gar nicht über entsprechende künstlerische Expertise und Ausstattung verfügen. Die Handlungsorientierte Medienpädagogik (HOMP), die klassische Methoden der Spiel-, Kunst oder Theaterpädagogik in der Medienpädagogik aufgreift, transformiert mediale virtuelle Erfahrungen in reale künstlerische Praxis und umgekehrt, so beispielsweise die Produktion von virtuellen und realen Seifenkisten.

## **AUSBLICK**

Die Stärken der Weiterbildung liegen vor allem in flexibleren Strukturen, die schneller auf Veränderungen des Berufsfeldes, – unabhängig von Perspektiven einzelner Fachdisziplinen –, reagieren können und der engen Bindung an Multiplikatoren, Berufspraktikern und Berufszusammenhängen, die im Wechselspiel zwischen Weiterbildungsbesuch und Erfahrungen in der eigenen beruflichen Praxis, Themen und Herausforderungen innerhalb der eigenen Fortbildung konkretisieren und so eine stetige Aktualisierung der Weiterbildungspraxis ermöglichen.

Der Aktualisierungsbedarf von Weiterbildungen in der Kulturellen Bildung ist in den letzten Jahren mit einer der größten Herausforderungen. Nicht nur der gesellschaftliche Wandel, Globalisierung, Medialisierung und Migration entwickeln sich rasant. Auch die Reformprozesse der Schulen, wie der Ganztags- oder die Öffnung hin zu kommunalen Bildungslandschaften, schreitet unaufhörlich voran. All dies hat sehr konkrete Auswirkungen auf den kulturellen Bildungsmarkt. Hier bedarf es kontinuierlicher Reflexion von Vermittlungsmethoden und Inhalten, um Kinder und Jugendliche nachhaltig für Kunst, Kultur und Kulturelle Bildung begeistern zu können. Das bedeutet im Umkehrschluss eine größere Flexibilität für die Weiterbildung und zugleich eine noch stärkere Anbindung an Forschung und Modellprojekte, um zeitgemäße kulturelle Bildungsmethoden entwickeln zu können.

Zugleich bedingen diese gesellschaftlichen Transformationsprozesse für den in der kulturellen Bildung Tätigen ein höheres Engagement in der Weiterbildung als dies früher von Nöten war.

Letzteres wird aber zunehmend schwieriger, angesichts eines zunehmenden Wechsels in der kulturellen Bildungslandschaft: weg von infrastruktureller Förderung hin zu Projektarbeit und zunehmend prekären Arbeitsverhältnissen. Ohne Arbeitgeber entfällt die Übernahme von Kosten für die Weiterbildung. Der einzelne kulturelle Bildungsakteur muss allein in Zeit- und finanzielle Ressourcen investieren, um aktuellen Herausforderungen in der kulturellen Bildung gewachsen zu sein. Zwar bieten kulturelle Bildungsprogramme oftmals kurzformatige Fortbildungen berufsbegleitend an, diese beinhalten jedoch keine nachhaltigen Qualifizierungen und damit auch keine Weiterentwicklung des Berufsfelds im kontinuierlichen Dialog mit den Fortzubildenden.

Dass Modellprojekte und -programme ein erster wichtiger Schritt sind, um neue Methoden in der kulturellen Bildungspraxis zu erproben, wie beispielsweise im BLK-Programm »Kulturelle Bildung im Medienzeitalter« oder dem BMBF-Programm »Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung«, ist unumstritten. Sollen jedoch nachhaltige Erfolge im Kontext einer stärkeren Einbindung von Medien oder des Sozialraums und anderer Zielgruppen in der kulturellen Bildung erzielt werden, bedarf es einer systematischen Einbindung dieser Anforderungen in die Aus- und Weiterbildung, wie dies jüngst auch explorativ in der vorausgehend schon genannten Studie »Internationalität in der kulturellen Bildung« beobachtet werden konnte: Innerhalb des untersuchten Zeitraumes von 2012 bis 2014 konnte eine Abnahme internationaler Diversitätsbezüge in den 500 untersuchten kulturellen Bildungsprojekten beobachtet werden. Dieser ging mit einer punktuellen Abnahme der Präsenz des Themas »Interkulturalität« innerhalb dieses Zeitraums im Fachdiskurs einher, der abgelöst wurde von neuen Schwerpunkten wie Inklusion und Partizipation. Diese Beobachtung legt nahe, dass ein zeitweiser Impuls zur Priorisierung eines Themenaspekts im Rahmen von jährlichen Themenschwerpunkten oder mehrjährigen Bundes- und Landesprogrammen nicht ausreicht, um nachhaltige Entwicklungen in der kulturellen Bildungslandschaft anzustoßen. Hier bedarf es einer systematischen Verankerung von aktuellen Themen in Aus- und Weiterbildung, die wiederum mit Forschung und Praxis eng verknüpft sind. Hier kommt der Weiterbildung – und zwar einer Weiterbildung, die auf nachhaltige Qualifizierung angelegt ist – eine entscheidende Schlüsselfunktion zu, um eine zeitgemäße kulturelle Bildungspraxis zu gewährleisten, die einer Gesellschaft Gestaltungsräume und kulturelle Teilhabe ermöglicht.

**Susanne Keuchel ist Direktorin der Akademie Remscheid für kulturelle Bildung und Honorarprofessorin an der Universität Hildesheim**

# VON MONTAGS-RELEVANZ UND PROMINENZANFORDERUNGEN

**GABRIELE SCHULZ IM GESPRÄCH MIT ANDREAS GRÜNEWALD STEIGER**

**Schulz:** Herr Grünewald Steiger, welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht Weiterbildung für Kulturberufe?

**Grünewald Steiger:** Es wird Sie nicht verwundern, dass ich als Vertreter einer Weiterbildungseinrichtung, nämlich der Bundesakademie für Kulturelle Bildung, der Weiterbildung für Kulturberufe eine hohe Bedeutung beimesse. Aber ernsthaft: Wer würde heute noch bestreiten wollen, dass Weiterbildung wichtig ist. Wir sprechen bereits seit mindestens einem Jahrzehnt vom lebenslangen Lernen, von einer starken Veränderung der Berufswelt, die ständige und flexible Qualifizierung verlangt. Das gilt selbstverständlich auch für Kulturberufe. Und ich würde sogar noch weitergehen: Gerade in Kulturberufen und Berufen der kulturellen Bildung ist die Weiterbildung und damit eine Professionalisierung besonders wichtig.

**Schulz:** Warum, könnten Sie das näher ausführen?

**Grünewald Steiger:** Zum einen ist festzuhalten, dass wir eher von Arbeitsfeldern oder von professionellen Akteuren als von Berufen im engeren Sinne sprechen müssen.

In den wenigsten Fällen handelt es sich in der Kulturvermittlung um Berufe nach dem Berufsbildungsgesetz oder Berufe, die eine eindeutig definierte akademische Ausbildung voraussetzen. Viele Akteure haben ihre Professionalität durch Learning by doing oder aber durch Qualifizierung im Anschluss an ihre Grundstudiengänge erworben. Ein besonders prägnantes Beispiel hierfür ist die Museumspädagogik: als Mitte der 1980er die ersten Museumspädagogen ihre Arbeit aufnahmen, gab es zwar keine entsprechende Ausbildung (und gibt es bis heute nicht), aber eine Weiterbildung in Form einer berufsbegleitenden Qualifizierung in modularer Form, die maßgeblich an der Bundesakademie Wolfenbüttel im Austausch mit dem Bundesverband Museumspädagogik entwickelt wurde und bis heute realisiert wird. Grundsätzlich gehen wir dabei von einer sehr engen Verbindung zwischen den Anforderungen und Ansprüchen der Praxis und dem Weiterbildungskonzept im Programmbereich Museum voraus, zwischen beiden Dimensionen schaffen wir sozusagen kausale Zusammenhänge. Das erlaubt uns als Akademie, auf die aktuellen Bedarfe einzugehen und bietet damit der Museumspädagogik eine fachliche Qualifikation in einem Haus, das in mehreren künstlerischen und kulturvermittelnden Sparten verortet ist und damit den Vorteil überfachlicher Professionalisierung ermöglichen kann. Zum anderen können wir als Weiterbildungseinrichtung sehr viel schneller auf den Bedarf der Praxis reagieren, als es den Hochschulen möglich ist. Bis etwa ein Studienangebot geplant, strukturiert, organisiert, akkreditiert ist, dauert es seine Zeit. Hier kann in der Weiterbildung sehr viel flexibler und zielgerichteter agiert werden. Und ich wage zu behaupten, dass Weiterbildung vielfach auch ein besserer Weg ist, als neue Studiengänge zu etablieren, bei denen etwa nicht klar ist, zu welchem Ziel, oder besser: auf welches Berufsfeld hin Studierende ausgebildet werden. Nach wie vor ist eine unserer zentralen Aufgaben, Defizite in der Grundausbildung aufzunehmen und berufsfeldbezogen auszugleichen. In Richtung der Universitäten ist das nicht despektierlich gemeint, denn die Qualität der Weiterbildung beschreibt sich durch ein möglichst enges und dialogisches Zusammenspiel zwischen Forschung, Lehre und Berufspraxis. Wenn an dieser Stelle der Dialog funktioniert, können sich Aus- und Weiterbildung bestens ergänzen, das zeigen auch konkrete Beispiele unserer Arbeit.

**Schulz:** Sie haben jetzt häufiger den Praxisbezug erwähnt. Wie wichtig ist er und hat seine Bedeutung zugenommen? →

**Grünewald Steiger:** Der Praxisbezug ist natürlich ausschlaggebend und ich denke, wir können diesen durch unsere enge Verbindung mit den Fachverbänden aus dem Feld auch herstellen. Ich würde sogar so weit gehen, zu behaupten, dass seine Bedeutung zugenommen hat. Öfter fällt inzwischen in unseren Zusammenhängen der Begriff der »Montagsrelevanz«, also das, was in der Weiterbildung gelernt wurde, soll am besten gleich am nächsten Montag angewandt werden können. Das ist eine Herausforderung für uns als Einrichtung, weil wir damit noch stärker gefordert werden, unsere Angebote auf den Praxisbezug auszurichten, zugleich verlangt es eine stärkere Spezialisierung, der wir dank eines großen Pools an qualifizierten Dozenten entsprechen können. Gleichzeitig steht aber auch fest, dass eine theoretische Vertiefung und auch berufsethische Reflexion dieser Praxisrelevanz notwendig sind. Wir kooperieren daher mit großem Gewinn für die Weiterbildung mit Hochschulen wie die der Leibniz Universität Hannover, der der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig, der Hochschule für bildende Künste in Braunschweig und der Universität Hildesheim. An letzterer ist unsere Direktorin Vanessa-Isabelle Reinwand-Weis als Professorin für Kulturelle Bildung am Institut für Kulturpolitik tätig. Auf diese Weise konnten die Bezüge der Akademie zu den Kulturwissenschaften verstärkt und die bisher vorhandenen Netzwerke von Nachwuchswissenschaftlern noch stärker ausgebaut werden. Das Verhältnis von Theorie und Praxis geht damit eine noch engere Verbindung ein.

**Schulz:** Können Hochschulen auch eine Konkurrenz für Sie sein?

**Grünewald Steiger:** Wenn es um Weiterbildung geht, kann ich das nicht bestreiten. Das gilt insbesondere, wenn berufsbegleitende Qualifizierungen von Hochschulen angeboten werden, die mit einer staatlichen Anerkennung abschließen. Als nichtstaatliche Institution können wir Ähnliches nicht bieten und unsere Zertifikatskurse verifizieren sich ausschließlich durch den Nachweis von Qualitäten. Wenn entsprechende Angebote von Hochschulen dann auch noch kostenfrei sind, stellen sie natürlich eine Konkurrenz dar, der wir uns allerdings gerne stellen und sie nicht scheuen, denn ich bin von unserem inhaltlichen Konzept und dessen thematischer Struktur überzeugt, auch die Rückmeldungen der Teilnehmenden belegen dies anhand der permanent durchgeführten Evaluationen.

**Schulz:** Welche Bedeutung hat, wer welchen Kurs gibt? Kommt es vor allem auf die fachliche Expertise an oder spielt auch anderes eine Rolle?

**Grünewald Steiger:** Die fachliche Qualifikation und die berufliche Professionalität stehen absolut im Vordergrund. Dozenten, die wir verpflichten, müssen in ihrem Gebiet eindeutige und nachweisliche Expertise haben und darüber hinaus den geforderten Praxisbezug erfüllen. In den Programmbereichen wie Darstellende Kunst, Literatur oder Bildende Kunst stellen wir aber auch Tendenzen fest, dass die Prominenz von Dozenten eine gewisse Rolle spielt. Das nicht nur mit Blick auf die hohe Fachlichkeit der Vermittlung, sondern auch hinsichtlich des bekannten Dozentennamens auf der Teilnahmebescheinigung. Das gilt umso mehr, wenn die Weiterbildung als Referenz Nutzen finden soll.

**Schulz:** Wie meinen Sie das?

**Grünewald Steiger:** Wir stellen zunehmend fest, dass unsere Teilnehmenden freiberuflich oder in befristeten Projekten tätig sind. Das bedeutet zum einen, dass, wie schon ausgeführt, die »Montagsrelevanz« gegeben sein soll, da bei freiberuflich Tätigen sowohl die Ressourcen Geld aber vor allem auch Zeit knapp sind. Zum anderen nutzen die Freiberufler ihre eigene Weiterbildung als Referenz zur Akquise von Aufträgen oder auch zur Bewerbung für Festanstellungen. Da anzunehmen ist, dass die Auftraggeber nicht immer über präzise Kenntnisse im Feld verfügen, aber bestimmte Vorstellungen mit bestimmten Persönlichkeiten verbinden, ist es verständlich, dass dieser Aspekt eine gewisse Bedeutung bekommt.

**Schulz:** Was sind ihres Erachtens die größten Herausforderungen in der nächsten Zeit?

**Grünewald Steiger:** Festzuhalten ist zunächst, dass die gesellschaftliche und ebenso die (kultur)politische Wertschätzung kultureller Bildung deutlich zugenommen hat. Keine Kulturinstitution kann es sich aktuell leisten, auf Aktivitäten im Bereich kultureller Bildung zu verzichten, denn sie ist zum Teil institutioneller Legitimation geworden. Damit ist auch der Bedarf an Weiterbildung gestiegen, parallel dazu hat die Differenzierung der spezifischen Professionen noch weiter zugenommen. Kulturelle Bildung war schon immer ein weites Feld, denn die verschiedenen Einrichtungen verlangen unterschiedliche Konzepte und Kompetenzen. Dann ist festzustellen, dass sich auch die Zielgruppen kultureller Bildung ausdifferenziert haben. Selbst in der Folgezeit der Akklamation »Kultur für alle« muss ehrlich festgestellt werden, dass damit in der Regel und lange nur eine kleine eher bildungsaffine Schicht erreicht wurde.

Das hat sich zum Glück deutlich verändert. Heute wollen wir Menschen ansprechen mit ganz unterschiedlicher Herkunft, mit und ohne Handicap, mit migrantischen Hintergründen, aus unterschiedlichen Generationen, aus allen sozialen Milieus, Digital Natives oder auch Medienabstinente, kulturferne und kulturaffine Menschen, wir wollen inkludieren, Partizipation ermöglichen, Zugang und Teilhabe ohne Stand und Ansehen schaffen... Diese ganz unterschiedlichen Gruppen wollen und müssen jedoch angemessen inspiriert werden. Darauf müssen die Akteure in der kulturellen Bildung vorbereitet und kontinuierlich professionalisiert werden. Ein Beispiel von vielen: Die Bundesakademie Wolfenbüttel hat schon vor gut einem Jahrzehnt begonnen, sich mit der älteren Generation als Zielgruppe kultureller Bildung zu befassen und dieses Thema in Tagungen und Weiterbildungsangeboten aufgegriffen. Im Programmbereich Bildende Kunst ist daraus ein Zertifikatslehrgang »Kunstpädagogik« entwickelt worden, der seit mehreren Jahren sehr erfolgreich realisiert wird. So spielt der demografische Wandel als eine der großen gesellschaftlichen Herausforderungen an der Akademie schon länger eine wichtige Rolle. Apropos Generationswechsel – eine weitere Herausforderung stellt sich auch in anderer Richtung: Wir bekommen es jetzt zunehmend mit den sogenannten Digital Natives zu tun, die jetzt in das Weiterbildungsalter kommen. Sie sind mit allen bisher denkbaren virtuellen Erfahrung groß geworden, ihr Wissen über das digitale Netz ist deutlich umfangreicher und weitreichender als das derjenigen, die sozialisiert wurden, als die Welt noch eine analoge war. Sie bewegen sich dort wie Fische im Wasser, wohingegen wir als Konzeptentwickler in der Weiterbildung oft noch dabei sind, das Schiff als Mittel zur Überquerung des Meeres zu zimmern. An dieser Stelle wird es tatsächlich sehr spannend werden, denn ohne den wirklichen Dialog der Generationen wird und soll es an dieser Stelle nicht mehr gehen.

**Schulz:** Das war ein schönes Schlusswort. Haben Sie herzlichen Dank für das Gespräch.

**Andreas Grünewald Steiger ist Leiter des Programmbereichs Museum an der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel** —

**Gabriele Schulz ist Stellvertretende Geschäftsführerin des Deutschen Kulturrates**

**Drei Hauptziele verfolgt der Bologna-Prozess:  
Die Förderung von Mobilität, von internationaler Wettbewerbsfähigkeit und von Beschäftigungsfähigkeit.**



# DUALES SYSTEM

# DIE FREUDEN UND GELEGENLICHE UNBILL DER PRAXIS

ANNE SCHULZ

**R.** S. arbeitet, nach der Ausbildung zur Mediengestalterin Bild und Ton, bei einem TV-Sender als Cutterin. C. M. hat eine Ausbildung zur Buchhändlerin absolviert, danach Germanistik studiert und ist heute verantwortlich für Konzeption und Redaktion in einer Kommunikationsagentur. H. D. erlernte die beruflichen Grundlagen als Fachkraft für Veranstaltungstechnik, bildete sich dann zum Meister für Veranstaltungstechnik fort und ist heute in leitender Position bei einem Theater tätig.

Drei Beispiele in einer Liste, die sich um viele Berufsprofile mit kaufmännischen, technischen oder gestalterischen Aufgaben in der Medien- und Kommunikationsbranche im Kulturbereich verlängern ließe.

## ZUR ATTRAKTIVITÄT DUALER AUSBILDUNG

Von den 328 Ausbildungsberufen<sup>1</sup> qualifizieren rund 30 Berufsausbildungen für Tätigkeiten im Kultur- und Medienbereich<sup>2</sup>. Dazu zählen Berufe wie Fotograf oder Buchhändler, die unter diesem Namen seit vielen Jahrzehnten ausgebildet werden, wenn die Ausbildungsinhalte auch jeweils gemäß den aktuellen Anforderungen modernisiert wurden. Andere Ausbildungsberufe wie Mediengestalter Digital und Print<sup>3</sup> oder Medienkaufmann Digital und Print haben ursprünglich bestehende Berufsprofile ersetzt und werden in der neuen Form ebenfalls jeweils angepasst oder erweitert, wenn dies geboten ist.

Und eine dritte Gruppe von Berufsausbildungen wurde in den letzten 20 Jahren neu eingeführt, dazu zählen etwa: Fachinformatiker, Mediengestalter Bild und Ton, Fachkraft für Veranstaltungstechnik oder auch Maskenbildner.

Die duale Berufsausbildung ist so jedes Jahr für viele Tausend junge Menschen der erste Schritt in eine berufliche Tätigkeit in der Medien- und Kommunikationsbranche und im Kulturbereich. Die Auszubildenden erwerben ihre beruflichen Qualifikationen in Rundfunksendern, Museen, Verlagen, Games-Unternehmen, Buchhandlungen, Werbeagenturen, bei technischen Dienstleistern, Theatern, Film-Produktionsfirmen, soziokulturellen Zentren, Bibliotheken etc. Das Spektrum der Tätigkeiten umfasst kaufmännisch-organisatorische, gestalterische, technische Arbeitsbereiche.<sup>4</sup> Wobei die geschlechtsstereotype Berufsorientierung auch in diesen Berufsfeldern noch nicht überwunden ist. So werden wesentlich häufiger junge Frauen in kaufmännischen Berufen und junge Männer in technischen Feldern ausgebildet.

Bei sehr vielen Berufsfeldern in Gestaltung, Technik und Management können die Schulabsolventen zwischen den Alternativen Ausbildung oder Studium wählen.<sup>5</sup> Allerdings gibt es einige, vor allem konzeptionelle Arbeitsfelder, in die kein einschlägiger Ausbildungsberuf führt, so z. B. der Journalismus oder die Regie. Hier ist das Studium die bessere Alternative. Alle anderen Bildungsinteressierten können über Ausbildung, Studium oder sogar eine Kombination aus beiden Wegen nachdenken.

Die Berufsausbildung kennzeichnet auch im Medien- und Kulturbereich die Vorteile, die insgesamt für diese Form des Berufseinstiegs sprechen. Darunter etwa: Unternehmen können ihren Nachwuchs passgenau ausbilden, die Ausbildungsberufe liefern einen erprobten und zugleich dynamischen Rahmen für die Personalentwicklung. Die Berufseinsteiger wiederum lernen die Praxis intensiv kennen und haben die Chance, direkt nach der Ausbildung übernommen zu werden. Die Berufsausbildung ist zugleich egalitär: Sie ist für die Bewerber ohne Studienberechtigung und ohne hohen Kostenaufwand zugänglich.<sup>6</sup> Wie attraktiv die Berufsausbildung ist, lässt sich ebenso am Phänomen des dualen Studiums ablesen, das Berufsausbildung und Studienabschluss kombiniert, und bei Schulabsolventen sehr begehrt ist.

Da die Berufsausbildung die Arbeitsmarkterfordernisse spiegelt, ist das Ausbildungsplatzangebot auch ein Indiz für spätere Berufschancen. Die Modernisierung der Ausbildungsberufe erlaubt es, jeweils aktuelle neue berufliche Anforderungen durch neue Produkte oder Produktionsmethoden abzubilden etc. Die Flexibilität und Leistungsstärke der beruflichen Ausbildung zeigt sich heute nicht zuletzt bei der Integration von geflüchteten Menschen.

Die persönlichen Qualifikationen der Auszubildenden wie das Engagement der Ausbildungsunternehmen und Berufsschulen lässt sich bei vielen Berufen u. a. an einer hohen Quote bei erfolgreichen Abschlussprüfungen und einer geringen Anzahl von Ausbildungsabbrüchen ablesen. Selbstverständlich verläuft, bei allen Pluspunkten, auch in der Medien- und Kommunikationsbranche, im Kulturbereich nicht jede Ausbildung perfekt. Zu Problemen führen sowohl überzogene Erwartungen der Betriebe (Auszubildenden wird zu schnell zu große Verantwortung aufgebürdet) wie auch falsche Erwartungen der Bewerber, wenn etwa der kreative Anteil der Tätigkeit massiv überschätzt, die eher langweilige berufliche Routine abgelehnt wird. Dennoch ist die duale Berufsausbildung ein erfolgreiches und erprobtes Modell.

## DUALE AUSBILDUNG STATT PRAKTIKUM?

Praktika wie außerschulische Projekte sind eine hervorragende Form, die eigenen Berufsziele mit den real existierenden Ausbildungsangeboten und Berufsprofilen abzugleichen. Unternehmen können junge Berufseinsteiger kennen lernen und so geeignete Auszubildende finden. Nicht weniger aber auch nicht mehr, ist der Sinn des Praktikums. Und ein solches Praktikum erfüllt seinen Zweck in engen zeitlichen Grenzen.

Durch die sinkende Anzahl von Bewerbern ist insgesamt die Anzahl derer, die statt eine Ausbildung zu erhalten, sich in Praktika abarbeiten, rückläufig. So ist auch glücklicherweise inzwischen seltener die Unsitte zu beobachten, vor einer dreijährigen Ausbildung ein Jahrespraktikum zu verlangen.

Die sprichwörtliche Praktikantenkarriere ist im Medien- und Kulturbereich, nach unserer Beobachtung, eher bei Studierenden bzw. Studienabsolventen zu beobachten. Seltener bei Absolventen der dualen Ausbildung, die bereits Berufspraxis und damit in anderen Unternehmen »verwertbare« Qualifikationen besitzen.



<sup>1</sup> Stand 2015, staatlich anerkannte Ausbildungsberufe nach Berufsbildungsgesetzes (BBiG) bzw. der Handwerksordnung (HwO).

<sup>2</sup> Die exakte Abgrenzung erfordert eine inhaltliche Diskussion und Einordnung der Ausbildungsprofile.

<sup>3</sup> Bereits 1998 wurden hier bei der Einführung des neuen Ausbildungsberufs die Auswirkungen der Digitalisierung deutlich.

<sup>4</sup> Zu beachten sind dabei Überschneidungen in zwei Richtungen: In Medien- und Kulturunternehmen bzw. Institutionen werden auch weitere, thematisch nicht einschlägige Berufe wie Kaufmann für Büromanagement ausgebildet. Gleichzeitig werden medienspezifische Berufe auch außerhalb der Kern-Branche, etwa in Marketing-Abteilungen anderer Industrie-Unternehmen, ausgebildet.

<sup>5</sup> So z. B. die Alternative: Kaufmann für audiovisuelle Medien oder Studium der Film- und Fernseh-Produktion an einer Filmhochschule.

<sup>6</sup> Gerade im Vergleich zu den Kosten privaten Akademien.

Aus der Erfahrung von betrieblichen Rekrutierungsprozessen kann berichtet werden, dass Unternehmen bei Ausbildungsbewerber nicht so sehr auf das lange Praktikum als vielmehr auf Zeugnisse, Schulnoten in einschlägigen Fächern, praktische Kenntnisse (die ebenso über außerschulische AGs, Projekte etc. erworben sein können), die angemessene Form der Bewerbung (ja, auch die Rechtschreibung!) und besondere Leistungsnachweise (z. B. im Sport, in Aushilfsjobs, im Ehrenamt) Wert legen. Das Alter kann dann eine Rolle spielen, wenn z. B. in einem Veranstaltungsbetrieb außerhalb der üblichen Arbeitszeiten gearbeitet werden muss oder andere Aspekte des Jugendschutzes<sup>1</sup> beachtet werden müssen. Generell wird Volljährigkeit mit einer gewissen Selbstständigkeit verbunden.

### VERHÄLTNIS AUSZUBILDENDE – FREIE STELLEN

Im Berufsbildungsbericht 2015 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sind unter den zehn Berufen mit einem besonders hohen Anteil an erfolglosen Ausbildungsplatznachfragern fünf Berufe aus dem Medien-/Kulturbereich aufgeführt, was im Verhältnis zur Gesamtzahl aller Ausbildungsberufe überproportional hoch ist<sup>2</sup>.

Gleichzeitig gibt es Ausbildungsberufe, wie Fachinformatiker, bei denen, nach Einschätzung von Bildungsexperten (z. B. der Kammern), zu wenige Bewerber vorhanden sind und regelmäßig Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben.

# 30/328

Berufsausbildungen qualifizieren für Tätigkeiten im Kultur- und Medienbereich.

Qualitativ sind es offenbar bestimmte Arbeitsbereiche, bei denen die Besetzung nicht umgehend erfolgt. Das belegt eine Stichprobe, die vom AIM-Koordinationszentrum für Ausbildung in den Medienberufen ausgewertet wurde. Untersucht wurden Stellenanzeigen für Ausbildungsplätze, für die am 03.09.2015 im Kammerbezirk Köln noch Auszubildende für den Ausbildungsstart 01.09./01.10.2015 gesucht wurden. Die Stichprobe ergab, dass Auszubildende weniger für Kernbereiche der Print- oder TV-Produktion als vielmehr für Konzeption, Gestaltung und Produktion digitaler Medien gesucht wurden. Als Arbeitsbereiche für die offenen Ausbildungsplätze wurden etwa benannt: »Entwicklung von Apps bzw. Spielen für Smartphones, sowie Datenbankanwendungen, Webanwendungen« oder »Web-/App-Anwendung«, »Websites und Online-Shop«, »E-Commerce und Digitales Marketing«, »Konzeption und Planung von Webprojekten«, Konzeption von Online-Marketing, »Unterstützung bei Facebook-Marketing Vertriebs-Kampagnen«, »Betreuung von internen und externen Social Media Kanälen«, »Bild- und Videobearbeitung«, »Social Media Accounts betreuen«. Hier zeigt sich, dass digitale Geschäftsmodelle sich erfolgreich etablieren ohne dass die relevanten beruflichen Chancen über die duale Ausbildung sofort von Bewerbern bzw. von Multiplikatoren in der Berufsorientierung erkannt werden.

Das Verhältnis zwischen offenen Stellen und interessierten Bewerbern lässt sich also nicht pauschal benennen, sondern ist bei einzelnen Ausbildungsberufen wie Tätigkeitsbereichen unterschiedlich. Ebenso differenziert müssen die Handlungsstrategien im Bereich von Personalentwicklung und Berufsorientierung sein.

### NACHWUCHSSITUATION

Der Kultur- und Medienbereich erfreut sich generell eines großen Interesses durch die Bewerber. Gerade die großen, bekannten Unternehmen mussten sich in den letzten Jahren keine Sorgen machen, aus einer erheblichen, sogar anwachsenden Anzahl von guten, qualifizierten Bewerbern ihre neuen Auszubildenden aussuchen zu können.

Kennzeichnend war auch eine hohe schulische Vorbildung der Bewerber (Studienberechtigung), ein höheres Alter (im Vergleich zu anderen Ausbildungsberufen) und zusätzliche Qualifikationen, die über Praktika, Auslandsaufenthalte, außerschulische Projekte etc. erworben werden. Also eine durchaus komfortable Situation.

<sup>1</sup> Wie Mitarbeit an Projekten, die keine Freigabe unter 18 Jahren haben.

<sup>2</sup> Nach der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, ausgewählte Berufe mit mindestens 500 Ausbildungsplatznachfragern bundesweit.



Selbstverständlich gibt es auch im Kultur- und Medienbereich den typischen Ausbildungsbetrieb so wenig wie den typischen Auszubildenden. Zu den Ausbildungsbetrieben zählen mittelständische Unternehmen, international agierende Konzerne (mit eigener Berufsschule), kleine Agenturen. Bei den einen gibt es differenzierte Personalentwicklung und Nachwuchsgewinnung, bei den anderen werden Ausbildungsthemen direkt von der Chefin, dem Chef verantwortet.

Inzwischen stagniert die Zahl der Bewerbungen insbesondere bei kleinen und mittelständischen Betrieben (KMU), wenn sie nicht sogar rückläufig ist. Auch bei bisher von einem hohen Interesse der Bewerber verwöhnten Branchensegmenten erscheint das Thema des demografischen Wandels am Horizont, mit der damit einhergehenden Konkurrenz um die jungen Talente. Diese jungen Berufseinsteiger fragen verstärkt nach den zu erwartenden Arbeitsbedingungen, nach ökonomischer Sicherheit<sup>3</sup>, nach längerfristigen Perspektiven im Hinblick auf Vereinbarkeit mit weiteren persönlichen Lebenszielen<sup>4</sup>. Große Unternehmen können mit langfristigen Strategien zu Personalgewinnung und Personalbindung reagieren, die KMU tun sich damit erwartungsgemäß schwerer.

Damit stehen Unternehmen und Institutionen des Medien- und Kulturbereichs vor neuen Anforderungen. Besseres Personalmarketing ist nur eine Antwort. Die andere wäre, die Fragen der jungen Bewerber nach Arbeitsbedingungen und Perspektiven ernst zu nehmen und zum Anlass zu nehmen, die Arbeitssituation aller Beschäftigten bzw. Freiberufler zu betrachten.

### DIE ÜBERNAHME VON AUSZUBILDENDEN

Rund 60 Prozent der Auszubildenden, die ihre Prüfung erfolgreich ablegen, werden im Bundesdurchschnitt von ihren Betrieben übernommen. Während einige Betriebe zielgerichtet nur in die eigenen Nachwuchskräfte investieren, bilden andere Unternehmen, auch aus übergeordneten, gesellschaftlichen Erwägungen heraus, über Bedarf aus. Ein weiterer Faktor sind projektbezogene Arbeitsprozesse, die mitunter schon die Personalplanung über die drei Jahre Ausbildungszeit erschweren.

Aber auch nicht alle Auszubildenden wollen nach dem Abschluss im Betrieb bleiben. Sei es, weil sie andere Berufsfelder kennen lernen wollen, sei es, dass sie schlechte Erfahrungen gemacht haben. Sei es, dass sie weitergehende Pläne, wie z. B. für ein Studium, hegen. Das hohe Niveau der Schulabschlüsse (Studienberechtigung) öffnet viele Türen. Einige Betriebe suchen deshalb inzwischen Auszubildende mit mittleren Bildungsabschlüssen, bei denen sie ein klares berufliches Rollenverständnis für Aufgaben in der operativen Ebene erwarten und die ihnen nicht durch übergroße Studierneigung abhandkommen.

In welchem Verhältnis bei den jeweiligen Berufen und Branchen die gewünschte Übernahme bzw. Nichtübernahme stehen, müsste gesondert untersucht werden.

### DUALE AUSBILDUNG ALS DURCHGANG FÜR STUDIUM ODER ALS BERUFSPERSPEKTIVE

Wie bei den vorangestellten drei Fällen sichtbar wird, beschreiten Auszubildende nach dem erfolgreichen Abschluss ganz unterschiedliche Wege. Viele bleiben (zunächst) im Betrieb und erwerben so noch mehr Fachwissen und Arbeitsroutine. Ihnen stehen, je nach Betriebsgröße und -struktur, Karrierewege z. B. in die Projektleitung oder in eine größere fachliche Spezialisierung offen.

Diese Laufbahnoptionen können mit entsprechenden Aufstiegsfortbildungen verbunden sein. Dazu zählen etwa Abschlüsse als Geprüfter Medienfachwirt, Produktionsleiter, Aufnahmeleiter, Producer, Meister für Veranstaltungstechnik, Industriemeister Printmedien etc. Mit diesen Fortbildungsprüfungen, die von den Kammern abgenommen werden, kann die Berechtigung verbunden sein, selber fortan als Ausbilder zu fungieren.<sup>5</sup>

Eine andere, branchenspezifische Variante von Berufseinstieg ist die Freiberuflichkeit. Sie muss oft mangels Alternativen herhalten und stellt die Absolventen durchaus vor Probleme. Ziel der dualen Berufsausbildung ist ja nicht, Selbstständige zu qualifizieren. So sind diese jungen Freien häufig mit Themen wie Kalkulation, Versicherung, Steuern, selbstständiger Arbeitsplanung, Gewährleistung etc. überfordert. Hier besteht Handlungsbedarf, da diese Übergänge besser untersucht und begleitet werden müssten.

Alternativ wählen andere Ausbildungsabsolventen ein Studium. Entweder indem sie die gewählte Fachrichtung vertiefen (z. B. Kamerastudium nach Mediengestalter Bild und Ton, Theatertechnik/Medientechnik nach Fachkraft für Veranstaltungstechnik, Betriebswirtschaftslehre nach einer kaufmännischen Ausbildung) oder sie folgen inhaltlichen Interessen jenseits des Fachgebietes. Erwähnt werden sollte, dass die Eignungsprüfung für Studiengänge z. B. im Designbereich mit einer vorher absolvierten Berufsausbildung erfolgreich(er) gemeistert werden kann.

Für die Bewerber (und ihre Eltern) spielt häufig eine Rolle, dass durch die vorher absolvierte Berufsausbildung eine sichere und solide Basis gelegt wurde, auf der dann das Wagnis einer Studienbewerbung für kreative Fächer, bei der der Ausgang ungewiss ist, unternommen wird. Ob dieser Trend sich mit den immer jünger werdenden Abiturienten, die z. T. noch nicht volljährig sind,<sup>6</sup> verstärken wird, bleibt abzuwarten. In jedem Fall können Ausbildungsabsolvent/innen einer etwaigen Ablehnung durch die Hochschule ruhiger entgegen blicken als Langzeitpraktikanten, die auf einen Studienplatz warten.

Um die Durchlässigkeit der Bildungssysteme zu verbessern, wird für Ausbildungsabsolvent/innen ohne Studienberechtigung der Weg zum »Studium ohne Abitur« vereinfacht. In der Regel allerdings bei der Ausbildung verwandten Fächern. Oder, wie die Wiesbadener Hochschule<sup>7</sup> erprobt, die erfolgreiche Ausbildung kann sogar auf ein fachverwandtes Bachelor-Studium angerechnet werden. Die Studienzeit verkürzt sich.

In der Praxis spielt momentan eine andere Variante eine immer größere Rolle: Studierende, die ihr Studium aufgeben wollen oder müssen, werden gezielt als Auszubildende angesprochen. Dies wird von der Bundesregierung u. a. im Programm Jobstarter propagiert und gefördert. Damit soll der Nachwuchsmangel wettgemacht werden. Bei ca. 25 Prozent Studienabbrechern ist hier ein großes Potential für Unternehmen vorhanden. Der Weg aus dem Studium in die Ausbildung kann durch Anerkennung der Studienleistungen (und damit Verkürzung der Ausbildung) versüßt werden.

### VERBLEIBSTUDIEN ZU AUSGEBILDETEN

Verbleibstudien, die über einen relevanten Zeitraum den Berufsweg von Absolventen ausgewählter Ausbildungsberufe und in repräsentativen Branchensegmenten untersuchen, sind im hohen Maße wünschenswert.

Anne Schulz ist Bildungsreferentin in AIM KoordinationsCentrum/sk stiftung jugend und medien, Köln

<sup>3</sup> So wurde beispielsweise im August 2015 bei dem gamescom congress in Köln diskutiert, dass das im Vergleich niedrigere Niveau von Einstiegsgehältern zu einer Abwanderung in andere Software-Zweige führe. Die »coolen Projekte« scheinen dann weniger überzeugend zu sein als das Gehaltsgefüge.

<sup>4</sup> Siehe unter anderem die 17. Shell Jugendstudie, »Jugend 2015«, S. 72 ff.

<sup>5</sup> Nachweis der berufs- und arbeitspädagogischer Qualifikationen in der Ausbildungs-eignungsprüfung (AEOV).

<sup>6</sup> Bei diesen, nicht-volljährigen Abiturienten spielen die Eltern bei der Berufsorientierung erwartungsgemäß eine größere Rolle. Sowohl im persönlichen Entscheidungsprozess wie beim Abschluss von Verträgen.

<sup>7</sup> Bachelor Media: Conception & Production an der Hochschule RheinMain

# GOLDENES HANDWERK?

TITUS KOCKEL

Mit etwa 5,4 Millionen Beschäftigten in rund einer Million Unternehmen stellt das Handwerk heute etwa 13 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland. Die Ausbildungsleistung des Handwerks ist deutlich stärker: Rund 380.000 junge Menschen machen ihre Ausbildung im Handwerk, das sind 27 Prozent aller Auszubildenden dieses Landes. Die Grundlage aller Tätigkeit im Handwerk bildet in Deutschland die Handwerksordnung (HwO). Die Zugehörigkeit wird nicht durch Betriebsgröße oder andere Kriterien geregelt, sondern über ein Register von Handwerkszweigen,<sup>1</sup> die in Anlagen zu diesem Gesetz einzeln aufgeführt sind. Nach der Reform der Handwerksordnung von 2004 wird unterschieden zwischen den zulassungspflichtigen Handwerkszweigen der Anlage A (Gewerke, in denen die Meisterprüfung Voraussetzung für die Gründung oder Übernahme eines Handwerksunternehmens ist), den zulassungsfreien Handwerkszweigen der Anlage B1 (Gewerke in denen eine Meisterprüfung möglich, aber nicht unbedingt erforderlich für die Gründung oder Übernahme eines Handwerksunternehmens ist) und die handwerksähnlichen Gewerke der Anlage B2, in denen eine Meisterprüfung in der Regel nicht möglich ist. Heute gehören 149 Gewerke zum Handwerk insgesamt, davon 41 zur Anlage A, 53 zur Anlage B1 und 57 Gewerke zur Anlage B2. Die Pflichtmitgliedschaft eines Betriebes in der regionalen Handwerkskammer ist gesetzlich vorgeschrieben.

Wieviel Kultur steckt im Handwerk? Diese Frage beschäftigte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (heute Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) im Zuge der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK), und um sie zu klären, hat es dankenswerterweise eine empirische Studie in Auftrag gegeben. Die Untersuchung wurde als Kooperation eines führenden Instituts der klassischen Kulturstatistik mit einem Teilinstitut des Deutschen Handwerksinstituts im Jahr 2010/2011 durchgeführt und 2011 publiziert.<sup>2</sup>

Seither besitzen wir eine verlässliche Basis zur handwerklichen Kultur- und Kreativwirtschaft, auf der wir Aussagen zu den Kulturgewerken und Kulturberufen des Handwerks machen und weiterführende Überlegungen anstellen können. Die Studie bezieht sich auf die damaligen Zahlen, die bei den Unternehmen, Beschäftigten und Umsätzen etwas geringer als heute ausfielen, dafür aber mehr Gewerke, nämlich 151 Handwerksgewerke auswiesen. Da solche aufwändigen Untersuchungen nur in größeren Intervallen durchgeführt werden können, bitte ich wegen der Diskrepanz um Nachsicht.<sup>3</sup>

Wegen der Unschärfe der Bundesstatistik gegenüber der Wirtschaftsgruppe Handwerk waren die methodischen Schwierigkeiten nicht trivial. Damit am Ende tragfähige Ergebnisse erreicht werden konnten, wurde das Verfahren über einen unabhängigen Beirat breit abgestimmt, und es wurde darauf geachtet, eher Untergrenzen und Minimalwerte anzugeben. So wurden von vier vordefinierten Gewerkegruppen I bis IV nur diejenigen zwei befragt, in denen ein substantieller Anteil kultureller Wirtschaftsleistung a priori zu erwarten war. Dadurch, wie durch das allgemein behutsame Vorgehen, sind die Zahlen insgesamt eher zu niedrig ausgefallen. In jedem Fall muss man vorausschicken, dass nicht nur die in der Studie quantitativ untersuchten Gewerke der Gruppen I (vollständige Zuordnung zur KuK) und II (teilweise Zuordnung zur KuK) kultur- und kreativwirtschaftlich aktiv sind. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, hat die Studie einige Gewerke der Gruppe III (vereinzelte Unternehmen kulturaktiv) mit Fallbeispielen zumindest qualitativ untersucht.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> In einem Handwerkszweig können mehrere Ausbildungsberufe zusammengefasst sein.

<sup>2</sup> Dem Büro für Kulturwirtschaftsforschung (KWF) Köln und dem Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen).

<sup>3</sup> Müller, Klaus/Söndermann, Michael/Markworth, Sebastian (2011), Das Handwerk in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, 84, Duderstadt 2011, → [www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Gewerbefoerderung/kultur/Handwerk\\_und\\_Kreativwirtschaft\\_Studie\\_84\\_Langfassung.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Gewerbefoerderung/kultur/Handwerk_und_Kreativwirtschaft_Studie_84_Langfassung.pdf) (im Folgenden Müller/Söndermann/Markworth (2011), Langfassung). Vgl. die Kurzfassung: Dies., Das Handwerk in der Kultur und Kreativwirtschaft – Kurzfassung, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Hefte, 68, Duderstadt 2011, → [www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Gewerbefoerderung/kultur/Handwerk\\_und\\_Kreativwirtschaft\\_Kurzfassung\\_68.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Gewerbefoerderung/kultur/Handwerk_und_Kreativwirtschaft_Kurzfassung_68.pdf) (im Folgenden Müller/Söndermann/Markworth (2011), Kurzfassung). Der Bericht ist auch publiziert auf dem Kreativwirtschaftsportal des BMWi: [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Mediathek/publikationen,did=452424.html](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Mediathek/publikationen,did=452424.html)

<sup>4</sup> Müller/Söndermann/Markworth (2011), Langfassung, S. 36–38

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass rund die Hälfte aller Handwerkszweige kultur- und kreativwirtschaftlich tätig ist.<sup>5</sup> Bezogen auf die Unternehmen des Handwerks liegt der Anteil bei rund einem Fünftel. Ihr Beitrag zum gesamten Handwerk liegt bei Erwerbstätigen und Umsätzen bei jeweils etwa 16,5 Prozent.

Gemessen an den sieben Hauptgruppen des Handwerks entspräche das aus unterschiedlichen Gewerben zusammengesetzte Kulturhandwerk, das in der Handwerksstatistik nicht als eigene Gruppe ausgewiesen ist, einer der größeren Hauptgruppen.

Die kulturelle Tätigkeit des Handwerks spielt sich im Wesentlichen auf sieben Tätigkeitsfeldern ab. Diese Felder stellen keine Abgrenzungen dar; vielmehr sind hierunter übergreifende kulturelle Tätigkeitsmerkmale der sehr unterschiedlichen Gewerke zusammengefasst; es können einzelne Gewerke bzw. Unternehmen durchaus auf mehreren Feldern gleichzeitig aktiv sein. Ein wichtiges Ergebnis der Studie ist, dass die Mehrheit der Kulturhandwerkszweige Gewerke der Anlage B1 sind, in denen die Meisterqualifikation für die Unternehmensführung nicht verpflichtend ist.

Über 130 der rund 327 beim Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB) gelisteten anerkannten Ausbildungsberufe sind Handwerksberufe (HwO).<sup>6</sup> Ein Vorteil der beruflichen Ausbildung ist, dass die Ausbildungsordnungen in einem längeren Prozess von durchschnittlich zwei bis drei Jahren in enger Abstimmung mit den Fachverbänden, den Sozialpartnern und dem Verordnungsgeber auf breiter gesellschaftlicher Grundlage erarbeitet und als gesetzliche Regelung erlassen werden. Für Interessenten an einer Berufsausbildung im Handwerk zählt darüber hinaus das attraktive Spektrum von teils traditionellen, teils neuen Kulturberufen. In einer Handwerkslehre erhalten die Auszubildenden einerseits theoretischen Unterricht an der Berufsschule, während sie andererseits über die spezifische Berufspädagogik relevante handwerkliche Fertigkeiten erlernen, ihre manuelle Intelligenz fördern, am Arbeitsplatz wie in der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung eine besondere praktische Lösungskompetenz entwickeln. Im Verlauf der Lehre erwerben sie praktische Berufserfahrung und fördern die persönliche Autonomie. →

**ABB. 1 Anteil des Kulturhandwerks am Handwerk insgesamt 2010**  
(Quelle: Müller/Söndermann/Markworth (2011), Kurzfassung, S. 15)

	Gewerke	Unternehmen absolut	Erwerbstätige absolut	Umsatz in 1.000 Euro
Handwerk	151	825.340	5.273.958	467.601.065
Kulturhandwerk	76	172.652	873.237	77.082.003
Anteil	50,0 %	21,0 %	16,6 %	16,5 %

**ABB. 2 Größenordnung des Kulturhandwerks gemessen an den sieben Hauptgruppen des Handwerks 2010: Unternehmen**

Handwerksgruppen	Unternehmen
Gesundheitsgewerbe	23.595
Lebensmittelgewerbe	35.308
Kraftfahrzeuggewerbe	59.664
Handwerk für den gewerblichen Bedarf	97.132
Bauhauptgewerbe	112.521
Handwerk für den privaten Bedarf	180.579
Ausbaugewerbe	317.268
Gesamt	826.085

← Kulturhandwerk mit 172.652 Unternehmen

# 873.237

Erwerbstätige sind derzeit im Kulturhandwerk in Deutschland beschäftigt.

<sup>5</sup> Da einige der 2010 ausgewiesenen traditionellen Textilgewerke wie Posamentierer, Sticker, Weber heute zum Textildesigner im Handwerk zusammengefasst worden sind, betrifft die Untersuchung heute nur noch 72 von 149 Handwerkszweigen (= 48,7 %).

<sup>6</sup> Vgl. Bundesinstitut für Berufliche Bildung, Bekanntmachung des Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen, 19. Mai 2014, Vgl. BIBB Datenreport 2015, → [www.bibb.de/datenreport/de/2015/30820.php](http://www.bibb.de/datenreport/de/2015/30820.php)

Der Ausbildungsvertrag über drei bis dreieinhalb Jahre gewährleistet, dass sie nicht nur eine Teilqualifikation erhalten, sondern einen Beruf »von der Pike auf« erlernen; die Ausbildungsvergütung von durchschnittlich 600 Euro im Monat stellt auch einen finanziellen Anreiz dar. Die ausbilderunabhängige Prüfung an einer Handwerkskammer als Körperschaft öffentlichen Rechts garantiert die Unabhängigkeit, Verlässlichkeit und bundesweite Vergleichbarkeit der Prüfungszeugnisse.

Für Abiturienten mit besonderem kulturellem Interesse und Wunsch nach einer kundenorientierten, praxisnahen Ausbildung ist eine Handwerkslehre ebenfalls attraktiv. Sie erhalten praktische Berufserfahrung. Und mit der Möglichkeit, die Lehre auf zwei Jahre zu verkürzen, steht ihnen die Meisterqualifikation und damit ein solider und zügiger Weg zur Selbständigkeit offen, der gleichwertige Qualifikationen wie ein Bachelorstudium bietet.

Handwerksunternehmen bilden aus, weil sie in der Tradition handwerklicher Ausbildung stehen, und diese hat ihre ökonomische Berechtigung: Das Unternehmen zieht sich den eigenen Nachwuchs heran und ist mit den persönlichen Eignungen und Fähigkeiten des späteren Mitarbeiters vertraut. Zudem lassen sich Auszubildenden ab dem zweiten Lehrjahr produktiv einsetzen und die Unternehmen gewinnen über das Duale Ausbildungssystem Mitarbeiter, die ihr Berufsethos im Unternehmen erworben haben und sich in besonderer Weise mit dem Betrieb identifizieren.<sup>1</sup>

Auch volkswirtschaftlich bedeutet das Duale System einen Gewinn, da die Kosten für die Berufsschulen in der Regel niedriger als für allgemeinbildende Schulen liegen und die betriebliche Berufsausbildung vornehmlich durch die beteiligten Unternehmen selbst finanziert wird.<sup>2</sup>

Ein zentrales Element der beruflichen Bildung im Handwerk ist die Weiterbildung zum Meister. Diese ist in rund 100 Handwerkszweigen möglich. Die fachpraktische und fachtheoretische Meisterprüfung orientiert sich an den Erfordernissen des jeweiligen Gewerks – in den meisten Kulturberufen werden erst im Meisterlehrgang die kulturrelevanten Fachkompetenzen vermittelt. Die Teile III (Wirtschaft und Recht) und IV (Berufs- und Arbeitspädagogik) sind gewerkeübergreifend. Die Vorbereitungskurse dauern etwa ein Jahr in Vollzeitkursen oder zwei Jahre in Teilzeitkursen. Im Deutschen Qualifikationsrahmen hat die Meisterqualifikation das gleiche Niveau wie der akademische Bachelor (Niveaustufe 6). In den 41 Gewerken der HwO-Anlage A ist die Meisterqualifikation Voraussetzung zur Unternehmensführung, aber auch in den B1-Gewerken wird sie nach wie vor wahrgenommen. Denn Meister haben eine höhere Unternehmens- und Führungskompetenz für die Selbständigkeit, sie werden seltener insolvent und genießen daher größeres Vertrauen bei Banken. Meister können sich mit ihrem zusätzlichen Know-how besser am Markt platzieren, sie sind flexibel und innovativ. Vor allem aber können sie ausbilden, geben ihr implizites Wissen und ihren Erfahrungsschatz weiter, bewahren das Technikrepertoire und Selbstverständnis ihres Gewerks und damit das immaterielle handwerkliche Kulturerbe. Meister haben Hochschulzugangsberechtigung in allen Bundesländern und – was noch wichtiger ist – ihnen stehen die innerhandwerklichen Fortbildungswege offen – etwa zum Gestalter im Handwerk, zum Restaurator im Handwerk oder zum Betriebswirt nach der Handwerksordnung.

Da allein 55 Handwerkszweige besondere Leistungen für Restaurierung, Denkmalpflege und den Erhalt des Kulturerbes anbieten,<sup>3</sup> ist im Zuge der Denkmalgesetzgebungen der Bundesländer in den 1980er Jahren eine besondere berufliche Fortbildung zum »Restaurator im Handwerk« entwickelt worden. Diese qualifiziert Handwerker in 15 Zweigen oberhalb des Meisterniveaus zu Restaurierungsexperten in ihrem Gewerk mit zusätzlichen Fertigkeiten in historischen und traditionellen Handwerks-techniken, und befähigt sie dazu, Voruntersuchungen durchzuführen und Leistungsverzeichnisse in der Baudenkmalpflege, Restaurierungskonzepte sowie Dokumentationen zu erstellen.

Restauratoren im Handwerk sind dank ihres Kulturbewusstseins, ihrer Sensibilität, Offenheit und Kooperationsfähigkeit in der Regel überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmer mit besonders leistungsfähigen, hochspezialisierten Betrieben und qualifizierten Mitarbeitern.<sup>4</sup> Um den Bedarf an Fachkräften auf Gesellenebene zu decken, wurde parallel zum Restaurator im Handwerk die Fortbildung zum/zur »Gesellen für Restaurierungsarbeiten« entwickelt. Beide Fortbildungen sind nach einer bundesweit abgestimmten Empfehlung des Deutschen Handwerkskammertages als Fortbildungen nach § 42 a der Handwerksordnung gesetzlich geregelt, die Prüfungen finden an den Handwerkskammern als Körperschaften öffentlichen Rechts statt.<sup>5</sup> Allein im Bereich handwerklicher Restaurierung/Denkmalpflege wurde im Jahr 2010 ein Umsatz von 7,5 Milliarden Euro erzielt, wobei die Maurer und Betonbauer, die Tischler und Metallbauer mit je über eine Milliarde Euro die größten Anteile erwirtschafteten, gefolgt von den Malern und Lackierern, Zimmerern und Dachdeckern mit je über 500 Millionen Euro pro Jahr. Fliesen-, Platten- und Mosaikleger, Stuckateure, Steinmetze und Steinbildhauer, Glaser und Raumausstatter spielen mit 100 bis 190 Millionen Euro pro Jahr eine nennenswerte Rolle. Bei den kleinen Gewerken sind die Umsätze zwar geringer, dafür rangiert die Bedeutung der Restaurierung gemessen am Gesamtumsatz dort besonders hoch. Bei den Vergoldern werden 40 Prozent des Umsatzes mit Restaurierungsarbeiten umgesetzt, bei den Orgel- und Harmoniumbauern rund 25 Prozent, und auch bei den Böttchern, Geigenbauern, Buchbindern, Boots- und Schiffbauern, Holzbildhauern, Glas- und Porzellanmalern und Wachsziehern ist der Restaurierungsanteil mit zehn Prozent oder mehr durchaus erheblich.<sup>6</sup> Der Erfolg der Fortbildung zum Restaurator im Handwerk schlägt sich in den regelmäßigen Konjunkturumfragen der Propstei Johannesberg nieder. 2014 gaben die befragten Unternehmen ihre Auftragssituation im historischen Gebäudebestand mit steigender Tendenz an, auch die Konjunkturaussichten für den Neubau wurden positiv eingeschätzt.<sup>7</sup> →

<sup>1</sup> ZDH-Berufsbildung, Ausbildung im Handwerk

<sup>2</sup> Vgl. Hippach-Schneider, Ute/Toth, Bernadette (ed.), VET Research Report 2009, S. 31

<sup>3</sup> Vgl. Müller/Söndermann/Markwort (2011), Langfassung, Tabellen S. 239–242

<sup>4</sup> Vgl. → [www.zdh.de/themen/gewerbefoerderung/denkmalpflege/restaurator-im-handwerk.html](http://www.zdh.de/themen/gewerbefoerderung/denkmalpflege/restaurator-im-handwerk.html)

<sup>5</sup> Vgl. → [www.zdh.de/themen/bildung/weiterbildung/sonstige-fortbildungen-im-handwerk/restauratorin-im-handwerk.html](http://www.zdh.de/themen/bildung/weiterbildung/sonstige-fortbildungen-im-handwerk/restauratorin-im-handwerk.html)

<sup>6</sup> Sonderauswertung Befragung Kultur- und Kreativwirtschaft Handwerk 2010, DHI-News vom 19.09.2012.

<sup>7</sup> Beratungsstelle für Handwerk und Denkmalpflege Propstei Johannesberg, Befragung von Restauratoren im Handwerk zur aktuellen Tätigkeit in der Denkmalpflege und Altbausanierung, Sommer 2014, S. 5 f. → [www.denkmalpflegeberatung.de/2\\_aktuel/RH-Befragung2014.pdf](http://www.denkmalpflegeberatung.de/2_aktuel/RH-Befragung2014.pdf)

**ABB. 3 Meisterprüfungen in den Kulturgewerken und im Handwerk insgesamt 2012–2014** (Quelle: ZDH Berufsbildungsstatistik)

Gesamt	bestandene Meisterprüfungen			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	234	248	218	-6,8 %	-12,1 %	-16	-30
Gruppe II	6.935	7.022	7.010	1,1 %	-0,2 %	75	-12
Handwerk ges.	22.891	23.153	22.428	-2,0 %	-3,1 %	-463	-725

Anlage A	bestandene Meisterprüfungen			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	0	0	0	-	-	0	0
Gruppe II	6.584	6.721	6.668	1,3 %	-0,8 %	84	-53
Handwerk ges.	21.885	22.163	21.388	-2,3 %	-3,5 %	-497	-775

Anlage B1	bestandene Meisterprüfungen			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	234	248	218	-6,8 %	-12,1 %	-16	-30
Gruppe II	273	250	305	11,7 %	22,0 %	32	55
Handwerk ges.	928	939	1.003	8,1 %	6,8 %	75	64

Anlage B2	bestandene Meisterprüfungen			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	0	0	0	-	-	0	0
Gruppe II	78	51	37	-52,6 %	-27,5 %	-41	-14
Handwerk ges.	78	51	37	-52,6 %	-27,5 %	-41	-14

**ABB. 4** Lehrlingsbestand in den Kulturgewerken und im Handwerk insgesamt 2012–2014 (Quelle: ZDH Berufsbildungsstatistik)

Gesamt	Lehrlingsbestand			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	4.812	4.552	4.376	-9,1 %	-3,9 %	-436	-176
Gruppe II	111.557	105.644	101.017	-9,4 %	-4,4 %	-10.540	-4.627
Handwerk ges.	346.054	331.733	322.180	-6,9 %	-2,9 %	-23.874	-9.553

Anlage A	Lehrlingsbestand			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	0	0	32	-	-	32	32
Gruppe II	104.741	98.970	94.634	-9,6 %	-4,4 %	-10.107	-4.336
Handwerk ges.	326.894	313.746	305.190	-6,6 %	-2,7 %	-21.704	-8.556

Anlage B1	Lehrlingsbestand			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	4.804	4.547	4.340	-9,6 %	-4,6 %	-464	-207
Gruppe II	6.346	6.227	5.904	-7,0 %	-5,2 %	-442	-323
Handwerk ges.	17.146	16.164	15.286	-10,8 %	-5,4 %	-1.860	-878

Anlage B2	Lehrlingsbestand			prozentuale Veränderung		absolute Veränderung	
	2012	2013	2014	2012–2014	2013–2014	2012–2014	2013–2014
Gruppe I	8	5	4	-50 %	-20 %	-4	-1
Gruppe II	470	447	479	1,9 %	7,2 %	9	32
Handwerk ges.	2.014	1.823	1.704	-15,4 %	-6,5 %	-310	-119

Eine ähnliche Bedeutung wie die Restaurierung hat die Gestaltung im Handwerk – mindestens 55 Gewerke bieten Leistungen im Bereich Design, Gestaltung, Baugestaltung und Kunsthandwerk/angewandte Kunst an. Nachdem durch die Bildungsreform der 1970er Jahre Handwerker von der Gestaltungsbildung ausgeschlossen worden waren, wurde Anfang der 1980er Jahre ein berufliches »Designstudium«, die Weiterbildung zum »Gestalter im Handwerk«, in der Handwerksorganisation entwickelt. Auch sie ist nach abgestimmter DHKT-Empfehlung als Fortbildung nach § 42 a HWO geregelt. Zurzeit bieten 14 Gestaltungsakademien des Handwerks diese berufliche Weiterbildung an,<sup>1</sup> die sich für die Berufsperspektiven der Absolventen besonders positiv auswirkt, auch bei internationalen Karrieren. Denn die Material- und Fertigungskompetenz und die Berufserfahrung der Gestalter im Handwerk werden immer stärker nachgefragt.<sup>2</sup> 41 Prozent der Gestalter im Handwerk haben mit Abitur oder Fachoberschulreife gezielt den Weg über die Handwerkslehre zur Gestaltungsfortbildung eingeschlagen, rund ein Viertel der Absolventen hatte den Meisterbrief in der Tasche. Etwa zwei Drittel der Absolventen bleiben nach der Fortbildung im Handwerk, die übrigen schließen ein Design-, Kunst- oder anderes Hochschulstudium an. 69 Prozent der Absolventen haben durch die Fortbildung einen neuen Arbeitsplatz gefunden oder sind beruflich aufgestiegen. Die übrigen waren bereits selbständig. 85 Prozent der Selbständigen entwickeln Referenzprodukte, die ihre gestalterische Kompetenz ausweisen und 91 Prozent von ihnen geben an, dass bei der Auftragsvergabe die Gestaltung eine mittlere bis große Rolle spielt. Wichtig sind auch die persönlichen und beruflichen Netzwerke, die die Absolventen über die Kurse an den Gestaltungsakademien knüpfen konnten. 82 Prozent der Gestalter nehmen Anteil an fachübergreifenden und angrenzenden Angeboten und Veranstaltungen der Kultur- und Kreativwirtschaft.<sup>3</sup>

## HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE NACHWUCHSSICHERUNG IN DEN KULTURGEWERKEN

Wegen der neuralgischen Funktion, die die Meister als Berufs- und Arbeitspädagogen für Entwicklung und Fortbestand ihrer Gewerke haben, ist die Zahl der Meisterprüfungen besonders aufschlussreich. Hier zeigt sich in den Kulturgewerken der Gruppe I mit -6,8 Prozent ein deutlich größerer Rückgang zwischen 2012 und 2014 als im Gesamthandwerk mit -2,0 Prozent im gleichen Zeitraum. Bezogen auf die unterschiedlichen Anlagen verstärkt sich das Bild, gerade in Bezug auf die B1-Kulturgewerke der Gruppe I (vollständige Zuordnung zur KuK)<sup>4</sup> mit -6,8 Prozent gegenüber +8,1 Prozent im Gesamthandwerk. Eine kontinuierliche Abnahme der Meisterzahlen bedeutet eine Abnahme der qualifizierten Lehre in diesen Gewerken. Verglichen mit dem durchschnittlichen Rückgang in allen Ausbildungsberufen des Handwerks (2012 bis 2014 = -6,9 Prozent) ist der Lehrlingsbestand in den Kulturgewerken mit -9,1 Prozent in der Gruppe I und -9,4 Prozent in der Gruppe II im Zeitraum 2012 bis 2014 ebenfalls stärker zurückgegangen: Die Effekte von demografischem Wandel und Rückgang der Meisterzahlen verstärken einander in den Kulturgewerken in besonderer Weise.

In der Nachwuchsstatistik stellt die Fortbildung zum Restaurator im Handwerk einen Sonderfall dar. Trotz des Markterfolgs der aktiven Restauratoren im Handwerk und deren nachweislich günstiger Auftragslage ist die Nachfrage nach der Fortbildung beim Nachwuchs in den vergangenen Jahren stark zurückgegangen. Ursächlich sind hierfür nicht nur Aspekte der Handwerkskonjunktur. →

# 27 Prozent

aller Auszubildenden in Deutschland entscheiden sich für eine handwerkliche Ausbildung. Das sind rund 380.000 junge Menschen.

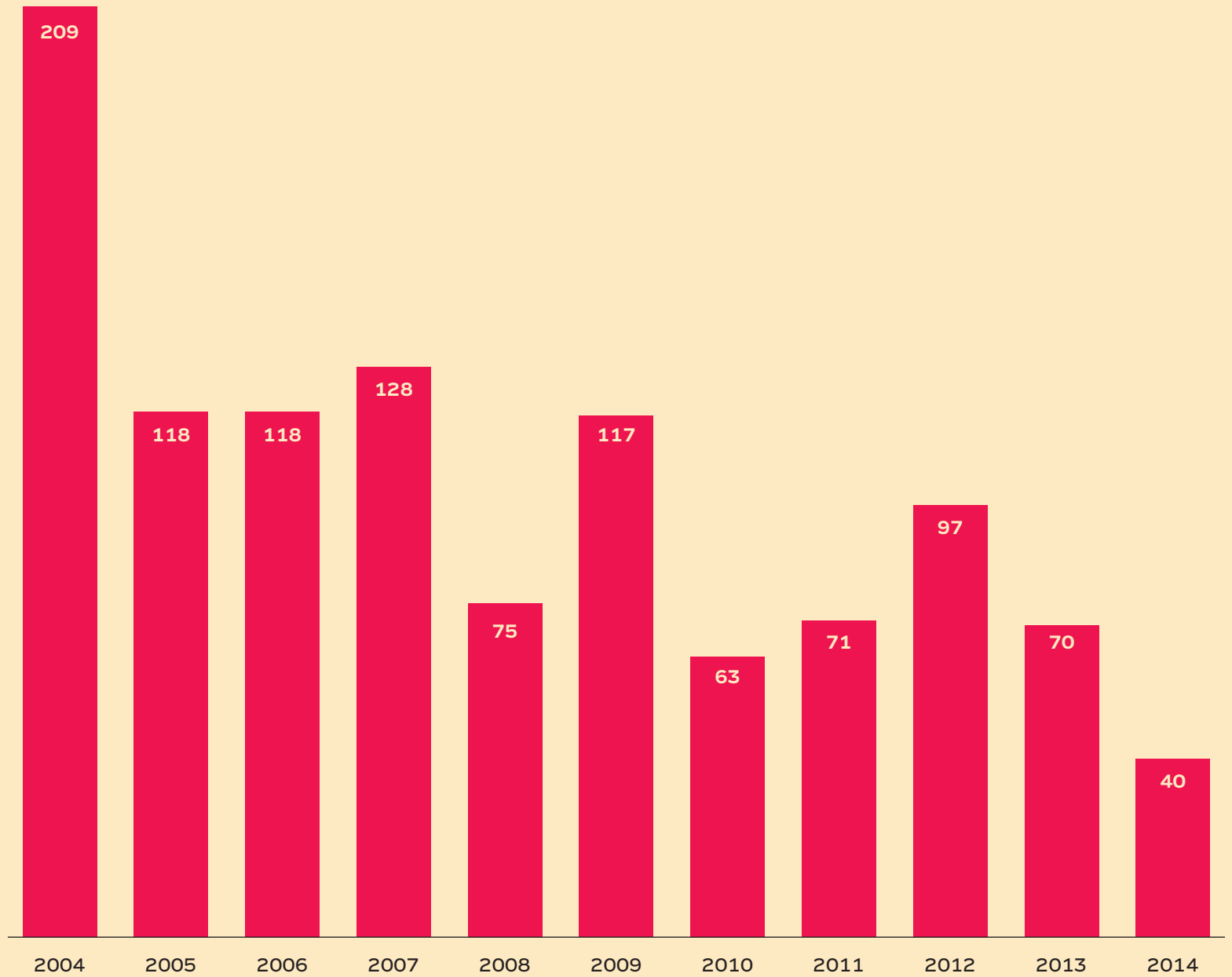
<sup>1</sup> → [www.gestalter-im-handwerk.de](http://www.gestalter-im-handwerk.de)

<sup>2</sup> → [www.zdh.de/themen/gewerbefoerderung/design-und-gestaltung/gestalter-im-handwerk-studie.html](http://www.zdh.de/themen/gewerbefoerderung/design-und-gestaltung/gestalter-im-handwerk-studie.html)

<sup>3</sup> Arbeitskreis Akademien für Gestaltung, Gestalter im Handwerk – Bundesweite Studie anlässlich des 30-jährigen Bestehens der Akademien für Gestaltung, 2015, S. 2 → [www.gestalter-im-handwerk.de/files/Studie\\_30\\_gestalter\\_2015.pdf](http://www.gestalter-im-handwerk.de/files/Studie_30_gestalter_2015.pdf)

<sup>4</sup> Alle neun Musikinstrumentengewerke, Buchbinder, Böttcher, Drechsler, Edelsteinschleifer und -graveure, Fotografen, Glas- und Porzellanmaler, Glasveredler, Gold- und Silberschmiede, Holzbildhauer, Keramiker, Korb- und Flechtwerkgestalter, Kürschner, Metallbildner, Modisten, Sattler und Feintäschner, Schilder- und Lichtreklamehersteller, Textilgestalter, Uhrmacher, Vergolder, Wachszieher

**ABB. 5** Bestandene Prüfungen zum Restaurator im Handwerk 2004–2014 (Quelle: ZDH Berufsbildungsstatistik)



Ein wesentlicher Grund liegt darin, wie in der Öffentlichkeit handwerkliche Restaurierung und Denkmalpflege wahrgenommen werden, was sich wiederum auf die Vorstellungen der jungen Leute im Handwerk auswirkt. So führen etwa die –unrichtigen – Annahmen, nur akademische Restauratoren dürften in Museen arbeiten oder würden von den Denkmalämtern akzeptiert, dazu, dass junge Handwerker mit Hochschulzugangsberechtigung entgegen ihrer Neigung nach der Gesellenprüfung ins Hochschulstudium abwandern, statt den handwerklichen Karriereweg über die Meisterprüfung zum Restaurator im Handwerk einzuschlagen.



Obwohl im Jahr 2009 die Gleichwertigkeit beruflicher und akademischer Bildung politisch verankert wurde, ist gerade im Kultursektor die Akademisierung in den letzten Jahren weiter vorangeschritten. Das liegt neben einem generellen Trend zur Akademisierung zum Teil auch daran, dass öffentliche Bildungsträger wie Hochschulen ihre Angebote weitestgehend kostenfrei anbieten können, Handwerker aber für ihre Fort- und Weiterbildungen an den Akademien des Handwerks selbst aufkommen müssen. Problematisch sind auch Initiativen zur Regulierung der Märkte wie die sogenannten Restauratorenengesetze in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt, die Handwerkern de facto Werbungs- und Tätigkeitsverbote auferlegen und zum Rückgang der Lehre in einigen kulturrelevanten Gewerken geführt haben.

Um die zur Zeit angespannte Nachwuchslage zu verbessern und die Expertise der Fortbildungszentren im Bereich der traditionellen und historischen Techniken zu sichern, setzt der ZDH sich heute unter anderem dafür ein, neue Fortbildungsangebote für Seiteneinsteiger ins Handwerk (z. B. Studienaussteiger Restaurierung/Architektur/Kunstgeschichte) und neue Fortbildungen für Migranten und Flüchtlinge mit entsprechenden handwerklichen Grundfertigkeiten zu entwickeln.<sup>1</sup> Die Anerkennungsquote der Letztgenannten liegt übrigens dank der intensiven Beratungstätigkeit an den Handwerkskammern hoch: Im ersten Halbjahr 2015 wurden mehr als 60 Prozent der Anträge mit einer vollen Gleichwertigkeit und rund 37 Prozent mit einer teilweisen Gleichwertigkeit oder einer Auflage zur Anpassungsqualifizierung beschieden.

Trotz weiterhin rückläufiger Zahl bei den Schulabgängern zeichnet sich im Handwerk jedoch ein Positivtrend ab: Insgesamt wurden bis Ende September knapp 130.000 neue Ausbildungsverträge bei den Handwerkskammern registriert – rund 1.400 bzw. 1,1 Prozent mehr als 2014. Die Rahmenbedingen sprechen dafür, dass es – nach langjährigen Rückgängen – zum Jahresende 2015 zu einem Neuvertragsaufwuchs im Handwerk kommen kann. Gute Konjunkturdaten und ein hoher gesamtwirtschaftlicher Beschäftigungsstand sorgen dafür, dass viele Handwerksbetriebe ihre Geschäftslage und -erwartung positiv beurteilen. Dieses Stimmungsbild befördert auch die Ausbildungsbeiratschaft.<sup>2</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Im Kultursektor bietet das Handwerk in über 70 Gewerken qualifizierte Arbeitsmöglichkeiten für über 800.000 Erwerbstätige in über 170.000 Unternehmen. Das duale System garantiert eine volkswirtschaftlich kostengünstige, im breiten Konsens erarbeitete, öffentlich kontrollierte und geprüfte wirklichkeitsnahe Berufsausbildung. Mit den Weiterbildungen zum Meister, zum Gestalter und Restaurator im Handwerk existieren exzellente und bewährte Formate für unternehmerischen Erfolg im Kulturbereich. Solange Regulierungen und Benachteiligungen von Handwerkern auf dem Arbeitsmarkt vermieden werden und das Ansehen der beruflichen Bildung aufgewertet wird, kann das Handwerk – selbst im demografischen Wandel – seine Attraktivität und Leistungsfähigkeit auch im Kultursektor beweisen.

**Titus Kockel ist im Kulturreferat der Abteilung Gewerbeförderung im Zentralverband des Deutschen Handwerks tätig**

<sup>1</sup> → [www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Gewerbefoerderung/Denkmalpflege/Handwerkliche\\_Denkmalpflege.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Gewerbefoerderung/Denkmalpflege/Handwerkliche_Denkmalpflege.pdf), S. 2

<sup>2</sup> ZDH Ausbildungsmarktstatistik, September 2015, Vgl. BIBB, Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015, S. 13

# KULTUR- WIRTSCHAFT

# FACHKRÄFTE-MANGEL ODER ABSOLVENTEN-FLUT?

JULIANE MÜLLER

Hinsichtlich der Fachkräftesituation in der Film- und Fernsehbranche gibt es zwei Meinungen: Die einen sehen eine Marktüberflutung mit immer neuen Absolventen. Die anderen erkennen keinen Ausbildungsüberschuss, sondern attestieren der Branche ein Nachwuchsdefizit. Bettina Reitz äußerte 2013 – damals in ihrer Funktion als Fernsehdirktorin des Bayerischen Rundfunks – die Befürchtung, dass der Markt die Masse der Filmschaffenden nicht mehr regulieren könne. In Deutschland werde zu viel ausgebildet.<sup>1</sup> Hingegen in einem kürzlich erschienenen Gastbeitrag bei Blickpunkt:Film meint Professorin Susanne Stürmer, Präsidentin der Filmuniversität Babelsberg: »Nein, es werden nicht zu viele Filmschaffende in Deutschland ausgebildet.«<sup>2</sup>

Derzeit gibt es keine validen Zahlen, die eine der beiden Thesen stützen oder widerlegen. Dazu müsste empirisch erforscht werden, in welchem Verhältnis die Anzahl der Absolventen zur Personalkapazität des Marktes steht, wie hoch der Anteil der Absolventen ist, die nach ihrem Abschluss in der Film- und Fernsehbranche in Lohn und Brot stehen und wie viele Alumni branchenfremd tätig sind.

Ein allgemeines Stimmungsbild zur Fachkräftesituation konnte die Produzentenallianz einfangen im Rahmen ihrer sogenannten Herbstumfrage, die im jährlichen Turnus innerhalb der Mitgliedschaft durchgeführt wird und Branchenkenntnisse sowie Markteinschätzungen abfragt. Laut Untersuchung beklagen knapp zwei Drittel der Produktionsunternehmen einen Fachkräftemangel. Allerdings besteht dieser offenbar nicht in den kreativen, sondern eher in den kaufmännischen Bereichen. So gibt es Bedarf an Filmgeschäftsführern: Einem Viertel der Produzenten fehlt es an adäquaten Fachkräften für diesen Bereich. 14 Prozent bzw. 12 Prozent der Unternehmen mangelt es an Aufnahme- und Herstellungsleitern. Im TV-Entertainment fehlen sogenannte Executive Producer, das heißt Producer, mit einer langjährigen Erfahrung, die eine komplexe Produktion, wie z. B. eine Samstagabend-Show kreativ und kaufmännisch steuern können. Auch wenn mit unserer Mitgliederumfrage keine komplette Marktabdeckung gewährleistet ist, lässt sich aus den Ergebnissen doch eine Tendenz ableiten: Obwohl mittlerweile zahlreiche Akademien, Hochschulen, Institute, Medienschulen und Universitäten von Berlin bis München, von Ludwigsburg bis Potsdam und von Köln bis Mittweida zahlreiche Studiengänge und Weiterbildungen im Bereich Film und Fernsehen anbieten, scheint es der Produktionswirtschaft an Angeboten zu mangeln, die gezielt und praxisnah für konkrete Positionen wie die des Filmgeschäftsführers qualifizieren.

## QUEREINSTIEGSBRANCHE

In diesem Zusammenhang ist auf die Besonderheit hinzuweisen, dass die Produktionsbranche nach wie vor eine Branche des praktischen Zugangs, des Quereinstiegs, des »Sich-hoch-Arbeitens« ist. Schulische oder universitäre Ausbildungsangebote im Bereich Produktion existieren erst verhältnismäßig kurz; für zahlreiche Berufe bei Film und Fernsehen, wie beispielsweise Kamerabühne, Set-Aufnahmeleitung oder Beleuchtung, gibt es noch immer keine (flächendeckende) Ausbildung, die den Anforderungen für die Praxis ausreichend gerecht wird. Das »A und O« sind nach wie vor die praktischen Erfahrungen. Aus diesen Gründen hatte sich die Produzentenallianz im Rahmen der Mindestlohndebatte offen für eine Ausnahmeregelung für Praktikanten im Bereich der Film- und Fernsehproduktion ausgesprochen.

Die Produzentenallianz engagiert sich seit mehreren Jahren im Bereich der dualen Aus- und Weiterbildung. Als Erstes wurde – gemeinsam mit den Mitgliedern der Sektion Entertainment – die Idee eines Ausbildungsprogramms für den non-fiktionalen TV-Produktionsbereich entwickelt. In der Folge wurden Bedarfsumfragen durchgeführt und Grobkonzepte entwickelt. Die Detailkonzeption und Implementierung begann in 2011; ein halbes Jahr später wurde in Deutschlands Entertainment-Metropole Köln mit tatkräftiger Unterstützung und Förderung des Landes NRW das Volontariat für Entertainment, kurz E!Volo, aus der Taufe gehoben – das erste und bislang einzige Ausbildungsprogramm seiner Art aus der Branche für die Branche.

Aus dem zarten E!Volo-Pflänzchen mit acht wagemutigen Volontären im ersten Jahrgang 2012/13 hat sich mittlerweile ein eigenständiger Bereich für Aus- und Weiterbildung innerhalb der Produzentenallianz entwickelt. Das Ausbildungsportfolio hat sich 2015 um das Volontariat für Audiovisuelle Produktion, AV!Volo, das der Branche in ihrer gesamten Vielfalt eine geeignete Ausbildungsplattform bietet, an den Standorten Berlin und München erweitert. Die wirtschaftliche Abwicklung erfolgt inzwischen über die Tochterfirma PAIQ Produzentenallianz Initiative für Qualifikation.

Für wen ist das Volontariat interessant? Unsere Programme richten sich vornehmlich an den unternehmensinternen Nachwuchs oder externe Bewerber mit hoher Affinität für die Produktionsbranche und ersten praktischen Erfahrungen. Die Bewerbung des Volontärs bei der Produzentenallianz erfolgt über das arbeitgebende Mitgliedsunternehmen. Die Produzentenallianz gibt dabei den Rahmen für die Volontariatsprogramme vor und stellt seinen Mitgliedern alle relevanten Ausbildungsunterlagen wie Mustervertrag, Musterausbildungsplan und Leitfaden zur Durchführung der betriebsinternen Fortbildungsmaßnahmen zur Verfügung.

Wie funktioniert das Volontariat? Die Ausbildungsdauer beläuft sich auf regulär 24 Monate mit der Möglichkeit, diese bei z. B. vorangegangener Berufserfahrung im Produktionsbereich oder einschlägigem abgeschlossenen Hochschulstudium zu verkürzen. Das Ausbildungsziel ist – je nach Arbeitsschwerpunkt im Unternehmen – das des Junior-Producers bzw. -Redakteurs oder der Assistenz der Herstellungs- bzw. Produktionsleitung. Über die Dauer des Volontariats ist der Volontär beim Produktionsunternehmen angestellt. Die sonstigen Vertragsbedingungen sind zwischen Volontär und Arbeitgeber unter Einhaltung der Ausbildungsvorgaben des Volontariatsprogramms frei verhandelbar. Im Rahmen des Programms können die Volontäre in Abstimmung mit ihren Arbeitgebern bei TV-Sendeanstalten, Agenturen, Verbänden, Wirtschaftsunternehmen der Medienbranche oder ähnlichen hospitieren. →

<sup>1</sup> Aus dem Bericht vom 05.07.2013 zur Podiumsdiskussion der ver.di FilmUnion »Die fetten Jahre sind vorbei?« während des Münchner Filmfestes → [www.filmunion.verdi.de/und-action/nachrichten/++co++18f57bd4-241b-11e3-94b6-52540059119e](http://www.filmunion.verdi.de/und-action/nachrichten/++co++18f57bd4-241b-11e3-94b6-52540059119e) (Aufruf: 18.11.2015)

<sup>2</sup> Gastbeitrag auf Blickpunkt: Film Alles verändert sich von Susanne Stürmer vom 05.11.2015 → [www.mediabiz.de/film/news/alles-veraendert-sich/401213](http://www.mediabiz.de/film/news/alles-veraendert-sich/401213) (Aufruf: 18.11.2015).

In 30 praxisnahen Seminaren, die von der Produzentenallianz organisiert, durchgeführt und stetig optimiert werden, wird das theoretische Fundament gelegt. Beginnend bei Konzeptentwicklung, Storytelling und dramaturgischen Besonderheiten in unterschiedlichen Genres und Erzählformaten werden auch organisatorische und kaufmännische Themen wie Drehplanerstellung, Finanzierungsmodelle und Kostenkalkulation behandelt. Die Volontäre erhalten wertvolle Einblicke in die Arbeit der Aufnahmeleitung und der Regie, in die Postproduktion sowie in die Auswertungs- und Vermarktungsmöglichkeiten. Zudem werden die Teilnehmer in Verhandlungs- und Gesprächsführungstechniken und in die rechtlichen Grundlagen der Produktionsbranche eingeführt. Bei Auswahl und Briefing der Referenten achten wir insbesondere auf die Nähe zur Berufspraxis. Wir arbeiten sowohl mit etablierten Praktikern als auch mit aufsteigenden Talenten. Über betriebsinterne Fortbildungen wird die externe Ausbildung betriebsspezifisch vertieft und erweitert. Mittlerweile stellen wir fest, dass unsere Seminare auch zunehmend auf Interesse stoßen bei festen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Quereinsteiger in die Branche gelangt sind und nun mithilfe unserer anspruchsvollen Seminare ihre Praxiskenntnisse mit breiten Basiswissen und -fähigkeiten unterfüttern möchten.

Inwiefern unterscheiden sich unsere Produktionsvolontariate von anderen Ausbildungsprogrammen auf dem Markt? Die Volontariatsprogramme wurden in enger Abstimmung mit Kennern und wichtigen Playern der Branche entwickelt und auf die Bedürfnisse der audiovisuellen Produktion ausgerichtet. Der Volontär wird sowohl fach- und genreübergreifend als auch firmen- und bereichsspezifisch ausgebildet. Die inhaltliche Bandbreite und Diversität lässt es zu, dass der Volontär innerhalb der Produktionsfirma einerseits bedarfsbezogen und vielseitig, andererseits entsprechend seiner Begabungen und Interessen eingesetzt werden kann. Arbeitgeber haben über das Volontariat die Möglichkeit, vielversprechende Nachwuchstalente aufzubauen und zu fördern. Die Bindung des Volontärs an das Unternehmen wird damit nachhaltig gestärkt.

Vor gut drei Jahren begann alles mit acht Teilnehmern – momentan zählen unsere Programme über 100 Volontäre bundesweit. Diese Entwicklung ist ein großer Erfolg für die Produzentenallianz und ihre Mitglieder und zeigt, wie hoch der Bedarf der Branche an praxisnahen, dual angelegten Programmen zur Ausbildung kreativer und qualifizierter Nachwuchskräfte mit interdisziplinären Kompetenzen ist.

**Juliane Müller ist Projektreferentin und Assistentin der Sektion Entertainment bei der Produzentenallianz**

# DER UNTERSCHÄTZTE RIESE DER MEDIENBRANCHE

CHRISTINE SCHULZE-GROTKOPP

Über die Zukunft der Medien wird seit jeher viel diskutiert: Verlage und Redaktionen debattieren bereits seit Jahren vor dem Hintergrund stark sinkender Auflagen über die um sich greifende Digitalisierung und deren Einflüsse auf ihr Geschäft – und ihre Bedeutung als demokratische Gewalt. Über die Frage, ob Filme oder TV-Serien das Erzählmedium der Gegenwart und Zukunft sind, wird ebenso intensiv diskutiert wie über den stetig steigenden Altersdurchschnitt der Fernsehzuschauer und die Flucht der Jungen zu Youtube & Co. Weniger beachtet werden Computer- und Videospiele in den Debatten über die Zukunft der Medien – vor allem in Deutschland. Dabei sind Computer- und Videospiele das am dynamischsten wachsende Medium – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. Mit digitalen Spielen wurde hierzulande im vergangenen Jahr ein Umsatz von 1,89 Milliarden Euro erwirtschaftet. Rechnet man den Verkauf von Spielekonsolen hinzu, waren es sogar 2,67 Milliarden Euro. Das entspricht einem Plus von elf Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Und auch für dieses Jahr stehen die Zeichen auf Wachstum. Die Computer- und Videospieleindustrie boomt – weltweit. Die Analysten sprechen von einem internationalen 90 Milliarden Euro Markt. Auch hierzulande spielt mittlerweile jeder zweite Deutsche Computer- und Videospiele.

Zuletzt hat vor allem der Boom bei Smartphones und Tablet Computern viele Menschen zum Spielen gebracht. Die Folge: Deutschland gehört zu den international wichtigsten Absatzmärkten für Computer- und Videospiele. Als Produktionsstandort dieses wichtigen Zukunftsmediums ist die Bundesrepublik hingegen international nur wenig bedeutsam. Zuletzt betrug der Anteil deutscher Produktionen am hiesigen Umsatz nur noch sieben Prozent. Während andere Länder bereits seit einigen Jahren die Branche gleichermaßen ideell wie finanziell systematisch fördern, kämpft die Branche bei uns nach wie vor um Anerkennung und eine nennenswerte Förderung auf Bundesebene. Dabei könnte auch hierzulande die Branche als kreativer Ideen- und Wachstumstreiber der Digitalwirtschaft boomen. In Deutschland umfasst der Kern der Branche etwa 450 Unternehmen mit rund 12.700 Mitarbeitern.

Drei Charakteristika prägen die Jobs in der Computer- und Videospieleindustrie: Dies ist zum einen der im Vergleich zu anderen Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft überdurchschnittlich hohe Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter. Zum anderen ist es die einzigartige Verknüpfung von Kreativität und Design mit Spitzentechnologie. Die Entwicklung eines Computerspiels ist die Verschmelzung aus Kreativität und Codes. Drittes Charakteristikum der Branche und ihrer Jobs ist die ausgeprägte Internationalität und Teamarbeit. Computer- und Videospiele werden für einen globalen Markt produziert, nur national dekodierbare kulturelle Kontexte spielen in diesem Medium – anders als bei Buch oder Film – kaum eine Rolle. Die Sprache des Spiels ist die Lingua franca schlechthin. Diese Internationalität spiegelt sich auch in den Entwicklerteams wider. Teams bestehen aus einer Vielzahl von Nationalitäten, Umgangssprache ist in der Regel Englisch.

In Deutschland steht die Branche vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Neben dem wachsenden Ungleichgewicht zu den europäischen und weltweiten Wettbewerbern, die an anderen Standorten eine umfangreiche finanzielle Förderung genießen, kämpft die Branche mit dem Fachkräftemangel. Die Unternehmenslandschaft der Computer- und Videospielebranche ist hierzulande sehr heterogen. Das größte deutsche Unternehmen hat über 1.300 Mitarbeiter, daneben gibt es eine Reihe Unternehmen mittlerer Größe mit 100 bis 450 Mitarbeitern, beim größten Teil der Unternehmen arbeiten weniger als 100 Beschäftigte. Viele junge Teams bestehen zudem nur aus zwei, vielleicht drei Personen. Eine Branchenbefragung des Bundesverbandes Interaktive Unterhaltungssoftware (BIU) in diesem Frühjahr hat ergeben, dass die überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße Mitarbeiter sucht.

Knapp 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass aktuell mehr als fünf Stellen vakant sind, davon sind bei 29 Prozent der Unternehmen mehr als zehn Stellen vakant. Besonders gefragt sind Fachkräfte in den branchenspezifischen Berufsfeldern. Hierzu zählen beispielsweise Game-, Grafik-, Level- und Content-Designer, Technical Artists und Programmierer. Offene Stellen bleiben oft über Monate unbesetzt. Gerade in einer Branche, die geprägt ist von Zeitdruck mit intensiven Projektphasen vor der Veröffentlichung eines Spiels, den sogenannten Crunch-Times, stellt dies die Unternehmen vor beträchtliche Probleme. Die Ursachen für den Fachkräftemangel sind vielfältig, fünf wiegen jedoch besonders schwer:

**1.** Deutsche Unternehmen stehen in einem weltweiten Wettbewerb um die besten Köpfe, weltweit konkurrieren die Unternehmen um eine kleine Gruppe von Spezialisten. Ein Wettbewerb, in dem deutsche Unternehmen oft das Nachsehen haben, etwa da sie mit der Größe der Projekte nicht mithalten können oder mit dem internationalen Lohnniveau nicht konkurrieren können. Zudem dauert es oftmals sehr lange, um eine Arbeitserlaubnis für eine Fachkraft aus einem Land außerhalb der EU zu bekommen – Zeit in der Bewerber Angeboten aus anderen Ländern den Vorzug geben.

**2.** Spieleentwickler konkurrieren nicht nur untereinander um die besten Mitarbeiter, sondern auch mit großen Softwareentwicklern, die oftmals höhere Gehälter bieten können. Ein guter Spieleprogrammierer ist auch bei Unternehmen wie SAP, Microsoft, IBM, Google und anderen begehrt. Umgekehrt ist dies jedoch zu meist nicht der Fall, denn ein guter Programmierer bei SAP ist noch lange kein guter Computerspiel-Programmierer. Ihm fehlen wichtige Kenntnisse, die für die Entwicklung eines Spiels essentiell sind. Wichtig für erfolgreiche digitale Spiele ist insbesondere die Verzahnung von technischen und künstlerisch-gestalterischen Kenntnissen, verbunden mit der Entwicklung von Spielmechanismen und einer spannenden Geschichte.

**3.** Es fehlt hier an ausgebildetem Nachwuchs. In Deutschland gibt es nach wie vor wenige originäre Studiengänge zur Entwicklung von Computer- und Videospielen. Hinzu kommt: Für viele Unternehmen decken die Absolventen nur unzureichend die unternehmerischen Anforderungen der Praxis ab, die Verzahnung von Hochschulen und Praxis ist ausbaufähig. Noch dazu besteht bisher kaum Einigkeit über die Inhalte und Anforderungen einzelner Studiengänge. Curricula, wie sie in anderen Fachbereichen lange Tradition haben, müssen für Computer- und Videospieldstudiengänge erst noch flächendeckend erarbeitet werden.

**4.** Die Einstellung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten ist kompliziert und langwierig. Laut der BIU-Branchenbefragung stammt rund ein Drittel der Bewerber regelmäßig aus einem solchen Drittstaat. Deutsche Unternehmen warten zwischen 10 und 15 Wochen darauf, dass ein neu gewonnener Mitarbeiter aus einem Drittstaat seine Arbeit in Deutschland aufnehmen kann. Hauptursache sind langwierige Visa-Verfahren und die zeitraubende Anerkennung von im Ausland erworbenen Hochschulabschlüssen. Erschwerend kommen oftmals noch Abstimmungsschwierigkeiten mit den zuständigen Behörden hinzu. Dies ist für die projektorientierte und damit zyklische Arbeitsweise der Branche extrem hinderlich. Die Computer- und Videospieldindustrie ist noch relativ jung, eine große Anzahl an Quereinsteigern ist die Folge. Viele von ihnen haben ihre sehr spezifische Qualifikation nicht in einem Studium erworben, sondern in der Praxis. Ohne Hochschulabschluss erhalten Angehörige eines Drittstaates jedoch in Deutschland keine Blue Card, die Voraussetzung, um hier arbeiten zu dürfen.

**5.** Die vielfältigen Berufe in der Computer- und Videospieldindustrie und die Vorzüge der Branche sind noch relativ unbekannt. Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern oftmals nicht nur ein internationales, kreatives Arbeitsumfeld und zahlreiche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, sondern werben auch mit weiteren Annehmlichkeiten wie Firmenevents, flexiblen Arbeitszeiten, Fitnessstudios oder eigenen Kitaplätzen. Dennoch werden viele Eltern ihren Kindern aus Unwissenheit von einer Ausbildung in der Computer- und Videospieldbranche abraten. Wahrscheinlich heißt es dann: »Spiele?! Lern lieber was Vernünftiges.«

Bisher verkennen Kultur-, Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitiker gleichermaßen das große Potential, das in der Computer- und Videospieldindustrie steckt. Dabei zeigt ein Blick ins Ausland, wie es sein könnte: Kanada hat zwar nur knapp halb so viele Einwohner wie Deutschland, aber fast doppelt so viele Beschäftigte in der Computer- und Videospieldbranche. Von 2013 bis heute wuchs die Zahl der Beschäftigten dort um 24 Prozent auf heute rund 20.400. Der kanadische Branchenverband schätzt, dass in den kommenden zwölf bis 24 Monaten weitere 1.300 Jobs geschaffen werden. In Europa zählen Großbritannien und Skandinavien zu den am stärksten wachsenden Standorten. Hier genießt die Computer- und Videospieldbranche großes Ansehen und wird intensiv gefördert. So betonte beispielsweise der britische Kulturminister Ed Vaizey im Sommer auf einer großen Konferenz für Videospieldentwickler, dass Computerspiele für die britische Kultur genauso wichtig seien wie Filme.

Die gesamtwirtschaftlichen Potentiale und die kulturelle Bedeutung der Branche wurden in Großbritannien und Skandinavien frühzeitig erkannt, dementsprechend wurde eine umfangreiche Förderung aufgebaut. Dort profitieren die Kultur- und Kreativwirtschaft und die IT-Branche von einem starken Ökosystem der Computer- und Videospieldbranche. International gefragte Fachkräfte finden dort ideale Rahmenbedingungen vor.

In Deutschland hingegen haben es Computer- und Videospieldunternehmen schwer, nicht nur im Wettbewerb um internationale Spitzenkräfte. Dabei bietet auch hierzulande die Computer- und Videospieldbranche vielfältige, kreative und technologisch anspruchsvolle Arbeitsplätze. Computer- und Videospield sind das Leitmedium der digitalen Gesellschaft und bieten vielfältige Anknüpfungspunkte zu anderen Medien sowie Kultur- und Kreativbranchen. Die Computer- und Videospieldindustrie bietet viele neue Chancen für Kreative und einen lehrreichen, branchenübergreifenden Erfahrung- und Wissensaustausch.

Computer- und Videospield bieten wirtschaftlich wie kulturell ein enormes Potenzial. Sie sind in Deutschland wie auch international das am dynamischsten wachsende Medium überhaupt. Damit auch der Medien- und Technologiestandort Deutschland von diesem Potenzial profitieren kann, müssen hierzulande jedoch noch einige Schranken abgebaut werden. Hierfür muss jedoch zunächst ein Umdenken stattfinden, die Wahrnehmung des Mediums muss sich ändern. Und wer weiß, vielleicht verlaufen die Debatten um die Zukunft der Medien in Zukunft bald auch hierzulande anders – etwa entlang der Frage, ob digitale Spiele das beste Erzählmedium sind oder wie mit Inhalten und Ansätzen aus Computer- und Videospield jüngere Menschen für die Produkte von TV-Sendern und Verlagen gewonnen werden können. Bis dahin gibt es jedoch noch zahlreiche Hausaufgaben zu erledigen, um den steigenden Fachkräftebedarf der Branche decken zu können.

**Christine Schulze-Grotkopp ist seit 2013 als Referentin Public Affairs des BIU in der Computer- und Videospieldbranche tätig**

# DER BUCHBRANCHENARBEITSMARKT IM WANDEL

MONIKA KOLB-KLAUSCH

**K**reativ arbeiten können, flache Hierarchien, flexible Arbeitszeitmodelle und völlig neue fachliche und persönliche Anforderungen: Die Situation auf dem Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt – hin zur einer Kultur, in der sich Unternehmen mit mindestens genauso viel Elan und Engagement als Arbeitgeber positionieren müssen wie Arbeitnehmer als geeignete Mitarbeiter.

Nahezu alle Prozesse und Wertschöpfungsstufen haben sich in der Buchwirtschaft gewandelt. Die Digitalisierung hat alle Bereiche grundlegend verändert und fordert daher auch neue Qualifikationen bis hin zu neuen Mitarbeitertypen. Die Veränderungen betreffen die Verlags- und Medienhäuser ebenso wie alle Handelspartner. Das stationäre Sortiment stärkt seine Beratungskompetenz, initiiert Onlinekommunikationsinstrumente und vertreibt neben dem haptischen Buch auch E-Books, E-Journals und Apps. Die Verlage verändern sämtliche Prozesse der Wertschöpfungsstufen, erweitern das klassische Lektorat, die Herstellung und den Vertrieb um die digitalen Facetten. Nahezu alle Bereiche – vom Lektorat bis hin zum Vertrieb – sind betroffen.

Für beide Seiten des Arbeitsmarktes bedeutet dies eine Umstellung. Mitarbeiter müssen sich in einer rasant wandelnden Arbeits- und Technikwelt zurechtfinden und lernen, die eigenen Kompetenzen immer wieder zu hinterfragen und weiter auszubauen. Vom Tagesseminar über eine mehrstufige Fortbildung bis hin zu individuellen Coachings – die Angebote dafür sind groß.

Dabei sind in der heutigen Wissensgesellschaft nicht mehr nur fachliche Kompetenzen in einem Bereich gefragt, sondern vielmehr ein Verständnis und das Interesse für andere Themenfelder. Breiten- und Fachwissen wird – vor allem in Buch- und Medienunternehmen – gesucht. Darüber hinaus gelten der Austausch und die Vernetzung als zwei der wichtigsten Aspekte, um die Veränderungen der Branche zu verstehen. Junge Menschen sollten diesen Wandel als eine große Chance sehen, denn durch ihn haben sie die Möglichkeit, neue Ideen und Ansätze in die Unternehmensprozesse miteinzubringen. Langjährige Mitarbeiter müssen entwickelt werden – der Begriff »Lebenslanges Lernen« ist heute daher aktueller denn je.

Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die sich eine neue und zukunftsorientierte Personalpolitik erarbeiten müssen. Dabei spielt das Angebot von einer fundierten Ausbildung bis zur kontinuierlichen Qualifizierung eine entscheidende Rolle. Nur mit neuem, frischem Wissen sowie der Expertise und Erfahrung der Berufserfahreneren, kann die Buchbranche Veränderungen zukunftsorientiert gestalten.

Doch obwohl die Attraktivität der Buchbranche wieder an Aufwind gewonnen hat, nehmen die Themen der Nachwuchs- und Fachkräfteentwicklung an Brisanz zu. Das gesamte Recruiting verändert sich. Geeignete Bewerber werden rar, offene Ausbildungs- und Fachkräftestellen bleiben immer häufiger unbesetzt und die Zahl der Ausbildungsabbrecher steigt. Neue Ideen und Konzepte sind gefragt, die Sichtbarkeit der Unternehmen – unabhängig ob klein oder groß – beim potentiellen Nachwuchs muss gestärkt und verbessert werden. Auch der Kultur- und Wertewandel junger Menschen macht den Unternehmen branchenübergreifend zu schaffen. Der Wohlfühlfaktor spielt für die Jüngeren eine immer größere Rolle. Der Beruf muss Entwicklungschancen bieten, selbstständiges Arbeiten ermöglichen und vor allem Spaß machen. Work-Life-Balance wird zum Auswahlkriterium.

Nachwuchsgewinnung wird für Betriebe der Buchbranche zu einem zentralen Thema. Hier sind wir alle gefordert. Unser gemeinsames Ziel muss es sein, junge Menschen für Berufe in unserer Branche zu begeistern und ihnen damit schon früh eine Orientierung in der Wahl ihrer Ausbildung zu geben. Daneben gilt es, neue Ausbildungskonzepte für die betriebliche und schulische Ausbildung zu entwickeln. Fordern und fördern. Begleiten und Perspektiven bieten.

## EIN BLICK HINTER DIE SCHULISCHE AUSBILDUNG

Die veränderten Anforderungen des Buchmarktes an seine Mitarbeiter und somit an die Ausbildung, machten eine Neuordnung des Berufsbilds »Buchhändler« unabdingbar, die im Jahr 2011 erfolgte. Der Beruf erfordert heute eine höhere inhaltliche und organisatorische Flexibilität und somit eine handlungs- und prozessorientierte Ausbildung. Das neue Berufsbild richtet sich stärker nach dem Bedarf der Branche nach engagierten Nachwuchskräften.

Auch das Berufsbild des Medienkaufmanns Digital und Print, früherer Verlagskaufmann, hat sich in den letzten Jahren – nicht nur durch die Umbenennung – stark verändert: Sie ist nun mehr prozessorientiert, um die vielen digitalen Produkte, aber auch die vielseitigsten Dienstleistungen, die heute die Programme der Verlage abrunden, mit einzubeziehen.

Die Einstiegsituation im Verlagswesen ist wie folgt: Entweder absolvieren die jungen Menschen eine duale Ausbildung oder kommen als Studienabsolventen unterschiedlicher Bereiche in der Regel über Volontariate in die Verlage. Allerdings fehlen im Verlagsbereich weiterführende und berufsqualifizierende Fortbildungen, die auf den Ausbildungsberuf aufbauen. Aktuell entwickelt der mediacampus frankfurt – schulen des deutschen buchhandels GmbH gemeinsam mit dem IHK Bildungszentrum Frankfurt am Main vor allem für den Bereich Marketing und Vertrieb eine IHK-zertifizierte Ausbildung. Sie richtet sich an angehende Führungskräfte in Verlagen und Medienunternehmen, die sich im Marketing und Vertrieb weiterqualifizieren und so den digitalen Anforderungen gerecht werden wollen.

## POSITIVES ZEICHEN VOM BRANCHENNACHWUCHS

Im vergangenen Jahr haben wieder mehr junge Menschen eine Ausbildung als Buchhändlerin oder Buchhändler begonnen. Das Bundesamt für Berufsbildung registrierte 468 neu abgeschlossene Ausbildungsverträge für 2014, 24 mehr als 2013. Darüber hinaus starteten im vergangenen Jahr 45 Nachwuchskräfte im Ausbildungsberuf »Einzelhandelskaufmann«, die in Buchhandlungen ausgebildet werden. Dies hat sich als Alternative zur klassischen Ausbildung entwickelt.

Diese Entwicklung ist sehr erfreulich. Der positive Trend, der sich seit zwei Jahren im Buchhandel zeigt, spiegelt sich auch in der Ausbildungssituation wider. Die Zahl der Auszubildenden hat sich nach dem Einbruch von 2012 wieder stabilisiert. Das ist nicht selbstverständlich, wenn man den allgemeinen Negativtrend im Ausbildungssektor betrachtet. Der leichte Anstieg im letzten Jahr zeigt: Mit dem Buchhandel ist noch zu rechnen, auch in puncto Ausbildung.

Die Entwicklung bei den Medienkaufleuten ist demgegenüber weiter rückläufig, wenn auch weniger stark als im Vorjahr. Mit 750 Ausbildungsverträgen im Bereich »Medienkaufmann Digital und Print« wurden 33 weniger abgeschlossen als im Vorjahr. 2013 war die Zahl um 96 gesunken.

Doch für die Unternehmen steigt der Kampf um gute Auszubildende. Die branchenübergreifende Konkurrenz ist groß und der Sturm an die Universitäten und Hochschulen ungebrochen.

## MITARBEITER-QUALIFIZIERUNG HEUTE

Die Bedeutung von gut ausgebildetem Personal nimmt in einer so dynamischen Branche in besonderem Maße zu. Klassischerweise werden Ausbildungsplätze im Buchhandel mit Bewerbern mit allgemeiner Hochschulreife oder einem nicht vollendeten Studium besetzt.

Durch den Strukturwandel steigen die Anforderungen an die Mitarbeitenden enorm und in vielfältigem Sinne. Die klassischen Qualifikationen wie Allgemeinbildung, Literaturkenntnisse, Verkaufs- und Kommunikationsgeschick sowie kaufmännische Fähigkeiten sind nach wie vor unberührt relevant, die Anforderungen in diesen Bereichen steigen sogar oder müssen vertiefender vom Mitarbeitenden erbracht werden als noch vor wenigen Jahren.

Es sind aber auch viele neue und sehr differenzierte Anforderungen dazukommen: Fachkräfte werden vor allem in den Bereichen gesucht, wo unterschiedliche IT- und Medienkompetenzen gefordert sind. Auch der Bereich Marketing und Vertrieb stellt die Unternehmen regelmäßig vor Herausforderungen. Welche Qualifikationen muss ein Vertriebsmitarbeiter heute mitbringen und wo gibt es überhaupt qualifizierte Vertriebsmitarbeiter für die Buch- und Medienindustrie? Aktuell werden hier unterschiedliche Weiterbildungsprogramme auch im berufsqualifizierenden Bereich entwickelt.

Immer mehr Unternehmen initiieren firmeninterne Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen. Hintergrund ist der, dass auch die bestehende Mitarbeiterschaft für die neuen Anforderungen entwickelt werden muss. Hier geht es nicht nur um die Bereitschaft, Arbeitsprozesse zu verändern, sondern auch um den Erwerb neuer Qualifikationen. Im Soft-Skill-Bereich sind dies Themen wie Kommunikation, Vertrieb, Führung, Projektmanagement. Im fachlichen Bereich sind es ganz konkret die Themen, die sich um den erweiterten oder neuen integrativen IT-Bereich drehen. Gesucht wird der Mitarbeiter, der die bestehenden Anforderungen in der Buchbranche erfüllt, aber durch eine hohe IT- und Medienkompetenz in der Lage ist, Arbeitsprozesse und Instrumente anforderungsgerecht weiterzuentwickeln.

Von den Mitarbeitenden, vor allem aber auch von den Unternehmensinhabern, ist eine hohe Bereitschaft notwendig, neues Wissen und Erfahrung im Unternehmen zu entwickeln und in die Buchhandlung zu integrieren.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass das Berufsfeld so spannend ist wie noch nie. Die Anforderungen an die Inhaber und Unternehmensverantwortlichen sind gravierend gestiegen. Stetige Qualifizierung, Integration von neuem und modernem Knowhow, idealerweise durch die nachwachsende Generation.

## UMDENKEN IN DER PERSONALARBEIT

Da sind kluge und kreative Köpfe gefragt – und die Chancen für die Buchbranche stehen gut. Die Motivation der Buchhändler und Verlagsmitarbeiter ist im Vergleich zu anderen Berufszweigen hoch. Für junge Menschen, die sich mit Inhalten und Anliegen identifizieren und die Arbeit in der Buchbranche als große persönliche Befriedigung empfinden, sind Weiterbildungen auch über eine längere Lernphase und parallel zum Berufseinstieg Erfüllung und Ansporn zugleich. Sie sorgen für eine positive Veränderung im eigenen Arbeitsumfeld. Die durch aktuelle Lernerfolge und andere neue Arbeitsmethoden erworbenen Kompetenzen erhöhen darüber hinaus die Chance, eigene Projekte und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Alles Gründe, um sich immer wieder neue Wissensbereiche zu erschließen. Mit neuen Tools und Techniken kann dieses Wissen kreativ eingesetzt werden. Dieser Trend geht auch an den Organisations- und Personalentwicklern nicht spurlos vorüber. Die Personalierer müssen für eine völlig neue Unternehmens- und Werbekultur sorgen, auf deren Basis sich diese Veränderungsprozesse gestalten und umsetzen lassen. Dazu ist ein neues Verständnis für Personalarbeit und die daraus resultierenden unternehmensspezifischen Entwicklungsinstrumente notwendig – nicht zuletzt natürlich auch für die Höhe der zugehörigen Budgets. Eine Entwicklungskennziffer oder auch Personalkennzahl könnte dem Wert innovativer Personalarbeit auch in der Bilanz Ausdruck verleihen.

Aber nicht nur die Themen Wissen und Kompetenz treiben die Personalabteilungen der Buchbranche um. Überall ist von den Herausforderungen des demografischen Wandels zu lesen und ebenso über die Einstellungen der Generation Y, der zwischen 1980 und 2000 Geborenen.

Junge und bestens qualifizierte Berufseinsteiger wissen um ihre Chancen und ihre damit verbundene Macht auf dem Arbeitsmarkt. Talent wird zu einem wichtigen ökonomischen Gut, ohne das Unternehmen sich nicht fortentwickeln können. All das stärkt Angehörige der Generation Y im Auftreten und in der Kommunikation ihrer generationsspezifischen Wertevorstellungen. Die Schwerpunkte im Arbeitsleben unterscheiden sich dabei deutlich von denen der Elterngeneration.

Finanzielle Anreize sollten nicht überschätzt werden. Für eine nachträgliche Prämie hat sich noch keiner schneller bewegt oder eher Ideen produziert oder sich mediengewandter verhalten. Vielmehr wirken Faktoren wie Führungskultur, Freiräume oder soziale Verantwortung der Organisation als Anziehungskräfte.

Für die Generation Y sind selbstbestimmtes Arbeiten, Mitgestaltungskompetenz, flache Hierarchien sowie flexible Arbeitszeiten wichtiger als Anreize wie Titel oder Dienstwagen. Dies erfordert bereits beim Recruiting neue Kommunikationswege.

Aber vor allem auch die Gestaltung der Übergangsphase (zwischen Vertragsabschluss und erstem Arbeitstag) stellt sich aktuell als enorm wichtiger Bestandteil dar. Immer häufiger werden Ausbildungsverhältnisse nicht angetreten. Aus diesem Grund gilt es, die jungen Menschen bereits in dieser Phase nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Maßnahmen, die dazu beitragen können, sind:

- Zusatzleistungen des Unternehmens (z. B. Jobticket, Freizeitangebote, Vergünstigungen) offen legen
- Entwicklungsmöglichkeiten nach der Ausbildung (z. B. Trainee, Mentoring, Coaching, Aufstiegschancen) offerieren
- Eltern bei allen Aktivitäten mitbeachten, denn sie sind ein großer Einflussfaktor auf ihre Kinder
- Schon vor Ausbildungsbeginn eine Wohlfühlatmosphäre schaffen. Der angehende Azubi sollte sich bereits vor Vertragsunterzeichnung aufgenommen fühlen. Dazu beitragen können u. a. die Vorstellung des künftigen Teams oder auch eine Einladung zum Sommerfest
- Angemessene Ausbildungsvergütung

Die Zeit massenhafter Bewerbungen ist endgültig vorbei. Unternehmen und Personalierer sind gefordert, Talente zu finden und sich diesen als innovativer Arbeitgeber zu präsentieren. Ein Paradigmenwechsel. Nicht mehr der Bewerber bewirbt sich um eine attraktive Stelle. Nein, die Unternehmen bewerben sich bei ihren künftigen Mitarbeitern. Bei der Ansprache gewinnen kommunikativ-mediale Instrumente an Bedeutung. Dies gilt besonders für kleine und mittlere Unternehmen, die oftmals nicht das Geld für teure Kampagnen haben. Sie müssen sich in besonderer Weise gegenüber größeren Organisationen präsentieren und benötigen ein kleines, aber feines Bewerberfeld, um schnell eine Stelle mit dem richtigen Mitarbeiter zu besetzen.

**Monika Kolb-Klausch ist Direktorin für Bildung im Börsenverein des deutschen Buchhandels**

LERNEN TUT WEH.

ARISTOTELES