

Wertesysteme von Kulturmanagern

Eine explorative Typologie¹

VOLKER KIRCHBERG

Die Profession des Kulturmanagers² hat sich in den letzten Jahren verändert. Während der Kulturmanager früher als Impresario einer idealisierten Welt der Kunst und der Ästhetik den Künstler gegen eine utilitaristisch-materialistische Welt der Wirtschaft und des Geldes schützen wollte, indem er Übergänge zwischen den Welten kontrollierte und gegebenenfalls ‚zum Schutze der Kunst‘ verschloss, findet er nun als betriebswirtschaftlich ausgebildeter Manager Eingang auch in eine gemeinnützige oder staatliche Kultur, die ihn als ‚Brückenposten‘ der Geschäftswelt begrüßt oder zumindest nicht zu verhindern weiß. Peterson (1986) hat diesen Rollenwechsel in den USA schon Mitte des 20. Jahrhunderts konstatiert, anderswo fand er weitaus später statt. Die vollständige Metamorphose vom gutwilligen, künstlerisch beseelten und im Weberschen Sinne irrationalen Beschützer und Förderer der „verzauberten“ Künste zum nüchtern denkenden und im Weberschen Sinne rationalen Manager der „entzauberten“ Moderne ist in Deutschland noch nicht vollständig abgeschlossen. Vielmehr findet man hier im Kulturbetrieb eher Kulturmanager mit hybriden, zwischen künstlerischen und wirtschaftlichen Zielen oszillierenden Wertesystemen. Als Pole dieses Wertespektrums kann man Bourdieus (1999) Dichotomie der Beurteilung von Kultur als autonom oder heteronom heranziehen. Schon früh hat er vom „schüchternen Versuch der Rationalisierung“ (BOURDIEU 1972: 151) des Berufs der Museumskonservatoren ge-

- 1 Erste Ideen zu diesem Thema stellte ich in Kurzform zum 10. Jahrestag der George Fairfax Fellowship for Arts Management and Arts Marketing am 1. Mai 2007 im Arts Centre in Melbourne, Australien, vor. Eine erweiterte Fassung präsentierte ich unter dem Titel *Wertesysteme im Konfliktfeld zwischen Kultur und Betrieb – Eine Typologie der Kulturmanager* auf der Tagung des Fachverbandes für Kulturmanagement an der Zeppelin University in Friedrichshafen am 17. Januar 2009. Dieser Artikel ist eine wiederum überarbeitete und erweiterte Fassung dieses Vortrages; sie profitierte auch von der Diskussion und weiteren Anmerkungen der Teilnehmer dieser Tagung.
- 2 Eine umfassende und präzise Definition des ‚Kulturmanagers‘ wird hier vermieden, denn das Berufsprofil ist und/oder bleibt unklar. In dieser Kontingenz liegt der Vorteil, das Tätigkeits- und Wertespektrum entsprechend weit zu skizzieren, ohne sich durch eine feste Berufsdefinition einschränken zu müssen. NB: In diesem Text wird im Übrigen allein aus Gründen der Lesbarkeit durchgehend die männliche Form benutzt, womit allerdings genauso durchgehend immer auch die weibliche Form gemeint wird.

schrieben, mit einer Trennung wissenschaftlicher und administrativer Aufgaben und dem „Einbruch administrativer Rationalität in die traditionale Honoratiorengemeinschaft“ (BOURDIEU 1972). Seitdem haben sich mehr Sozialwissenschaftler mit dem Wertewandel der Annäherung der Kultur an die Konventionen des privatwirtschaftlichen Managements beschäftigt. Dabei steht nicht fest, ob dieser Wertewandel von Kulturmanagern nun als Kapitulation einer autonomen Werteorientierung der Künste vor dem heteronomen Diktum einer wirtschaftlich rationalisierten Welt verstanden wird oder als notwendige, wenn auch nicht zu begrüßende Modernisierung der Kulturproduktion und -distribution. Man findet unter den Kulturmanagern alle Meinungen vom uneingeschränkten Übernehmen bis zum energischen Ablehnen der Ökonomisierung ihres Feldes. Dieses Wertespektrum soll hier nun explorativ erfasst werden.³

Kulturmanager haben keine einheitliche Meinung zur Bewertung einer Werte-Infiltration aus der Wirtschaft; zum Teil widersprechen sie sich selbst. Der Grund dafür kann in den Unterschieden der Kulturgenres (z. B. darstellende oder bildende Künste), der Förderkontexte (staatlich, gemeinnützig, kommerziell) oder der Zielgruppen (breit, fokussiert, unterschiedliche Milieus) liegen. Die Abhängigkeit des Erfolgs der Kulturmanager von Produzenten und Konsumenten, von Künstlern, Kulturvermittlern, Kritikern und anderen ‚gatekeepers‘, vom Publikum und der medialen Öffentlichkeit stellt sie in ein komplexes Netz an Interessen und Bedürfnissen, die es – zum jeweiligen Nutzen dieser diversen ‚stakeholder‘ bzw. zum eigenen Nutzen – als „cultural intermediaries“ zu vermitteln gilt. Aufbau, Zweck und Größe dieser kulturellen Netzwerke beeinflussen die Werte und den Grad der utilitaristisch-betrieblichen Ausrichtung des jeweiligen kulturellen Feldes. Andererseits beeinflussen die in der Ausbildung oder durch andere biographische Erfahrungen erworbenen Werte der Kulturmanager auch das kulturelle Feld, in dem sie tätig sind. Kulturmanager sind nicht nur passive Ausführende der Normen ihres kulturellen Feldes, sondern – bei einer entsprechenden Machtfülle – aktive Gestalter dieser Felder und ihrer Konventionen.

3 Eine Exploration hilft, theoretisch geleitete Hypothesen zu formulieren, die erst in einer späteren Phase empirisch überprüft werden kann. Deshalb ist der Verweis auf das Adjektiv ‚explorativ‘ hier unumgänglich.

1. Erste Illustrationen

Obwohl dieser Aufsatz nicht mehr als eine explorative Skizze für spätere detailliertere empirische Studien sein kann, sollen jetzt kurz anhand einiger Beispiele die Komplexität dieser Werteorientierungen illustriert werden. Im Rahmen einer aktuellen Lehrveranstaltung im Major *Angewandte Kulturwissenschaften* an der Leuphana Universität Lüneburg⁴ stellten diverse Kulturmanager Kommunikationskonzepte ihrer Kulturstätten dar. Aus diesen Kommunikationskonzepten lassen sich unterschiedlichste Werteorientierungen herauslesen, die zum Einen Konsequenz der jeweiligen Organisationsziele und -kontexte sind, zum anderen aber auch Ziele und Strukturen verursachen können.

Fallbeispiel 1: Ein Direktor eines kulturhistorischen Museums, das vor kurzem in eine Stiftung des bürgerlichen Rechts übergeführt wurde und trotz relativ geringen staatlichen Zuschüssen nun sehr erfolgreich arbeitet (u. a. deutliche Zunahme der Besuchszahlen), betont zwei extrakulturelle Orientierungen als Erfolgsgründe des kulturellen Managements. Zunächst ist dies die strenge Ausrichtung der Museumsarbeit an den Lehrbuchregeln des strategischen Managements, dann ist es das soziale Engagement des Museums für Behinderte der Region. Begründet wird dies, die strikte Managementorientierung, mit der Notwendigkeit, angesichts eines hohen Einnahme-Eigenanteils effizient im Sinne der Museumsziele wirtschaften zu müssen. Die Begründung für die soziale Aktivität liegt auch in der Stärkung der lokalen Vernetzung und in der positiven PR. Beide Ausrichtungen spiegeln die Wertorientierung des Museumsdirektors wider, mit betriebswirtschaftlichen und sozialen Mitteln das Museum erfolgreich nach außen darzustellen und es somit auch erfolgreich zu machen.

Fallbeispiel 2: Ein großstädtisches Zentrum für die darstellenden Künste wird umfangreich durch öffentliche Mittel finanziert. Das Zentrum hat eine alternative Protestvergangenheit (es entstand aus einer Besetzung), an die heute, Jahrzehnte später, inhaltlich wieder angeknüpft werden soll. Diese Vergangenheit in aktuellen Inhalten und im kulturellen Außenimage wieder aufstehen zu lassen ist das erklärte Ziel des Intendanten. Experimentelle und das großstädtische Bürgertum bewusst provozierende Aufführungen bilden den Kern des Programms. Die Betonung einer ‚Bohème-Kultur‘ mit einer explizit anti-kapitalis-

4 S. Bekmeier-Feuerhahn & V. Kirchberg: Ringvorlesung *Kommunikation der Kultur – Kultur der Kommunikation* im Sommersemester 2009, Major Kulturwissenschaften (<http://www.leuphana.de/ikkk>).

tischen Attitüde macht die Einrichtung aber nicht zu einem Zentrum subkulturellen Handelns. Vielmehr wird dadurch ein Image nicht nur, aber vor allem für ein jüngeres Zielpublikum evoziert, das Kultur als Ausdruck postmaterieller Wertorientierungen versteht. Mittel der Außenkommunikation werden dabei äußerst professionell und innovativ (virales Marketing) eingesetzt. Die Kommunikationspolitik entspricht in Umfang und Methodik den neuesten Marketing-Lehrbüchern; die explizit antikapitalistischen inhaltlichen Ziele stehen im Widerspruch zu den Mitteln der wirtschaftlichen Betriebsorganisation.

Fallbeispiel 3: Der Vertreter des Vorstands eines populärkulturellen Unterhaltungsunternehmens führt als Ziel und Richtlinie allein den kommerziellen Erfolg an. Er verweist v. a. auf den Zwang der hohen Auslastung seiner Theater mit Standorten in allen wichtigsten Großstädten Deutschlands. Inhaltlich orientiert man sich auf bekannte internationale Musicals. Deren Vermarktung über vielfältige (Massen-)Medienkanäle ist absolut essenziell, da das Unternehmen privatwirtschaftlich arbeitet, also profitorientiert ist und keine staatlichen Unterstützungen erhält. Aufgrund der kostenintensiven und spektakulären Aufführungen ist eine hohe Auslastung der mehrfach am Tage bespielten Häuser notwendig. Die Aufführungen sind inhaltlich auf den breiten Geschmack eines möglich großen und zahlungskräftigen Konsumentenkreises ausgerichtet und unterlassen Jegliches, das die Mainstream-Zielgruppe irritieren könnte.

Fallbeispiel 4: Der neue Intendant eines etablierten Musikfestivals klassischer Musik sieht seine Hauptaufgabe im Entwickeln innovativer Wege der Musikvermittlung. Musiker und Publikum treten im Festival in einen direkten kommunikativen Kontakt, der die Konventionen des klassischen Konzertwesens aufbrechen soll. Das in erster Linie durch öffentliche Zuschüsse sowie private und gemeinnützige Fördermittel ermöglichte Festival mit sehr guten nationalen und internationalen Musikern erreicht bisher vor allem ein älteres Stammpublikum, das es aber, so der Intendant, um ein jüngeres Publikum zu erweitern gilt. Die Spannweite der dargebotenen Musik und ihre Darbietungsweisen werden deshalb um zeitgenössische Kammermusik und ungewöhnliche Aufführungsorte und -weisen erweitert. Irritationen (aber nicht Provokationen) beim Publikum werden dabei vom Intendanten nicht nur in Kauf genommen, sondern erwünscht, denn nur so wird der Zweck, diese Musik kognitiv wie emotional auch an neue Publikumsschichten zu vermitteln, erreicht. Dabei spielt diese inhaltliche Neuausrichtung eindeutig eine bedeutendere Rolle als erweiterte oder erneuerte Managementkonzepte.

Deutlich zeigen diese Aussagen Unterschiede hinsichtlich Non- oder For-profit-Orientierung und auch hinsichtlich Kulturgenres. Unterschiedliche Felder der kulturellen Produktion weisen unterschiedliche Wertorientierungen bei den Kulturmanagern auf. Je nach Feld und Förderrahmen entwickeln sich unterschiedliche Einstellungen zu Zwecken und Mitteln, zu Inhalten und Methoden sowie zum Verwalten und Vermitteln. Unterschiede in den persönlichen Interessen, biografische Herkünfte und andere gesellschaftliche Kontexte tun ein Übriges, um die Ursachenforschung nach den Werten von Kulturmanagement und den Wandel dieser Werte zu erschweren. Ohne an dieser Stelle die Ursachen in ihrer Komplexität analysieren zu können, sollen im Folgenden diese Werte typologisiert werden.

2. Herleitung der Typologie

Zunächst wird davon ausgegangen, dass Kulturmanager zwischen der Autonomie und der Heteronomie ihres Kulturgenres sowie zwischen dem Markt des kapitalistischen Systems und dem Feld der Künste stehen. Sie operieren mehrfach zwischen zwei Welten, zwischen der Kulturproduktion und der Kulturrezeption, zwischen der Förderung künstlerischen Schaffens und dem Vermitteln der künstlerischen Produkte, zwischen der Ermunterung zu kreativen künstlerischen Aktionen und der Mahnung, diese Aktionen im Rahmen vorhandener Ressourcen wirtschaftlich formal-rational durchzuführen. Künstlerische Spontaneität (Fantasie, Spiel, Improvisation, auch bewusst abweichendes Verhalten und provozierende Anarchie) kollidiert mit Regeln betriebswirtschaftlicher Kontrolle und Kalkulierbarkeit, mit der Standardisierung von betrieblichen Mechanismen und mit dem ökonomisch effizienten Einsatz von Ressourcen (RITZER 2006). Das Wertesystem wirtschaftlicher Regeln kanalisiert die Willkürlichkeit, Frivolität und Unvorhersagbarkeit künstlerischer Kreativität und übt somit Macht über diese nun nicht mehr autonome Kultur aus. Die Autonomie beugt sich der Heteronomie; Werte der (verzauberten) Romantik der Künste kollidieren mit Werten der (entzauberten) Moderne der Ökonomie (WEBER 1993; RITZER 2004). Zwar sind beide Kategorien (Romantik/Verzauberung bzw. Moderne/Entzauberung) Stereotypen, aber gerade deshalb sind sie deutlich im Bewusstsein der kulturellen Felder und der Wirtschaft verankert.

Seit einiger Zeit haben im Rahmen des Kreativitätsdiskurses aber auch Ausdrücke von Spontaneität und Emotionen Eingang in diese von

formaler Rationalität dominierten Regeln und Rituale, in das Kräfte-messen und in die Konventionen des (Kultur-)Managements gefunden. Dies findet sich zum Beispiel im cultural entrepreneur wieder, der weniger die Rolle hat, Regeln des Wirtschaftens in die Kunst, als vielmehr Regeln der Künste in die Wirtschaft einzuführen (SWEDBERG 2006; KLAMER 2007). Spannungen zwischen Romantik und Moderne, zwischen Bohème und Bürgertum, zwischen Autonomie und Heteronomie, zwischen Kunst und Kapitalismus finden sich auch innerhalb der disparaten Gruppe der Kulturmanager, wenn nicht sogar im einzelnen Kulturmanager wieder. Dabei stellt sich eine Wertetypologie von Kulturmanagern noch komplexer dar, wenn man berücksichtigt, dass Künstler häufig auch ihre eigenen Kulturmanager sind.⁵

Aus der Vielzahl möglicher Kategorisierungen von Wertesystemen werden hier allein vier Typen hypothetisch postuliert. Dabei betonen die ersten beiden Typen Antagonismen zwischen Kunst und Kapitalismus und die letzten beiden Typen Antagonismen zwischen Kultur (art world) und Wirtschaft (business world). Grundsätzlich sollen diese Kategorien als Idealtypen im Weberschen Sinne verstanden werden, sie können also nicht absolut und nicht exakt voneinander getrennt werden.

(I) Die erste Werte-Kategorie beinhaltet Werte, die sich gegen das kapitalistische Gesellschaftssystem äußern. Der frühe Marx (2008) unterscheidet entfremdete von nicht-entfremdeter Arbeit; künstlerische Tätigkeit wäre demnach ein Beispiel für nicht-entfremdete Arbeit, solange sie nicht primär zum Geldverdienen dient. In dieser Wertekategorie hilft der Kulturmanager dem Künstler, sich und seine Arbeit selbst zu (er)finden und Entfremdungsprozesse aufgrund ökonomischer Instrumentalisierungen abzuwehren. Kulturmanager erkennen die Künste als nicht-entfremdete Arbeit an und wehren jede Art kapitalistischer Begehrlichkeiten an den Künsten ab. Aufgrund der Kombination einer an Marx angelehnten Forderung nach Nichtentfremdung künstlerischer Arbeit und des Lebens und romantischer Überhöhung der Künste als Terrain außerhalb materieller Zwänge mit dem Ziel der Wieder-„Verzauberung“ des Lebens trotz

5 Hier sei auf die Subjektivierung des Künstlers als sein eigener Manager, also auf die Personalunion von Künstler und Kulturvermarkter und die Folgen dieser Verschmelzung auf das Wertesystem des Künstlers bzw. Kulturmanagers verwiesen (MENGER 2006). Obwohl Menger die Werte von Künstlern beschreibt, kann man sie auch auf Kulturmanager anwenden. Diese im zeitgenössischen Kapitalismus geförderte Subjektivierung des Individuums als Unternehmer kann im Sinne Foucaults als gesellschaftlicher Machtmechanismus zur außengeleiteten Selbst- und Fremdführung (Dispositiv) verstanden werden (BRÖCKLING 2007).

der Nüchternheit der Moderne (WEBER 1996; RITZER 2004) bietet sich die Bezeichnung dieser Wertekategorie als idealistisch an.

(II) Die zweite Werte-Kategorie beinhaltet ebenfalls Werte, die die Künste sowie das ihnen zugeordnete Kulturmanagement als Mittel der Kapitalismuskritik einsetzen wollen (RAUNIG/WUGGENIG 2007). Der Künstler und der Kulturmanager als sein Helfer sind hier in ihrer Suche nach Originalität ein aufklärendes Vorbild für die Menschen, die sich vom Kapitalismus, seinen Zwängen und Manipulationen bewusst verabschieden wollen. Es ist Aufgabe des Kulturmanagements, diese auf Individualität und expressiver Freiheit beruhenden Lebensweisen mit aufzubauen. In dieser Wertekategorie versteht und unterstützt das Kulturmanagement den Künstler als Prototypen des Verweigerers und als aktives Gegenmodell zum kapitalistischen System. Es sieht Kunst und Kultur dabei als von Marktkräften belagert, Künstler und ihre Manager müssen deshalb Randfiguren oder Außenseiter dieses Systems bleiben. Sobald Kunst das kapitalistische System nicht mehr kritisch sieht, kommerzialisiert sie sich unvermeidlich und wird dann Teil einer inferioreren populären Kultur. Theodor W. Adorno (HORKHEIMER/ADORNO 2006) argumentiert so, indem er die Stärkung geäußerter und gelebter anti-kommerzieller Werte als Indikator für eine unkorruptible, ‚wahre‘ Kultur gegen die Herrschaft der Kulturindustrie ansieht. Für Adorno ist schon die Nutzung von Kulturmanagern (ein Begriff, den er allerdings nicht benutzt, er spricht von „Vermittlern der Kulturindustrie“) ein signifikanter Schritt hin zur Konsumorientierung und beinhaltet somit die große Gefahr, das Territorium einer der Warenwelt widerstehenden Künste zu verlassen. Der Künstler kann demnach nur als Außenseiter künstlerische Authentizität erlangen (BECKER 1991). Unter dieser Bedingung müsste ein kritischer Kulturmanager mit allen Mitteln dafür sorgen, den Künstler von den einschränkenden und korrumpierenden Regeln des Marktes bzw. der Kulturindustrie fernzuhalten, ihn den Status eines Außenseiters zu diesem System zu erhalten. Trotzdem kann sich die zeitgenössische Kunst nicht dem kapitalistischen System und seinen ökonomischen Zwängen entziehen; hier sei es Aufgabe des Kulturmanagers, die unumgänglichen Kontakte zwischen Kunst und Kapitalismus im kritisch-aufklärerischen Sinne zu kontrollieren und zu nutzen. Demnach wäre es Aufgabe des Kulturmanagers, die Regeln der kapitalistischen Wirtschaft mit Distanz einzusetzen, ohne von ihnen infiziert zu werden, d. h. dabei zu einem Bestandteil oder Handlanger der Kulturindustrie zu werden. Der Kulturmanager ist Verhinderer einer

spätkapitalistischen Übernahme der kreativen Kunst durch die Kulturindustrie. Aufgrund der abwehrenden Haltung gegenüber der Kommerzialisierung wird diese Wertekategorie als kritisch bezeichnet.

Im Gegensatz zu den ersten beiden Modellen folgen die nächsten zwei Wertesysteme Ideen einer Integration von Kultur und Wirtschaft.⁶

(III) Die dritte Werte-Kategorie betont, dass die Künste nicht vom Kapitalismus und der Wirtschaft lernen können, sondern dass der Kapitalismus – zum Überleben in der postindustriellen Gesellschaft – von den Künsten lernen muss. Kulturmanagement ist dabei die Königsdisziplin, denn es vermittelt das Können der Künste an die Wirtschaft. Damit wird die Wirtschaft frischer, kreativer, unterhaltsamer und flexibler gemacht, nicht nur bzgl. der Imagegestaltung sondern auch im Kern der betriebswirtschaftlichen Strukturen und Ziele. Es sollte demnach die Funktion der Künste sein, die etablierte protestantische Wertekultur, die eng bestimmten und formalen Werte des spät- und postindustriellen Kapitalismus im Schumpeterschen Sinne zu zersetzen. Bell (1996) hat in diesem Zusammenhang die Künste als die größte und wichtigste Störung der bürgerlichen Gesellschaft bezeichnet. Die Bohème der Künste praktiziert dabei einen Hedonismus der Selbstverwirklichung, der das notwendige Gegenmittel zu den entzauberten Einstellungen und Verhaltensweisen des Kapitalismus ist. Auf einen ersten Blick mag Bells Ansatz als Kapitalismuskritik verstanden werden; er meint aber vielmehr, dass der postmoderne Unternehmer durch den Geist des innovativen Individualismus des kreativen Künstlers angetrieben wird. Während der moderne Unternehmer pragmatisch, rational und vorsichtig ist, ist sein postmodernes Gegenbild – der Künstler oder Kulturmanager als cultural entrepreneur – geprägt von expressiven, (nur vermeintlich) irrationalen und risikobehafteten Verhaltensweisen und Einstellungen. Der bürgerliche Kapitalismus ängstigt sich vor radikalen Innovationen, wo doch gerade diese Innovationen als Panazea für Wirtschaftswachstum erhalten müssen. Die kreativen Industrien werden deshalb auch regelmäßig als Vorbild für die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft dargestellt. Ähnliches schreiben 30 Jahre später auch der Soziologe Luc Boltanski und die Volkswirtin Ève Chiapello (2006). Bei ihnen repräsentieren die Künste weder eine Blaupause für eine wunderbare kapitalistische Zukunft noch

6 Die beiden folgenden Modelle sind Überlegungen Mengers (2006) ähnlich. Menger betont v. a. den kapitalismuskritischen und -zersetzenden Einfluss, den Kunst auf Kapitalismus haben könne. Die hier dargelegten dritten und vierten Wertesysteme werden im Gegensatz zu Menger aber als den Kapitalismus kritisch unterstützend verstanden.

eine Anklage eines überbordenden Spätkapitalismus à la McDonaldisierung und auch nicht ein Feld, dass passiv die Wohltaten der Wirtschaft empfängt. Vielmehr repräsentieren die Künste und ihr Management einzelne Vorschläge für postmoderne Unternehmen, Projekte und soziale Bewegungen. Kreativität und Innovationen und die Bereitschaft des flexiblen Lernens und permanenten (Um-)Lernens sind dabei nun die Kardinaltugenden dieser Künste, die als Managementrezepte von den Unternehmen der ‚übrigen‘ (d. h. kulturfernen) Wirtschaft übernommen werden. Viele Merkmale der Künstlerbohème helfen der Industrie, sich ‚kreativ‘ zu entwickeln. Schon ein kurzer Blick auf die Künste lässt uns eine Vielzahl kurz- und langfristiger managerialer ‚Innovationen‘ erkennen, die ökonomisch verwertbar sind, wie die immerwährende Neugier auf das ‚Andere‘, auf andere Talente, Ideen, Regeln oder Praktiken. Hier gibt es ein Experimentierfeld für neue Produkte, Dienstleistungen und Symbole. Prototypische Kulturprodukte und -produzenten, die die strenge Wettbewerbssituation auf diesem ‚Markt‘ der Künste überstanden haben und nicht in der Ellenbogengesellschaft der Künstler um knappe Ressourcen und Karrieren untergegangen sind, können sich auch außerhalb dieses so genannten ‚Refugiums‘ (das alles andere als ein Rückzugsort ist) bewähren. Sozialdarwinistisch nehmen die Gewinner auf dem Feld der Künste alles, „the winner takes it all“, Geld, Prestige und Ehre. Die Regeln des unbegrenzten Neoliberalismus wurden auf den Schlachtfeldern der Künste (BOURDIEU 1999) also schon lange befolgt; hier herrscht eine seltsame Kombination von egoistischem Utilitarismus und kommunitaristischen Netzwerken. Hier findet man sehr viele hart arbeitende und materiell gering, aber virtuell hoch inhärent belohnte ‚Freischaffende‘. Dieses künstlerische Prekariat schafft auf diese Weise innovative ökonomische Konzepte für eine Zukunft, die so nicht besser von neoliberalen Wirtschaftskapitänen hätten erträumt werden können. Und der Kulturmanager hilft dabei, diese neoliberalen Arbeitsbedingungen zu schaffen, zu erhalten und die Vorzüge in die Wirtschaftswelt zu transferieren. In Abgrenzung zur nächsten Wertekategorie soll dieser Typus als künste-adaptierend bezeichnet werden.

(IV) Die vierte Werte-Kategorie betont im Gegensatz zu den ersten beiden (antikapitalistischen) Kategorien, dass es für die Künste notwendig ist, die Konventionen des kapitalistischen Systems anzunehmen und mit ihnen zu kooperieren, um zu gedeihen. Dies ist sicherlich das am häufigsten verwendete Modell in heutigen Kulturmanagementdiskurs. Fast alles Lehrmaterial im Feld des Kulturmanagements ist auf einem Wer-

tesystem aufgebaut, dass betriebswirtschaftliche Konventionen emuliert und nur teilweise angepasst. Eine erste Untersuchung dieser Wertorientierungen verfasste der Kulturosoziologe Richard A. Peterson (1986), der den Wandel des Kulturmanagers vom autonomen ‚Impresario‘ zum heteronomen ‚Kulturverwalter‘ beschreibt. Er erklärt diesen Wandel eher aus der Notwendigkeit eines internen organisatorischen Drucks als aus externen ökonomischen oder gesellschaftlichen Zwängen. Die Modernisierung der Kultur ist hier eine notwendige Anpassung an allgemein akzeptierte Managementkonventionen. Interne organisatorische Faktoren wie Größe, Komplexität, Organisationsalter und Kostenexplosion sowie externe Umfeldfaktoren wie neue Gesetze und institutionelle Regeln, veränderte Finanzierungsquellen, Erwartungen und Erweiterungen des Publikums verlangen den Rollenwandel des Kulturmanagers:

Whereas the impresario relied on personal ties and charm in an entrepreneurial environment, the arts administrator relies on the norms of formal accounting in an environment of numerous bureaucratically structured organizations and unstructured publics. (PETERSON 1986: 164)

Während Peterson diesen Wandel noch als Produkt diverser interner und externer Zwänge erklärt, meint Brooks (2000), dass die Beteiligten an der Kulturproduktion diesen Wandel freiwillig, aufgrund ihrer veränderten Einstellungen vollziehen. Er legt dar, dass die Unterschiede zwischen Bohemien (Kunst) und Bürger (Kapitalismus) verschwimmen. Er beschreibt den Lebensstil des bohémischen Bürgertums („Bohemian Bourgeois“) als Beweis für eine nur scheinbar ‚anarchische‘ Kunst-Bohème, die heute vielmehr gerne, aber nicht immer manifest, die formalen Regeln der bürgerlichen Geschäftswelt nutzen, um ihre Kultur und ihre Produkte erfolgreich zu vermarkten.⁷ Hier ist der Kulturmanager Vermittler im Sinne eines Brückenbauers für den Produkt- und Finanztransfer zwischen der Welt der Kunst und der Welt des Geschäftes. In diesem Wertesystem werden deutlich die nutzbringenden Seiten des managerialism (PALMER 1998) betont. Die Künste können von der Geschäftswelt lernen, ohne die Mittel der Ökonomie zum alleinigen Selbstzweck zu machen. Diese Wertekategorie soll als ökonomie-adaptierend bezeichnet werden.

Postuliert werden also vier Wertetypen, nach denen Kulturmanager sich verhalten. Den ersten, an Marx' Entfremdung und Webers Entzau-

7 Vgl. dazu auch verwandte Begriffe wie die Neo-Bohemia (LLOYD 2005) oder die digitale Bohème (FRIEBE/LOBO 2008). Die zeitgenössischen Nutzungen und Metamorphosen des Bohème-Begriffs im Zusammenhang mit der Entwicklung der Begriffe „kreative Industrien“, „kreative Klasse“ oder „kreative Städte“ wären es Wert, in diesem Zusammenhang – an anderer Stelle – analysiert und diskutiert zu werden.

berung angelehnten Typus habe ich idealistisch genannt. Der Kulturmanager muss dafür sorgen, dass der Künstler ein ‚verzaubertes‘, nicht-entfremdetes Leben außerhalb der entfremdeten kapitalistischen Welt leben kann. Den zweiten, an Adornos Kritik der Kulturindustrie angelehnten Typus habe ich als Summe kritischer Werte bezeichnet. Hier ist es Aufgabe des Kulturmanagers, anti-kapitalistische Werte in den Künsten gegen kommerzielle Intentionen ‚von außerhalb‘ zu stärken und zu verteidigen. Den dritten, an postmoderne Theorien angelehnten Typus habe ich als künste-adaptierend bezeichnet. Der Kulturmanager hilft, die Ideen und Regeln der Künste in die konventionelle Geschäftswelt zu übertragen, und wird dafür von der Geschäftswelt belohnt. Individualismus, Kommunitarismus, die Arbeitsethik der inhärent motivierten Freiberufler und ein Potential für kreative und innovative Lösungen werden zum Vorteil beider Seiten in eine zumeist postindustrielle aber kulturferne Managementwelt übernommen. Den vierten (an amerikanische Organisationstheorien angelehnten) Typus habe ich als Konglomerat wirtschafts-adaptierender Werte bezeichnet. Der Kulturmanager vereinigt den radikalen Individualismus der unkonventionellen bzw. autonomen Künste mit den Ideen und Interessen des kapitalistischen Systems, indem die Regeln der Geschäftswelt von den Künsten und ihrem Management übernommen werden. Die vier Wert-Typen können nun in einer zweidimensionalen Tabelle (Abb. 1) dargestellt werden.

		Anti-Kapitalismus			
		idealistische Werte (u.a. Marx, Weber) (I)	kritische Werte (u.a. Adorno) (II)		
Dominanz der Kulturwelt				Dominanz der Geschäfts- welt	
		künste-adaptie- rende Werte (u.a. Boltanski/ Chiapello, Bell) (III)	ökonomie-adap- tierende Werte (u.a. Peterson, Palmer, Brooks) (IV)		
		Kapitalismus unterstützend			

Abb. 1: Typologie der Werte von Kulturmanagern (eigene Darstellung)

Anhand der Äußerungen DiMaggios (1985) zur Stellung der Kultur zum Markt lässt sich die Erklärungskraft dieses Typologiemodells illustrieren. Indem DiMaggio Kultur als aufgeschlossen für betriebswirtschaftliche Regularien bezeichnet und auch inhaltliche Änderungen aufgrund der Forderungen des Marktes, der Politik und des Rechts konstatiert, kann er in die untere rechte Tabellenzelle (IV) verortet werden. DiMaggio schätzt andererseits die Künste nicht als ein mächtiges Mittel ein, mit dem man Strukturen der Wirtschaft ändern könnte, so dass er nicht in die untere linke Zelle (III) passt. Sicherlich sind seine Aussagen nicht anti-kapitalistisch und somit kann eine Verortung in den oberen Rechtecken ausgeschlossen werden. Eine idealistische Wertorientierung würde hier bedeuten, dass kulturelle Tätigkeiten mithilfe des Kulturmanagers als nicht-entfremdete Arbeit (Marx) realisiert werden können, ein Ziel, das auch die ‚Verzauberung‘ (Weber) der Kultur und des Lebens außerhalb eines Kapitalismus der rationalen Moderne beinhaltet (obere linke Zelle, I). Deutlicher noch als durch autonome nicht-entfremdete Arbeit können Künstler und Kulturmanager aber durch ihre Lebensweisen und die geäußerte Kritik an den kapitalistischen Verhältnissen (im Sinne der Kritischen Theorie) aufklärend wirkend und durch eine explizite Distanz zur Kulturindustrie diese zu verändern versuchen (obere rechte Zelle, II).

3. Andere Studien zu den Werten von Kulturmanagern

Meine hier vorgestellte Typologie ist nicht die erste, die sich mit Werten von Kulturmanagern systematisch beschäftigt. Diese Ehre kommt wahrscheinlich Paul DiMaggios Beschreibung der *careers and opinions of senior administrators of U.S. art museums, symphony orchestras, resident theaters, and local arts agencies* zu (DIMAGGIO 1987). In seiner Studie beurteilten Kulturmanager zehn Aussagen zu Geld (Geschäft, Wohlstand, organisatorische Hierarchien, Spendenbereitschaft, Jura- und Managementkenntnisse, Einfluss auf Regierende) und Kultur (Kunstinteresse, Bildung und Vermittlung, lokale Repräsentanz, organisatorische Gleichheit) („attitudes toward missions“, DIMAGGIO 1987: 71). Die daraus abgeleiteten Werte lassen sich nach DiMaggio unterteilen in betriebliche, ästhetische oder soziale Wertekategorien, die von Theater-, Kunstmuseums- und Orchestermanagern unterschiedlich eingeschätzt werden. Unter Theatermanagern fand DiMaggio eindeutig eine betriebliche Wertorientierung, die die ästhetische Orientierung dominiert. Eine

soziale Orientierung wird zwar ebenfalls als wünschenswert beurteilt, aber nicht auf Kosten der ästhetischen Exzellenz (DIMAGGIO 1987: 72). Bei den Kunstmuseumsmanagern steht die ästhetische vor der betrieblichen Orientierung; zumindest sollte die ästhetische Qualität nicht unter betriebswirtschaftlichen Zwängen leiden (DIMAGGIO 1987: 73). Deutlich wird auch hier das ästhetische Kriterium dem sozialen Kriterium vorgezogen. Unter den Kulturmanagern von Orchestern klassischer Musik wird hingegen eine betriebliche einer künstlerischen Zielbestimmung vorgezogen; professionelles Marketing ist zum Beispiel wichtiger als eine innovative und anspruchsvolle Programmgestaltung. Obwohl eine große Mehrheit der Orchestermanager Musikvermittlung als nicht unwichtigen Teil der Programmauswahl versteht, sollen soziale Wertorientierungen nie die künstlerische Qualität beeinträchtigen (DIMAGGIO 1987: 74). Mit Ausnahme des Kunstmuseumsfeldes werden in dieser Erhebung also die betriebswirtschaftlichen Werte von den Kulturmanagern als weitaus wichtiger denn künstlerische oder soziale Werte eingeschätzt. Ian Palmer (1998) hat zehn Jahre später in Australien DiMaggios Studie repliziert, wobei er als Modifikation nicht Kulturgenres, sondern Finanzierungsmodelle unterschied: kommerzielle (for-profit), gemeinnützige (non-profit) und staatliche (public) Kultureinrichtungen.⁸ Er postuliert, dass die Regeln der Betriebswirtschaft (managerialism) nun noch dominanter als bei DiMaggio sind, denn der Kulturbetrieb wird nun vollständig von Evaluationen, Maßkennziffern und der Definition von Kultur als Ware dominiert. Betriebswirtschaftliche Praktiken des Privatsektors bestimmen nun auch den öffentlichen und den gemeinnützigen Sektor, nicht immer zur Freude der Kulturproduzenten und -manager:

A divide exists between those who adopt the performance management position that, 'if you can't measure it, you can't manage it' and those who see arts performance indicators as a device of economic rationalists to screw cultural goals to the floor. (PALMER 1998: 435)

- 8 Palmers Umfrage haben 237 Kulturmanager in Australien beantwortet (61 % aus dem staatlichen, 24 % aus dem gemeinnützigen und 15 % aus dem kommerziellen Sektor). Zum Vergleich: DiMaggio (1987: 71) hatte eine in Bezug auf die „attitudes towards mission“ auswertbare Stichprobe von insgesamt 459 Teilnehmern (102 Manager für Theater, 120 für Kunstmuseen, 106 für Orchester und 131 für Stadtteileinrichtungen/ „community arts agencies“). Eine Unterscheidung nach unterschiedlichen Finanzierungsquellen hat er leider nicht durchgeführt. Aufschluss kann dafür allerdings die Bedeutung der Fähigkeit des Akquirierens privater Fördermittel geben: Diese gilt für knapp 60 % der Theatermanager, für knapp 50 % der Kunstmuseumsmanager und für etwas über 40 % der Orchestermanager als essenziell. Der gemeinnützige und der kommerzielle Sektor (Theater) dominiert also die amerikanische Kultur. Alleine der Bereich der Stadtteilkultur wird vornehmlich staatlich gefördert.

Trotz einer gegenüber den USA deutlicheren staatlich-gemeinnützigen Komposition der australischen Stichprobe dominieren betriebswirtschaftliche Regeln das Wertesystem der hier interviewten Kulturmanager, „the image of the public sector as the provider of social or aesthetic goods is secondary in the minds of arts managers.“ (PALMER 1998: 445) Bei den nach den betrieblichen Zielvorgaben sekundären Werten zeigen sich allerdings Unterschiede zwischen den Gruppen: In der kommerziellen Kultur werden nun vor allem ästhetische Ziele angestrebt, soziale Überlegungen sind unwichtig. Manager staatlich geförderter Kultureinrichtungen betonen hingegen eher die Realisierung sozialer Werte, weniger eine ästhetische Orientierung (PALMER 1998: 446). Mit diesen wenigen Ausnahmen bestätigen diese amerikanischen und australischen Studien allerdings eine feste Verankerung der Majorität des Kulturmanagements in die Wertekategorie IV (ökonomie-adaptierende Werte).

Neben diesen empirischen Ausführungen DiMaggios und Palmers sind auch die heuristischen Überlegungen insbesondere von DeVereaux (2008) und Weil (2002) hilfreich zur Bestimmung der Werte, die Kulturmanager haben. Beide betonen dabei aus unterschiedlichen Perspektiven eine soziale Wertorientierung unter Kulturmanagern, die bei DiMaggio und Palmer nur eine untergeordnete Rolle spielen. DeVereaux (2008) betont vor allem die Sicht eines entsprechend global verantwortlichen Kulturmanagers. Sie unterscheidet drei Werte bzw. Rollen des Kulturmanagers, die Rolle des ‚Arbeiters‘, des ‚Konsumenten‘ oder des ‚Bürgers‘. Der Kulturmanager als ‚Arbeiter‘ ist Untergebener der Kulturindustrie und muss somit allein eine (entfremdete) industriell-kommerzielle Tätigkeit vollziehen. Der Kulturmanager als ‚Konsument‘ versteht sich bewusst und gewollt als gestaltendes Mitglied des Kultur-Marktes und der dort stattfindenden Tauschgeschäfte, verbleibt aber dem Wertekorsett der Kulturindustrie hilfreich verbunden. Allein als ‚Bürger‘ erreicht der Kulturmanager eine emanzipierte Rolle, in der er zur individuellen Selbstentfaltung (human self-development) und zur Unterstützung sozio-kultureller Selbstermächtigungsprozesse (empowerment of cultural groups) einen Beitrag leisten kann. Als ‚global citizen‘ ist dieser Kulturmanager sich seiner Rolle als Mitwirkender einer globalen Kulturpolitik für Menschenrechte und nachhaltige Entwicklungen bewusst und versucht hier Einfluss zu nehmen. Insbesondere DeVereaux’ Kritik am Kulturarbeiter bzw. Kulturkonsumenten und die Forderung, Kulturmanagement als soziale und nachhaltige Tätigkeit eines ‚globalen Bürgers‘ zu verstehen, lässt eine Zuordnung ihrer Position in die Kategorie II (kritische Werte) zu.

Ebenfalls normativ betont Stephen E. Weil (2002) die Sicht des Museumsmanagers, der zweckorientiert allein in Hinblick auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe agieren darf. Durch seine eigenen langjährigen Tätigkeiten u. a. als Museumsdirektor hat der amerikanische Museologe Weil eine deutlich formulierte eigenständige Sicht auf den hier verhandelten Diskurs. Museen haben seiner Meinung nach keinen inhärenten Wert, sondern sind menschliche Konstruktionen und somit auch abschaffenswert, wenn sie den Zweck ihrer Gründung nicht mehr erfüllen; Weil kritisiert, dass dies bei einer fehlenden Legitimation nie geschieht. Mittel und Zweck würden bei der Evaluation von Museen und ihres Managements zu häufig verwechselt; nicht effizienter Mitteleinsatz (Geld, politische Reputation, Managementqualität, akademische Mitarbeiter, potente Sammlungen) ist wichtig, sondern eine effektive Zweckverfolgung sollte die Leitlinie kulturellen Managements sein. Unter Zweck versteht Weil dabei vor allem soziale Aktivitäten.⁹ Diese Forderung macht Weil aber nicht zu einem Vertreter antikapitalistischer Werte Adornoscher Prägung. Die Abkehr der Begründung kulturmanagerialer Tätigkeit aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen macht vielmehr eine Zuordnung seiner Forderungen in die Kategorie I (idealistische Werte) sinnvoll.

4. Fazit

Zum Abschluss möchte ich wieder auf die illustrierenden Beispiele am Anfang des Artikels Bezug nehmen. Lassen sich diese Kulturmanager in den Wertetypen wiederfinden? Zunächst ist noch einmal festzuhalten, dass die Deutung der Aussagen dieser Manager in der zitierten Vorlesung nicht auf einer systematischen empirischen Erhebung ihrer Werte beruht – diese muss nach und aufgrund dieser explorativen Überlegun-

9 Es lassen sich bei Weil fünf Zwecke feststellen: (1) Der ultimative Zweck jedes Museums ist die Verbesserung der Lebensbedingungen der Bevölkerungsgruppen, für die es errichtet wurde bzw. für das es heute da ist. (2) Zielgruppen müssen konkreter bestimmt werden als nur als ‚Allgemeinheit‘ oder ‚Durchschnittsbürger‘; von der Öffnung der Museen zur Gesellschaft müssen exakt bestimmte Nachbarschaften, Gemeinschaften oder andere Zielgruppen profitieren. (3) Sie müssen informell bildende, spirituelle, religiöse, Identität steigernde, soziale und physische (Infrastruktur verbessernde), psychologische und ökonomische Zwecke verfolgen. (4) Sie sollen persönliche Inspiration ermöglichen und Bühnen für soziale Netzwerke (Szenen) sein. (5) Sie sollen als öffentliche Instanz Mediator für konträr agierende Gruppen sein. Sie sollen demokratisches Denken und Handeln stärken, indem in ihnen und mit ihnen bürgerschaftliches Handeln geübt und gestärkt wird.

gen erst erdacht und durchgeführt werden. Zudem mag die Auswahl der hier angeführten Kulturmanager nicht als repräsentativ gelten – alle Vortragenden sind in etablierten und bekannten Kulturstätten tätig und nicht in Kultureinrichtungen oder -projekten kleinerer, weniger institutionalisierter oder subkultureller Künstlerszenen. Wie zu Anfang erwähnt, gibt es zudem eine große Zahl an Künstlern, die in Personalunion ihre eigenen Kulturmanager sind, was mit Sicherheit Auswirkungen auf ihre Werte haben wird. Auch dies kann hier nicht illustriert werden.

„Fallbeispiel 1“ (Direktor eines kulturhistorischen Museums) kann eindeutig in die Wertekategorie IV (ökonomieadaptierende Wertorientierung) eingeordnet werden, da er primär das Regelwerk des strategischen Managements als Richtlinie seines institutionellen Handelns sieht. Soziale Werte sind für ihn zwar ebenfalls wichtig, eine Zuordnung in die Wertekategorie I (idealistische Werte) ist aber nicht möglich, da das soziale Engagement im Rahmen einer Strategie des übergreifenden Managements verstanden wird. Um die Wertekategorisierung DiMaggios und Palmers zu benutzen: Ökonomische Werte stehen vor sozialen Werten.

„Fallbeispiel 2“ (Intendant der darstellenden Künste) nutzt ebenfalls moderne Managementmethoden (z. B. „virales Marketing“); eine Zuordnung in die Wertekategorie IV wäre aber nicht richtig, da das Programm eindeutig anti-kapitalistisch und entsprechend aufklärend verstanden wird. Eine Zuordnung zur Wertekategorie II (kritische Werte) scheint deshalb gerechtfertigt, auch wenn die Adaption des betriebswirtschaftlichen Managements für die Realisierung des Kulturprogramms unumgänglich ist. Von der Programmgestaltung bis zur Auswahl der Marketingmethoden wird aber deutlich, dass soziale (und ästhetische) Werte wichtiger sind als betriebliche.

„Fallbeispiel 3“ (Vorstand eines populärkulturellen Unterhaltungsunternehmens) fällt eindeutig in die Tabellenzelle IV (ökonomieadaptierende Werte). Er entspricht mit seiner globalen Kommerzialisierung der Musikkultur dem Bild des allein am Warencharakter interessierten Kulturindustrie-Managers; DeVereaux (2008) würde hier vom Kulturmanager als ‚Arbeiter‘ sprechen. Trotz der Ausrichtung auf einen breiten Zielgruppengeschmack kann allerdings auch dieses Kulturmanagement nicht allein auf betriebliche Werte reduziert werden; die starke Konkurrenz auf dem globalen kommerziellen Musicalmarkt macht professionelle Aufführungen auf hohem künstlerischem Niveau unumgänglich. Ästhetische folgen den betrieblichen Wertorientierungen in ihrer Bedeutung auf dem Fuße (PALMER 1998).

„Fallbeispiel 4“ (Intendant eines Festivals klassischer Musik) betont seine Aufgabe, neue Musik an neue und jüngere Publikumsschichten heranzuführen. Die Kombination von Vermittlung und ästhetischer Exzellenz ist aber nicht gleichgewichtig, denn in erster Linie geht es ihm um die Musikproduktion und die Aufführungspraxis, deren Autonomie in Gestalt ästhetischer Ziele (z. B. die Uraufführung neuer, experimenteller Auftragswerke oder die Erfahrung neuer Hörerlebnisse) vor heteronomen Zwängen (betriebliche oder auch soziale Erwägungen) bewahrt werden muss. Ohne explizit antikapitalistisch zu sein, gehört dieses Wertemuster in die Tabellenzelle I (idealistische Werte). Zudem wird hier das Weilsche Diktum der absoluten Zweckbezogenheit kulturellen Handelns deutlich gemacht; betriebswirtschaftliche Aspekte sind sekundär und nur als Mittel zum Zweck zu verstehen.

Diese vier Beispiele zeichnen sicherlich kein vollständiges Bild. So fehlt hier ein Beispiel für die Tabellenzelle III (künsteadaptierende Werte), z. B. ein Kultur vermittelndes Kommunikationsunternehmen, das seine in der Kulturberatung gewonnenen Erkenntnisse in nicht-kulturelle Wirtschaftsbranchen verkauft. Weiter fehlen kleine und temporäre Kulturprojekte städtischer Künstler, deren institutionelle Strukturen unbeträchtlich oder nicht existent sind (keine Trennung von Künstler und Manager). Trotzdem tragen gerade sie in der Summe zu einem vibrierenden Kulturleben in der Stadt bei und sind häufig in den Wertekategorien I und II verortet. Weiter ist die postulierte Vierfeldertafel – wie erwähnt – idealtypisch zu verstehen. So gibt es Positionierungen zwischen, eventuell auch in mehreren Feldern, wenn in einer größeren Kultureinrichtung streng zwischen dem kaufmännischen Geschäftsführer und dem künstlerischen Leiter unterschieden wird (wobei es dann zu Zielkonflikten kommen kann). Diese Überlegungen sind noch als explorativ zu verstehen. Da die Wertorientierungen der Kulturmanager für die Produktion und Distribution von Kunst und Kultur aber wichtig sind, sollten diese ersten Gedanken vertieft und letztlich der empirischen Untersuchung und Auswertung zugeführt werden.

Literatur

- BECKER, Howard S. (1991): *Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens*. Frankfurt/M.: Fischer.
- BELL, Daniel (1991): *Die kulturellen Widersprüche des Kapitalismus*. Frankfurt/M.: Campus.

- BOLTANSKI, Luc/CHIAPELLO, Ève (2006): *The New Spirit of Capitalism*. London, New York: Verso Books.
- BOURDIEU, Pierre (1972): *Die Museumskonservatoren*. – In Luckmann, Thomas/Sprondel, Walter Michael (Hgg.), *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 148-154.
- BOURDIEU, Pierre (1999): *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BRÖCKLING, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BROOKS, David (2000): *Bobos in Paradise. The New Upper Class and How They Got There*. New York: Simon and Simon.
- DEVEREAUX, Constance (2008): The Cultural Manager as Global Citizen. – In: DeVereaux, Constance/Vartianen, Pekka (Hgg.), *The Cultural Manager as Global Citizen*. Helsinki: HUMAK University of Applied Sciences, 9-24.
- DIMAGGIO, Paul J. (1985): When the profit is quality: Cultural institutions in the marketplace. – In: *Museum News* 63/5, 28-35.
- DIMAGGIO, Paul (1987): *Managers of the arts. Careers and opinions of senior administrators of U.S. art museums, symphony orchestras, resident theaters, and local arts agencies*. National Endowment for the Arts Research Division Report 20. Washington D.C.: Seven Locks Press.
- FRIEBE, Holm/LOBO, Sascha (2008): *Wir nennen es Arbeit: Die digitale Bohème oder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*. München: Heyne.
- HORKHEIMER, Max/ADORNO Theodor W. (2006): *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*. Frankfurt/M.: Fischer.
- KLAMER, Arjo (2007): *Cultural entrepreneurship*. Erasmus University and Academia Vitae. <<http://www.klamer.nl/docs/cultural.pdf>>.
- LLOYD, Richard (2005): *Neo-Bohemia: Art and Commerce in the Postindustrial City*. New York, Oxford: Routledge.
- MARX, Karl (2008): *Philosophische und ökonomische Schriften*. Ditzingen: Reclam.
- MENGER, Pierre-Michel (2006): *Kunst und Brot. Die Metamorphosen des Arbeitnehmers*. Konstanz: UVK.
- PALMER, Ian (1998): Arts Managers and Managerialism. A Cross-Sector Analysis of CEO's Orientations and Skills. – In: *Public Productivity & Management Review* 21/4, 433-452.
- PETERSON, Richard A. (1986): From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Nonprofit Cultural Organizations. – In: DiMaggio, Paul J. (Hgg.), *Nonprofit Enterprise in the Arts*. New York, Oxford: Oxford UP, 161-183.
- RAUNIG, Gerald/WUGGENIG, Ulf (Hgg.) (2007): *Kritik der Kreativität*. Wien: Turia + Kant.
- RITZER, George (2004): *Enchanting a Disenchanted World. Revolutionizing the Means of Consumption*. Thousand Oaks/CA: Sage, Pine Forge.
- RITZER, George (2006): *McDonaldisierung der Gesellschaft*. Konstanz: UVK.
- SWEDBERG, Richard (2006): The cultural entrepreneur and the creative industries. Beginning in Vienna. – In: *Journal of Cultural Economics* 30/4, 243-261.

WEBER, Max (1996): *Die protestantische Ethik und der ‚Geist‘ des Kapitalismus*. Weinheim: Beltz Athenäum.

WEIL, Stephen E. (2002): *Making museums matter*. Washington/D.C.: Smithsonian Institution Press.