

Erwartungstransgression

JENS BADURA

1. Jenseits der Ermöglichung?

Noch bis vor nicht allzu langer Zeit war der dienende Kultur-Ermöglicher das dominierende Rollenmodell des Kulturmanagers.¹ Zwischenzeitlich jedoch hat sich dessen Selbstbild-Verhältnis stark diversifiziert und entwickelt. In auffälliger Verdichtung wird seit einigen Jahren der Charakter des programmatischen Ermöglichens auf seine Wirklichkeit hin untersucht und das Rollenbild justiert: Der „Restart“ (TRÖNDLE 2008) wird gefordert und für das „Postaffirmative Kulturmanagement“ plädiert, das ein „Management of Meaning“ (VAN DEN BERG 2009) betreibt. Aus dem Kulturmanager ist heute ein cultural entrepreneur geworden, und es sind cultural producers, die im bzw. den Kulturbetrieb kuratieren² – kurz: die Gründerzeit-Tendenz, Kulturmanagement als mehr oder weniger klassische Betriebswirtschaft des Kultursektors zu profilieren, gilt heute nicht mehr als state of the art. Dabei scheint das Selbstverständnis der im Zuge dieser Entwicklungen sich disziplinierenden Disziplin ‚Kulturmanagement‘ – und das treibt ja auch einen Teil der Kulturmanagement-Forschung an – einerseits geprägt von einem Konsolidierungsbemühen im Nachgang zum exponentiellen Wachstum von Professionalisierungsmaßnahmen für Kulturmanager, andererseits geleitet von einer Orientierungssuche nach der präzisen Funktionsbe-

1 Vgl. dazu die zum Klassiker geronnene Definition von Werner Heinrichs (1999: 17): „Im Kulturmanagement steht in jedem Fall die Ermöglichung von Kunst und Kultur als oberstes Ziel im Vordergrund und dies sowohl im gemeinwirtschaftlichen (öffentlich-rechtlichen) als auch im privatwirtschaftlichen Kulturbetrieb.“

2 Stefan Lüddemann (2008) schlägt vor, das Kuratieren als Vorbild für das Kulturmanagement zu nehmen. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass der Begriff des Kurators selbst alles andere als scharf und daher umstritten ist – wie auch seine in alle Bereiche hineindrängende Verwendung: heute werden ja nicht nur Ausstellungen kuratiert, sondern auch Festivals, Tanz usw. Zudem ist die Aufgabe des Kurators eine (in der Regel durch kunstwissenschaftliche oder -historische Expertise bzw. eigene künstlerische Praxis begründete) Gestaltungsleistung – also klar bestimmt durch eine kunstbezogene Expertise, zu der eine manageriale Kompetenz zwar hinzutreten, nicht aber im Zentrum stehen sollte; vgl. dazu EIGENHEER (2007). Und mit Blick auf die Ausbildungsinhalte einschlägiger Kulturmanagementstudien fragt sich mitunter schon, ob es eine spezifisch kunstbezogene Expertise ist, die im Kulturmanagement vermittelt wird.

stimmung des Kulturmanagements.³ Kurz: In Frage steht das Kulturmanagement bezüglich seiner organisatorisch-gestalterischen Funktion für den Kunst- und Kulturbetrieb im Ganzen und der Kulturmanager als spezifisch zu qualifizierende Rolle in diesem Betrieb.⁴

In dem Maße, indem die BWL als Orientierungsreferenz relativiert wurde und neue gestalterische Aufgaben relevant wurden, entsteht auch ein Bedarf an Rechtfertigung und Fundierung dieses neuen Selbstverständnisses. Dementsprechend engagiert und vielseitig wird seither (und das Jahrbuch Kulturmanagement ist ja ein Ausdruck dessen) an der wissenschaftlichen Grundlegung und Profilierung des Faches jenseits des spezifisch operativen Fokus auf die Instrumente des Kulturmanagements gearbeitet. Auf unterschiedlichen Ebenen: zum einen mit Blick auf Perspektiven einer Institutionalisierung als Disziplin (HÖHNE 2008), zum anderen durch eine kulturtheoretische Unterfütterung der regulativen Funktionalitäten des Kulturmanagements (hier sind vor allem maximal-inklusive Theoriestrategien wie die Systemtheorie federführend⁵), sowie auch praxisseitig durch detaillierte empirische Untersuchungen von Wirkungszusammenhängen zeitgenössischer Kulturproduktion.⁶

Was in den genannten Diskussionen allerdings undeutlich bleibt, ist die Frage nach Qualitätskriterien für das, was da durch Kulturmanagement geschaffen wird. Es wird konstatiert, dass Kulturmanager „strategische Kompetenz, Vermittlungs- und Verhandlungskompetenz, unternehmerische, künstlerische Kompetenz bzw. Sensibilität“ (MANDEL 2008: 56) brauchen, dass sie „kritische AgentInnen“ der Kultur (VAN DEN BERG 2009: 117f.) sein sollen und dass Kulturmanagement „einen verstehenden Blick auf die Entwicklungsbedingungen

3 Steffen Höhnes 2009 erschienene Einführung in das Kunst- und Kulturmanagement illustriert den aktuellen Diskussions- und Reflexionsstand in dieser Sache *en détail*.

4 Davon zeugen u.a. zahlreiche neue Publikationen, z.B. das Jahrbuch für Kulturmanagement 2009 (BEKMEIER-FEUERHAHN u.a. 2009).

5 So etwa in jenem Strang der systemtheoretisch geprägten Kulturmanagementtheorie, der an der Zeppelin-University um den Luhmann-Schüler Dirk Baecker durch Karen van den Berg und Martin Tröndle propagiert wird. Hier ist nicht der Ort, die Probleme zu diskutieren, die es – etwa aus handlungs- oder diskurstheoretischer Perspektive – im Bezug auf die Systemtheorie zu vermerken gilt; zudem sind diese Debatten so alt wie die Systemtheorie selbst, zumindest im soziologischen und sozialphilosophischen Diskussionszusammenhang entsprechend bekannt und für die Kulturmanagementtheorie nur bedingt von Interesse. Allerdings wäre es wünschenswert, bei zunehmender Dominanz eines Theorieparadigmas gerade in der Entwicklungsphase der Kulturmanagementtheorie sichtbar und ausführlich zu diskutieren, welche Grenzen dieses Paradigma theoriebedingt aufweist (VAN DEN BERG 2009: 104ff.; TRÖNDLE 2008: 66).

6 Als eines unter vielen Beispielen sei hier das Projekt von Birgit Mandel (2007) genannt.

und Handlungsstrategien von Kunst und Kultur im sozialen Feld bieten [muss]“ (VAN DEN BERG 2009b: 120). Wie allerdings Kriterien dafür beschaffen sein könnten, um das, was auf diese Weise entstehen soll – also „Kultur“ – zu ermitteln, ist damit aber noch nicht gesagt. Ein Problem liegt sicherlich darin, dass der Bereich dessen, was Gegenstand von Kulturmanagement sein kann, sehr weit ist und von genuin künstlerischer Produktion über Vermittlungs- und Bildungsaufgaben bis hin zum reinen Entertainment reicht. Vermutlich ist das zu divers, um durch einen Begriff gefasst zu werden. Dafür spricht auch die Tendenz einer Spezialisierung in der Kulturmanagement-Ausbildung – und zwar sowohl spartenbezogen (z. B. Musik-, Theater- oder Museumsmanagement) als auch funktional (betriebswirtschaftlich, marketing- oder vermittlungsorientiert). Im Folgenden soll daher auch der Bezugsrahmen dessen, was mit Kulturmanagement gemeint ist, eingegrenzt werden darauf, was man Kulturbetrieb im „engeren [...] Sinn“ nennt (COLBERT 2008: 13), nämlich Kunstproduktion und -präsentation.⁷ Dabei scheint es mir sinnvoll, Kunstproduktion und -vermittlung heuristisch abzugrenzen von Unterhaltungs- und Bildungsfunktionen innerhalb des Kulturbetriebs, auch wenn es natürlich Schnittmengen gibt und diese Einteilung weder kategorischen Status haben kann noch soll. Grund für diese Begriffsstrategie ist die Tendenz, über den unbestimmt weiten Kulturbegriff in jene ausufernden Debatten zu geraten, die seit dem cultural turn in den Geistes- und Sozialwissenschaften Regalmeter an Definitionsvorschlägen generiert haben, und in der Folge Sekundärliteratur über diese Vorschläge und mittlerweile schon Tertiärliteratur über die geeignete Sekundärliteratur.

Über all das kann man natürlich nun auch im Kulturmanagement-Diskurs nochmals erörtern – es fragt sich aber, mit welchem Ziel. Denn rein pragmatisch betrachtet ist der so genannte Kultursektor mittlerweile viel zu ausdifferenziert, als dass eine inklusive Bestimmung des Kulturbegriffs im Kulturmanagement-Begriff einen signifikanten Erkenntnisgewinn erwarten ließe. Die Fokussierung auf die Bereiche Kunstproduktion und -präsentation ist auch als Plädoyer dafür zu verstehen, das mit dem Oberbegriff ‚Kulturmanagement‘ Bezeichnete von den mittlerweile sehr imperialistisch kommunizierten ‚kreativwirtschaftlichen‘ Aktivitäten abzugrenzen. Nur durch eine entsprechende Zuspitzung des Gegenstandsbereichs von Kulturmanagement lässt sich eine gefährliche

7 Präsentation ist hier ganz wörtlich gemeint – also das „Gegenwärtig“-Machen von Kunst – und schließt mithin Inszenierungskontexte wie Museen ein, nicht aber vermittlungsorientierte Aktivitäten wie Kunsterziehung.

Verunschärfung vermeiden, die zur Folge hat, dass Kriterien für Unterhaltungs- (Zufriedenheit und Erwartungsbefriedigung) und Bildungsangebote (Lerneffekt), oder aber wirtschaftspolitische Zielvorgaben (Unternehmensgründungen) ungefiltert in den Bereich der Kunstproduktion und -präsentation einsickern und dann – Stichwort Auslastung, Nutzwert, Wirtschaftsleistung – auch für die Bewertung von Kunstproduktion bzw. -darbietung angelegt werden.

Vor diesem Hintergrund ist die These zu verstehen, dass es bei der Debatte um das Kulturmanagement bislang kaum um die Frage geht, welche Kunst (nicht) produziert und präsentiert werden sollte und wie sich Kulturmanagement im Bezug auf diese Qualitätsfrage stellen könnte. Und hier ist nicht eine essentialistische Bestimmung des Kunstbegriffs gemeint, oder aber eine extensive Debattenerschließung im Bereich von Kulturphilosophie, -soziologie oder -anthropologie, sondern die normativ motivierte Frage, welche Produktionen bzw. Darbietungen entstehen und durch Kulturmanager betrieben werden sollten – und welche nicht, wenn es denn um Kunst (und eben nicht um Unterhaltung oder Bildung) gehen soll. Diese Frage ist zumindest dann von Belang, wenn es – wie nach wie vor in weiten Teilen des Kunstbetriebs – um öffentlich geförderte Kunst geht, also etwas, das zumindest mittelbar im Dienste der Öffentlichkeit stehen und dies auch darlegen können sollte, will sie sich nicht der Gefahr einer populistischen Debatte (à la „von der Kunstförderung profitieren nur wenige“) aussetzen, wie sie in Zeiten knapper Kassen allorts droht – ich komme darauf später nochmals zurück.

2. Vom Diener zum Herren?

Doch zunächst noch einmal ein Schritt zurück: Denn die Entwicklung hin zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dem dienenden Paradigma des Kulturmanagement (das seinerseits die Dienstleistung wesentlich in Effizienzerhöhungs-Beiträgen sieht) ist ja grundsätzlich zu begrüßen. Damit ist nicht gemeint, dass eine Fundamentalopposition gegenüber der Einführung effizienter Steuerungsmechanismen im Kulturmanagement sinnvoll wäre. Es geht nur darum, nochmals darauf hinzuweisen, dass ein quantifizierungs- und schematisierungsorientierter Denkstil, wie er im BWL-Paradigma konstitutiv ist, nicht ohne Folgeschäden zur Anwendung kommen kann in einem Bereich, der wesentlich durch qualitative Dimensionen geprägt ist. Was dann nämlich passiert, ist die schleichende Transformation des kunstbezogenen Kultursektors dahin-

gehend, dass über dessen durchgreifende professionelle Organisation die Bestimmung von Möglichkeiten durch die managenden Ermöglicher erfolgt, und zwar im Rahmen desjenigen Möglichkeitshorizonts, der diesen Ermöglichereignet. Und der ist, in dem Maße, in dem Ermöglichereben nicht Künstler oder künstlerisch getriebene Kulturschaffende sondern vor allem grundständig ausgebildete Manager sind, ein vorrangig managementorientiert und mithin grammatisch quantifikatorisch konfigurierter Horizont. Ermöglichung ist eben nicht einfach die Ermöglichung von durch autonom agierenden und selbstaufgeklärten Kreativsubjekten ersonnenen Projekten, sondern ist stets bedingt durch die Art und Weise, wie Ermöglichere mittels der sie leitenden Wahrnehmungs- und Analysegrammatik den Möglichkeitsraum vermessen. Dabei macht es einen Unterschied, ob diese Grammatik effizienzorientiert verfasst ist oder auf so etwas wie ästhetische Effektivität hintreibt, und dieser Unterschied prägt unmittelbar dasjenige, was wirklich werden kann und wirklich werden soll. Als kalkulatorisches Kriterium betrifft Effizienz ja gerade nicht die qualitative Dimension von Aktivitäten im Kultursektor in deren künstlerischer oder pädagogischer Zwecksetzung. Zwar kann ein professionelles Management für relativ geeignetere wirtschaftliche Möglichkeitsbedingungen gelingender kultureller Produktivität sorgen als ein dilettantisches (Miss-)Management. Problematisch wird es aber, wenn der Zweck der Effizienzsteigerung – nämlich die Verbesserung kultureller Produktions- und Rezeptionsbedingungen – seinerseits in den Kategorien der Effizienz betrachtet oder einer Logik der quantitativen Erfolgsbemessung unterworfen wird. Dann wird das Mittel zum Zweck der Ermöglichung kultureller Produktivität zum Selbstzweck – und zwar in dem Sinne, dass Qualitätskriterien zunehmend jener diskursiven Grammatik angepasst werden, die im Kontext von quantitativ verfasster Managementeffizienz etabliert ist. Plakativ gesprochen: dann übernimmt eine Intendanz des ‚return on investment‘ das Ruder,⁸ und die Möglichkeitsoffenheit kultureller Produktivität wird unter ein automatisch legitimiertes Primat des Verwirklichungsvorbehalts gestellt, der seinerseits in den Kategorien betriebswirtschaftlicher Strategieplanung und Bilanzierung operiert bzw. einer Logik des Projekts folgt, die jene „Gouvernementalität der Gegenwart“ bestimmt, die heutige Sozi-

8 Konkreter Ausdruck dieser Entwicklung ist z. B. die (seitens der managenden Akteure des ‚Kulturbetriebs‘ in der Praxis mittlerweile gerne aufgegriffene) Rechtfertigung(-sbedürftigkeit) kultureller Aktivitäten durch das Argument der Umwegrentabilität oder, generell gesprochen, die Orientierung an in Auslastungsquoten messbarer ‚Gängigkeit‘ als Kriterium zur Legitimation kultureller Institutionen, Produktionen oder Programme.

al- und Produktionsdynamiken durchwirkt und den „neuen Geist des Kapitalismus“⁹ konstituiert, der zur Generalisierung des unternehmerischen Weltverhältnisses in allen Lebensbereichen führt.¹⁰

Die derzeit sich vollziehende Revision des Kulturmanagement-Selbstverständnisses weg von der dienenden Ermöglichung hat also gute Gründe. Doch in dem Maße, indem Kulturmanager als ‚Produzenten‘ oder ‚Agenten‘ auftreten, beginnt die Abgrenzung zu denjenigen zu verschwimmen, (für) die bisher gemanagt wurde(n): den Künstlern oder Kulturschaffenden im weiteren Sinne (wie etwa Kuratoren, Intendanten oder anderen künstlerischen Leitern). Diese Künstler und Kulturschaffenden müssen sich klassischerweise der ästhetischen Auseinandersetzung mit ihrem Schaffen stellen – und es fragt sich nun, ob und, wenn ja, in welchem Sinne Kulturmanager in direkte Konkurrenz zu ihnen treten sollten (VAN DEN BERG 2009: 118f.). Daher, so meine These, um die es im Folgenden gehen soll, ist die Orientierung an jenen kunstgestaltenden Rollen, die Kuratoren etc. heute übernehmen, problematisch – denn sie unterschätzt eine m. E. entscheidende Funktion, die das Kulturmanagement neben (und nicht statt!) einer effektiven Implementierung effizienter Strukturen im Kunstbetrieb leisten könnte und sollte, eine im weiteren Sinne kulturpolitische Rolle nämlich. Kulturpolitisch derart, dass wenn es im Kulturmanagement darum geht, Bedingungen dafür herzustellen, dass Kunst entstehen und wirken kann, dies heute wesentlich die politische Frage nach der öffentlichen Bedeutung von Kunst für die zeitgenössische Gesellschaft mit betrifft. Es geht also nicht um eine künstlerische Aufgabe bzw. eine, die direkt mit der Kunst arbeitet (wie die eines Kurators), sondern um eine Kunstlebensraum-schaffende, -gestaltende und -erhaltende Funktion. Diese allerdings erfordert, durchaus in einer Zuspitzung der oben skizzierten Debatte zur Forderung nach einer aktiven Rolle des Kulturmanagements, Stellung zu beziehen mit Blick auf das, was Kunst jeweils funktional und ästhetisch darstellen

9 Vgl. dazu die vielbeachtete Studie von Boltanski/Chiapello (1999). Hervorgehoben sei in diesem Zusammenhang auch die Arbeit des „European Institute for Progressive Cultural Policies“ (EIPCP; www.eipcp.net), das seit 2002 Studien zur Transformation des kulturellen Feldes unternimmt und insbesondere auch die Steuerungslogiken des Kunstbetriebs untersucht. Wie auch van den Berg (2009: 99) bemerkt, „erstaunt es, dass kulturmanageriale Beiträge in den entsprechenden Diskursen bislang eine eher marginale Rolle spielen“.

10 So ein von Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann und Thomas Lemke (2000) herausgegebener Buchtitel mit „Studien zur Ökonomisierung des Sozialen“, die Foucaults Vorlesungen aus den späten 70er-Jahren am Collège de France zur „gouvernementalité“ aufgreifen.

und bewirken sollte – nicht im Sinne eines definitiven und verbindlichen Kriteriums, sondern im Sinne einer substantiell profilierten ästhetischen Positionierung in einem strittigen Feld.¹¹

3. Kunstwirkung

Eine solche Positionierung ist, will sie nicht als Zensur operieren, darauf angewiesen, Funktions- und Qualitätskriterien für Kunstproduktion und -darstellung in einen weiteren Kontext zu rücken und als explorative Frage nach der Bedeutung von Kunst für das Gemeinwohl schlechthin zu diskutieren – und zwar jenseits materialer Diskriminierung mittels der alten, ideologisierten Kampflinien U- und E-Kultur bzw. Hoch- und Popular- bzw. Massenkultur.¹² Es geht um eine offen und offensiv zu führende Auseinandersetzung um die Frage, was uns Kunst bedeutet und warum sie von Bedeutung ist – und darum, welche der möglichen Antworten auf diese Frage wir als sinnvolle Antworten anerkennen und welche nicht. Kurz: es geht darum, politisch um Raum für Debatten über Kunst und deren Relevanz zu kämpfen; Debatten, die sowohl durch Kunstproduktion und -präsentation initiiert sein können als auch selbst solche Produktion und Darbietung initiieren können. In diesem Sinne ist Kulturmanagement weder vorrangig die Kulturbetriebswirtschaft des Freizeitsektors noch eine neue Form der Kunstschaffung – es leistet einen katalytischen Beitrag dazu, dass kunstinduzierte Debatten über Kunst und die Relevanz von Kunst öffentlich vernehmbar sind und dazu und dadurch Kunstproduktion und -präsentation ermöglichen.

11 Diese bekennend normative Position unterscheidet sich also von systemtheoretischen Zugriffen, da es hier nicht nur um eine kommunikativ-moderierende Rolle innerhalb funktional differenzierter Systemrationalitäten geht, sondern um Standpunkteinnahmen innerhalb (kultur-)politischer Auseinandersetzungen im ästhetischen Feld; s. u. Auf dieser Ebene liegt (trotz einiger Parallelen) auch der konzeptuelle Unterschied der hier skizzierten Position zum Konzept des „postaffirmativen Kulturmanagements“, wie Karen van den Berg (2009: 119) es skizziert. Sinnvoller als die affirmative Seite durch institutionalisierte Selbstreflexion postheroisch zu bändigen scheint es mir, öffentlich über unterschiedliche Auffassungen von Relevanz künstlerischer Produktion und Darbietung zu streiten – und als programmatische Anwälte dieses Zugangs fungierten eben nicht Luhmann und Baecker, sondern Deleuze und Rancière.

12 Eine überaus konzise und desillusionierende Theorie der Massenkultur, die ebendiese klassische Diskriminierung Hoch-/Massenkultur thematisiert und problematisiert und auf die soziointegrative Funktion von Massenkultur in substantiell modernen Gesellschaften hinweist, ohne dabei die Konsequenzen für kulturkritische Ambitionen undiskutiert zu lassen, hat Michael Makropoulos (2008) vorgelegt. Zur Ambivalenz der Massenkulturrkritik in historischer Perspektive s. Maase (1997).

Mit kunstinduzierten Wirkungen ist derjenige Transformationsprozess gemeint, der entsteht, wenn durch Auseinandersetzung mit Kunst spezifische Erlebnispotentiale für (sinnliche und intellektuelle) Erlebnismöglichkeiten geschaffen werden – solche nämlich, die mittels Herstellung kreativer Konstellationen Menschen dazu bringen können, aus dem ‚business as usual‘ ihres Weltverhältnisses und ihrer Daseinsführung hinauszutreten und diese mit dem Prinzip ‚Denkmöglichkeit‘ infizieren. „Der Künstler fügt der Welt stets stets neue Spielarten hinzu“ (DELEUZE/GUATTARI 1996: 209). In Anlehnung an Rancière lässt sich dies als eine „Neuverteilung des Sinnlichen“ bezeichnen:

Der Künstler webt ein neues sinnliches Gewebe, indem er den Perzeptionen und Affektionen, die das Gewebe der alltäglichen Erfahrungen bilden, Perzepte und Affekte entreißt. Dieses neue Gewebe zu weben bedeutet, eine neue Form des gemeinsamen Ausdrucks zu schaffen oder eine Form des Ausdrucks der Gemeinschaft. (RANCIÈRE 2009: 33; s. a. RANCIÈRE 2000; 2008)

Es geht also um eine Öffnung des Weltwahrnehmens auf der konstitutiven Ebene des Weltverhältnisses, dort, wo im Wechselspiel von je manifester Sinnverteilung und sinnlicher Wahrnehmung dieses Weltverhältnis sich erst und immer neu bildet – einerseits vollzogen durch das wahrnehmende und konzeptualisierende Subjekt, andererseits bedingt durch die Begrenzungen, die eine je etablierte Ordnung des Sinnes in einer Gegenwart dem Sinnlichen einschreibt. Kunst ist mithin hier jener besagte, Begrenzungen verschiebende, weiteröffnende Anlass von Erlebnissen, die Menschen mit Erfahrungen von Kontingenz infizieren – also Erfahrungen des Typs „was ist [, muss] nicht sein [...]“.¹³ Das heißt aber auch: Kunstwirkungen in diesem Sinne sind immer erwartungstransgressiv¹⁴ und in gewisser Weise fordernd – und gerade weil sie das

13 So die Formulierung von Blumenberg (1987: 57). Blumenberg charakterisiert mit dieser Formel dasjenige, was er „Kontingenzkultur“ nennt und mithin jene Wirklichkeit, in der moderne Gesellschaften bestehen müssen: sie müssen im Lichte eines strukturellen Möglichkeitsüberschusses Orientierungsentscheidungen treffen, deren Geltung zugleich irgendwie anerkannt sein muss, nicht aber notwendig gelten kann. Und genau deshalb ist es so bedeutsam, Räume dafür zu schaffen, den Umgang mit Möglichkeitsüberschuss zu erfahren und nicht unmittelbar als Problem zu erleben – sondern als Möglichkeit und Aufgabe zur Neuperspektivierung der Welt. Nur so nämlich ist jenem Impuls der „Bewältigung“ von Kontingenz durch vorgebliche definitive Lösungen zu begegnen, die auf den ersten Blick das Leben bekömmlicher zu machen versprechen. S. dazu BADURA (2010).

14 Damit ist nicht gemeint, dass im Sinne einer Steuerung von Kundenzufriedenheit die Kundenerwartungen zu übertreffen sind, sondern dass eine Horizontverschiebung beim Rezipienten stattfindet, die ohne die durch das Kulturangebot induzierte Erfahrungsoption nicht erfolgen würde.

sind, befördern sie besagte Debatten über das, was in der Welt wirklich und möglich ist.

Erwartungstransgression ist eine definitiv andere regulative Idee (und mehr als das soll es nicht sein) als die kundenorientierte Kulturangebotsstrategie nach dem Motto ‚Kulturkunde ist König‘, aus der dann folgt, dass des Königs Bedürfnisse als die, die sich nachfragend äußern, auch nachfragebefriedigend zu befriedigen sind – serviceorientiert, effizient und professionell, ungeachtet dessen, worum es inhaltlich geht. Das heißt nicht, dass man über effektive Formen der Gestaltung von Kunst darbietung nicht nachdenken kann und soll – wie das ja derzeit auch beispielsweise für publikumsattraktive Aufführungspraxen geschieht, um mehr Menschen mit besagten Erlebnispotentialen in Kontakt zu bringen. Aber es heißt sehr wohl, dass hinter der Vermittlung nicht das Erlebnispotential verschwinden darf, welches aus der unvermittelten Konfrontation gespeist wird – und schon gar nicht, dass Kunstproduktion nach Nachfragekriterien ausgerichtet werden sollte. Um keine Missverständnisse zu erzeugen: es geht nicht um eine grundsätzliche Verurteilung von Nützlichkeit (z. B. in Form von Bildungseffekten), Bedürfnisbefriedigung, Unterhaltung etc. im Sinne einer Kulturindustrie-Kritik – sondern nur darum, dass dieser Bereich nicht zum hier anvisierten Kunstsektor zählen sollte und mithin auch nicht Gegenstandsbereich des Kulturmanagements wäre, wenn dieses Kunstproduktion und -präsentation zum Ziel hat. Auch vor diesem Hintergrund ist die Trennung von Kunst, Pädagogik und Unterhaltung zu verstehen: denn Pädagogik und Unterhaltung verfolgen bestehende Ziele; Kunst im besagten Sinn erzeugt Effekte, auf die im besten Fall nicht abgezielt wurde.

4. Diesseits der Eigentlichkeit

Erwartungstransgression als eine regulative Idee zur qualitativen Einordnung von Kunstproduktionen und -präsentationen ist bewusst formal formuliert. Es gilt zweierlei zu vermeiden. Zum Einen jene stereotypen Klassifikationen wie ‚Hochkultur versus Popularkultur‘, bzw. moralisch aufgeladene Klassifikationen wie ‚Unterhaltung versus Erbauung‘. Alles braucht seinen Platz, die Frage ist freilich, wie schon gesagt, ob alles Gegenstand des Kulturmanagements sein und mithin in den Bereich unterstellter allgemeinerer Bedeutsamkeit gerückt werden sollte. Zum anderen ist auch die beliebte Vulgäradaption des Mottos „anything

goes“ zu vermeiden,¹⁵ und zwar nicht um Zensur zu treiben, sondern um ästhetisch-normative Fragen wieder stärker in ihrer Eigenart als auf welteröffnende Kräfte (und eben nicht auf weltbehübschendes Inventar) zielende Fragen zu politisieren und damit einer Entwicklung vorzubeugen, die – aufgrund eines Fehlens solcher Politisierung und der damit verbundenen öffentlichen Schaffung von Auseinandersetzung um Bedeutsamkeiten im gesellschaftlichen Miteinander – letztlich bei einer Logik der Quantifizierung landet, nach dem Motto: die Zahl der Besucher entscheidet über die Bedeutung.

Hier reicht es nicht, im Gestus Adornoscher Negativität zu argumentieren, und es ist auch nicht mit der Aufwertung der Popularkultur getan, wie sie im Rahmen der *cultural studies* betrieben wird. Vielmehr gilt es, zumindest den Versuch zu unternehmen, konstruktiv über Kriterien nachzudenken, die Kunstproduktion und -präsentation dahingehend einschätzbar machen, inwieweit ihre Gemeinwohl-Relevanz im politischen Sinne des Wortes aufgezeigt werden kann – und zwar z. B. in jener weit gefassten ästhetischen Hinsicht, die im Anschluss an Deleuze oder Rancière entwickelt werden kann.¹⁶ Werden solche Fragen wie so oft nur klicheegestützt kulturkampftartig verhandelt und vermeintliche Qualität gegen vermeintliche Seichtheit in Form von pro/contra-Listen in Stellung gebracht (plakativ gesagt: Musikverein/Musikantenstadl) oder aber durch expertokratisch abgewickelte Kanonisierung einerseits und Marktorientierung andererseits vollzogen, besteht die Gefahr, dass Kunstbezug gänzlich zur heteronom-konsumatorischen Angelegenheit wird, die wie andere Lebensbereiche auch durch Autoritäten und Preis gesteuert wird. Und genau gegen diese Tendenz richtet sich das Kriterium der Erwartungstransgression, denn es fordert von Kunstproduktion und -präsentation einen relevanten Beitrag zur Bildung von Sensibilität und Urteilskraft in einer Gesellschaft, in der Sachzwangdeklarationen und eine ostentative Demut gegenüber einer angeblichen Normativität des Faktischen allzu oft in Orientierungsbeschlüssen à la TINA (there is no alternative) münden. Daher ist es von politischer Bedeutung – denn das Vermögen, Orientierung in durch Möglichkeitsüberschüsse geprägten, sozioökonomischen

15 Denn dieses Motto – entstanden im Kontext von akribischen wissenschaftshistorischen Studien zur Epistemologie von Paul Feyerabend – ist ja keineswegs ein Plädoyer für Beliebigkeit, sondern ein Aufruf dazu, Kreativität und wissenschaftliche Produktivität nicht dadurch zu hemmen, dass man sich einem methodologischen Ideal à la Kritischer Rationalismus unterwirft (FEYERABEND 1986: 31f.).

16 Vgl. dazu den an Deleuze anknüpfenden und Rancière kritisch würdigenden Beitrag von Michaela Ott (2009).

Konstellationen nicht mittels fraglicher Eindeutigkeitskonstruktionen zu vollziehen, kann in modernen Massendemokratien als Möglichkeitsbedingung des Politischen schlechthin gelten: nur wenn ein Bewusstsein davon wach gehalten wird, dass Entscheidungen immer ein gewisses Maß an Kontingenz eignet, dass es eben auch anders möglich wäre, wird das nötige Maß an Aufmerksamkeit gegenüber der Gegenwart wach gehalten und der völligen Einrastung in Routinen und der Etablierung kafkaesker infrastruktureller Regularien vorgebeugt (BADURA 2006). Dieses Potential rechtfertigt (neben anderen Gründen) unter gewissen Bedingungen eben auch, der Kultur andere Regeln und Unterstützungen zuzubilligen, als es hinsichtlich anderer ‚Betriebe‘ und Märkte der Fall ist, ihn also etwa bezüglich der ‚Wettbewerbsverzerrung‘ durch öffentliche Subventionen anders zu behandeln als Mobilfunkanbieter oder Autohersteller. Aber damit dies so bleibt, muss ein Bewusstsein für die soeben beschriebene Relevanz von Kunst wachgehalten werden – auch und vielleicht heute gerade durch Kulturmanager.¹⁷

17 In diesem Zusammenhang sei auf die schon erwähnte Umwegrentabilität hingewiesen, die im Bezug auf Kunstproduktion und -präsentation an legitimatorischer Bedeutung gewonnen hat; vgl. dazu auch die entsprechende Initiative der Deutschen Bundesregierung: <<http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/>>, abgerufen am 29.6.2010. Hier operiert man mit Kollateraleinnahmen oder mit urbanistischen Strategien der Aufwertung von Problemvierteln durch Ansiedlung von Künstlern bzw. durch gezielte Förderung einer ‚creative class‘, wobei quantitative Kriterien in Form eines bemessbaren ökonomischen Gewinns im Zentrum des Interesses stehen. Erwartungstransgression hingegen zielt ja auf ein qualitatives Kriterium: der Schaffung von Suchräumen zur Weltgestaltung. Und ob Letzteres begünstigt oder aber eher behindert wird – und dies ist ja auch regelmäßiges Thema kulturpolitischer Kontroversen – hängt auch davon ab, wie besagte Ermöglichung von künstlerischer Erwartungstransgression realisiert und was durch sie bewegt wird. Natürlich ist es sinnvoll, diverse Umwegrentabilitäten der Kulturwirtschaft genau kennen und um die argumentative Nutzung solcher Daten zu wissen – allein schon deshalb, weil sie in jüngerer Zeit in Mode gekommen ist und anhand mehr oder weniger groß angelegter Studien in den politischen Diskurs hineingetragen wird, um die ökonomische Relevanz der Kultur- und Kreativwirtschaft kenntlich zu machen. Aber wenn die Betonung der Rentabilität zum zentralen legitimatorischen Argument wird, besteht die Gefahr, dass en passant eine Faktizität des Kalkulatorischen in den Diskussionszusammenhang eingetragen wird, die ein spezifisches Set von Rationalitäten begünstigt und Normalitäten schafft, welche dem Zweck einer Schaffung von Erfahrungsmöglichkeiten für kunstinduzierte Erwartungstransgression tendenziell entgegenstehen. ‚Es muss sich rechnen‘ ist ein Kriterium, das eine starke Tendenz hat, sich vom abstrakt-metaphorischen Ausdruck für ‚es sollte unter dem Strich Sinn machen‘ zu verändern in eine buchhalterische Erwartungshaltung der Art, dass das, was passiert, berechenbar zu sein habe – und zwar im Sinne einer umfassenden Monetarisierbarkeit. Hier bestehen gewisse Parallelen zum Wissensmanagement, da auch in diesem Fall einerseits eine effiziente Ressourcenbewirtschaftung und ein möglichst hoher Ertrag erreicht werden soll, aber das Verhältnis von Kosten

5. Epilog

Nun lässt sich das zuvor skizzierte Rollenbild des Kulturmanagements als initiativem Ermöglicher von Kunstproduktion und -präsentation spezifisch profilieren: Es wirkt an der Schaffung von Heterotopien mit, jenen von Foucault so genannten „anderen Räumen“, in denen kunstinduzierte Erwartungstransgression wirklich werden kann (FOUCAULT 2001). Insofern ist die Rede vom Kulturmanager als Ermöglicher m. E. nicht vorschnell aufzugeben und in diejenige eines Kurators oder „Managers of Meaning“ zu transformieren – freilich ist sie präzisierungsbedürftig: Ermöglicht wird die Ermöglichung (im kreativen Sinne) von Ermöglichung (im Erlebnissinn) mit dem Ziel, eine spezifische Wirksamkeit von Kunst im weitesten Sinne zu schaffen, die sensibilisiert für das Andersmöglichsein des Schauens auf, Hörens in die bzw. Begreifens der Welt – und die auf diese Weise Möglichkeitssinn erhält.

Ohne Zweifel ist es ein heikles Unterfangen, für das Kulturmanagement Kriterien der Qualität der ermöglichten Kunstproduktionen und -darbietungen zu formulieren. Mehr als explorative Trassierungsversuche in einem unübersichtlichen Gelände können die hier angestellten Überlegungen nicht bieten – wobei allerdings zumindest deutlich geworden sein sollte, dass es keineswegs um ein Plädoyer für Zensur oder Kunstfreiheitsbeschränkung geht, sondern im Gegenteil darum, mittels eines validen Kriteriums die Relevanz von einer nicht durch Nachfrage- oder Nutzeninteresse geleiteten Kunstproduktion und -präsentation kenntlich zu machen – und darum, das Beharren auf dieser Relevanz zur zentralen Aufgabe eines gestaltenden Kulturmanagements zu erklären. Positioniert man sich nämlich nicht in dieser Hinsicht, muss man sich überlegen, wie mit folgenden Fragen umzugehen ist: Wer soll und darf entscheiden, welche Kulturangebote unterstützungswürdig ist und was sich auf dem Markt selbst finanzieren oder eben nicht existieren soll? Die Mehrheit? Wer be-

und Nutzen nicht ohne weiteres quantifizierbar ist, weil die Kriterien für ‚Erfolg‘ in komplexer Weise qualitativ sind. So wie im Bereich des Wissenschaftsmanagements Aspekte wie Anzahl von Patenten oder Anzahl von Artikeln in internationalen Fachzeitschriften nur sehr wenig darüber sagen, wie ‚wertvoll‘ das jeweils Gezählte mit Blick auf den Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt oder seiner Lebensdienlichkeit ist, sowenig sagen Eintritts-, Verkaufs- oder Download-Zahlen etwas über deren Bedeutung für die Qualität des kulturellen Lebens aus –. Und genauso, wie im Bereich der Forschung meist dann Bedeutsames gefunden wird, wenn man es nicht gesucht hat, ist ein Kulturangebot dann besonders eindrucksvoll, wenn es substantiell erwartungstransgressiv ist, also wenn gerade nicht mit dem gerechnet wurde, was passiert (MOKRE/MAYERHOFER (2007).

stimmt die Qualitätskriterien und Wertigkeiten – der Preis? Wie geht man um mit der Position, die Kultur zur Privatsache zu erklären – ein Vergnügen also, das sich entweder aus eigenen Einnahmen oder aber durch das Engagement finanzkräftiger Unterstützer speist – nicht aber die von dieser oder jener Krise ach so geschüttelte Öffentlichkeit? Hinter diesen Fragen finden sich diverse Problemzonen – denn dekliniert man die bislang zwar durchaus bekannte, selten aber wirklich à fond diskutierte Frage nach der gerechten und demokratischen Verteilung öffentlicher Gelder im Kultursektor durch, wird es bekanntlich für die nur einen Kleinstprozentsatz der Bevölkerung ansprechende Hochkultur eng – und deren Existenz ist ja in aller Regel an öffentliche Subventionen (seien sie direkt wie in Österreich oder Deutschland, seien sie über Steuerersparnis indirekt wie in den USA) gebunden. Wenn der vorausgesetzte Konsens, dass man Oper, Theater und Co. braucht, ins Wanken kommt (und das ist ja an vielen Stellen der Fall), dann lässt sich Kulturförderung bei Voraussetzung eines pauschalisierten Gleichverteilungsgedankens, verbunden mit einer kontextexklusiven Kosten-Nutzen-Rechnung (was zwar hoffnungslos unterkomplex, aber populistisch sehr effizient ist) gar als undemokratisch oder ungerecht brandmarken – und einen schlimmeren Vorwurf kann es ja im politischen Diskurs kaum geben (ZEMBYLAS 2008: 159, Anm. 1). Eine Strategie, diesem Vorwurf zu begegnen, ist die offensive Ansprache eines breiteren Publikums bzw., wie sich Intendanten zuweilen ausdrücken, dessen „Erziehung“ oder „Züchtung“. Fraglich bleibt, wie viel an für Erwartungstransgression nötiger Zumutung dabei auf der Strecke bleibt – und welche Steuerungsdynamiken vom Benchmarking ausgehen, das über Auslastungsquotenforderungen in Programmplanungen eingreift.

Eine andere Strategie wäre es eben, offensiv eine Debatte dazu zu lancieren (und in den öffentlichen Raum hineinzutragen), was Kultur leistet und leisten soll – und die Frage nach der Schaffung und Erhaltung von Möglichkeitsräumen als jene dezidiert politische Frage zu verhandeln, die sie ist. Hier läge es in der Verantwortung auch der Kulturmanager, über die Forderung von leistungsfähigen Förderstrukturen hinaus kulturpolitisch aktiv zu werden. Da gibt es genug direkt und indirekt relevante Themen wie z. B. die soziale Absicherung von Kunstschaffenden bzw. die Aufklärung über die himmelschreiende Prekarität in diesem Feld, die durchaus auch von Kulturmanagern offensiver thematisiert werden könnte¹⁸ – denn es kann eigentlich kein Zeichen einer

18 Vgl. dazu die Studie des Österr. Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur: <http://www.bmukk.gv.at/kunst/bm/studie_soz_lage_kuenstler.xml>; abgerufen am 29.6.2010.

Professionalisierung des Kunstbetriebes sein, wenn Arbeitsverhältnisse zunehmend in den Status von unbezahlten Praktika geraten und eine vergütungstechnische Unterbietungslogik normalisiert werden kann, weil sich ja doch immer finanzmittelklamme Akteure finden, mit denen man Projekte günstiger realisieren kann. Da es bedauerlicherweise in der Regel nicht die Kulturbudgets sind, die in Zeiten knapper Kassen von Sparambitionen verschont werden, ist es durchaus sinnvoll, die gestellten Fragen ernst zu nehmen.

Die Scheu davor, in der ästhetisch-politischen Sache Stellung zu beziehen, die sich heute hinter der im Vordergrund stehenden Debatte über Professionalisierung als eine Professionalisierung des Wie, nicht aber als Auseinandersetzung um das Was zur dominanten Formation entwickelt hat, ist daher bedenklich. Wenn Kunst nicht entweder in den Regalen eines Supermarkts der Gefälligkeiten Platz finden soll und pure Nachfrageorientierung Leitlinie der Angebotsproduktion ist, oder aber statusträchtige Hoch- und Starkultur für die Wenigen zur Norm werden soll, ist hier Handlungsbedarf angesagt.

Jene, die vor den Zeiten einer akademischen Qualifizierungsoption im Fach dasjenige getan haben, was man heute Kulturmanagement nennt, waren in der Regel Leute, für die die Motivation aus einer spezifischen Kunstaffinität heraus kam – und hier dominierte jener heute zuweilen belächelte Idealismus der Tat. Auch wenn es sicher gar nichts schadet, dass die besonderen Funktions- und Steuerungslogiken des Kunstbetriebs nun wissenschaftlich untersucht und Ausbildungen entsprechend konzipiert werden, bleibt es doch dabei, dass es eben auch heute engagierter Möglichkeitsraumarchitekten bedarf, deren Ziel immer etwas mehr sein muss, als ein für den Moment gutes finanzielles Ergebnis oder aber planerfüllende Auslastungszahlen und gute Presse. Dieses Mehr erfordert aber überzeugungsbasierte Streitlust – auch und gerade unter Kollegen – und politisches Engagement hinsichtlich der Frage nach Relevanzkriterien zur Einschätzung der zu ermöglichenden Kunst. Nur wenn eine in diesem Sinne selbstkritische und sich aus eigenem Antrieb kreativ entwickelnde Kunstwirkung erhalten wird, kann es auch ökonomisch (für die Künstler wie auch für die Kulturmanager) möglich bleiben, im und vom Kunstbetrieb zu leben, ohne dabei die eigenen Gestaltungsvorstellungen zugunsten eines Prinzips der allmächtigen Marktgängigkeit aufgeben zu müssen. Daher gehört zum Kulturmanagement nicht nur ein ermöglichungsorientiertes knowing how, sondern auch ein ‚knowing why‘ und ‚knowing why not‘ von Verwirklichungsambitionen.

Literatur

- BADURA, Jens (2006): Konstruktive Dekonstruktion – Dekonstruktive Konstruktion. – In: Heil, Reinhard/Hetzel, Andreas (Hgg.), *Die unendliche Aufgabe. Kritik und Perspektiven der Demokratietheorie*. Bielefeld: transcript, 89-102.
- BADURA, Jens (2010): Im Echoland. – In: Mitterbauer, Helga/Scherke, Katharina (Hgg.), *Moderne. Kulturwissenschaftliches Jahrbuch Moderne 5 – Spuren*. Innsbruck/Wien/Bozen: Studien-Verlag, im Erscheinen.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid et. al. (Hgg.) (2009): *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*. Hrsg. im Auftrag des Fachverbandes für Kulturmanagement. Bielefeld: transcript.
- BLUMENBERG, Hans (1987): Sinnlosigkeitsverdacht. – In: Ders., *Die Sorge geht über den Fluss*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BOLTANSKI, Luc/CHIAPPELLO, Ève (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard (dt. 2003: *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK).
- BRÖCKLING, Ulrich/KRASMANN, Susanne/LEMKE, Thomas (2000): *Gouvernementalisierung der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- COLBERT, François (2008): Der Kulturbetrieb – ein Systematisierungsvorschlag. – In: Klein, Armin (Hg.), *Kompendium Kulturmanagement (2. Auflage)*. München: Franz Vahlen, 11-17.
- DELEUZE, Gilles/GUATTARI, Félix (1996): *Was ist Philosophie?* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- EIGENHEER, Marianne (Hg.) (2007): *Curating Critique – ICE-Reader I*. Frankfurt/M.: [Verlag].
- FEYERABEND, Paul (1986): *Wider den Methodenzwang*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- FOUCAULT, Michel (2001): Des espaces autres. – In: Defert, Daniel/Ewald, François (Hgg.), *Dits et Écrits II*. Paris: Gallimard, 1571-1581. [Dt. 1992: *Andere Räume*. – In: Barck, Karlheinz u.a. (Hgg.), *Aisthesis. Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik*. Leipzig: Reclam, 34-46.]
- HEINRICHS, Werner (1999): *Kulturmanagement*. Darmstadt: WBG.
- HÖHNE, Steffen (2008): Kulturmanagement – eine wissenschaftliche Disziplin? – In: *spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*, 21-39.
- HÖHNE, Steffen (2009): *Kunst- und Kulturmanagement. Eine Einführung*. Paderborn: Fink.
- KELLER, Rolf/SCHAFFNER, Brigitte/SEGER, Bruno (2008) (Hgg.): *spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Wien: Haupt.
- LÜDDEMANN, Stefan (2008): Kulturmanagement als Bedeutungsproduktion. Plädoyer für die Neuausrichtung einer Disziplin und ihrer Praxis. – In: Lewinski-Reuter, Verena/Ders. (Hgg.), *Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS, 46-78.
- MAASE, Kaspar (1997): *Grenzenloses Vergnügen. Der Aufstieg der Massenkultur 1850-1970*. Frankfurt/M.: Fischer
- MAKROPOULOS, Michael (1997): *Modernität und Kontingenz*. München: Fink.
- MAKROPOULOS, Michael (2008): *Theorie der Massenkultur*. München: Fink.

- MANDEL, Birgit (2007): *Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien*. Bielefeld: transcript.
- MANDEL, Birgit (2008): Vom Kulturverwalter im Kulturstaat zum Kulturunternehmen der Kulturgesellschaft. Neue Herausforderungen an die Ausbildung von Kulturmanagern. 7 Thesen. – In: *spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*, 51-59.
- MOKRE, Monika/MAYERHOFER, Elisabeth (2007): Prekäre Verhältnisse als Zuckerseiten des Lebens. Künstlerinnen und die „Creative Class“. – In: Bankosegger, Karoline/Forster, Edgar (Hgg.), *Gender in Motion. Genderdimensionen der Zukunftsgesellschaft*. Wiesbaden: VS, 167-187.
- OTT, Michaela (2009): Zum Verhältnis des Ästhetischen und Politischen in der Gegenwart. – In: Dies./Strauß, Harald (Hgg.), *Ästhetik und Politik. Neuaufteilungen des Sinnlichen in der Kunst*. Hamburg: Textem, 9-25.
- RANCIÈRE, Jacques (2000): *Le Partage du Sensible. Esthétique et politique*. Paris: La Fabrique [Dt. 2006: Die Aufteilung des Sinnlichen. Die Politik der Kunst und ihre Paradoxien. Berlin: b_books].
- RANCIÈRE, Jacques (2008): *Ist Kunst widerständig?* Berlin: Merve.
- RANCIÈRE, Jacques (2009): Bild, Beziehung, Handlung: Fragen zu den Politiken der Kunst. – In: Ott, Michaela/Strauß, Harald (Hgg.), *Ästhetik und Politik. Neuaufteilungen des Sinnlichen in der Kunst*. Hamburg: Textem, 29-46.
- TRÖNDLE, Martin (2008): Restart. Paradigmen und Paradigmenwechsel im Kunst- und Kulturmanagement. – In: *spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*, 61-73.
- VAN DEN BERG, Karen (2008): Vom ‚kunstbezogenen Handeln‘ zum ‚Management of Meaning‘. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement. – In: *spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*, 75-87.
- VAN DEN BERG, Karen (2009): Postaffirmatives Kulturmanagement. Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 97-125.
- ZEMBYLAS, Tasos (2008²): Kulturpolitik in Österreich. – In: Klein, Armin (Hg.), *Kompendium Kulturmanagement*. München: Vahlen, 145-162.