

# Postaffirmatives Kulturmanagement

Überlegungen zur Neukartierung  
kulturmanagerialer Begriffspolitik

KAREN VAN DEN BERG

## 1. Kurskorrekturen

Die Grenzen zwischen Kunst, Kultur, Märkten und Management verschieben sich. Die ehemals getrennt vorgestellten Sphären werden zunehmend als ineinander verwobene Praktiken betrachtet. Dabei ist der Begriff ‚Creative Industries‘ nur eine der derzeit kursierenden Beschreibungen für diese Dynamik, die auch das Fach Kulturmanagement vor die Herausforderung stellt, die eigenen Begrifflichkeiten, Wissensbestände und Theorien daraufhin zu prüfen, inwieweit sie innerhalb dieser Umbrüche noch ein geeignetes handlungsorientiertes Instrumentarium darstellen.

Der folgende Beitrag versucht deshalb jene aktuelleren theoretischen Ansätze und Debatten aufzugreifen, die sich mit der Verschränkung der Handlungslogiken von Kultur, Kunst und Management befassen. In kurzen Lektüren werden unterschiedliche kulturwissenschaftliche, soziologische und kunsttheoretische Diskurse vorgestellt, aus denen sich Konturen einer neuen Beschreibung des Verhältnisses von Kultur und Management ergeben. Durch diese Vorgehensweise soll die kulturmanageriale Forschung vor allem stärker für einen machtkritischen Blick sensibilisiert werden. Dabei stellt sich zugleich heraus, dass das vorherrschende kulturmanageriale Postulat, nach dem Kulturmanagement als Management für die Kultur bestimmt wird, nicht mehr uneingeschränkt überzeugt; und schließlich ergibt sich aus der hier entwickelten Perspektive eine Präferenz für ein neues Rollenmodell im Kulturmanagement: die kritische Agentin.

## 2. Aneinander vorbei

Zunächst ein Blick auf die so genannte institutionskritische Debatte innerhalb der Kunstwissenschaft: In der jüngeren wissenschaftlichen Forschung zur Gegenwartskunst zeichnet sich immer deutlicher ein Diskurs ab, in dem das Hauptaugenmerk auf der Analyse künstlerischer

scher Produktionsbedingungen liegt. Dabei wird unter anderem eine zunehmende Ausdifferenzierung und Segmentierung des Kunstfeldes diagnostiziert (DRAXLER 2007, DIEDERICHSEN 2008, GRAW 2006, WEIBEL 2004). So ist neuerdings häufiger von einer (bereits auf Pierre Bourdieu zurückgehenden) Unterscheidung zwischen einer eher kommerziellen „Marktkunst“ und einer diskurs- und forschungsorientierten „Institutionskunst“ die Rede (DIEDERICHSEN 2008: 256).<sup>1</sup> Zudem sprechen Experten von einer sich abkoppelnden kleinen Spitzengruppe von Starkünstlern, die ein drittes, wiederum eigenes Feld auszubilden scheinen, in welchem industrielle Produktionsmaßstäbe vorherrschen und in Großateliers offenbar wiederum andere Ökonomien und Handlungslogiken gelten.<sup>2</sup> Begleitet werden diese Analysen zur Ausdifferenzierung des Kunstfeldes von einer anhaltenden und durchaus kontrovers geführten Debatte um die Neubestimmung des Künstler-Subjekts und Fragen nach der Bedeutung von Autorschaft (etwa CADUFF/WÄLCHLI 2008; DRAXLER 2007; FRÜCHTL 2006; GAMM 2006; OSTEN 2007; SCHMIDT-WULFFEN 1996; WUGGENIG 2004). In diesem Zusammenhang diskutieren Wissenschaftler ganz unterschiedlicher Disziplinen auch über die Grenzverschiebungen zwischen künstlerischer Praxis und den oft bemühten Arbeitspraktiken der „Creative Industries“ (CURRID 2007, GRAW 2008, OSTEN 2007). Der Kunst kommt dabei eine ambivalente Rolle zu. Sie gilt nicht mehr allein als Medium der gesellschaftlichen Kritik und Reflexion, sondern zugleich auch als ökonomischer Katalysator (BOLZ 2005: 30; BOLTANSKI/CHIAPELLO 2006). Und – last but not least – räumt man innerhalb dieser Debatte auch Kurator/-innen eine immer prominenter Position ein. Ihnen wird im Rahmen komplexer werdender Legitimierungsprozesse eine Art Schlüsselposition attestiert (BAUMAN/JAUKKURI 2007; BISMARCK 2007: 70; DIEDERICHSEN 2008: 226; SCHMIDT/RICHTER 1998).<sup>3</sup>

- 1 Isabell Graw spricht von einem „kommerziellen Kunstmarkt“ und einem „Markt der Kritik“ und trifft damit eine ähnliche Unterscheidung. Zugleich diagnostiziert sie aber auch eine „Ausweitung der Marktzone“ (GRAW 2006: 45). Sie übernimmt dabei eine bereits von Pierre Bourdieu eingeführte Unterscheidung. Bourdieu spricht in Bezug auf symbolische Güter, zu denen er auch die Kunst rechnet, von „Realitäten mit zwei Seiten, Ware und Bedeutung“. Ein genuin „symbolischer Wert“ und dessen Warenwert existieren laut Bourdieu relativ unabhängig voneinander (BOURDIEU 1999: 228). Vgl. hierzu auch MEYER/GRIFFIN (2008: 295).
- 2 Gemeint sind etwa Künstler wie Olafur Eliasson, Damien Hirst, Jeff Koons und Takashi Murakami, die in Werkstätten mit teilweise über 100 Angestellten arbeiten (HÄNTZSCHEL 2008; PISANO/KITTELMANN 2008).
- 3 „The curator is on the front line of a big battle for meaning under conditions of uncertainty, and the absence of a single, universally accepted authority“ (BAUMAN 1998: 31).

Dieses institutions- und produktionskritische Diskursfeld zeichnet sich dadurch aus, dass hier vor allem die vielschichtigen Verflechtungen von Kunst, Markt, politischem Widerstand, Geltungsansprüchen und Kritik ins Visier genommen werden. Diese Fokussierung scheint insofern neu, als sie die nächsthöhere Beobachtungsebene einnimmt und vor allem versucht, Kunst in gesellschaftlichen Funktionszusammenhängen zu verstehen. Entscheidend dabei ist, dass – mit Blick auf die Künste – der Autonomieanspruch trotzdem zumeist nicht aufgegeben wird; die Autonomie der Kunst wird jedoch nicht mehr a priori vorausgesetzt. Vielmehr ist Autonomie etwas, was es jeweils neu zu erringen gilt. Entsprechend wird das Augenmerk auf jene Kraftfelder, Umgebungen und Praktiken gerichtet, in denen Autonomie erstritten wird (BECKER 2003; DANTO 1992, 2000; DEMAND 2005; DRAXLER 2007; FRASER 2005; GROYS 2003; BOURDIEU/HAACKE 1995; MÜLLER-JENTSCH 2005; WEIBEL 2004).

Da auch das Fach Kunst- und Kulturmanagement sich seinem Selbstverständnis nach mit Problemen der künstlerischen und kulturellen Produktionsumgebungen befasst, erstaunt es, dass kulturmanageriale Beiträge in den entsprechenden Diskursen bislang eine eher marginale Rolle spielen.<sup>4</sup> Offenbar gibt es kaum Berührungspunkte zwischen den genannten machtkritischen Debatten und den vorwiegend empirisch angelegten kulturmanagerialen Untersuchungen zu Organisations-, Arbeits- und Institutionalisierungsformen (DiMAGGIO 1987; DiMAGGIO/OSTROWER 1992; KIRCHBERG 2005; MANDEL 2007). Von wenigen Ausnahmen abgesehen (ZEMBYLAS 1997; ZEMBYLAS/TSCHMUCK 2006), gehen kulturmanageriale Untersuchungen und der so genannte institutionskritische Kunstdiskurs etwa zum Selbstverständnis von Museen und Ausstellungen (BUCHMANN 2006; GROYS 1997; FRASER 2005; NOEVER 2001; KRAVAGNA 2001; OSTEN 2007) getrennte Wege. Die Gründe hierfür sind vielfältig und haben sicherlich unter anderem mit der Verfassung des wissenschaftlichen Feldes und den entsprechenden Diskursarrangements zu tun. Vieles spricht aber auch dafür, einen wichtigen Grund für diesen Befund in der Formierung einer spezifischen Begriffspolitik im Fach Kulturmanagement zu sehen, denn die kulturmanageriale Forschung operierte bislang vielfach mit Management-, Kunst- und Kulturbegriffen, die als Instrumentarium zur Analyse der beschriebenen systemischen Verschiebungen zwischen

4 Als Ausnahme kann etwa Tasos Zembylas' Analyse *Kunst oder Nichtkunst* gelten (ZEMBYLAS 1997).

künstlerischer Autonomie, Kritik, Markt, Ökonomien und Repräsentationsansprüchen mittlerweile nicht mehr passend scheinen. Gemeint ist etwa das erwähnte vorherrschende Postulat, welches einfordert, Kulturmanagement als „Management *für* die Kultur“ (HEINRICHS 1999: 194) zu verstehen oder die Prämisse des „dienenden Kulturmanagements“.<sup>5</sup> Solche Formeln schließen nicht nur einen weiter gefassten Kulturbegriff explizit aus,<sup>6</sup> sondern haben insofern zugleich platzanweisenden Charakter, als Kultur wie ein „Reservatbereich“ des Höherwertigen (MARCUSE 1968: 57) oder wie eine vorhandene Substanz in den Blick genommen wird. Der Begriff des „Dienenden“ betreibt eine Positionsfestlegung in einem starken Bewegungen unterworfenen Feld und operiert letztlich mit einem affirmativen Kulturbegriff. D. h. er unterstellt unterschwellig, dass Kultur als „das Gute, Schöne und Wahre“ gilt und „allgemein verpflichtende Werte“ bereitstellt (MARCUSE 1968: 59). Warum diese Beschreibungen für die vielfältigen Entwicklungen und Verstrickungen künstlerischer Autonomieproduktion in Politik, Märkte und Entertainment jedoch ebenso wenig taugen wie für ein postkolonialistisches Kulturverständnis, soll im Folgenden näher erläutert werden.

Will das Fach Kulturmanagement – um seinem Selbstverständnis nach praxisbezogenes Wissen zu generieren – gegenwärtige Handlungslogiken im Feld der Künste wie auch in der Sphäre der Kultur analysieren und entwerfen oder womöglich gar daran mitwirken, Handlungs- und Umsetzungsstrategien neu zu arrangieren, so bedarf es einer entsprechenden Revision der gewohnten Postulate und Begrifflichkeiten. Von einem „Management *für* die Kultur“ zu sprechen hatte in der Gründungssituation des Fachs gewissen Sinn, um dem Verdacht der Vereinnahmung der Kultur entgegenzuwirken und die Anerkennung der künstlerischen Autonomie zu betonen, scheint aber angesichts gegenwärtiger Entwicklungen immer weniger überzeugend. Denn das Feld der Kunst wie auch die Sphäre der Kultur erweisen sich, folgt man den angesprochenen institutionskritischen Analysen und kulturtheoretischen Betrachtungen, als mehrfach codierte, heteronome Gefüge, die sich zwi-

- 5 Vgl. dazu TRÖNDLE (2006: 23), der in Anlehnung an Heinrichs ebenfalls für ein „Management *für* die Kultur“ plädiert und dies abgrenzt von einem „Management *der* Kultur“. Vgl. aber die Statements in der diesjährigen Juli-Ausgabe der Zeitschrift „KM. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement“: In dem Themenheft mit dem Schwerpunkt „Management“ werden verschiedene Lehrende und Studiengangsleiter zu ihrem Managementverständnis befragt (KM Network, 21, Juli 2008: 11). Sie vertreten weitgehend Heinrichs Position.
- 6 So distanziert sich etwa Heinrichs von einem „erweiterten Kulturbegriff“, da er sich „als Gegenstand des Kulturmanagements“ wenig eigne (HEINRICHS 1999: 18f.).

schen dem Autonomieanspruch der Künste, den Märkten, den allgegenwärtigen Kreativitätspostulaten, (kultur-)politischen Erwägungen, Demokratie- und Ungleichheitsdiskursen, einem kulturellen Überangebot und den sich neu formierenden Unterhaltungsindustrien entfalten. Im Folgenden möchte ich deshalb vier Argumentationen vorstellen, welche das Verhältnis zwischen Management, Kultur und künstlerischer Praxis anders bestimmen und damit auch eine neue Begriffspolitik nahelegen. Die ersten beiden basieren wesentlich auf kultursoziologischen Überlegungen von Zygmunt Bauman und Niklas Luhmann, die dritte schließt an kritische kulturwissenschaftliche Auseinandersetzungen mit der Omnipräsens des Managementbegriffs an und die vierte geht von jüngeren Selbstreflexionen des Kunstfeldes aus. Aus ihr leitet sich schließlich auch das kulturmanageriale Rollenmodell der kritischen Agentin ab.<sup>7</sup>

### 3. Baumans zerstrittene Brüder

Der britisch-polnische Soziologe Zygmunt Bauman macht in seinem Buch *Leben in der flüchtigen Moderne* auf einen Zusammenhang aufmerksam, der Anlass zu einer Umstellung der Semantik im Kulturmanagement geben könnte. Er plädiert – im Anschluss an Adorno – dafür, die Begriffe „Kultur“ und „Management“ nicht länger als voneinander unabhängige Bereiche zu betrachten, sondern als zwei Seiten ein und desselben Phänomens. Der gemeinsame Kern von Kultur und Management, den er dabei herauspräpariert, ist nichts weniger als die Idee der „Verbesserung der Welt“ (BAUMAN 2007: 214).

Bauman begründet dies zunächst mit einer historischen Herleitung des Kulturbegriffs, wenn er erklärt, dass dem im dritten Viertel des 18. Jahrhunderts aufkommenden Begriff der Kultur von Anfang an die Idee des bewussten Kultivierens inhärent gewesen sei. Aus der Erfahrung des Kulturkontaktes und des Kulturvergleichs geboren sei Kultur nicht ohne Machtbeziehungen und hegemoniale Kämpfe vorstellbar und damit auch nicht ohne Management, denn – so Bauman – Kultur sei stets auch als „zielgerichtete Aktivität“ zu denken:

Das Postulat oder die stillschweigende (aber axiomatische) Annahme, »Kultur« sei »zu managen«, war keine nachträgliche Ergänzung, sondern von Anfang an und durchweg integraler Bestandteil des »Kulturbegriffs«. Im Innersten dieses Begriffs

7 Neuere Überlegungen zu kulturmanagerialen Rollenmodellen finden sich auch bei VOESGEN (2005) und VAN DEN BERG (2007).

stoßen wir auf die zugrunde gelegte Erwartung und/oder Akzeptanz ungleicher, *asymmetrischer sozialer Beziehungen*: er unterscheidet *a priori* zwischen dem Tun und dem Erleiden der Auswirkungen dieses Tuns, zwischen den Managern und den ‚Gemanagten‘, den Mächtigen und den Untertanen, den Wissenden und den Unwissenden, den Gebildeten und den Ungebildeten. (BAUMAN 2007: 211)

Doch folgt aus diesen Überlegungen bei Bauman keineswegs eine simple Rechtfertigung aller kulturmanagerialen Tätigkeiten. Seine Absicht besteht denn auch nicht in einer Ratifizierung des Kulturmanagements. Vielmehr geht es ihm darum, auf eine Dialektik der Begriffe Kultur und Management zu verweisen, um schließlich aufzuzeigen, wie sich dieses Wechselverhältnis der – wie er sie nennt – „zerstrittenen Brüder“ (BAUMAN 2007: 227) gewandelt hat. Dabei lassen sich in Baumans Analyse folgende drei Regime (wie ich es im Folgenden bezeichnen möchte) unterscheiden. Im ersten Regime, das einen – laut Bauman – „klassischen Kulturbegriff“ vertritt, steht Kultur vor allem im Dienste der „Aufrechterhaltung von Wert- und Verhaltensmustern“ (BAUMAN 2007: 217), so dass Kultur und Management gleichermaßen eine sozial regulierende Funktion haben.

Der Begriff ‚Kultur‘ gehört in dasselbe semantische Feld wie die ‚Kultivierung‘, das ‚Haushalten‘, die ‚Aufzucht‘ und die ‚Pfleger‘, die aktive Eingriffe zur Verbesserung von Gegebenheiten und zur Abwendung von Schäden oder Verfall bezeichnen. (BAUMAN 2007: 209)

Kultur steht hier ebenso wie das Management ganz im Dienste der Stabilisierung sozialer Verhältnisse.

Im zweiten Regime wird Kultur als Instanz des Selbstzweifels wahrgenommen und nicht mehr als eine Form, die soziale Strukturen gewährleistet. In diesem Regime komme der Kunst als „Pionier“ der Kultur (BAUMAN 2007: 212) die Rolle des Widersachers gegenüber dem Management zu, weil Kunst genau jene Kontingenz produziere, die das Management zu reduzieren beabsichtige.<sup>8</sup> Damit bemüht Bauman das von Adorno beschriebene Konzept eines Antagonismus zwischen Kunst und Management. Gleichwohl wird das Verhältnis komplizierter als im ersten Regime, denn Bauman betont auch (explizit an Adorno anknüpfend), dass das Management bzw. die „Verschwörung der Verwaltung

8 „Das Denken des Managements bekämpft genau jene Kontingenz, die das natürliche Biotop der Kunst ist“. Die Kunst „erforscht, befestigt und kartographiert die Wege, die die Kultur einschlagen kann oder nicht“ (BAUMAN 2007: 213), und entziehe sich jeder Anpassung; Management hingegen bedeute immer eine Einschränkung der Freiheit (BAUMAN 2007: 210).

gegen die intrinsische Freiheit der Kunst [...] für Künstler ein andauernder *casus belli*“ (BAUMAN 2007: 214) sei, weil die Kunst nur durch ihren Konterpart zu ihrer Rolle finde. Auch hier bedingen sich Management und Kultur; sie sind (wie Bauman Adorno zitierend schreibt) „Widersacher“, die „einander brauchen“ (BAUMAN 2007: 213). In diesem zweiten Regime bemüht Bauman einen Kulturbegriff, der dem der bürgerlichen Gesellschaft entspricht und meint damit nicht mehr jene auf Wertmustern basierende Kultur des ersten Regimes. Vielmehr lässt er die Grenzen zwischen Kunst und Kultur verschwimmen. Die als „Pionier“ der Kultur verstandene Kunst bringt jene Unordnung hervor, der das Management wiederum entgegenwirkt. Und das Management produziert jene Ordnung, der sich die Kunst entgegenstellen kann. Hieraus ergibt sich nicht nur ein Widerstreit, sondern auch ein Abhängigkeitsverhältnis.

Noch vertrackter stellt sich, Baumans Analyse zufolge, schließlich das Verhältnis im dritten Regime dar, weil hier an die Stelle eines regulierenden ein „verführendes“ Management tritt.<sup>9</sup> Die Rolle des Experimentierens und Störens, die ehemals der künstlerischen Praxis oblag, hat sich nun das Management zueigen gemacht. Als „Unterhändler des Marktes (und nicht mehr des Staates)“ (BAUMAN 2007: 223) zügelt das Management nun nicht mehr die Kultur, sondern instrumentalisiert sie. Die Produktion von Unsicherheit und Selbstkritik in der Sphäre der Kultur wird vom Management genutzt, damit die Konjunkturen und die Gesetze des Marktes zum alleingültigen Prinzip aufsteigen können; denn die Kultur bietet keine Werte und Orientierungsmuster mehr an, sondern dient in diesem Regime der Irritation, Verflüchtigung, Beschleunigung, Diskontinuität und dem Vergessen (BAUMAN 2007: 228), sodass der Markt zur einzigen Orientierung wird. Doch auch hier bedürfen Kultur und Management einander nach wie vor, allerdings – und das sei das Neue – verfolgen sie nicht mehr dasselbe Ziel, weil das manageriale Diktat nun das des Konsums ist, und Konsum drängt auf sofortige Befriedigung, während Kunst hingegen nach wie vor auf Dauer zielt (BAUMAN 2007: 223).

9 BAUMAN (2007: 219) schreibt hierzu: „Die Manager stellen nicht länger auf ‚normative Regulierung‘, sondern auf ‚Verführung‘ ab, ersetzen die alltägliche Überwachung und Kontrolle durch PR und die schwerfällige, überregulierte, auf Gewohnheiten beruhende, panoptische, allgegenwärtige und alles-überwachende Form der Machtausübung, indem sie die Beherrschten in einen Zustand diffuser Unsicherheit versetzen, durch ihre ‚Prekarisierung‘ und ständige unvorhersehbare Unterbrechungen des Gewohnten.“

Betrachtet man Baumans Überlegungen, so besteht das Bemerkenswerte hier zunächst darin, dass er die Begriffe Management und Kultur in einem sich wandelnden Abhängigkeitsverhältnis beschreibt, statt sie als getrennte Sphären zu denken. Allerdings wird auch deutlich, auf welcher Seite Bauman steht. Er bezieht eine eindeutige Position; Kultur steht für das Gute, Management für Unterdrückung: „Management‘ bedeutet letztlich, *die Freiheit der ‚Gemanagten‘ einzuschränken*“ (BAUMAN 2007: 210).

„Kulturmanagement will Kultur ermöglichen, d.h. es dient der Kultur, ohne aber die Kunst bzw. Kultur zu schaffen“, schrieb Werner Heinrichs in einem seiner einschlägigen Lehrbücher Anfang der 1990er Jahre (HEINRICHS 1999: 21).<sup>10</sup> Baumans Überlegungen geben, bei aller möglichen Kritik, die man an ihnen üben könnte, ähnlich wie die eingangs erwähnten Befunde zu den sich wandelnden künstlerischen Produktionsbedingungen, Anlass, diese Semantik zu überdenken. Baumans Analyse lässt es plausibel erscheinen, die Beziehung zwischen Kultur und Management als ein Verhältnis zu betrachten, das historischen Wandlungen unterliegt. Seine Beschreibungen regen an, in der kulturmanagerialen Forschung zukünftig unterschiedliche Formen des Wiedereintritts (des Managements in die Kultur oder der Kultur in das Management) genauer in den Blick zu nehmen.

#### 4. Luhmanns Zweifel und das Dilemma kulturmanagerialen Handelns

Die Rede vom dienenden Kulturmanagement bzw. von einem „Management für die Kultur“ bedient zugleich eine spezifisch deutsche Semantik, in welcher Kunst und Kultur oftmals synonym verwendet werden (BOLLENBECK 1994) und in der Künstler – einem bildungsbürgerlichen Kulturverständnis folgend – als die „wirklichen

10 Schon Heinrichs selbst deutete in seinem Buch an, dass die Sache komplexer ist als es diese viel zitierte Aussage zunächst vermuten lässt, bemerkt er doch an gleichem Ort auch, dass „nicht zuletzt [...] die Art und Weise, wie wir Kultur ermöglichen, selbst schon ein Stück Kultur“ (HEINRICHS 1999: 18) ist. Einen solchen Wiedereintritt der Kultur in das Management deutet auch der Kultur- und Kunstökonom Peter Bendixen an, wenn er den Markt selbst als „Kulturphänomen“ (BENDIXEN 2001: 29) bezeichnet und betont, dass schon „der Managementbegriff für sich allein [...] ein nur aus seiner spezifischen kulturellen Einbettung begreiflicher Terminus“ ist, der „gewissermaßen die Kultur, der er zugehört, verinnerlicht“ habe (BENDIXEN 1993: 86).



Kulturträger“<sup>11</sup> gelten bzw. Kunstinstitutionen als die wichtigsten Produktionsstätten von Kultur betrachtet werden. Innerhalb der kulturtheoretischen Forschung wurde von verschiedensten Seiten jedoch aus guten Gründen dagegen opponiert, Kultur überhaupt als eigenen Gesellschaftsbereich zu definieren. So schlug bereits Max Weber – als einer der Begründer der Soziologie – einen Kulturbegriff vor, der Kultur als Form der Beobachtung der Welt beschreibt, der es um Sinn und Bedeutung gehe. Er formuliert 1904:

„Kultur‘ ist ein vom Standpunkt des *Menschen* aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens.  
(WEBER 1904/1968: 180)“<sup>12</sup>

Wenngleich aus einer ganz anderen, institutionskritischen Begründungslogik heraus, der es vor allem um die Offenlegung der Gründe für die Reproduktion sozialer Ungleichheit ging, sprachen sich auch die frühen Wegbereiter der Cultural Studies gegen einen essentialistischen Kulturbegriff aus. So plädierte etwa Raymond Williams bereits 1958 mit seiner Formel „culture is ordinary“ dafür, Kultur nicht als privilegierten Raum künstlerischer oder wissenschaftlicher Produktion mit speziellem Wissen zu verstehen, sondern als „whole way of life“, mithin als eine allen alltäglichen Lebenszusammenhängen unterliegende symbolische Dimension (WILLIAMS 1958/1997: 6; vgl. auch HALL/WHANNEL 1965).

Im Rahmen der für die kulturmanageriale Debatte nicht unwesentlichen Frage nach der Ausdifferenzierung eines eigenen gesellschaftlichen Bereichs der Kultur ist von Interesse, dass der Soziologe Niklas Luhmann Kunst zwar als gesellschaftliches System beschrieb (LUHMANN 1999),

- 11 Bollenbeck diskutiert in seiner diskursanalytisch-begriffsgeschichtlichen Analyse *Bildung und Kultur. Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters* auf der Basis zahlreicher Textquellen, inwieweit die Tradierung eines spezifischen Verständnisses des Zusammenhangs von Bildung und Kultur, in welchem Kultur unter anderem zum Medium der Bildung wird, als genuin deutsches Deutungsmuster gelten kann. Als Beleg für eine eigene kulturpolitische Semantik in Deutschland zitiert Bollenbeck eingangs eine Debatte des preußischen Abgeordnetenhauses aus dem Jahre 1910, in welcher der Sozialdemokrat H. Ströbel Schiller, Hebbel, Rosegger, Hauptmann und Liliencron als die „wirklichen Kulturträger“ bezeichnet (BOLLENBECK 1994: 12).
- 12 Eine noch explizitere Fokussierung auf den Begriff der Beobachtung vertreten die Kulturwissenschaftler Böhme, Mattusek und Müller, wenn sie schreiben: „Kultur meint nicht mehr nur Gegenstände der Beobachtung, sondern auch die Formen und Perspektiven, welche die Gesellschaft zur Beobachtung von Beobachtern (Experten zweiter Stufe) ausgebildet hat“ (BÖHME/MATTUSEK/MÜLLER 2000: 106).

Kultur dagegen nicht als solches anerkannte.<sup>13</sup> Da sich aber gerade die Frage nach der Ausdifferenzierung eines eigenen Bereichs als folgenreich für das Kulturmanagement erweist, soll auf Luhmanns Überlegungen zum Kulturbegriff näher eingegangen werden.

Luhmann schließt in seinen Ausführungen zum Kulturbegriff zunächst an Talcott Parsons' funktionalistisches Verständnis an (Kultur = „shared symbolic system“) und bezeichnet Kultur als notwendigen „Themenvorrat“ der gesellschaftlichen Kommunikation.<sup>14</sup> Damit ist Kultur

kein notwendig normativer Sinngehalt, wohl aber eine Sinnfestlegung (Reduktion), die es ermöglicht, in themenbezogener Kommunikation passende und nicht passende Beiträge oder auch korrekten bzw. nicht korrekten Themengebrauch zu unterscheiden. (LUHMANN 1988: 224 f.)

Diese Beschreibung ließe sich nicht nur als funktionalistische, sondern auch als kompensatorische Definition des Kulturbegriffs deuten: Kultur liefert in differenzierten Gesellschaften Themenvorräte wie auch Selektionen und Reduktionen, die unwahrscheinliche Kommunikationen wahrscheinlicher machen. Sie löst gesellschaftliche Kommunikationsprobleme, ermöglicht Komplexitätsreduktion und ist damit kein ‚Wert an sich‘.<sup>15</sup>

In dem Buch *Gesellschaft der Gesellschaft* ordnet Luhmann „Kultur“ schließlich stärker Formen der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung von Gesellschaften zu und setzt sie mit dem sozialen Gedächtnis der Gesellschaft gleich (LUHMANN 1997: 588). Kultur hat eine Gedächtnis- und Selbstreflexionsfunktion und ist „expressive Form einer Welt Darstellung, die in anderen Gesellschaften andere Formen annehmen könnte“ (LUHMANN 1997: 881). Wichtig im Zusammenhang unserer hier verfolgten Überlegungen ist dabei jedoch, dass Luhmann den Kulturbegriff äußerst ambivalent einschätzt, weil sich Kultur als Selbstbeobachtung der Gesellschaft stets „den Anschein von ‚Objektivität‘“ (LUHMANN 1997: 881) gebe. Deshalb zieht Luhmann in Zweifel, ob der Begriff der Kultur tatsächlich notwendig ist, denn in seinem Verständnis bleibt fragwürdig,

13 Wenngleich er den Begriff „Kultursystem“ verwendet (LUHMANN 1997: 587).

14 „Es wird demnach ein dazwischenliegendes, Interaktion und Sprache vermittelndes Erfordernis geben, eine Art Vorrat möglicher Themen, die für rasche oder rasch verständliche Aufnahme in konkreten kommunikativen Prozessen bereitstehen. Wir nennen diesen Themenvorrat *Kultur*.“ (LUHMANN 1988: 224)

15 Eine sehr viel deutlichere Betonung des kompensatorischen Kulturverständnisses vertritt etwa Norbert Bolz (2005). Zu einer Kritik dieser Kulturauffassung vgl. NASSEHI (1999).

wie es im Laufe der Evolution zu einer Differenzierung von Kultursystem und Sozialsystem mit verschiedenen Beiträgen zur Ermöglichung von Handeln gekommen ist. (LUHMANN 1997: 587)

So betont er denn auch die Historizität des Begriffs:

Erst in der modernen Gesellschaft entsteht ein hinreichend allgemeiner Begriff von Kultur, der sich dazu eignet, das soziale Gedächtnis von anderen Sozialfunktionen zu unterscheiden. (LUHMANN 1997: 586)

Weiter schreibt er:

[V]on ‚Kultur‘ als einem eigenständigen Gegenstandsbereich im Unterschied zu ‚Natur‘ spricht man erst seit der zweiten Hälfte des Jahrhunderts, und zwar in Reaktion auf zunehmend universalistische, historische und regionale Vergleiche, die Extremfälle (die ‚Wilden‘, vorbiblische Zeiten) einbeziehen. (LUHMANN 1997: 587)

Und an späterer Stelle erklärt er schließlich:

Der Kulturbegriff impliziert Kulturvergleich und historischen Relativismus und Selbstverortung der eignen Kultur in diesem Kontext. (LUHMANN 1997: 881)

Luhmann (1997: 881) hielt den Begriff der Kultur jedoch nicht nur für „undefiniert oder kontrovers definiert“, sein Theorieverständnis kann die Kultur auch deshalb nicht als eigenes gesellschaftliches System anerkennen, weil die Kultur als gesellschaftliche Selbstbeobachtung sowie als Selbstbeschreibung und soziales Gedächtnis einer Gesellschaft nur „im Ereigniszusammenhang des Systems“ selbst existiere, weshalb der Kultur die Systemumwelt fehle (LUHMANN 1997: 883).

Die historische Ursache für die Einführung des eigenen Begriffs „Kultur“, durch den „Kultursystem“ und „Sozialsystem“ abgegrenzt wurden, vermutete Luhmann – wie schon in *Soziale Systeme* – in der zunehmenden Komplexität von Gesellschaften, in denen es offenbar notwendig geworden war, systematisch zu ‚vergessen‘ und dieses Vergessen und Reduzieren zugleich zu reflektieren.<sup>16</sup>

Das für den hier diskutierten Zusammenhang überaus Bemerkenswerte an Luhmanns Überlegungen ist, dass Kultur einerseits die performative und expressive Selbstreflexion jener Gesellschaften bezeichnet, welche um ihre eigene Kontingenz wissen – womit Kultur immer Selbstkritik und Selbstrelativierung einschließt –, Kultur als soziales

16 „Die Erfindung eines besonderen Begriffs der Kultur wäre demnach einer Situation verdankt, in der Gesellschaft so komplex geworden ist, daß sie mehr vergessen und mehr erinnern und dies reflektieren muß und deshalb einen Sortierungsmechanismus benötigt, der diesen Anforderungen gewachsen ist.“ (LUHMANN 1997: 588)

Gedächtnis der Gesellschaft aber andererseits diese Selbstkritik auch ausschließt, und insofern zugleich der Objektivierung und Sinnfestlegung dient.<sup>17</sup>

Hierin besteht eine Paradoxie, die Konsequenzen für das Selbstverständnis des Kulturmanagements hat. Versucht man, das Kulturmanagement im Anschluss an Luhmanns Überlegungen zum Kulturbegriff zu fassen, so hat man es mit zwei Schwierigkeiten zu tun: Erstens mit der Schwierigkeit, dass Kulturmanager/-innen die Außenseite ihres Handlungsrahmens fehlt und sie selbst dem Code ihrer Kultur unterliegen, aber gleichwohl (im Sinne eines produktiv-kritischen Kulturverständnisses) für sich beanspruchen, eben diesen Code der Kultur – aus einer reflektierten Position heraus – mit zu arrangieren. D. h. Kulturmanager/-innen können einerseits, wie der Soziologe Dirk Baecker es im Anschluss an Luhmann formuliert, nie sicher sein, „den Kolonialismus hinter sich zu haben“ (BAECKER 2001: 32), bleiben mithin der objektivierenden und essentialistischen Seite der Kultur immer verbunden und müssen dennoch andererseits, gerade vor dem Hintergrund einer „globalen Metakultur“ (BAECKER 2001: 191), ihrem Selbstverständnis nach im Dienste einer Selbstkritik operieren.

Die zweite Schwierigkeit besteht darin, dass Kultur selbst dann, wenn man sie nicht schlicht als Arrangement von Werten, Narrationen, Symbolen, Traditionen und Materialien versteht, sondern als kritische Praxis der gesellschaftlichen Selbstreflexion, ihrerseits Werte produziert bzw. eine Kapitalsorte erzeugt, die Pierre Bourdieu (1992: 49ff.) „kulturelles Kapital“ genannt hat. Anders gesagt erzeugen alle kulturellen Praktiken, wie relativistisch, demokratisch und egalitär sie auch immer motiviert sein mögen, ihrerseits kulturelles Kapital und Machträume. Diese Merkwürdigkeit, dass Kultur einerseits Relativismus, Selbstzweifel, Kritik und Kontingenz immer schon einschließt und genau deshalb Sinnfestlegungen bieten muss, sich aber dennoch

17 Auf eben diese Paradoxie verweist auch Dirk Baecker (2001: 58), der im Anschluss an Luhmann von Kultur als „Beobachtungsformel möglicher Unterschiede“ (BAECKER 2001: 22) spricht, und Luhmanns Überlegungen durch seine gegenwartsdiagnostischen Betrachtungen noch einmal aktualisiert hat. Er bringt heutige Kultur auf den Begriff der globalen „Metakultur“ (BAECKER 2001: 191). Diese sei eine Kultur des Selbstzweifels (BAECKER 2001: 58) und sich der „Kontingenz der Lebensformen“ (BAECKER: 50) bewusst, weil die Differenz- und Kontingenzerfahrungen schon begännen, sobald man vor die Haustür trete. Der blinde Fleck der Kultur lässt sich – so Baecker – nicht ausschließen, gerade weil Kultur, bei aller Reflexivität, zugleich für sich selbst „das Bedeutende, das Wichtige, das Unverzichtbare, ja sogar Gipfel der Verheimlichung [...] schlechthin“ (BAECKER 2001: 51, vgl. auch 71) sei. Vgl. hierzu auch NASSEHI (1999).

andererseits nie ganz auf diese machtvollen Sinnfestlegungen einlassen darf,<sup>18</sup> umreißt das ganze Dilemma kulturmanagerialen Handelns.

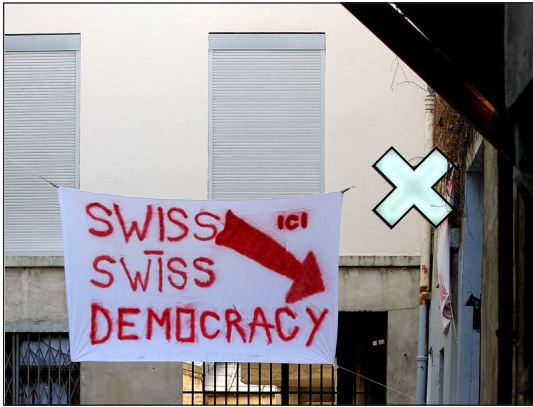


Abb.1: Thomas Hirschhorn, Eingangssituation der Ausstellung *Swiss – Swiss Democracy* im Centre Cultural Swiss de Paris, 2004.

Als ein Beispiel, das auf eindrückliche Weise dieses Dilemma verdeutlicht, kann der Skandal um die Installation *Swiss-Swiss Democracy* von Thomas Hirschhorn im Schweizer Kulturzentrum in Paris 2004 gelten. Der Schweizer Künstler hatte auf Einladung der Nationalen Kulturförderungstiftung *Pro Helvetia* im Pariser Showroom der Eidgenossen eine Arbeit entwickelt, die in den Medien und der politischen Öffentlichkeit der Schweiz heftige Reaktionen auslöste, und in den Augen vieler als schädlich für die Außendarstellung des Landes eingeschätzt wurde. Hirschhorn hatte hier Folterbilder aus Abu Ghraib mit den Wappen der drei Schweizer Urkantone und dem Text „Ich liebe Demokratie“ montiert. Obwohl es zum Selbstverständnis der *Pro Helvetia* gehört, die wichtigsten Vertreterinnen und Vertreter des aktuellen Schweizer Kulturschaffens dem Ausland vorzustellen – auch mittels des Kulturzentrums in Paris – und Thomas Hirschhorn als einer der bekanntesten Künstler seines Landes gelten kann, war damit offenbar die Toleranzgrenze überschritten. Nach einer Welle der Empörung in den Medien

18 Diese Frage beschäftigte auch die Kulturanthropologie, namentlich etwa Clifford Geertz. Er wandte sich gegen einen in der Kulturanthropologie vorherrschenden schlichten Kulturrelativismus, der Gefahr laufe, in ein krudes ‚anything goes‘ zu münden. Geertz schlug als mögliche Antwort auf diese Gefahr das Konzept des „Anti-Anti-Relativismus“ vor. Dies geht davon aus, dass wir die eigene Kultur nie vollkommen relativieren können und vielleicht auch nicht dürfen, sofern wir Sozialität wahren wollen. Gleichwohl aber müssen wir – sofern wir nicht schlichte Kolonialisten sein wollen – zumindest gegen alle Gegner des Relativismus sein, da diese auf dem Machtanspruch und der Vorherrschaft ihrer Kultur beharren, ohne sie zu hinterfragen (GEERTZ 1996).

und heftigen Debatten im Nationalrat wurden der Kulturstiftung *Pro Helvetia* die Mittel in Höhe des Förderbeitrags zu besagter Ausstellung gekürzt. Dieser Vorfall führte nicht nur zu einer bislang unbekanntenen Medienaufmerksamkeit für die Stiftung, er löste auch interne Diskussionen über das eigene Selbstverständnis aus<sup>19</sup> und mündete schließlich in einem Prozess der Neubestimmung der Stiftungsarbeit.

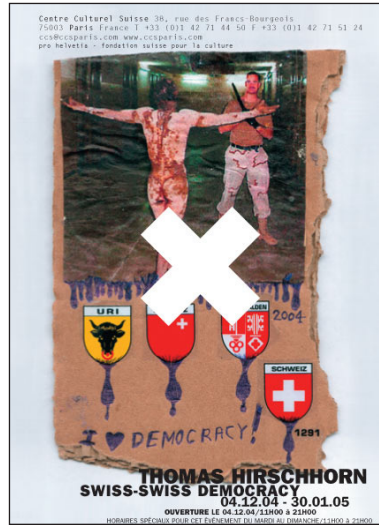


Abb. 2: Einladungskarte zur Ausstellung Thomas Hirschhorn, *Swiss – Swiss Democracy* im Centre Cultural Swiss de Paris, 2004 (*swissinfo.ch*, 7. Dez. 2004)

Insofern zeigt sich hier geradezu beispielhaft, wie Kulturinstitutionen heute zwischen affirmativer Repräsentation und Kritik oszillieren. Einerseits muss eine nationale Kulturstiftung unter Beweis stellen, dass das eigene Land eine innovative und kritische künstlerische Praxis hervorbringt – Skandale durchaus mit eingeschlossen. Wenn die politische Kultur des Landes im Namen der eigenen Landeskultur demontiert wird, ist andererseits jedoch eine Grenze markiert. Zumindest drängt sich die Frage auf, wie weit die affirmative Seite der Kultur verlassen werden kann.

19 Im Internetportal *Swissinfo* schreibt Urs Maurer, die Kommunikationschefin von *Pro Helvetia* zitierend, hierzu: „Der Fall in Paris zeige, so Sabina Schwarzenbach, dass Kultur polarisieren kann. ‚Das kommt übrigens bei den Besucherinnen und Besuchern gut an.‘ Die Reaktion sei durchwegs eine Auseinandersetzung mit der Schweiz gewesen. Viele hätten begriffen, dass sich das Land aktiv mit der Gegenwart auseinandersetze. ‚Etliche haben nebst den Clichés von Bergen, Uhren und Schokolade auch eine andere Schweiz kennen gelernt.‘“ [http://www.swissinfo.ch/ger/politik\\_schweiz/wahlen/Wirbel\\_um\\_Swiss\\_Democracy.html?siteSect=1531&sid=5386341&cKey=1102931255000&ty=st; abgerufen am 07.07.2008](http://www.swissinfo.ch/ger/politik_schweiz/wahlen/Wirbel_um_Swiss_Democracy.html?siteSect=1531&sid=5386341&cKey=1102931255000&ty=st; abgerufen am 07.07.2008).

Dieser Aushandlungsprozess aber gehört selbst der Sphäre der Kultur an. Entsprechend kommt im Umgang mit der Hirschhorn-Ausstellung das gegenwärtige schweizerische Kulturverständnis zum Ausdruck; und zwar indem hier die Frage, was unter Kunst und Kultur zu verstehen sei und was Kulturförderung bezweckt, explizit diskutiert wurde.

Von hier aus ließe sich insofern fragen, ob der Frage nach der Kultur – im von Bauman angedeuteten Sinne – anders als mit Management beizukommen ist, und sei es mit Diskursmanagement. Vermutlich ist Bauman Recht zu geben: Kulturmanagement ist weder ein Antagonismus noch eine neue Erfindung, sondern liegt in der ‚Natur‘ des Begriffs von Kultur.<sup>20</sup>

Gleichwohl bleibt der Managementbegriff verdächtig. Landläufig impliziert er nicht nur die Vorstellung eines Anweisungsverhältnisses oder gar autoritärer Führung, sondern wird vielfach auch mit schlichter Ökonomisierung oder Effizienzorientierung gleichgesetzt. Insofern soll an dieser Stelle ein kritischer Blick auf den Managementbegriff gerichtet werden.

## 5. Management: Die Lösung als Problem

In einem Gespräch, das ich mit der Künstlerin Andrea Knobloch<sup>21</sup> führte, äußerte diese ihr Unverständnis darüber, dass die Managementprämissen des Kulturmanagements kaum aus künstlerischen Produktionsbedingungen hergeleitet würden. Vielmehr übernehme man hier Regeln und Methoden aus ganz anderen, nämlich meist industriellen Handlungs- und

20 Vgl. hierzu auch die Forschungen des schwedischen Kulturanthropologen Ulf Hannerz. Innerhalb seiner in den 1980er Jahren entwickelten Kreolisierungstheorie und seiner globalisierungsorientierten „macro-anthropology“ (HANNERZ 1987: 547) plädierte er für eine ähnliche Umstellung im Blick auf die Kultur. Anstatt, wie es bis dahin dem Mainstream der kulturanthropologischen Tradition entsprach, von einem Authentizitätsbegriff auszugehen und einem angeblich ursprünglichen, homogenen, wahren und essentialistischen Kern einer jeweiligen lokalen und möglichst unberührten Kultur nachzuspüren, legte er sein Augenmerk auf die Strukturen von Kulturalisierungs- und Kolonialisierungsprozessen: „There is a ‚management of meaning‘ by which culture is generated and maintained, transmitted and received, applied, exhibited, remembered, scrutinised and experimented with. [...] cultures can perhaps never be completely worked out as stable, coherent systems; they are for ever cultural ‚work in progress‘“ (HANNERZ 1987: 550).

21 Die Künstlerin setzt sich in ihren Arbeiten unter anderem selbstreflexiv mit künstlerischen Arbeitsbedingungen auseinander und gibt die unregelmäßig erscheinende Zeitschrift *Infection Manifesto* heraus. Der Band 5 befasst sich explizit mit „Produktionsumgebungen“ und „Präsentationsoberflächen“. Siehe zur Künstlerin und der Zeitschrift auch ihre Homepage <http://www.andreaknobloch.de>.

Produktionsräumen, um diese dann auf die Produktionsräume der Kunst zu übertragen. Womöglich hängt dieses Vorgehen, so vermutete sie weiter, damit zusammen, dass im Feld der Kunst eine weit verbreitete Überzeugung kursiert, die einen Widerspruch zwischen Kunst und Erfolg unterstellt und jenen (unter anderem durch Adornos harte Opposition von Kunst und wirtschaftlichem Erfolg beförderten)<sup>22</sup> Mythos fortschreibt, nach dem gescheiterte Künstler als die einzig wahren Künstler gelten. Entsprechend vermeint man bei der Analyse von künstlerischen Produktionsformen und Arbeitsprozessen möglicherweise nur auf ineffiziente Strukturen der Selbstausschöpfung zu stoßen. Soweit die Äußerung der Künstlerin.

Nicht zu unrecht wird bei dem Begriff Management auch im Kulturmanagement zunächst an Handlungsmaximen gedacht, die den Erfolgsmaximen und Effizienzkriterien des Wirtschaftsmanagements entlehnt sind. Und wenn insofern in der Sphäre der Kultur von Steuerung und Organisation die Rede ist, wird dies – auch Jahre nach der Etablierung des Fachs – nach wie vor mit Unfreiheit, Manipulation und Nichtauthentizität gleichgesetzt. Wer gerade im Kulturbereich davon spricht, dass er etwas ‚managt‘, sieht sich häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, autoritäre bzw. antiemanzipatorische oder gar monetäre Interessen zu verfolgen.

Die Ressentiments gegenüber dem Managementbegriff haben aber noch andere Gründe. Es ist vor allem die Omnipräsenz des Begriffs, die ihn verdächtig gemacht hat. In eine solche Richtung zielt etwa auch das Resümee, das der Soziologe Ulrich Bröckling zieht, wenn er schreibt, dass der „Managementdiskurs inzwischen auf nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche ausstrahlt“ (BRÖCKLING 2000: 135).

Management scheint heute so allgegenwärtig wie unvermeidlich: Geht man nach dem Sprachgebrauch, werden inzwischen nicht nur Wirtschaftsunternehmen „gemanagt“, sondern auch Karriere, Familienalltag und Beziehungsprobleme, Behörden ebenso wie Bürgerinitiativen. (BRÖCKLING 2000: 131)

Management stelle insofern mittlerweile ein „übergreifendes Dispositiv zeitgenössischer Menschenführung“ dar. (BRÖCKLING 2000: 133)

Diese inzwischen weit verbreitete Kritik am unvermeidlichen „lebenslangen Management“ (MEYER-DRAWE 2005: 121) wertet die All-

22 Wobei die von Adorno gemeinsam mit Horkheimer in der *Dialektik der Aufklärung* (ADORNO/HORKHEIMER 1947) stark gemachte Kontrastierung an anderer Stelle auch wiederum gerade zur Folge hat, dass Kunst des Managements bedarf. Ein positives Verhältnis zum „Management von Kunst“ geht aus dem kleinen Text *Vorschlag zur Ungüte* hervor (ADORNO 1967).



gegenwärtigkeit des Managementbegriffs vornehmlich als Hinweis auf eine „Ökonomisierung des Sozialen“ und einen neoliberalen „Marktimperialismus“ (BRÖCKLING 2000; GRAW 2008: 15). Die Verbreitung des Managementbegriffs gilt als Beleg für eine Kolonialisierung sämtlicher Lebensbereiche durch ökonomische Prinzipien und für die Herrschaft eines Optimierungsdiktats, das unterstellt, dass Erfolge in allen Lebensbereichen kalkulierbar, messbar und evaluierbar seien (MEYER-DRAWE 2005: 122).

Der Soziologe Luc Boltanski und die Wirtschaftswissenschaftlerin Éve Chiapello gehen in ihrer umfassenden Studie *Der neue Geist des Kapitalismus* noch einen Schritt weiter. Sie sehen nicht nur die Allgegenwart des Managementbegriffs als Problem, sondern auch seine vereinnahmende Kraft. Die beiden Wissenschaftler zeigen anhand einer Analyse der Managementliteratur der 1960er bis 1990er Jahre,<sup>23</sup> wie sich das Rollenmodell des Managers seit den 1970er Jahren immer mehr demjenigen des schöpferischen und autonomen Künstlers angleicht (BOLTANSKI/CHIAPELLO 2006: 478ff.). Boltanski und Chiapello (2006: 479f.) nennen diesen neuen Managertypus den „Instinktmanager“. Laut ihrer Untersuchung zeichnet dieser sich dadurch aus, dass er als kreativer, irrationaler und emphatischer Entscheider auftritt. Sie interpretieren diesen Wandel als Strategie der Unterhöhnung des künstlerischen Freiheits-, Autonomie- und Selbstbestimmungskonzepts durch den „neuen Geist des Kapitalismus.“<sup>24</sup> Entsprechend ziehen sie in ihrer Untersuchung denn auch den Schluss, dass jegliche kulturell und ästhetisch motivierte Kritik, die dem globalen Kapitalismus Sinnverlust und Entzauberung der Welt vorwirft, ins Leere laufe, da der Kapitalismus – wie die Managementliteratur in ihren Augen zeige – gesellschaftliche Gegenentwürfe nicht nur zu absorbieren wisse, sondern schließlich gar als produktiven Katalysator zur Generierung der eigenen Entwicklungsdynamik vereinnahme.<sup>25</sup> Gerade hierin sehen Boltanski und Chiapello

23 Insgesamt über hundert Texte über Managementtheorie wurden einer computergestützten Inhaltsanalyse unterzogen. Zur Bedeutung der Managementliteratur schreiben Boltanski und Chiapello: „Im Folgenden soll gezeigt werden, dass der Managementdiskurs, der sich sowohl abstrakt als auch historisch, sowohl allgemein als auch konkret gibt und in dem allgemeine Empfehlungen und paradigmatische Beispiele einander ablösen, gegenwärtig die Form schlechthin bildet, in der der Geist des Kapitalismus beheimatet ist und weiter vermittelt wird.“ (BOLTANSKI/CHIAPELLO 2006: 51)

24 In ihrer Studie setzen sie moderne Ökonomie und Kapitalismus im Wesentlichen gleich.

25 „Wenn der Kapitalismus regelmäßigen Untergangsprophezeihungen zum Trotz nicht nur überlebt, sondern seinen Einflussbereich unablässig ausgedehnt hat, so liegt das eben auch daran, dass er sich auf eine Reihe von handlungsleitenden Vorstellungen und gängigen Rechtfertigungsmodellen stützen konnte, durch die er als eine annehm-

denn auch die bedrohliche Unausweichlichkeit der Prinzipien des Kapitalismus begründet.<sup>26</sup>

Was immer man von dieser kapitalismuskritischen Diagnose und ihrer spezifischen Unschärfe in der begrifflichen Differenzierung zwischen Management, Ökonomie und Kapitalismus halten mag, auch sie muss als Hinweis darauf gewertet werden, dass das Verhältnis von Management, Kunst und Kultur nicht durch eine einfache Platzanweisung geklärt werden kann. Selbst der scheinbare Siegeszug künstlerischer Kreativitätspostulate im Management bleibt zweischneidig. Dass sich die postfordistische Marktlogik der so genannten „Creative Industries“ – zahlreichen Analysen zufolge – auf das künstlerische Autonomie-, Selbstbestimmungs- und Kreativitätspostulat beruft (CURRID 2007), wird von Chiapello und Boltanski in überzeugender Weise gerade nicht als Zeichen eines wachsenden Einflusses der Künste gelesen, sondern als Hinweis auf die Unausweichlichkeit einer neuen Managementideologie, welche die traditionelle (linke) Kulturkritik – wie etwa die von Adorno und Horkheimer in der *Dialektik der Aufklärung* (ADORNO/HORKHEIMER 1947/1986) – längst endogenisiert hat, so dass Kultur nicht zum Widerpart, sondern zum Motor der Ökonomie wird. Das, was auf der einen Seite als „Radical New Shape of Culture and Commerce“ (ANDERSON 2006) und als große Chance einer Erweiterung der Einfluss-sphäre des künstlerischen Autonomiebestrebens gewertet wird bzw. als

bare oder sogar wünschenswerte, alleinige, bzw. als beste aller möglichen Ordnungen erschien. Diese Rechtfertigungen müssen auf einer hinreichend soliden Argumentation beruhen. Nur so können sie von einer ausreichend großen Zahl von Menschen als selbstverständlich hingenommen werden und Verzweiflung oder Nihilismus begrenzen bzw. überwinden.“ (BOLTANSKI/CHIAPELLO 2006: 46) Diese Rechtfertigungen und Normen vermag der Kapitalismus jedoch nicht aus sich heraus hervorzubringen: „Auch wenn der Kapitalismus nicht ohne eine Allgemeinwohlorientierung als Quelle von Beteiligungsmotiven auskommen kann, ist er aufgrund seiner normativen Unbestimmtheit doch nicht dazu im Stande, den kapitalistischen Geist aus sich selbst heraus zu erzeugen. Er ist auf seine Gegner angewiesen, auf diejenigen, die er gegen sich aufbringt und die sich ihm widersetzen, um die fehlende moralische Stütze zu finden und Gerechtigkeitsstrukturen in sich aufzunehmen.“ (BOLTANSKI/CHIAPELLO 2006: 68)

26 Zu einer ähnlichen Einschätzung vgl. auch SENNETT (2007). In ihrer Einleitung zu dem 1999 erschienenen *Reader zur Kulturalisierung der Ökonomie* stellen die Künstlerin und Kunsttheoretikerin Marion von Osten und der Kunstwissenschaftler Justin Hoffmann die provozierende Frage, ob man „überhaupt noch davon ausgehen [kann], dass Kultur und Ökonomie ein Gegensatzpaar sind“ (HOFFMANN/OSTEN 1999: 8). Ihr Ausgangspunkt ist dabei ein kulturpessimistischer, denn sie glauben, dass das „Wirtschaftliche [...] unter dem Deckmantel des so genannten Neoliberalismus zum Paradigma für kulturelle, staatliche, städtische und bildungspolitische Entscheidungen geworden“ sei (HOFFMANN/OSTEN 1999).

neue Form des selbst bestimmten Arbeitens gilt,<sup>27</sup> wird aus der Perspektive von Boltanski und Chiapello zu einer fragwürdigen Maschinerie der Reproduktion sozialer Ungleichheit.

Aus diesen Überlegungen lassen sich zweierlei Schlüsse ziehen: Erstens scheint das künstlerische Autonomiepostulat keineswegs notwendig auf der Seite der Kapitalismus- und Gesellschaftskritik zu stehen, sondern kann auch zur Legitimation von neoliberalen Herrschaftsstrukturen genutzt werden. Zweitens genügen diese kurzen Lektüren, um zu zeigen, dass man den Managementbegriff vollkommen neu kodieren müsste, wollte man ihn im Kulturmanagement gleichsam ‚unschuldig‘ verwenden, wie dies die Rede vom ‚dienenden Kulturmanagement‘ nahelegt. Er bleibt ein belasteter Begriff. Mit ihm holt man sich, wie es im Fach Kulturmanagement gerne gesehen wird, nicht einfach die Lösung ins Haus, sondern immer auch neue Probleme. Entsprechend zählt es zu den dringlichsten Projekten des Kulturmanagements, einen eigenen Managementbegriff zu entwerfen, will man sich nicht ganz von ihm verabschieden.<sup>28</sup>

Kommt man von hier aus zurück auf die Knobloch'sche Forderung nach einem Management, das sich an künstlerischen und kulturellen Produktionsbedingungen ausrichtet, so wäre den vorangegangenen Überlegungen zufolge auch dieses Postulat näher zu bestimmen; nicht zuletzt auch, um es von der Prämisse des ‚dienenden Kulturmanagements‘ genauer zu distanzieren.

Wenn es zutrifft, dass die Wirtschaftsmanagementliteratur sich selbst schon an künstlerischen Arbeitsformen ausrichtet, wäre zu fragen, was genau zu gewinnen wäre, wenn man Management ausgehend von künstlerischen Produktionsverhältnissen denkt. Um dies zu klären, kommen wir zurück auf den eingangs erwähnten institutions- und produktionskritischen Diskurs. Was bei Andrea Knoblochs Forderung den Unterschied macht, ist, dass sowohl Chiapellos und Boltanskis Beobachtungen wie auch die entgegengesetzte Leseweise, die vom Siegeszug der „Creative Industries“ spricht, sich auf ein Künstlerbild berufen, welches – folgt man institutionskritischen Debatten – in der Gegenwartskunst längst dekonstruiert wurde. Gemeint ist die Vorstellung unabhängiger, mächtiger Formen von Autorschaft. Die Parallelisierung von „Instinktmanager“ und Künstler basiert genau auf diesem traditionellen Konzept vom ‚genialen‘ autonomen und zumeist auch männlichen Schöpfer, je-

27 Vgl. auch den Managementguru Tom Peters mit seiner Forderung nach „Turning every Job into a business“ (PETERS 1994).

28 In der Arbeit an einem kulturwissenschaftlich begründeten Managementbegriff besteht denn auch eines der nächsten Vorhaben des Fachverbandes für Kulturmanagement.

nem exemplarischen „Statthalter moderner Subjektivität“ (FRÜCHTL 2006: 38), welcher innerhalb der jüngeren Kunstproduktion immer stärker in Frage gestellt worden ist. Und, so könnte man hinzufügen, auch das Konzept des ‚dienenden Kulturmanagements‘ ist nicht frei davon, diese inzwischen fragwürdigen Herrschaftsideen des Künstlerschöpfers zu befördern; wenngleich dieses Konzept ursprünglich wesentlich als Strategie gegen die Marginalisierung der Künste angelegt war. Die Rede vom dienenden Kulturmanagement setzt sich dem Verdacht aus, einer elitären Kunstpraxis oder möglicherweise einem kolonialistischen Kulturverständnis wie auch einer kulturindustriellen Überproduktion unhinterfragt zuzuarbeiten.

Wie immer man die Managementkritik oder die Hypes der Managementliteratur und ihr Verhältnis zu den Künsten auch bewerten mag, in der gesamten Debatte zeigt sich eine eigentümliche Spannung zwischen Überbewertung und Marginalisierung der gesellschaftlichen Stellung von Kunst und Kultur. Und in genau diesem Spannungsfeld gilt es, kulturmanageriale Konzepte zu entwickeln. Aus der Luhmann-Lektüre wie auch aus den genannten Beispielen könnte man folgern, dass dabei die eigentliche Herausforderung in der Dialektik einer Selbstbehauptung durch Selbstkritik besteht. Es kann an dieser Stelle nur als Frage formuliert werden und soll in weiterführenden Untersuchungen ausgeführt werden, inwiefern für den Entwurf eines genuin kunst- und kulturbezogenen Managementbegriffs Konzepte wie etwa das so genannte „postheroische Management“, von dem Charles Handy schon Ende der 1980er Jahre sprach, Pate stehen könnten<sup>29</sup> oder inwieweit es denkbar wäre, Management als einen nicht allein der Ökonomie zugehörigen Begriff zu verstehen, sondern eher als spezifisches Weltverhältnis unter Unsicherheitsbedingungen.<sup>30</sup> In jedem Falle bestünde die Herausforderung bei dem Entwurf eines spezifisch kulturmanagerialen Managementbegriffs in einem dialektischen Selbstverständnis; zumindest scheint dies dort

29 Diesen Begriff führte der Wirtschafts- und Sozialphilosoph Charles Handy 1989 in seinem Buch *The Age of Unreason* ein (HANDY 1990) ein. Er versuchte hierin einen Managementbegriff einzuführen, der sich, anders als im neoklassischen Wirtschafts- und Managementverständnis, nicht auf die Annahme der Beherrschbarkeit des eigenen Aktionsfeldes beruft. Unter dem Begriff „postheroisches Management“ formulierte er eine Managementauffassung, die sich nicht mehr auf ein als beherrschbar und verstehbar gedachtes Umfeld bezieht, sondern prinzipiell von unsicheren, diskontinuierlichen Verhältnissen ausgeht. Der Begriff „Management“ beinhaltet ihm zufolge eine Praxis absichtsvollen Handelns im Hinblick auf Neuordnungen. Hierzu auch Dirk BAECKER (1994, 2003).

30 Zu ersten Ansätzen hierzu VAN DEN BERG (2008).

geboten, wo man Kultur nicht mit festen, unhinterfragbaren Werten und Traditionen gleichsetzt, sondern als einen fragilen, umstrittenen Begriff versteht, den es immer neu zu begründen und zu arrangieren gilt.

## 6. Kritische Agent/-innen

Sucht man nach konkreten Ausgangspunkten, die tauglich sein könnten, um spezifisch kunst- und kulturbezogene Managementmodelle zu entwickeln, so scheint es bezogen auf die Künste naheliegend, sich die so genannte „Kunst über Kunst“ näher anzusehen. Die Analyse künstlerischer Produktionsbedingungen gehört schon seit dem Beginn der Neuzeit zu jenen Themen, derer sich die Künstler selbst angenommen haben. So lässt sich etwa Diego Velasquez' Gemälde *Las Meninas* aus dem Jahre 1656 als höchst forcierte künstlerische Auseinandersetzung mit den eigenen Arbeitsformen und -umgebungen verstehen. Hier präsentiert sich nicht nur der Künstler selbst in seiner sozialen Stellung bei Hofe, es spannt sich auch ein komplexes Geflecht von Blicken und Perspektiven auf, sodass sich die Position des Betrachters wie auch die Aufgabe bildlicher Repräsentation überhaupt als äußerst irritierend und vieldeutig erweist.<sup>31</sup>

Auch heute noch zeigt sich diese Form von Kunst über Kunst als verlässliche Quelle, wenn man hinreichend komplexe Analysen der Produktionsmechanismen und -konzessionen von Kunst sucht. Dies führt beispielsweise der deutsche Autor und Regisseur René Pollesch auf überaus ironische Weise vor. Er lenkt die selbstreflexiven Schleifen der institutionskritischen Kunst in einem Dialog seines Theaterstücks *Erste Vorstellung* in ein Infinitum:

F: Du hast keinen Kontakt zur Wirklichkeit, weil du deine Produktionsverhältnisse nicht hinreichend analysierst! Kreativität ist nur Aufforderung zur Eigeninitiative!

B: Und das kommt andererseits kaum vor in der Kultur oder so was, zu arbeiten oder nicht zu arbeiten in den neoliberalen Verhältnissen HIER! Weil Künstler ihre Arbeitsbedingungen kaum analysieren. Deshalb sind linksprogressive Künstler vielleicht so gefragt auf dem Kunstmarkt, weil sie kritiklos in neoliberalen Verhältnissen leben und arbeiten. Und dann scheiß ich doch auf ihre INHALTE!<sup>32</sup>

31 Zu einer Zusammenfassung der unterschiedlichsten Deutungen vgl. den Herausgeberband von GREUB (2001).

32 In Stücken wie *Schändet eure neoliberalen Biographien* oder *Liebe ist kälter als das Kapital* formuliert Pollesch nicht ohne Ironie die geforderte Neuversionierung der Kritik auf der nächst höheren Beobachtungsebene, wenn er seine Protagonisten in immer

Dieser Textausschnitt mag genügen, um zu verdeutlichen, wie unbedarft es wäre, den gesellschaftlichen Rahmen und die Produktionsbedingungen von der ‚eigentlichen‘ künstlerischen Praxis abziehen zu wollen. Es entspräche ganz und gar nicht dem hier dokumentierten Selbstverständnis gegenwärtiger künstlerischer Praxis, von der möglichen Neutralität einer organisationalen Einfassung auszugehen.<sup>33</sup> Innerhalb des Kunst- und Kulturmanagements wird nicht einfach etwas organisiert, das als Sache konsistent wäre, sondern es wird stets etwas *als etwas* organisiert. Selbst wenn man davon ausgeht, Kunst spreche einfach für sich und sei autonom, so folgt dies schon einem ganz spezifischen Regime (DANTO 1992: 158; RANCIERE 2006) und entsprechend muss dann ein Rahmen geschaffen werden, in dem exakt dieses Regime des Für-sich-Sprechens glaubhaft wird. Auch den Raum für Autonomie, in dem Kunst möglicherweise zu einer freien Forschungspraxis wird, gilt es zu legitimieren, zu erstreiten sowie zu inszenieren und selbst hier sind nicht nur Ort, Institution und Geld politisch und ästhetisch bestimmte Aspekte, worauf bereits Brian O’Doherty hingewiesen hat;<sup>34</sup> jedes kulturmanageriale Handeln muss demzufolge in Betracht ziehen, dass auch der Managementprozess an sich einer spezifischen Kultur unterliegt, von der keine Inszenierung und kein kulturelles Projekt vollkommen unberührt bleibt.

Allerdings wäre es verfehlt, aus dieser Kontextorientierung eine Verkehrung der Verhältnisse abzuleiten. Die Konsequenz wäre nicht, dass Kurator/-innen und Kulturmanager/-innen nun zu einer neuen „mäch-

wiederkehrenden Loops Sätze sagen lässt wie: „Das Geld wäre so viel schöner als ein Bereich, der allen offen steht, wenn da nicht dieser Kapitalismus wäre, der immer nur Liebe will.“ (POLLESCH 2007: 9)

- 33 Vgl. zu einem ähnlichen Befund im Bereich der Bildenden Kunst auch die Beispiele, die GRAW (2008: 163ff.) im IV. Kapitel ihres Buchs zum Kunstmarkt aufführt.
- 34 Der „Anschein von Neutralität, der der weißen Wand anhaftet, ist eine Illusion. Sie steht für eine Gesellschaft mit festen Ideen und Werten“ (O’DOHERTY 1996: 88). Doch nicht nur O’Doherty, auch verschiedenste ästhetische Konzepte von Umberto Eco’s „offenem Kunstwerk“ (ECO 1977) über Nicolas BOURRIAUDS (2002) „relational Aesthetics“ bis hin zu Stanley FISH’ (2003) feldtheoretisch inspirierter Hermeneutik haben auf die Kontextabhängigkeit der Kunsterfahrung verwiesen. Diese rezeptionsästhetischen Ansätze wurden spätestens Ende der 1990er Jahre dann auch in eine postautonome Produktionsästhetik übersetzt (vgl. hierzu auch das wirtschaftswissenschaftliche Pendant der „Co-Creation Strategy“; PAYNE/STORBACKA/FROW 2008). Vor dem Hintergrund des in der Kunst der Moderne (nicht zuletzt seit Marcel Duchamps Ready Mades) fest verankerten Wissens, dass es darauf ankommt, in welchem Zusammenhang und mit welchen Mitteln etwas entstanden ist, entwickelte sich innerhalb der Kunsttheorie schließlich auch eine Ausstellungstheorie und eine Auseinandersetzung mit der Rolle von Kurator/-innen.

tigen Form kultureller Autorschaft“ aufsteigen (RICHTER/DRABBLE 2007: 24) und als postmoderne Stars die Stelle des Künstlers einnehmen (BISMARCK 2007). Auch wären unter einem, wie ich es nennen möchte, ‚kontextsensiblen postaffirmativen Kulturmanagement‘ nicht zuerst jene Vorschläge zu verstehen, die etwa von der Rolle des charismatischen Dirigenten erfolgreiche Führungsprinzipien ableiten (KRAUSE/BOERNER 2006), sondern andere Rollenmodelle, die von durchlässigeren und letztlich auch prekäreren gesellschaftlichen Verhältnissen ausgehen.

Ein überzeugenderes Konzept hat die schwedische Kuratorin Maria Lind (2000) vorgeschlagen, indem sie das Ausstellungsmachen als kollaborative Praxis beschrieb. Diesem Begriff folgend geht es auch im Kulturmanagement um Arbeitsverhältnisse, in denen gemeinsam mit Kulturschaffenden, Künstlern, einer beteiligten Bevölkerung und allen möglichen Anspruchsgruppen die Arbeitsterritorien ausgehandelt werden. Im Kontext eines solchermaßen entworfenen Interaktionsfeldes würden Kulturmanager/-innen weder als Impressarios noch als Dienstleister/-innen einer affirmativen und durch Institutionen manifestierten Kultur auftreten, sondern als kritische Agent/-innen (STEINER 2006: 91). Das bedeutet: Sie handeln kooperativ und solidarisch und doch auch aus jenem widersprüchlichen Selbstverständnis heraus, von dem Luhmann spricht. Ihr Ausgangspunkt wäre stets die Erosion kultureller Selbstgewissheiten, wengleich Kulturmanager/-innen (die Autorin mit eingeschlossen) sich nie ganz frei machen können von der Annahme, dann doch zu wissen, was Kultur ist, und wengleich Kulturmanager/-innen niemals verzichten könnten auf Formen der affirmativen Institutionalisierung. Gerade deshalb aber wäre es entscheidend, die affirmative Seite – und die mit ihr einhergehende Hervorbringung von Distinktionsformen und Machtverhältnissen – zu reflektieren und nicht auszublenden. In diesem Sinne wäre nicht nur der Begriff der Kultur, sondern auch die heutige gesellschaftliche Funktion von Kunst zu betrachten.

Kunst bleibt [...] auch [...] im Kontext postkolonialer gesellschaftlicher Verhältnisse nicht nur ‚Teil der Lösung‘, sondern ebenso ‚Teil des Problems‘. Ihre grundlegende Ambivalenz als Bestandteil jener globalen Privilegien- und Elitekultur, ohne die sie nicht zu denken ist, scheint nicht ohne weiteres aufhebbar, auch dort nicht, wo sie progressiv im Namen der Menschenrechte beansprucht wird,

schreibt der Kunsttheoretiker Helmut Draxler (2007: 161) treffend. Ähnlich äußert sich auch die Kunstkritikerin und -theoretikerin Isabell

Graw (2008: 14): „Die Sonderstellung der Kunst ist somit Produkt einer idealistischen Verklärung ebenso wie berechtigter Ausdruck historisch erkämpfter Privilegien.“ Hieraus folgt, dass gerade dann, wenn künstlerische Praxis in ihrer freien „Reflexionsfunktion“ (LEMKE 2004: 12) als der Gegenentwurf zu jeder Form von Zweckrationalität verstanden werden soll (und genau hierin ihre gesellschaftliche Korrektivfunktion vermutet wird),<sup>35</sup> es umso mehr gilt, das Augenmerk auf ihre Allianzen mit Märkten und politischen Zwecken zu legen. Dies nicht, um die Verbindungen kappen oder negieren zu wollen, sondern um ein tieferes Verständnis davon zu gewinnen, inwieweit etwa „Markterfordernisse in [die] künstlerische Produktion [selbst] hineinragen“ (GRAW 2008: 9).

Genau auf diesem Gebiet der Marktanforderungen, die die Kunstproduktion mit beeinflussen, ein spezifisches, kritisch reflektiertes Wissen vorzuweisen, wäre eine Erwartung, die man berechtigterweise an das Fach Kulturmanagement stellen könnte – und zwar nicht als Anwalt des Markts. Vielmehr müsste ein theoretisch informiertes Fach Kulturmanagement einen verstehenden Blick auf die Entwicklungsbedingungen und Handlungsstrategien von Kunst und Kultur im sozialen und politischen Feld bieten. Als eine Wissenschaft, die sich mit den Handlungslogiken in Kunst und Kultur auseinandersetzt, müsste innerhalb der kulturmanagerialen Forschung beispielsweise untersucht werden, welche Normen und Wertbegriffe in welchen Handlungsfeldern mit im Spiel sind. So gesehen bestünde neben der Entwicklung eines eigenen Organisations- und Managementverständnisses eine weitere Aufgabe der künftigen Kunst- und Kulturmanagementforschung darin, ein handlungs- und prognoseorientiertes Reflexionswissen zu entwerfen, das es erlaubt, mögliche gesellschaftliche und politische Konsequenzen und Chancen spezifischer künstlerischer und kultureller Praktiken abschätzen zu können und hierzu passende Institutionalisierungsformen zu entwickeln. Dabei wäre in letzter Konsequenz auch die intentionale Planung und das Management selbst als ästhetisch zu gestaltender Prozess zu begreifen, als ein Prozess, in dem Operationen in erster Linie ästhetischen, soziokulturellen oder auch künstlerischen Logiken folgen. Eine so verstandene eigene postaffirmative kulturmanageriale Grundlagenforschung könnte zunächst in drei Richtungen gehen: Eine erste Möglichkeit wäre, empirisch noch genauer zu erschließen, wie Intendanten, Kulturreferenten, Dezernenten, freie Kuratoren und Projektentwickler,

35 Vgl. hierzu ADORNO (1973: 336f.): „Soweit von Kunstwerken eine gesellschaftliche Funktion sich präzisieren läßt, ist es ihre Funktionslosigkeit.“



Künstleragenturen, Community Developer, Kulturvermittler, Heritage Manager oder Galeristen heute vorgehen, mit welchen Strategien und Wertvorstellungen sie arbeiten, welche Entwicklungstendenzen sich hier abzeichnen und schließlich zu prüfen, wie sich die Tätigkeitsbereiche auch voneinander unterscheiden.<sup>36</sup> Eine zweite Möglichkeit wäre jene „Audience-Forschung“, die Co-Creation-Strategien tatsächlich ernst nimmt und auch auf sich selbst anwendet, indem sie mit dem so genannten Publikum in einen Dialog tritt, statt seine angeblich schon vorgefertigten Erwartungen zu katalogisieren. Eine dritte Richtung könnte darin bestehen, produktionsästhetische Ansätze, sinnliche Wissensformen und künstlerische Produktionsstrategien auf ihre Übertragbarkeit auf kulturmanageriale Prozesse hin zu untersuchen und die künstlerischen Produktionsstätten wie auch die Kunst über Kunst als erste Zeugen zu befragen.<sup>37</sup> Wenn es auf dieser Basis gelänge, die kulturmanageriale Planung und Prozessgestaltung an sich so zu disponieren, dass sie eine sinnliche Qualität gewinnen würde, dann könnte man sich in anderem Maße zu dem Begriff ‚Kulturmanagement‘ bekennen als dies derzeit der Fall ist; denn nicht ohne Grund nennt sich auch mehr als zwei Dekaden nach den ersten Gründungen kaum ein Absolvent der teilweise sehr erfolgreichen Kulturmanagement-Studiengänge ‚Kulturmanager‘.

## Literatur

- ADORNO, Theodor Wiesengrund/HORKHEIMER, Max (1947/1986): Kulturindustrie. Aufklärung als Massenbetrug. – In: Dies.: *Dialektik der Aufklärung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 128-176.
- ADORNO, Theodor Wiesengrund (1973): *Ästhetische Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- ADORNO, Theodor Wiesengrund (1987): Vorschlag zur Ungüte. – In: Ders., *Ohne Leitbild. Parva Aesthetica*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 52-59.
- ANDERSON, Chris (2006): *The Long Tail. Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.
- BAECKER, Dirk (1994): *Postheroisches Management*. Berlin: Merve.
- BAECKER, Dirk (2001): *Wozu Kultur?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- BAUMAN, Zygmunt (1998): On Art Death and Postmodernity. And what they do to each other. – In: Hannula, Mika (Hg.), *Stopping the process?* Helsinki: The Nordic Institute for Contemporary Art, 21-34.

36 In eine solche Richtung geht etwa MANDEL (2007).

37 Mögliche theoretische Adressen wären hier Martin SEEL (2001) oder Erika FISCHER-LICHTE (2004). Ein Forschungsprojekt zur Frage „Wie arbeiten Künstler?“, an dem ich beteiligt bin, hat im vergangenen Jahr die Arbeit aufgenommen.

- BAUMAN, Zygmunt (2007): *Leben in der flüchtigen Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BAUMAN, Zygmunt/JAUKKURI, Maaretta (2007): *Zygmunt Bauman talks with Maaretta Jaukkuri*. [http://www.khib.no/khib/visningsrom/avgangsutstillinger/avgangsutstillinger\\_2007\\_\\_1/artism/zygmunt\\_bauman\\_talks\\_with\\_maaretta\\_jaukkuri](http://www.khib.no/khib/visningsrom/avgangsutstillinger/avgangsutstillinger_2007__1/artism/zygmunt_bauman_talks_with_maaretta_jaukkuri); abgerufen am 01.07.2008.
- BECKER, Howard S. (2003): *Art worlds*. Berkeley: University of California Press.
- BENDIXEN, Peter (1993): Grundfragen des Managements kultureller Einrichtungen. – In: Fuchs, Max (Hg.), *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über die Grenzen*. Remscheid: Alexander T. Rolland, 73-88.
- BENDIXEN, Peter (2001): *Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- BISMARCK, Beatrice (2007): Curatorial Criticality – Zur Rolle freier Kurator/innen im zeitgenössischen Kunstfeld. – In: Marianne Eigenheer (Hg.), *Curating Critique*. Frankfurt/M.: Revolver, 70-78.
- BÖHME, Hartmut/MATUSSEK, Peter/MÜLLER, Lothar (2000): *Orientierung Kulturwissenschaft. Was sie kann, was sie will*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- BOLLENBECK, Georg (1994): *Bildung und Kultur Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters*. Frankfurt/M.: Insel.
- BOLTANSKI, Luc/CHIAPELLO, Éve (2006): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- BOLZ, Norbert (2005): Sinn-Designer – On the Management of Cultural Meaningfulness. – In: Voegen, Hermann (Hg.), *What makes Sense. Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape*. Dresden: Encatec, 27-32.
- BOURDIEU, Pierre (1992): *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. Hamburg: VSA.
- BOURDIEU, Pierre/HACKE, Hans (1995): *Freier Austausch. Für die Unabhängigkeit der Phantasie und des Denkens*. Frankfurt/M.: Fischer.
- BOURDIEU, Pierre (1999): *Die Regeln der Kunst: Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BOURRIAUD, Nicolas (2002): *Relational Aesthetics*. Dijon: Les Presses du réel.
- BRÖCKLING, Ulrich (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung Qualitäts- und Selbstmanagement. – In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hgg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 131-167.
- BUCHMANN, Sabeth (2006): Kritik der Institution und/oder Institutionskritik? (Neu-) Betrachtung eines historischen Dilemmas. – In: *Bildpunkt*. Zeitschrift der IG Bildende Kunst, Wien, Herbst 2006, 22-23.
- CADUFF, Corina/WÄLCHLI, Tan (Hgg.) (2008): *Autorschaft in den Künsten. Konzepte – Praktiken – Medien, Züricher Jahrbuch der Künste 2007*. Zürich: Züricher Hochschule der Künste.
- CURRID, Elizabeth (2007): *The Warhol Economy – How Fashion Art & Music drive New*. York City: Princeton University Press.
- DANTO, Arthur C. (1992): *Beyond the brillo box the visual arts in post-historical perspective*. New York: Farrar Straus Giroux.
- DANTO, Arthur C. (2000). *Das Fortleben der Kunst*. München: Fink.
- DEMAND, Christian (2005): Warum ist „Kunst“ ein Singular? – In: *Neue Rundschau* 116/1, 30-39.

- DIEDERICHSEN, Diedrich (2008): *Eigenblutdoping. Selbstverwertung. Künstlerromantik, Partizipation*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- DiMAGGIO, Paul J. (1987): *Managers of the arts: careers and opinions of senior administrators of U.S. art museums, symphony orchestras, resident theaters, and local arts agencies*. Washington/D.C.: Seven Locks Print.
- DiMAGGIO, Paul/OSTROWER, Francie (1992): *Race, ethnicity, and participation in the arts: patterns of participation by Hispanics, Whites, and African-Americans in selected activities from the 1982 and 1985 surveys of public participation in the arts*. Washington D.C.: Seven Locks Press.
- DRAXLER, Helmut (2007): *Gefährliche Substanzen zum Verhältnis von Kritik und Kunst*. Berlin: b\_books.
- ECO, Umberto (1977): *Das offene Kunstwerk*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- FISCHER-LICHTE, Erika (2004): Theatralität als kulturelles Modell. – In: Dies. (Hg.), *Theatralität als Modell in den Kulturwissenschaften*. Tübingen, Basel: A. Francke Verlag, 7-26.
- FISH, Stanley (2003): *Is there a Text in this Class?* Cambridge, London: Harvard University Press.
- FRASER, Andrea (2005): From the Critique of Institutions to an Institution of Critique. – In: *Artforum*, September 2005, 278-283.
- FRÜCHTL, Josef (2006): Die Unverschämtheit, Ich zu sagen – ein künstlerisches Projekt der Moderne. – In: Lüthy, Michael/Menke, Christoph (Hgg.), *Subjekt und Medium in der Kunst der Moderne*. Zürich, Berlin: Diapahnes, 37-48.
- GAMM, Gerhard (2006): Kunst und Subjektivität. – In: Lüthy, Michael/Menke, Christoph (Hgg.), *Subjekt und Medium in der Kunst der Moderne*. Zürich, Berlin: Diapanes, 49-67.
- GEERTZ, Clifford (1996): Anti-Antirelativismus. – In: Konersmann, Ralf (Hg.), *Kulturphilosophie*, Leipzig: Reclam, 253-291.
- GRAW, Isabell (2006): Kunst, Markt, Mode. – In: *Lettre International* 74, 44-49.
- GRAW, Isabell (2008): *Der große Preis. Kunst zwischen Markt und Celebrity Kultur*. Köln: Dumont.
- GREUB, Thiery (Hg.) (2001): *Las Meninas im Spiegel der Deutungen. Eine Einführung in die Methoden der Kunstgeschichte*. Berlin: Reimer.
- GROYS, Boris (1997): *Logik der Sammlung*. München, Wien: Carl Hanser.
- GROYS, Boris (2003): *Topologie der Kunst*. München, Wien: Carl Hanser.
- HÄNTZSCHEL Jörg (2008): Hummer und Schnitzel. Popeye, Hulk und Piraten: Jeff Koons verkauft gut. Den Pinsel nimmt er nicht in die Hand – er überwacht und philosophiert lieber. – In: *Süddeutsche Zeitung* 26.10. 2008 (vgl. die online-Version unter <http://www.sueddeutsche.de/kultur/509/315401/text/>).
- HALL, Stuart/WHANNEL, Paddy (1965): *The popular arts*. New York: Pantheon Books.
- HANDY, Charles (1990). *The age of unreason*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- HANNERZ, Ulf (1987): The World in Creolisation. – In: *Africa. Journal of the International African Institute* 57/4, 546-559.
- HEINRICHS, Werner (1999): *Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung*. Darmstadt: Primus.
- HOFFMANN, Justin/OSTEN, Marion von (1999): Phantome und ihre Mörder. – In: Dies. (Hg.), *Das Phantom sucht seinen Mörder. Ein Reader zur Kulturalisierung der Ökonomie*. Berlin: b\_books, 7-13.

- KIRCHBERG, Volker (2005): *Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag.
- KRAUSE, Diana E./BOERNER, Sabine (2006): Autoritäts-charismatische Führung, Machteinsatz und Kooperation in deutschen Orchestern. Eine zusammenfassende Darstellung ausgewählter empirischer Forschungsergebnisse. – In: *Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Musikpsychologie* 18/2, 67-84.
- KRAVAGNA, Christian (Hg) (2001): *Das Museum als Arena. Institutionskritische Texte von KünstlerInnen*. Köln: Walter König.
- LEMKE, Harald (2004): Zu einer nicht-ästhetischen Kunstphilosophie. – In: *Infection Manifesto. Zeitschrift für Kunst und Öffentlichkeit* 5/12, 7-23.
- LIND, Maria (2000): Learning from art and artists. – In: Wade, Gavin (Hg.), *Curating in the 21st Century*. Walsall: New Art Gallery Walsall and The University of Wolverhampton, 87-102.
- LUHMANN, Niklas (1988): *Soziale Systeme*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (1997): *Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (1999): *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- MANDEL, Birgit (2007): *Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien*. Bielefeld: transcript.
- MARCUSE, Herbert (1968): *Kultur und Gesellschaft I*. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- MEYER, James/GRIFFIN, Tim (2008). Art and Its Markets. A roundtable discussion (Ai Weiwei, Amy Cappalazzo, Thomas Crow, Donna de Salvo, Isabelle Graw, Dakis Joannou, Robert Pincus-Witten.) – In: *Artforum*, April, 293-303.
- MEYER-DRAWE, Käte (2005): Der kontrollierte Mensch. Norminalisierungen eines Lebens unter Beobachtung. – In: Kodalle, Klaus-M. (Hg.), *Der geprüfte Mensch. Über Sinn und Unsinn des Prüfungswesens* [Kritisches Jahrbuch der Philosophie. Beiheft 6]. Würzburg 2005, 121-128.
- MÜLLER-JENTSCH, Walter (2005): Das Kunstsystem und seine Organisationen, oder Die fragile Autonomie der Kunst. – In : Jäger, Wieland/Schimank, Uwe (Hgg.), *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS, 186-219.
- NASSEHI, Armin (1999): Die Paradoxie der Sichtbarkeit. Für eine epistemologische Verunsicherung der (Kultur-)Soziologie. – In: *Soziale Welt* 50, 349-362.
- NOEVER, Paul (Hg.) (2001): *Das diskursive Museum*. Ostfildern: Hatje/Cantz.
- O'DOHERTY, Brian (1996): *In der weißen Zelle*. Berlin: Merve.
- OSTEN, Marion (2007): Unberechenbare Ausgänge. – In: Raunig, Gerald/Wuggenig, Ulf (Hgg.), *Kritik der Kreativität*. Wien: Turia + Kant, 103-117.
- PAYNE, Adrian F./STORBACKA, Kaj/FROW, Pennie (2008): Managing the co-creation of value. – In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 83-96.
- PETERS, Tom (1994) *The Tom Peters Seminar: crazy times call for crazy organizations*. New York/NY: Vintage Books.
- PISANO, Hortense/KITTELMANN, Udo (2008): Mit Udo Kittelmann kommt ein unorthodoxer Ausstellungsmacher an die Nationalgalerie in Berlin. Ein Gespräch. In: *TAZ*, 5. Nov., 15.
- POLLESCH, René (2007): *Liebe ist kälter als das Kapital*. Stuttgart: Programmheft des Schauspiels Stuttgart und des Staatstheaters Stuttgart.
- RANCIÈRE, Jacques (2006): *Die Aufteilung des Sinnlichen. Die Politik der Kunst und ihre Paradoxien*. Berlin: b\_books.

- RICHTER, Dorothee/DRABBLE, Barnaby (2007): Curating Critique. Eine Einleitung. – In: Marianne Eigenheer (Hg.), *Curating Critique*. Frankfurt/M.: Revolver, 24-31.
- SCHMIDT, Eva /RICHTER, Dorothee (Hgg.) (1998): *CURATING DEGREE ZERO*. Nürnberg: Verlag für moderne Kunst Nürnberg.
- SCHMIDT-WULFFEN, STEPHAN (1996): Subjekt – Objekt. Zur Veränderung des Künstlerbildes in den sechziger Jahren. Das Subjekt in der Produktionsästhetik der Moderne. – In: *Ausstieg aus dem Bild. Im Blickfeld. Jahrbuch der Hamburger Kunsthalle*. Hamburg: Christians, 27-41.
- SEEL, Martin (2001): Inszenieren als Erscheinenlassen. Thesen über die Reichweite eines Begriffs. – In: Zimmermann, Jörg/Früchtl, Josef (Hgg.), *Ästhetik der Inszenierung*. Frankfurt/M, 48-62.
- SENNETT, Richard (2007): *Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag.
- STEINER, Barbara (2006): Komplizenschaft? Zur Rolle von Kunst und Kultur in der zeitgenössischen Stadtplanung. – In: Müller, Varussa Joan/Schaffhausen, Nicolaus (Hgg.), *Under Construction*. Köln: Walter König, 88-93.
- TRÖNDLE, Martin (2006): *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*. Bern: Ott.
- VAN DEN BERG, Karen (2007): Impresario, Künstler, Manager, Dienstleister oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers. – In: Markowski, Marc/Wöbken, Hergen (Hgg.), *oecomena. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos Verlag, 131-146.
- VAN DEN BERG, Karen (2008): Künstler, Kulturzweifler und ländliche Räume. Über die unmögliche Notwendigkeit Identität zu managen. – In: Osswald, Anja/Wittke, Karsten I-KU Institut zur Entwicklung des ländlichen Kulturraums (Hgg.), *Un/Mögliche Räume: Kreativ Wirtschaften auf dem Land* (Baruther Gespräch II), Berlin: 10-16.
- VOESGEN Hermann (2005): What makes Sense?. – In: Ders. (Hg.), *What makes Sense? Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape*. Dresden: Encatec, 17-26.
- WEIBEL, Peter (2004): Die Diskurse von Kunst und Macht. – In: Gente, Peter (Hg.), *Foucault und die Künste*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 141-147.
- WEBER, Max (1904/1968): Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. – In: Winckelmann, Johannes Friedrich (Hg.): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr/Siebeck, 146-214.
- WILLIAMS, Raymond (\*1997): Culture is Ordinary [1958]. – In: Gray, Ann/McGuigan, Jim (Hgg.), *Studying culture. An introductory reader*. London: Edward Arnold, 5-14.
- WUGGENIG, Ulf (2004): *Den Tod des Autor begraben*. – In: [http://www.republicart.net/disc/aap/wuggenigo3\\_de.htm](http://www.republicart.net/disc/aap/wuggenigo3_de.htm); abgerufen am 01.07.2008.
- ZEMBYLAS, Tasos (1997): *Kunst oder Nichtkunst: über Bedingungen und Instanzen ästhetischer Beurteilung*. Wien: WUV-Univ.-Verlag.
- ZEMBYLAS, Tasos/TSCHMUCK, Peter (2006): *Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre*. Wiesbaden: VS.