

Kulturmanagement als Handwerk

PETER BENDIXEN

1. Die Sachlage

Die heute verbreiteten und akademisch etablierten Konzeptionen des Kulturmanagements (Arts Management) sind vorherrschend instrumentellen Charakters und bauen auf betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen und Praktiken auf. Sie liegen damit voll im Trend der historisch anhaltenden Umwandlung der Traditionen handwerklichen Denkens und Handelns in den modernen Typus des planvollen, zweckrationalen Handelns (Vorrang des Ergebnisses vor dem Prozess), der sich mit dem Beginn des technologischen Zeitalters, also schon seit einigen hundert Jahren, herausgebildet hat.

Kunst als der zentrale Gegenstandsbereich des Kulturmanagements hat – anders als die meisten übrigen Gesellschaftsbereiche – bis heute den Charakter des Handwerks behalten, wenn auch teilweise arg verstümmelt und von kommerziellen Infiltrationen durchsetzt. Das Kunstschaffen ist, das wird gewiss nicht kontrovers gesehen, nicht planbar, wohl aber in der Einheit von Kopf- und Handarbeit gestaltbar. Eben das macht ihren handwerklichen Typus aus.

Die Trennung von Kopf- und Handarbeit, wie sie typisch das Geschehen in den Betrieben der Wirtschaft bestimmt,¹ ist der Kunst fremd. Trennung heißt nicht Unterbrechung, sondern Polarisierung. Die Pole gehen nur auf größere, häufig vermittelte Distanz, doch die Beziehung bleibt auch in der Distanz erhalten; sie erhält eine interdependente Struktur. Die im ursprünglichen Handwerksprinzip noch ungebrochene Wechselwirkung zwischen einer Gestaltidee (im Kopf) und ihrer Vergegenständlichung (durch die Hand, die Mimik, die Stimme, die Körperhaltung, die Körperbewegung) hat seit alters her die Grundfigur kreativen Schaffens gebildet, wie sie in früheren Epochen eben auch das alte Handwerk bestimmt hatte. Was nun in jüngeren Entwicklungen hinzutrat, war die Notwendigkeit einer organisierten Vermittlung bei einer institutionalisierten Distanz zwischen Kopfarbeit und Handarbeit.

1 Dies hängt mit der Überformung des dinglichen Geschehens durch das Medium *Geld* zusammen (BENDIXEN 2007).

Zwischen den beiden Grundfiguren des rationalen Planens (Kulturmanagement im heute vorherrschenden Stil) und des kreativen Gestaltens (Kunstschaffen als handwerklicher Prozess) liegt eine oft schwer zu überbrückende Spannung. Die widerstreitbaren Argumente gruppieren sich um ‚ökonomische Vernunft‘ auf der einen und ‚künstlerische Unabhängigkeit‘ auf der anderen Seite. Beide Begriffe sind in sich selbst problematisch, worauf hier nicht näher eingegangen werden kann.² Die allgemeine Entwicklung deutet darauf hin, dass die ökonomische Vernunft oder das, was man dafür hält, auf die Dauer obsiegen wird.³

In dieser Spannungslage stellen sich mehrere Fragen. Die nahe liegende ist die nach den Perspektiven der Kunst in der uns bis heute geläufigen Tradition. Es gehört keine pessimistische Phantasie dazu zu erkennen, dass die Dominanz des rationalen Denkens und Handelns bereits weit in die kreative Dynamik des Kunstschaffens vorgedrungen ist⁴ und dass dieser Prozess weiter voranschreitet.⁵ Eine ganz andere Frage stellt sich indessen, ob die Praxis des Kulturmanagements im Nahbereich des Kunstschaffens tatsächlich immer ihre instrumentelle Rationalität durchhalten kann (und soll) und ob nicht der gestalterische Kunstanspruch die betriebswirtschaftliche Rationalität – mit guten oder manchmal auch nicht so guten Gründen – konterkarieren und sich damit auch durchsetzen muss. Dass Kulturmanagement in der Praxis oft am längeren Finanzhebel sitzt, macht es zu einer ethischen Frage: Soll es die Hebelwirkung benutzen, um Kunst in die historischen Bahnen des Planhandelns zu zwingen? Es lohnt sich daher darüber nachzudenken, ob Konzeptionen des Kulturmanagements im Stile des homo faber (des kreativen Handwerkers) ein Weg sein könnten, geschmeidigeren Um-

2 Nur wenig Beachtung ist von Seiten der Ökonomie dem Unterschied zwischen Ratio und Vernunft gewidmet worden. Vernunft kann man als die Fähigkeit des Menschen zur Selbstreflexion deuten, die einen Rechtfertigungszusammenhang zum Handeln erzeugt. Rationalität beschränkt sich dagegen auf stringentes Handeln in Zweck-Mittel-Prozessen (SAFRANSKI 2006: 7ff.). Die axiomatische Idee der reinen ökonomischen Rationalität gerät in jüngster Zeit mehr und mehr unter Kritik. Dies nicht nur aus Gründen der aktuellen Krisenerscheinungen, s. für viele andere John Kenneth GALBRAITH (2007).

3 Die ökonomische Vernunft ist meist nichts anderes als die ordinäre Macht des Geldes (BENDIXEN 2005).

4 In den darstellenden Künsten ist dies ablesbar aus der Neigung mancher Intendanten und Regiekünstler zum Event, welches ein Kind des planvollen, monetär-intentionalen Denkens ist. Die Verwandlung einer klassischen Oper in ein Schaustück unter Einschluss obszöner Aktionen mag dem Ruf des Regisseurs als Eventmeister, nicht aber der vorwiegend musikalischen Kunst eines Musikdramas dienen. Vgl. die Autobiographie von Bernd WEIKL (2007).

5 Einen wohl unumkehrbaren Schub hat die Elektronifizierung der öffentlichen Kommunikation bewirkt. Die Folgen sind nicht unproblematisch (WEBER 2008).

gang mit der Kunst zu entwickeln und auf diese, vielleicht elegantere, aber auch flexiblere und weniger kommandohaft Weise der Kunst zu dienen. Managen kann man Kunst ohnehin nicht.

2. Kultur und Kunst

Unvermeidlich müssen die Begriffe ‚Kultur‘ und ‚Kunst‘ zumindest klärend angesprochen werden. Es geht nicht darum, den hunderten von Versionen neue Definitionen hinzuzufügen, auch nicht darum, die geeignetsten unter den vielen Brauchbaren auszuwählen. Ein Sonderfall sei gleich an dieser Stelle ausgeschlossen: In der Tagespraxis werden beide Begriffe oft ohne viel Nachdenken synonym verwendet (die staatliche Kulturpolitik ist gewöhnlich Kunstpolitik, wobei der Kunstbegriff auch hier meist unklar bleibt). Zu untersuchen ist vielmehr der Satz, dass zwar alle Kunst Kultur, aber Kultur nicht immer Kunst ist.

Von der soziologischen Systemtheorie beeinflusst hat sich die Vorstellung ausgebreitet, dass Kultur (und mit ihr Kunst) neben anderen Bereichen wie Wirtschaft, Bildung, Politik oder Wissenschaft ein Untersystem des Gesamtsystems ‚Gesellschaft‘ darstelle. Diese Vorstellung wird dem komplexen Gebilde und den Charakterzügen der Kultur nicht gerecht. Kunst als eine handwerklich orientierte Formation eigener Art mag man als Untersystem neben anderen verstehen können. Kultur dagegen, deren Kern Sprache⁶ ist (Ludwig Wittgenstein), ist eine Bewusstseinschicht der ganzen Gesellschaft, kein womöglich mit anderen wetteiferndes Untersystem. Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik wären sonst kulturlose (sprachlose) Gebilde.⁷ Allein diese Logik verlangte ein anderes Verständnis von Kultur.

Alles, was in einem menschlichen Herstellungsprozess hervorgebracht wird, sei es Kunst oder ein kommerzielles Produkt oder ein sonstwie erzeugter Gegenstand, hat seinen Ursprung im Kopf.⁸ Dessen neuronale Gehirnarchitektur geht aus dem aktiven Leben eines Menschen hervor, spiegelt also individuelle Erfahrungen wider, die so einmalige Prägungen bilden wie den Fingerabdruck. Die Gestalten, die im Denken

6 Genauer: das Verständigungsmedium sozialer Kommunikation ebenso wie des Denkens, das man als monologische Kommunikation einbeziehen kann.

7 Das ökonomische Modell der Wirtschaft ist in der Tat kultur- und sprachlos. Aber das ist eben Theorie fernab der Realität.

8 Ich beziehe mich in Grundzügen auf Hannah ARENDT (2007). Neuerdings, mit etwas anderen Akzenten auch Richard SENNETT (2008).

geformt werden, sind keine autarken Einfälle, sondern reflektieren erlebte Gegebenheiten der Außenwelt (natürliche wie soziale, normative wie faktische). Das im dinglichen Tun entstehende Objekt, welches im Entstehen oder als fertiges Ergebnis von der Außenwelt wahrgenommen und gedeutet werden kann, ist der vergegenständlichte Ausdruck der Botschaft, die der Erschaffer seinem Objekt mitgegeben hat. Diese dem Objekt als geformte Masse imprägnierte Botschaft sieht im Falle einer kommerziellen Ware anders aus als im Falle eines Kunstwerks, auch wenn die Grenze häufig fließend ist. Man sieht mancher Ware nicht auf den ersten Blick ihren auf Gelderwerb ausgerichteten Charakter an. Im Prinzip besteht jedoch in allen Fällen eine ‚Korrespondenz‘ (nicht dagegen Identität, denn die Vergegenständlichung kann auch missraten sein) zwischen dem kulturellen Gestaltmuster im Kopf und der physischen Gestalt, d. h. der Form der dinglichen Masse.

In einem konkreten kulturellen Muster – und daran knüpft der anthropologische Kulturbegriff an – muss der Zusammenhang zwischen (ursprünglich und initiierender) Denkgestalt und der durch Arbeit dinglich gewordenen Gestalt gesehen werden. Zwischen der gedachten und der verdinglichten Gestalt besteht eine unauflösliche Korrespondenz, auch wenn durch eine Trennung von Kopf- und Handarbeit eine gravierende und durch regelnde Strukturen überbrückte Distanz verwirklicht wird. Der Denkapparat in einem Industriebetrieb hat sich strukturell zwar weit von den Vorgängen in den Produktionswerkstätten entfernt (aus Gründen, die hier nicht ausgebreitet werden können). Der Vorteil größerer Effizienz der jeweils getrennten Aktivitäten wird indessen erkaufte mit dem Entzug von kreativen Ambitionen auf der Ebene der ausführenden Tätigkeiten und einem Entzug der ‚Bodenhaftung‘ in reiner Kopfarbeit.

Da alles konkrete Handeln eine Kopfgeburt ist, liegt es in der Natur der Sache, dass dem Denkapparat eine beherrschende Rolle gegenüber den dinglichen Operationen zukommt. Dieses Phänomen ist in der Soziologie seit langem bekannt und ist immer wieder Gegenstand von akademischen Diskursen. Es läge an sich nahe, im Verhältnis zwischen der dinglichen künstlerischen Arbeit und den organisierenden und wegweisenden Arbeiten des Kulturmanagements eine spezifische Variante dieser Grundfigur zu vermuten. Doch ganz so einfach liegen die Dinge nicht.

Kein Künstler, falls er nicht unmittelbar in ein kommerzielles Profitinteresse eingebunden und dann nur noch eine gebundene Kreativität ausleben kann, wird sich auf die Rolle des kreativen Denkers zurückziehen und die Ausführung anderen überlassen. Kein Kulturmanager,

falls er nicht ein dezidiertes kommerzielles Profitinteresse vertritt, wird sich mit der Rolle des bloß ausführenden Organs eines künstlerischen Kommandos zufrieden geben. Beide Rollen zeichnen sich zwar durch ein durch Arbeitsteilung sich bildendes Distanzverhältnis ab, aber die funktionale Aufteilung folgt nicht der reinen Linie von Kopfarbeit und Handarbeit. Beiden liegt mit jeweils unterschiedlichem Akzent die Figur der Einheit von Kopf- und Handarbeit zugrunde, sofern nicht das Kulturmanagement zu einer bloß administrativen Apparatur ohne eigene Kreativität angelegt wird.

Künstlerische Arbeit und der Leistungsfächer des Kulturmanagements unterscheiden sich zwar hinsichtlich ihrer Rollen und den inhaltlichen Merkmalen ihrer Tätigkeiten. Aber beide sind verbunden durch die Vitalität der gesellschaftlichen Kultur, die sie mit deutlicher Vitalität überspannt. Das vielleicht wichtigste Kultur schaffende Medium ist die Sprache, wobei diese nicht nur aus der Wortsprache besteht, sondern alle Zeichensysteme umfasst, von der Körpersprache über Tonsprachen zu komplexen Kunstwerken als Ganzheiten, von Stilelementen über Farbpräferenzen zu ganzen Bauwerken. Unter diesem kulturellen Dach sind Kunstwerke mit kommerziellen Waren vereint; ihre Unterschiede liegen in anderen Akzenten. Jeder geschaffene Gegenstand ist daher nicht nur ein materielles Ding, sondern zugleich eine kulturelle Mitteilung, die den kommunikativen Bogen zwischen dem Hersteller und dem oder den Adressaten spannt.

Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass es nicht nur eine Korrespondenz zwischen Denken und dinglichem Objekt, sondern auch eine reflektierende, dialektische Beziehung zwischen schaffendem bzw. empfangendem Individuum und deren sozialer Umgebung gibt, vermittelt über das Medium ‚Kommunikation‘.⁹ Jedes geschaffene Ding hat als das, was im Denken entsteht und dort seine Gestalt annimmt, eine ‚undingliche‘, also abstrakte Existenz im Kopf. Sie ist aber nicht minder real, denn sie initiiert konkretes Handeln und steuert den Werdensprozess an dem beabsichtigten Gegenstand.

Die Realität des Denkens ist empirischen Bemühungen so gut wie verschlossen. Sie kann nur aus den Äußerungen des Denkenden geschlossen werden. Diese Deutungsbedürftigkeit von geschaffenen Objekten ist bei Kunstwerken mit ihrer oft verwickelten Ästhetik und symbolischen

9 Kulturdefinitionen, die nur die soziologische Seite ansprechen und beispielsweise von einem gesellschaftlichen Gefüge von Normen, Werten und Stilen sprechen, werden hier als unvollständig zurückgewiesen. Das Umgekehrte, die Reduzierung von Kultur auf die Selbstformung des Individuums wird hier ebenso als unzureichend abgelehnt.

Komplexität ausgesprochen hoch, während man bei kommerziellen Waren alles Rätselhafte vermeiden und eine ästhetisch geschmeidige Gestalt den Käufern präsentieren muss. Daraus ergibt sich ein erstes Rollenelement für Kulturmanagement: Wo der Prozess der kommunikativen Begegnung zwischen Künstler und Publikum über das Kunstwerk, sei es ein Ding oder eine Vorführung, aus der Unmittelbarkeit heraustritt und auf räumliche und zeitliche Distanz geht, wie das bei tief strukturierten Gesellschaften der Moderne mit ihrer Dialektik von privater Sphäre und Öffentlichkeiten der Fall zu sein pflegt, nicht von selbst geschieht, sondern des tatkräftigen Arrangements bedarf, hat professionelles Kulturmanagement seinen Platz.

Die situative Distanz hat die Eigenart, dass man physisch immer nur an einem Ort sein kann, mental aber gleichzeitig an mehreren und entfernten Orten. Die Präsenz des Vergegenwärtigten geschieht im Kopf, allerdings nur als Vorstellung. Die frühere britische Premierministerin Margaret Thatcher ist oft mit dem Satz zitiert worden "There is no such thing as society".¹⁰ Der Satz wurde oft missverstanden, als ob aus ihm ein naiver Empirismus sprechen würde. Natürlich können wir die Gesellschaft nicht sehen, hören oder riechen. Wir können auf ihre abstrakte Existenz allenfalls aus sinnlich wahrnehmbaren Ereignissen und objektivierten (z. B. archäologischen) Befunden schließen. In der Tat existieren die Gesellschaft ebenso wie die Wirtschaft, die Kultur oder der Tourismus nicht physisch, sondern nur als innere (meist bildliche, musterartige) Repräsentationen in individuellen Gehirnen. Die Gesellschaft hat folglich nur eine individuelle Repräsentanz und damit abstrakte Realität.¹¹

Kulturmanagement in seiner Brückenkopffunktion zwischen realen Orten der Kunst und einem repräsentierten, örtlich kaum fixierbaren Publikum ist in Prozesse der abstrakten Ansprache (z. B. öffentliche Aufmerksamkeit) involviert, um Künstler und Publikum zur Gleichzeitigkeit von Zeit und Ort eines Kunstereignisses zu veranlassen.

10 Dieser Satz stammt aus einem Interview in: *Women's Own Magazine*. October 31, 1987. Er bezieht sich im Original auf die Verantwortung gegenüber Kindern, die eben nicht auf ein anonymes Ding namens Gesellschaft abgeschoben werden kann, sondern ganz konkret zu übernehmen ist.

11 Dieser Gedanke folgt dem philosophischen Konstruktivismus, wonach die Vorstellungen von der Welt durchwegs Konstruktionen des Gehirns sind. Daraus folgt jedoch nicht zwingend ein blanker neurologischer Biologismus. Zur Kontroverse zwischen kultureller Freiheit und biologischem Determinismus in der Philosophie und Hirnforschung vgl. u. a. PAUEN (2006); PAUEN/ROTH (2008).

Warum diese etwas umständliche Umschreibung? Sie soll andeuten, dass Kulturmanagement keine lediglich administrative Stützfunktion ausübt, sondern eine dem Kunstereignis zugewandte kommunikative Gestaltarbeit von der Unübersichtlichkeit der Öffentlichkeit zur punktuellen Bestimmtheit eines konkreten Ereignisses darstellt, dass selber handwerklicher Kreativität bedarf.

Nicht nur die Gesellschaft als allgemeine Kategorie, sondern auch das Publikum als fokussierter, auf Kunstinteressen gerichteter Teil derselben, ist ein Abstraktum, das sich als Vorstellung im Kopf formt und nur dort repräsentiert wird. Solche Denkkonstrukte oder Repräsentationen sind wandelbare Ergebnisse von Lernprozessen, bei denen die Kongruenz der individuellen Vorstellungen unter den Individuen derselben Kulturgemeinschaft maßgeblich wird für den Grad der Vergesellschaftung. Das gilt besonders für eine Sprachgemeinschaft mit all ihrem regionalen und lokalen Kolorit. In verschiedenen Bereichen der Kultur bilden sich Jargon-Besonderheiten heraus, und das gilt auch für das filigrane Feld der kommunikativen Beziehungen zwischen einer Kunst(gattung) und dem ihr zugewandten Publikum.

Die Gesellschaft existiert zwar nur in individuellen Gehirnen als ‚Vorstellung‘, sie hat keine gegenständliche (dingliche) Seinsweise, wohl aber können unter der Geltung gemeinsam geteilter Visionen (Normen, Stile, Muster, Erfahrungen und ihre Deutungen usw.) Gemeinschaftsergebnisse hervorgebracht werden, die auf die abstrakte Existenz des Gesellschaftlichen verweisen, z. B. gedeutet aus den Architekturschichten einer alt gewordenen Stadt oder aus den beobachteten Verhaltensgewohnheiten in einer Kulturgemeinschaft. Die individuellen Gesellschaftsvorstellungen besitzen dennoch eine, wenn auch abstrakte Realität, denn sie formen mental individuelle Gestalten und lösen korrespondierende Handlungen aus (worin ‚Hand‘ eine nicht gleichgültige Bedeutung hat). Zur Kunst gelungenen Kulturmanagements gehört, sofern man dieses nicht bloß administrativ begreift, die Empfänglichkeit für solche geistesklimatischen Besonderheiten und der gekonnte Umgang mit solchen kommunikativen Strukturen. Im Kunstmarketing kann nicht jeder beliebige Jargon eingesetzt werden.

Der einsame Mensch vergewissert sich seiner sozialen Existenz durch Kommunikation, die ihm verstehen hilft, dass seine Lebensmuster von anderen geteilt werden (oder auch nicht), dass er sich bei gravierenden Diskrepanzen auf gemeinsame Muster hinbewegen oder mit kreativem Impuls auf Veränderungen drängen kann. Der einsame Mensch vergewissert sich aber auch seines Könnens in der Herstellung von Gegen-

ständen aus den Stoffen der Natur,¹² welche seine individuellen Kulturmuster zum Ausdruck bringen und die als Mitteilungen an die Außenwelt wirken können. Eine marktfähige Ware nimmt aus Gründen ihrer Verkäuflichkeit in deutlich stärkerem Maße die Gestalterwartungen der Adressaten (Nützlichkeitserwartungen, Qualitätsstandards, ästhetische Präferenzen usw.) auf als ein Kunstwerk, welches in erster Linie eine zu entschlüsselnde besondere, mit einer gewissen Neuigkeit versehene Botschaft des Künstlers aus seiner Gedankenwelt preisgibt.¹³ Im Prozess des Herstellens vollzieht sich der ungebrochene Kreislauf von Kopfarbeit und Handarbeit, welcher bei genügender Wiederholung wachsende Könnerschaft hervorbringt; im Prozess der Wahrnehmung als Rezipient vollzieht sich der umgekehrte Vorgang: Das Objekt und die Objektkonstellationen werden im Gehirn nachgebildet und von ihnen kann auf ihre vermutete Bedeutung geschlossen werden.¹⁴

Die Einheit von Kopf- und Handarbeit ist die traditionelle Figur des Handwerks, die auch das Kunstschaffen seit grauer Vorzeit ausmacht. Auch manch andere Schaffensprozesse, auch solche gewerblicher Art wie beispielsweise im Kunsthandwerk, werden häufig noch in dieser Form ausgeführt. Der Architekt, der seine Entwürfe zunächst am Modell studiert, der Forscher, der in seinem Labor verschiedene Experimentanordnungen ausprobiert, oder der Bühnenbildner, der die Spielszenen vorher in Kleinformat modelliert, sind in diesem Sinne Handwerker. Die Arbeit des Lehrers, welcher sich unmittelbar der Persönlichkeitsformung von Kindern widmet, indem er fortlaufend ihr geistig-seelisches Wachstum beobachtet und unterstützend eingreift, der Lehrer ist in diesem Sinne ein kreativer Handwerker.

12 Der besondere Fall der darstellenden Künste, in denen der eigene Körper und seine Bewegungen und Äußerungen die Position des gestalteten oder gestaltenden Gegenstandes einnehmen, kann hier nicht im Einzelnen diskutiert werden. Das ist bei aller Komplexität jedoch keine Ausnahme von der elementaren Gestaltfigur des Handwerks.

13 Das Wort ‚preisgeben‘ bedeutet hier etwas zur Bewertung anbieten, nicht dagegen, etwas für verloren geben.

14 Dies ist kraft der so genannten Spiegelneuronen möglich, mit denen das menschliche Gehirn in besonderem Maße ausgestattet ist. Man kann im Kopf die Bewegungen eines Schauspielers oder eines Tennisspielers nachbilden und entsprechende Empfindungen erzeugen, als ob man selbst spiele (RIZZOLATTI/FOGASSI/GALLESE [2006]).

3. Die Rolle des Kulturmanagers im künstlerischen Schaffensprozess

In grobem Umriss besteht der künstlerische Schaffensprozess aus den beiden Phasen der Formung der Botschaft mit Mitteln der ästhetischen Objektgestaltung und der Vorführung oder Verbreitung des Kunstwerks in der Öffentlichkeit. Hier muss unterschieden werden zwischen Kunst, deren Botschaft über ein ‚dingliches‘ Medium vermittelt wird (z. B. Buch, Gemälde, Skulptur, Compact Disc) und Kunst, die *uno actu* in Anwesenheit von Publikum geschaffen wird (z. B. Theater, Oper, Ballett, Orchestermusik).¹⁵

Der Kern des Kunstschaffens besteht in der wirkenden Einheit von Kopf- und Handarbeit, ausgeführt unter dem Prinzip, dass der Inhalt (die Botschaft) die Form (die ästhetische Gestalt) bestimmt. Kunstschaffen geschieht allenfalls vorübergehend (physisch, aber nicht mental) isoliert von der Gesellschaft und beruht keinesfalls auf autistischen Einfällen. Das Denken und die Phantasie des Künstlers arbeiten nicht abgeschnitten, sondern verwoben mit dem kulturellen Klima der umgebenden Gesellschaft (z. B. die gemeinsame Zeichensprache, d. h. Worte, Laute, Gebärden, Symbole). Die ausführende Handarbeit, die künstlerische Produktion, ist zwangsläufig physisch eingebunden in die Verfügbarkeit von Ressourcen (Material, technisches Werkzeug, Zugang zu Kompetenzen anderer Individuen). Diese Verfügbarkeit herzustellen ist bekanntlich eine Kernkompetenz des Kulturmanagements mit Servicecharakter, und darin verbinden sich Kunst und Management, ohne zu verschmelzen.

Kulturmanagement ist indessen nicht nur in die Phase des Kunstschaffens, sondern auch in die Phase der Kunstpublikation involviert. Das kulturelle Klima der Gesellschaft ist nicht nur die Quelle künstlerischer Inspiration, sondern auch das Milieu der Mitteilung von Kunst. Die Komplexität des den Künsten zugewandten gesellschaftlichen Milieus sei hier beiseite gelassen, um allein die Rolle zu bestimmen, die das Kulturmanagement in der Phase der Kunstvermittlung in der Öffentlichkeit spielen kann. Diese Aufgabe hat durch die historische Entwicklung der modernen Öffentlichkeit ein hohes Maß an Erfahrung und Kön-

15 Die Einstudierung von Ensemble-Kunst ist zwar eine ratsame Übung, aber das Kunstwerk selbst entsteht bei jeder Vorführung neu, oft mit der Zeit verbessert. Kenner legen deshalb nicht unbedingt Wert darauf, einer Premiere beizuwohnen, sondern warten ab, bis das Ensemble nach mehreren Vorführungen wirklich zu einer produktiven Künstlereinheit zusammengewachsen ist.

nen erforderlich gemacht. Wurde einst der Dichter, der Komponist, der Theatermacher an den aristokratischen Hof geholt und mischte sich der Bänkelsänger von sich aus unters Volk, muss heute das in Wartehaltung verharrende (vom Konsum verwöhnte) Publikum mobilisiert werden, um dort zu erscheinen, wo Kunst geschieht. Die Aktivierung von Publikum geschieht nicht schon dadurch, dass sich Kunst ereignet, sondern bedarf angesichts der Reizüberflutungen einer hochgradig kommerzialisierten Gesellschaft der professionellen Gestaltung. Das ist (keine ganz einfache) Sache des Kulturmanagements.

Diese üblicherweise als Kunstmarketing (einschließlich Öffentlichkeitsarbeit) bezeichnete Aufgabe erfordert ebenso wie die Ressourcenbeschaffung vom Kulturmanager Einfühlungsvermögen (Empathie) und Einfallsreichtum (Kreativität), und zwar aus genauer Kenntnis und tief reichendem Verständnis der Bedingungen des Kunstschaffens heraus. Kulturmanagement ist zwar vom unmittelbaren künstlerischen Schaffensprozess klar abgekoppelt; der Kulturmanager schweigt, wenn die Kunst beginnt. Aber im weiten Vorfeld von Kunstereignissen geht es um die Überwindung von Passivität in der Öffentlichkeit und um die Überwindung von konsumorientierten Haltungen, die vor den nicht immer bequemen Anstrengungen der Kunstwahrnehmung zurückschrecken. Das gilt bei der Ressourcenbeschaffung (etwa die Überwindung der Passivität von Gönnern, Sponsoren oder politischen Entscheidungsträgern) nicht weniger als bei der Mobilisierung des Publikums für ein Kunstereignis.

Kunstverständnis ist eine holistische (hermeneutische) Kategorie. Kunst ist aus der Perspektive des Schaffenden wie des Rezipienten eine ganzheitliche Erscheinung. Sie ist daher keiner analytischen Methodologie zugänglich wie etwa bei der Zerlegung einer chemischen Substanz in ihre Elemente. Ein Mosaik ist der Effekt einer vom Erschaffer genau bestimmten Anordnung von einzelnen Steinchen. Die Botschaft eines Mosaiks steckt ‚nicht‘ in den einzelnen Steinchen, sondern ‚nur‘ in der holistischen Erscheinung. Kunst ist ein Ereignis in Raum und Zeit und gebunden an bestimmte Sachzustände. Ein Kunstereignis (ein Konzert, eine Filmvorführung, Bilder einer Ausstellung) wirkt an verschiedenen Orten anders. Ein und dasselbe Konzert in einem Schlosspark oder innerhalb einer Konzerthalle erzeugt beim Publikum unterschiedliche holistische Phantasien und Erlebnisse. Die Örtlichkeit definiert den Charakter der Kunstpräsentation und Kunstwahrnehmung. Man kann sagen, dass das örtliche Umfeld ein interpretatorischer Bestandteil des Kunstereignisses ist. Das Arrangement an einem Ort ist dennoch nicht

ausschließlich Sache des Kunstschaffens (beim Bühnenbild wohl überwiegend, bei einem Open-Air-Konzert eher nicht), sondern auch eine des Arrangements durch einfühlsames Kulturmanagement. Beide Seiten sind nicht unabhängig voneinander, sondern bedürfen der sensiblen Kooperation. Empathie ist hier gefragt, nicht Eigenwilligkeit auf der einen und administrativer Eifer auf der anderen Seite.

Entsprechende Überlegungen ergeben sich auch in Bezug auf die Zeit, in der ein Kunstereignis stattfindet. Shakespeares *Ein Sommernachts Traum* hat mitten im Winter vielleicht seine besonderen Reize so wie umgekehrt Schuberts Liederzyklus *Winterreise* im Hochsommer. Eine Matinee erzeugt einen anderen Erlebnisrahmen als ein Abendkonzert. Auch in solchen Fragen ist die sensible Kooperation zwischen Künstlern und Management geboten. Das absolutistische Insistieren auf künstlerischer Autonomie ist hier ebenso unangebracht wie das diktatorische Beharren auf den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit.¹⁶

Neben Raum und Zeit kommen weitere Umfeldaspekte eines Kunstereignisses ins Spiel, die sich aus den konkreten räumlichen und zeitlichen Verflechtungen im realen gesellschaftlichen Wirkungskreis ergeben. Das kann sich auf parallele Kunstereignisse konkurrierender, ergänzender oder stützender Art beziehen. Es kann auch weiter darüber hinausreichen, etwa in den Raum politischer Ereignisse hinein. Eine Matinee an einem Wahlsonntag kann Sinn machen; es kommt nur darauf an, was gegeben wird, vielleicht Christian Morgensterns *Galgenlieder* oder Verdis *Ein Maskenball* oder *Die Macht des Schicksals*. Das gesellschaftliche Umfeld zu beobachten und kooperativ einzubringen, gehört zum wohlverstandenen Aufgabenbereich des Kulturmanagements.

Andere Aufgaben, die gewöhnlich dem Kulturmanagement zugewiesen werden und administrative Funktionen beinhalten, sind vor allem in größeren Kultureinrichtungen Notwendigkeiten (z. B. Budgetverwaltung, Controlling, Personaldienste, Ablauforganisation), aber eigentlich keine Managementaufgabe. Ihnen fehlt das Moment des offenen, kreativen Mitgehens im gesamten Kunstgeschehen. Auch in der Wirtschaft spricht man nicht von Management bei weitgehend determinierten Tätigkeiten, deren Hauptmerkmal die arbeitende Hand bei ausgeschaltetem (schöpferisch tätigem) Hirn ist. Den kreativen Kulturmanager findet man eher in einer kunstnahen Werkstatt(atmosphäre) als in einer Abteilung mit fixierten Zielen und Kompetenzen.

16 Wirtschaftlichkeit ist als Maxime logisch und zugleich völlig nutzlos und sinnlos ohne Bezug auf einen konkreten Sachverhalt.

4. Die Werkstatt des Kulturmanagers

Die Werkstatt ist ein sozialer Raum des gestaltorientierten Einsatzes von Stoffen und Werkzeugen geleitet durch das kreativ arbeitende Denken des werkenden ‚homo faber‘. Homo faber wird hier als der seine Umwelt nach eigenen Vorstellungen schaffende, also Kultur erzeugende Mensch verstanden, nicht als eine Kreatur, die kraft ihrer Intelligenz grade mal ein bisschen mehr kann als ein Tier. Der Mensch ist hier Problemfinder (manchmal auch Problemmacher) und Problemlöser; Problem im weitesten Sinne aufgefasst als eine drängende oder von außen aufgedrängte Spannung in einem Ereignisfeld, deren Lösung zu einem entspannten Zustand führen soll. Es kann sich um eine produktive Aufgabe handeln, z. B. den Bau einer Brücke, um die Inszenierung eines Theaterstücks oder um das Aufspüren von Finanzquellen für eine notleidende Ausstellung.

Der Raum muss nicht zwingend ein physischer Ort sein wie in einem Atelier oder in einer Manufaktur. Er kann ein virtuelles Gebilde sein, wie ihn die Arbeit am Computer erzeugen kann. Entscheidend ist die Offenheit der Ergebniserwartungen (es gibt Zielräume, aber keine Zielpunkte) und die kreative Annäherung an mögliche Lösungen nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum. Dort, wo es um eine fruchtbare Kooperation zwischen Kunst und Management geht, kann die Werkstatt zu einem zentralen (physischen oder virtuellen) Ort der intensiven Konsultationen entlang einer konstruktiven Ergebnisorientierung werden. So kann sich beispielsweise in einem Theater aus einem künstlerischen Regieeinfall eine gravierende Budgetverschiebung ergeben. Eine administrative (restriktive) Grundhaltung seitens des Kulturmanagements im Stile von Wagners Sixtus Beckmesser (in *Die Meistersinger von Nürnberg*) entspräche nicht dem Selbstverständnis eines Kulturmanagers als kooperierender Handwerker in einer gemeinsamen Werkstatt. Ein handwerklich arbeitender Kulturmanager ginge auf die Suche nach einer brauchbaren Lösung für ein solches Problem. Das Ergebnis ist offen und besteht nicht immer und nicht zwingend aus der Erschließung zusätzlicher Finanzquellen.

Es gibt zahlreiche weitere Beispiele für Kulturmanagement als kreatives Handwerk, die jedoch allesamt den Charakter einer konstruktiven Kooperation mit nicht fixiertem, wohl aber richtungweisenden Ausgang besitzen. Ohne ausgebreitete Beschreibung seien hier genannt das Handwerk des Verlegers, der aus seiner Kennerschaft des Metiers und erfahrener Lektor seinen Autoren Anregungen geben kann, das Handwerk des Galeristen, der in ganz analoger Weise seine ihm anvertrauten

Kunstmaler betreut, oder der Musikeragent, der als einfühlsamer Kenner der künstlerischen Qualitäten seiner Sängerklientel von manchen Engagements abrät, andere dagegen promotet. Die Liste praktizierten handwerklichen Kulturmanagements ließe sich erheblich verlängern.

5. Curriculare Folgerungen

Kunst ist zwar nicht planbar, aber auf verlässlich erzeugte Rahmenbedingungen angewiesen, die ein Künstler nicht oder nur bedingt selbst schaffen kann. Darin liegt der Ansatzpunkt für kunstdienliches Kulturmanagement. Die sozialen und materiellen Rahmenbedingungen müssen Kriterien genügen, zu deren Kern Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und Gestaltbarkeit gehören. Soziale Verlässlichkeit ist das Pendant zu Vertrauen, z. B. die Verlässlichkeit eines Galeristen gegenüber (s)einem Maler. Nachhaltigkeit ist die Erweiterung des Vertrauens auf einen unbestimmten Zeitverlauf, z. B. die langfristige Zusage für finanzielle Zuwendungen (Subventionen, Sponsoring, Fundraising), und Gestaltbarkeit bedeutet die Nachgiebigkeit von Zuständen für wohl-durchdachte Änderungen. Diese Kriterien sind in der Praxis nicht von selbst erfüllt und nicht immer problemlos einlösbar. Sie sind – neben einigen weiteren Sachverhalten – ein zentrales Thema in der Ausbildung von Kulturmanagern.

Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und Gestaltbarkeit sind Zustände, die zwar methodisch und mit einer guten Portion Erfahrung gemeistert werden können, aber nicht mechanisch hergestellt werden können, um das Erreichte ein für alle Mal zu fixieren. Reine Rationalität reicht daher als Methodologie im Kulturmanagement nicht aus. Ein ohnehin schwer einschätzbarer Zustand ist beispielsweise der gute künstlerische Ruf eines Theaters oder Museums in der Öffentlichkeit. Er kann nur bedingt mit gezielten Kampagnen aufgebaut werden und ergibt sich, störanfällig und ohne Randschärfe wie die Wolken am Himmel, aus komplexer sozialer Kommunikation. Im Kern dieser Kommunikation stehen die Kunst, nicht irgendwelche Logos, Plakate oder bedruckte T-Shirts. Öffentlichkeitsarbeit kann einen künstlerischen Ruf verstärken oder auch verderben, aber nicht selbst erzeugen. Kulturmanagement muss daher in diesem wie in vielen anderen Fällen auf drei essenziellen Kompetenzen aufbauen: Einfühlungsvermögen (Empathie), Einfallsreichtum (Kreativität) und Gestaltfähigkeit (Kommunikative Kompetenz). Diese speziell auf eine Werkstattgemeinschaft mit den Künstlern ausgerichtete-

ten Kompetenzen gehören entschieden zum Trainingsprogramm in der Ausbildung von Kulturmanagern. Es handelt sich dabei nicht um kognitive Lernvorgänge, sondern um wachsende Kompetenz der Wahrnehmungsverfeinerung, die unter Anleitung in realen ganzheitlichen Situationen erlangt werden kann.¹⁷

Einfühlungsvermögen ist eine trainierbare Kompetenz, die auf Wissen, Erfahrung und emotionaler Vorstellungskraft beruht.¹⁸ Wissen und Erfahrung sind nicht klar trennbar. Wissen ist eine Stärke, die aus kognitivem Lernen und damit aus (geglückter oder missglückter) Erfahrung hervorgeht. Lernen (nicht Pauken!) ist ein wachsender Fortschritt des eigenen Könnens, das in jeder Phase der Einheit von Kopf- und Handarbeit (Denken und Handeln, Projizieren und Konstruieren) bedarf. Lernen dieser Art entspricht somit dem handwerklichen Stil. Es handelt sich in der Ausbildung von Kulturmanagern mehr um eine Lernform als um einen eigenen Lernstoff.

Einfühlungsvermögen bezieht sich auf konkrete soziale Situationen, die im Falle des Kulturmanagements um die künstlerischen Schaffensprozesse herum gruppiert sind. Dies muss natürlich nicht zwingend in ein und demselben physischen Raum geschehen; es muss nicht notwendigerweise eine sachliche Atelieregemeinschaft gebildet werden. Oft genügt die geistige Nähe und kommunikative Durchlässigkeit in der Kooperation. Die Einübung von empathischer Kompetenz wird in der Hauptsache selbst den Charakter von Werkstätten neben der kognitiven Wissensaneignung einnehmen,¹⁹ in denen Studierende nicht bloß künstlerischen Vorgängen beiwohnen, sondern selbst in das Kunstmachen involviert sind. Der Sinn solcher Übungen ist es nicht, Studierende zu kleinen oder großen Künstlern zu machen, sondern sie empfinden zu lassen, welcher Anstrengungen und geduldiger Selbstdisziplin und welchen weiten Denkhorizonts es bedarf, um aussagekräftige Kunst zu schaffen.

17 Die üblichen Curricula geben dies in der Regel nicht her, da sie meist stark auf kognitives Lernen ausgerichtet sind. Hier kommt eher betreute und angeleitete Werkstatt-erfahrung in Betracht. Darauf kann hier nicht im Einzelnen eingegangen werden.

18 Die Bedeutung von Emotionen wird ganz allgemein in Konzeptionen von Management und insbesondere im Kulturmanagement unterschätzt. Von reiner Rationalität ist man heute aus Sicht der Neurologie längst weg. Vgl. SEIDEL (2008; zu Fragen der Empathie speziell die Seiten 179 ff.).

19 So z. B. im Studiengang *Kultur und Management* der Hochschule Zittau/Görlitz. Die künstlerischen Workshops nehmen dort einen zentralen Platz ein. Indem die Studierenden die Ergebnisse ihrer Workshops zum Ende des Semesters der Öffentlichkeit in einem Kunstfest präsentieren, das sie selbst organisieren, erlernen sie zudem die Empathie, die ein Gastgeber in solchen Situationen aufbringen muss: Eine Praxis, auf der unsere Kultur so wesentlich beruht.

Sie erlangen ein Erfahrungswissen über die schöpferische Einheit von Kunst und realer Szenerie.

Einfühlungsvermögen erstreckt sich nicht nur auf soziale und sachliche Konstellationen, sondern (oft verbunden damit) auch auf einzelne Personen. Die Fähigkeit zum Mitempfinden ist nach allem, was wir heute wissen, dem Menschen angeboren, bedarf aber der Entfaltung durch Praxis. Diese Aussage kann sich auf den Wirtschaftsphilosophen Adam Smith (1723–1790) ebenso berufen wie auf die moderne Neurologie. Adam Smith hat die natürliche Fähigkeit zur (wie er sie nannte) Sympathie in seinem Werk *Theorie der ethischen Gefühle* (SMITH 1994) zur Grundlage gemacht. In jüngster Zeit hat die Gehirnforschung die so genannten Spiegelneuronen entdeckt, die den Menschen zum Mitfühlen befähigen (RIZZOLATTI/FOGASSI/GALLESE 2006).²⁰

„Mitgefühl ist nicht einfach da, es entsteht durch die Situation“ (Vittorio Gallese). Die Entfaltung dieser Fähigkeit wird davon mitbestimmt, in welchem Maße es gelingt, den Scharfrichter des kalkulierenden Verstandes zurückzunehmen zu Gunsten von tiefer liegenden Wissensquellen der im Gedächtnis latent vorhandenen Erfahrungen und Erlebnisse. Darauf kann hier nicht im Einzelnen eingegangen werden. Vereinfacht ausgedrückt: Der Horizont der Vorstellungskraft ist erheblich weiter als der logisch operierende, ordnende Verstand. Das Ordnen funktioniert aber nur, wenn es etwas zu ordnen gibt.

Einfallsreichtum (Kreativität) hängt eng mit Einfühlungsvermögen zusammen, weil auch hier der Verstand, wenn er das absolute Kommando behält, stört. Er holt die Weite des Denkhorizonts zur Ergründung von Handlungsmöglichkeiten auf das Stringente (auf die im Gedächtnis gehüteten Ordnungsschemata) herunter. Übungen zur Kreativität sind in vielfältiger Form bekannt und müssen hier nicht ausgebreitet werden. Doch Vorsicht ist geboten, denn das entscheidende Kriterium dabei ist der Werkstattcharakter, nicht die komplexitätsreduzierte Fallstudie, in welcher eine (vom Lehrer oder vom Computerprogramm vorerst geheim gehaltene) Lösung zu finden oder logisch herzuleiten ist. Der kulturelle (gestalterische) Wert einer Kreation ergibt sich im Prozess von Versuch und Irrtum mit der allmählichen Umsetzung, wenn die Fallstricke der Wirklichkeit zur Geltung kommen. Die Erfahrung von realen Zwängen und Überwindbarkeiten gehört unbedingt zur Konstruktion von Lernsituationen.

20 Vgl. auch Stefan Kleins im Gespräch mit Vittorio Gallese (ZeitMagazin Nr. 21 v. 15.05.2008, 26 ff.).

Wahrscheinlich ist dieses Erfordernis am besten zu erfüllen in Verbindung mit einem fachkundig begleiteten Praktikum oder einem ganz realen künstlerischen Projekt. Solche Praktika können den die übrigen Studien tragenden Boden bilden, auf dem Pflanzen des Seminarbetriebs wachsen. Das ist keine neuartige curriculare Konstruktion; sie wird in einigen Fällen (wie an der Hochschule Zittau/Görlitz) mit Erfolg praktiziert. Es gibt jedoch einen sehr entscheidenden Akzent in solchen Projekten: Es ist nicht damit getan, den Studierenden das Erlebnis des Kunstschaffens zu bieten und das Ergebnis einer wie immer gearteten Öffentlichkeit zu präsentieren. Die Projekte müssen entschieden die Betonung auf die spezifische Rolle des Kulturmanagements darin legen, d. h. sie müssen auf Einfühlungsvermögen, Einfallsreichtum und kommunikative Kompetenz in einem künstlerisch-szenischen Feld ausgerichtet sein und den Service-Charakter des Kulturmanagements herausstellen.

Kommunikative Kompetenz bildet sich ebenfalls integriert mit Einfühlbarkeit und Einfallsreichtum als die Fähigkeit, das, was im Denken geformt wird und vor oder nach einer dinglichen Vergegenständlichung der sozialen Mitteilung (Darbietung, Verständigung, Überzeugung) bedarf, in angemessener Weise, d. h. in einer verstehbaren Form zu präsentieren. Die Phrase ‚vor oder nach einer dinglichen Vergegenständlichung‘ bezieht sich einerseits auf Prozesse der Kontaktierung von Personen und Institutionen der Öffentlichkeit ‚vor‘ dem eigentlichen künstlerischen Schaffensprozess, z. B. die Beschaffung von Finanzmitteln oder die Anmietung eines Probenraumes für ein Theaterensemble oder die vorausseilende Bearbeitung der Öffentlichkeit zur Stimulierung des Interesses an einer Neuinszenierung; sie bezieht sich andererseits auf Schaffung von öffentlicher Aufmerksamkeit ‚nach‘ einem bereits realisierten Kunstwerk, z. B. die laufende Bewerbung einer zeitlich ausgedehnten Kunstaussstellung oder die Promotion einer CD.²¹

Der kreative Umgang mit Sprache, insbesondere mit der Ästhetik des assoziativen Gefüges von Worten zu Sätzen, die zugleich sachlich bleiben und doch stimulierend wirken, wird vielfach sträflich vernachlässigt (und zwar anscheinend schon in der Schule). Jeder Formvorgang erzeugt eine Ordnung, z. B. eine Definition oder eine Wort- oder Bilderklärung, die den gesamten Horizont und die komplexe Substanz (Semantik) von etwas Gedachtem (oder Figuriertem) nur reduziert wiedergeben kann.

21 Eine Kunstaussstellung ist wie jede andere thematische Ausstellung unter Umständen selbst ein Kunstwerk, das auf einer Botschaft beruht (oder eben eine schlechte Ausstellung ist). Auch in einer reinen Kunstaussstellung geht es nicht nur um die gezeigten Objekte und ihre Botschaften, sondern auch um den Sinn des gesamten Arrangements.

Diese Form muss so gestaltet sein, dass die Empfänger einer Mitteilung angeregt werden, bei sich selbst in umgekehrter Richtung den Horizont der Deutung zu öffnen, damit das Mitgeteilte annähernd kongruent verstanden werden kann.²² Kommunikative Kompetenz erstreckt sich natürlich nicht nur auf das geschriebene oder gesprochene Wort, etwa die ‚Kunst‘ der Abfassung eines Essays oder die ‚Kunst‘ der freien Rede, sondern auch auf visuell oder akustisch geformte Mitteilungen bis hin zu komplexen szenischen Arrangements, z. B. die Gestaltung eines Ausstellungsstandes oder die Konzipierung des künstlerischen Portraits eines Theaters in Buchform.

Die drei genannten Komponenten eines handwerklich ausgerichteten Studiums des Kulturmanagements sind Schlaglichter, kein komplettes Programm. Die Werkstattform des Studiums ersetzt nicht instrumentelle und kognitive Lehrveranstaltungen wie beispielsweise Techniken der Budgetverwaltung, Kulturgeschichte der Künste oder Kulturökonomie. Die bloße Aneignung von instrumentellen Fertigkeiten und von kognitivem Wissen reicht jedoch für eine praxisorientierte handwerkliche Kompetenz bei weitem nicht aus. Sie ist Kopfarbeit ohne die Lehren, die eine ausführende Tätigkeit unter realistischen Bedingungen zu erbringen vermag.

6. Fazit

Die verloren gegangene Welt des alten Handwerks ist nicht wieder herstellbar. Das zu versuchen wäre fruchtlose Nostalgie. Dagegen kann der Grundgedanke des Handwerks, der in der Wahrnehmung realer Konfigurationen ‚Hand anlegt‘ und in der kreativen Einheit von Kopfarbeit und Ausführung besteht, sehr wohl in einer modernen Fassung der professionellen Herausforderungen des Kulturmanagements belebt werden. Ein Stück weit könnte damit, letztlich auch im Interesse der Künste, ein sachliches und zugleich ethisches Gegengewicht zu den rigiden, fast möchte man sagen freudlos-monetären Rationalisierungen in der Gesellschaftskultur geschaffen werden.

Wenn man wie ein Tier geschäftig ist, kann man sich Besitztümer
in großer Menge aufhäufen, das Leben aber wird arm bleiben
(Epikur, 342-271 v. Chr.)

22 In einem anderen Themenzusammenhang bin ich etwas genauer auf diesen Aspekt eingegangen (BENDIXEN 2008: 98ff.).

Literatur

- ARENDDT, Hannah (2007): *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. München: Piper.
- BENDIXEN, Peter (2005): *Der Traum vom Wohlstand der Nationen – Eine Kritik der ökonomischen Vernunft*. Wien: WUV-Facultas.
- BENDIXEN, Peter (2007): *Ökonomie der Entgrenzung – Wege aus der Unwirtlichkeit*. Berlin: ProBusiness.
- BENDIXEN, Peter (2008): *Fastfood-Ökonomie – Die unaufhaltsame Kommerzialisierung der Zeit*. Berlin: ProBusiness.
- GALBRAITH, John Kenneth (2007): *Die Ökonomie des unschuldigen Betrugs – Vom Realitätsverlust der heutigen Wirtschaft*. München: Siedler.
- PAUEN, Michael (2006): *Illusion Freiheit? Mögliche und unmögliche Konsequenzen der Hirnforschung*. Frankfurt/M.: Fischer.
- PAUEN, Michael/ROTH, Gerhard (2008): *Freiheit, Schuld und Verantwortung: Grundzüge einer naturalistischen Theorie Willensfreiheit*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- RIZZOLATTI, Giacomo/FOGASSI, Leonardo/GALLESE, Vittorio (2006): *Mirrors in the Mind*. – In: *Scientific American* 295/5, 30-37.
- SAFRANSKI, Rüdiger (2006): *Wieviel Globalisierung verträgt der Mensch?* Frankfurt/M.: dtv.
- SEIDEL, Wolfgang (2008): *Emotionale Kompetenz – Gehirnforschung und Lebenskunst*. Heidelberg: Spektrum Akad.
- SENNETT, Richard (2008): *HandWerk*. Berlin: Berlin.
- SMITH, Adam (1794): *Theorie der ethischen Gefühle*. Hamburg: Meiner.
- WEBER, Stefan (2008): *Die Medialisierungsfalle. Kritik des digitalen Zeitgeistes*. Wien, Klosterneuburg: Edition Va Bene.
- WEIKL, Bernd (2007): *Licht & Schatten: Meine Weltkarriere als Opernsänger*. Berlin: Pro Business.