

# Scheinbare Nebenschauplätze

Neue Allianzen zwischen Kunst, Kulturtheorie  
und Kulturmanagement

GERNOT WOLFRAM

## 1. Einleitung

Benötigt die Kunst das Kulturmanagement? In Zeiten wachsender ökonomischer Zwänge lässt sich diese Frage wohl spontan bejahen. Neue Formen der Publikumsgewinnung, veränderte Rahmenbedingungen der Organisation und der Finanzierung legen geradezu eine positive Antwort nahe. Schwieriger wird es bei der Frage, ob das Kulturmanagement selbst eine schöpferische Allianz mit den Künsten eingehen und zudem, noch weiter gefasst, mit diskursiven Entwicklungen in der Kulturtheorie verbunden sein sollte. Dafür würde der Ansatz sprechen, dass Kunst, Organisation und externe Reflexion in einem engen Wechselverhältnis zueinander stehen (JONES 2006; RECKWITZ 2013). Zugleich sind diese drei Bereiche häufig deutlich voneinander getrennt, was ihre Selbstwahrnehmung betrifft. Kulturtheorie im Kulturmanagement? Fraglos von Bedeutung, aber ein Nebenschauplatz. Künstler und Kulturmanager in engeren, Rollenkonflikte vermeidenden Allianzen? Intensiv diskutiert (HENZE 2013; BECKER 2013), aber in der Praxis immer noch kein zentrales Feld (WOLFRAM 2013). Der vorliegende Beitrag versucht daher, auf einige Aspekte aufmerksam zu machen, die aufzeigen, dass eine stärkere Annäherung der drei Ebenen (Kunst, Theorie, Management) hilfreich sein kann, auch diskursiv neue Impulse im Kulturmanagement zu setzen bzw. auszubauen.<sup>1</sup>

Es werden dabei besonders künstlerische Praxisansätze im Zuge des Spatial turn und damit verbundene Folgewirkungen auf das Kulturmanagement betrachtet. Gerade in der Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Raum, Partizipation, Öffentlichkeit und künstlerische Interventionen lassen sich sinnvolle Bezüge zwischen künstlerischer Praxis, Theorie und Kulturmanagement aufzeigen. Hiermit soll versucht werden, darzustellen, wie in der konkreten künstlerischen Arbeit diese

1 Um die entsprechenden Debatten in diesem Kontext nachzuvollziehen, sei auf folgende Forschungskontexte hingewiesen: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 1 (Forschen im Kulturmanagement, 2009); *Jahrbuch für Kulturmanagement* 2 (Theorien für den Kultursektor, 2010); *Spiel Plan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement* (2007/08).

Bereiche aufeinander angewiesen sind im Sinne einer sinnstiftenden Vernetzung (CASTELLS 2009).

## 2. Veränderung zentraler Reflexionsbegriffe

Mieke Bal (2006: 7) hat im Bereich der Kulturrezeption einmal von der Gefahr einer „intellektuellen Abschottung“ gesprochen, eine Formulierung, die man in Bezug auf das Kulturmanagement in diesem Zusammenhang so beschreiben könnte: Die Begriffe und Termini der kulturmanagerialen Praxis sind ohne den prüfenden Charakter künstlerischer Wahrnehmung und kulturtheoretischer Reflexion in der Gefahr zu erstarren, sich selbst zu genügen und zu fixierten Vokabeln der Organisationstheorie zu werden. Das lässt sich freilich nicht pauschalisieren für die gesamte Kulturmanagementforschung und -praxis.

Durch den Einfluss der Kreativwirtschaft und einer verstärkten Ökonomisierung kultureller Szenen lässt sich aber dennoch von einer spezifischen Tendenz sprechen. Mit Vokabeln aus dem Marketing und der Produktplatzierung wird häufig künstlerisches Handeln beschrieben, ohne auf die Ebenen künstlerischer Selbstreflexion ausreichend Rücksicht zu nehmen. So heißt es etwa exemplarisch in Kathrin Weinholds Buch mit dem bezeichnenden Titel *Selbstmanagement im Kunstbetrieb*: „Nur wenn der Künstler professionelles Selbstvermarktungs-Know-How besitzt, wird er seinen Beruf erfolgreich ausüben können.“ (WEINHOLD 2005: 11; mit ähnlichem Ansatz auch ROß 2013)

Solche apodiktischen Axiome lassen vollkommen außer acht, dass allein in der sprachlichen Vermittlung hier mit Vokabeln operiert wird, die Formen der Vermarktung mit inhaltlichen und konzeptionellen Reflexionen gleichsetzen. Künstlerischer Erfolg hängt allein von der Vermarktung ab? Weder künstlerische Ideen noch ästhetische Diskurse scheinen in solchen Annahmen noch ausreichend verortbar zu sein. Statt künstlerischer Positionierung wird im Kontext solcher Argumentationen holistisch der Begriff einer marktorientierten Kreativität zentral gesetzt. Wie bereits erwähnt, entspricht das einer umfassenden, rein ökonomische Diskurse fördernden Entwicklung, wie sie durch die Kreativwirtschaft in Deutschland unterstützt wird. So heißt es in einer Veröffentlichung:

Ob Architektur, Musik oder Werbung – die Kultur- und Kreativwirtschaft ist eine vielfältige Branche. Ihr gehören sowohl freiberuflich arbeitende Künstler und

Kulturschaffende als auch KleinstunternehmerInnen wie Kunsthändler, Agenten und Galeristen an.<sup>2</sup>

Die Zugehörigkeit zu einer Branche, die als gemeinsamen Nenner den kreativen Prozess benennt, wird zum signifikanten Merkmal kultureller Teilhabe.

Das Doppel von Kreativitätswunsch und Kreativitätsimperativ reicht jedoch weit über die Felder von Arbeit und Konsum hinaus. Es umfasst die gesamte Struktur des Sozialen und des Selbst der Gegenwartsgesellschaft. (RECKWITZ 2013: 15)

Reckwitz betont hier den inflationären Charakter des Kreativitätsimperativs, der eben längst schon über den engeren Bereich der künstlerischen Szenen hinausreicht. Umso dringender scheint es daher geboten zu sein, kulturtheoretische wie künstlerische Positionen und genuine Positionen des Kulturmanagements im Kontext ihrer Relationen zueinander wieder deutlicher zu schärfen.

Die Vitalität des akademischen Fachs Kulturmanagement sowie seiner praktischen Ausübung besteht unter anderem in dem spezifischen Charakter aus Reflexion, Selbstbefragung und Handlungssicherheit. Daher soll im Folgenden versucht werden, Argumente und Bezüge zu finden, warum Kulturtheorie, künstlerische Praxis und Kulturmanagement noch über viele Möglichkeiten verfügen, sich stärker aufeinander zu beziehen.

### 3. Die Trennung zwischen Kunstnähe und Managementkompetenz

Lange Zeit wurde dem Kulturmanagement eine rein dienende Funktion zugesprochen, die erst langsam, wie Patrick Föhl betont, eine Erweiterung erfährt. Föhl sieht in diesem Diskurskontext zwei grundlegende Selbstverständnisse wirksam werden:

1. Kulturmanagement als dienende Funktion. [...] 2. Kulturmanagement als Gestaltungsaufgabe: Der Kulturmanager übernimmt – ähnlich wie die Kunst und Kulturpolitik – eine vermittelnde Funktion mittels kultureller und künstlerischer Ansätze zum Transport der Prinzipien einer nachhaltigen Gesellschaft. (FÖHL/GLOGNER et al. 2011: 46)

Diese vermittelnde Funktion rückt das Kulturmanagement, wie Föhl betont, nahe an die Kunst, aber auch an die Kulturtheorie heran. Wichtige kulturtheoretische wie auch künstlerische Initiativen in

2 <<http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de>> (26.06.13); WOLFRAM (2013).

den letzten Jahren sind aus solchen verbindenden Diskursen hervorgegangen. Künstlerische Interventionen haben einerseits zu neuen Reflexionen in der Theorie geführt (s. Bsp. u.), es wurden aber auch Impulse aus der Theorie von Künstlern aufgegriffen und dann innerhalb kulturmanagerialer Prozesse ermöglicht. Besonders wenn es um die Wahrnehmung kultureller Gesellschaftsräume geht, wird dieser Ansatz bedeutsam. So bezieht sich etwa der Künstler Ruairi Glynn in seinen Arbeiten auf theoretische Reflexionen aus der Architekturtheorie sowie der Kulturtheorie<sup>3</sup> und spricht in seinen Seminaren und Vorträgen über die Transfers zwischen Theorie und künstlerischer Praxis. Ähnliches gilt für das Künstlerkollektiv *raumlabor berlin*,<sup>4</sup> das seine Arbeiten mit Stadtplanern, Künstlern und anderen Akteuren im öffentlichen Raum aus dem Reflexionsfeld soziologischer und kulturwissenschaftlicher Theorien bezieht. Im Bereich des Kulturmanagements sind es vor allem Festivals wie etwa exemplarisch der *steirische herbst*, das Festival *Klangspuren* oder das *Internationale Literaturfestival Berlin*, die durch theoriebezogene Veranstaltungsreihen ihr Publikum dazu anregen wollen, die Bezüge zwischen Kunst und Theorie stärker zu beachten und zu reflektieren. Dabei geht es auch immer wieder um die Vokabeln und Termini, die in diesen Auseinandersetzungen zugrunde gelegt werden, genauer gesagt, um eine Überprüfung von Sprachmustern, sowohl in der Kunst wie auch in der Praxis ihrer Ermöglichung. Hier lassen sich häufig ideologische Muster als „semiotische Erscheinungen“ (EAGLETON 2000: 224) aufdecken, gerade wenn auch die Inanspruchnahme kultureller Ansätze durch die Politik reflektiert werden soll.

Besonders eindrücklich gelingt das im Kontext von Raumtheorien, da hier eine hohe diskursive Relevanz in den Feldern der verschiedenen Akteure zu beobachten ist. Der vorliegende Beitrag folgt der Argumentation von Markus Schroer, was die Bedeutung des sehr diversen theoretischen Raumbegriffes in diesem Zusammenhang betrifft:

Entscheidend für meine Perspektive auf den Raum ist, dass es nicht darum gehen kann, *den* einen Raumbegriff zu erhalten. Entscheidend ist vielmehr, dass wir es mit verschiedenen Räumen und damit auch Raumkonzepten zu tun haben. Statt der physikalisch-naturwissenschaftlichen Entwicklung zu folgen und je nach Stand der Forschung das Raumkonzept in den Sozialwissenschaften anzupassen, sollte es viel eher darum gehen, die verschiedensten Raumvorstellungen, die zu unterschiedlichen Anlässen kursieren, zu untersuchen. (SCHROER 2006: 179)

3 <<http://www.ruairiglynn.co.uk/>> (26.06.13).

4 <<http://www.raumlabor.net/>> (28.06.13).

Genau diesen Untersuchungsansätzen nähern sich die im Folgenden diskutierten künstlerischen (Raum-)Projekte, die sich sowohl auf Theorie beziehen wie auch auf organisationale Bedingungen, wie sie für das Kulturmanagement relevant sind.

#### 4. Zusammenhänge zwischen dem ‚Spatial turn‘ und künstlerischer sowie organisatorischer Ebene

Als illustrierendes Beispiel soll die Diskussion um den sogenannten Spatial turn herausgegriffen werden, eine wirkungsmächtige theoretische Auseinandersetzung um die Rolle des Raums als Ort künstlerischen Geschehens und zugleich als neue Perspektive auf reales gesellschaftliches Leben, auf die Zonen der ästhetischen Aneignung von Alltagskultur und die Bereitschaft zur Partizipation von Bürgern und Bürgerinnen.<sup>5</sup>

Der Spatial turn, die Hinwendung zum Raum in den Kulturwissenschaften, lässt sich auf vielen Ebenen nachzeichnen, sozial, politisch, kulturell, ökonomisch, demografisch etc. Für viele kulturelle Projekte ist vor allem die soziale Dimension entscheidend: die Frage nach Barrieren der Teilhabe und Partizipation im öffentlichen Raum, auch etwa die symbolische Besetzung von Orten wie Theatern, Opernhäusern, Galerien und Museen, die kulturhistorisch häufig mit spezifischen Zonen der Hochkultur in Verbindung gebracht werden. Wie können hier neue Formen der Teilhabe gestaltet werden? Hier kommt auch eine spannende ökonomische Frage ins Spiel: Wie lässt sich durch eine veränderte Nutzung gesellschaftlicher Räume neues Publikum gewinnen, wie können mehr Menschen an kulturellen Prozessen beteiligt werden, freilich auch um mehr Einnahmen zu generieren?

Diese Diskussion spiegelt sich als künstlerische Praxis in den Arbeiten vieler Künstlerinnen wider, etwa in den Projekten der Theatergruppe *Rimini Protokoll*. Die Innovationen solcher Theatergruppen (*Rimini Protokoll* soll hier als stellvertretendes Beispiel für eine Vielzahl ähnlicher künstlerischer Ansätze gewählt werden) beziehen sich auf die Erkundung neuer Räume als Bühnen des Alltags. Dabei integriert die Gruppe *Rimini Protokoll* auf ihrer Website theoretische Reflexionen zu ihren Stücken, stellen Material bereit, wollen den Zuschauer zum Nachdenken über diese künstlerischen Raumkonzepte animieren.

5 Da die Diskussion um den spatial turn sehr umfangreich ist und im Rahmen dieses Beitrags nicht ausführlich auf die komplexen Schichtungen des Begriffes eingegangen werden kann, sei hier stellvertretend auf Günzel (2009, 2010) verwiesen.

So schreibt Valentin Wetzel in einem auf der Website des Künstlerkollektivs abrufbaren Artikel, der zuvor in *specter cut and paste* abgedruckt worden war:

Das Spiel mit Regeln, Apparaturen und Modellen des Theaters innerhalb des Theaters führte das Ungunstraum-Projekt bald aus dem Theater heraus und in das übliche Areal ‚ortspezifischer‘ Arbeiten. Fußgängerbrücke, Stauwand, Schlossgarten, Archiv, Galerie etc. – in dem Maße, in dem Haug/Droß/Wetzel auf diese Räume und Knotenpunkte gesellschaftlichen Lebens zugriffen, traten sie selbst als Performer in den Hintergrund und operierten als Vermittler vor Ort an dessen Transformation für ein Aufführungs-System.<sup>6</sup>

Statt in institutionellen Räumen zu agieren, wurden etwa in ihrem Projekt ‚Call Cutta in a Box‘ private Wohnräume und ein Call Center in Indien zum Schauplatz der Theaterproduktion. Öffentliche Räume, Orte jenseits der Theater und gängigen Aufführungsorte gerieten ins Augenmerk. Es bildeten sich neue ästhetische Programme, aber auch neue Herausforderungen an die Organisation dieser Projekte, an ihre politischen Dimensionen, ihre Finanzierung, ihre Sicherheitsrisiken, ihre Unwägbarkeiten in der Durchführung. Die Künstler mussten also nicht nur ihre künstlerischen Inhalte entwickeln, sondern auch über die Organisation des Zugangs für ihr Publikum nachdenken. Hier kommt eine genuin kulturmanageriale Ebene ins Spiel. Welche Aufgabe haben die Vermittler? Wie stark sind Kunstwerk, Organisation der Partizipation und Reflexion miteinander verbunden? Wie viel Erklärung, Information und Schulung benötigen die Zuschauer, um sich in diesen gänzlich anders gearteten Theaterräumen zu bewegen? Wo sind die Linien zu ziehen zwischen bloßen Effekten und nachhaltigen Diskursangeboten? Diese Antworten lassen sich nur formulieren, wenn man sie durchspielt auf einer theoretischen, künstlerischen und organisationalen Ebene. Hier treffen die drei Bereiche als unmittelbare Praxisnotwendigkeit aufeinander: Nur in einem engen Miteinander von künstlerischer Idee, theoretischem Input und praktischer Umsetzung können solche Raum-Projekte erfolgreich werden.

Ein weiteres (internationales) Beispiel wäre in diesem Zusammenhang die Bewerbung (bidding book) der Kulturhauptstadt Europas 2017 Pafos auf der Insel Zypern, die sich gegen andere Mitbewerber durch ihr Konzept mit dem Slogan „The Whole City an Open-air Culture Factory“ (<<http://www.pafos2017.eu>>) durchgesetzt hat. Hier haben Architekten, Stadtplaner, Kulturwissenschaftler und Lokalpolitiker ein Konzept entwickelt, das den Raum zentral setzt, z. B. die Wiederbele-

6 <[http://www.rimini-protokoll.de/website/de/article\\_2837.html](http://www.rimini-protokoll.de/website/de/article_2837.html)> (28.06.13).

bung jener Viertel und Häuser der Stadt, die durch die türkische Invasion 1974 eine Zwangsmigration der türkischen Bevölkerung erlebt haben. Der städtische Raum soll durch kulturelle Interventionen neu belebt und neu erfahren werden – durch Einheimische wie Fremde.

In diesem Kontext zeigt sich, dass ohne theoretische Diskurse aus der Kulturtheorie, der Architektur, der Stadtsoziologie und der Frage nach dem Wie der Organisation (bei einem knappen Budget inmitten einer tief greifenden Wirtschaftskrise) das anspruchsvolle künstlerische Konzept nicht durchzusetzen ist. Diese Kombination gehörte zu den eindeutigen Konzeptvorteilen, mit denen sich die griechisch-zypriotische Stadt Pafos gegen seine Mitbewerber durchgesetzt hat. Statt ein fertiges Programm zu offerieren, wurde ein Raumentwurf präsentiert, der möglichst viele Akteure einbindet: Bürger, Wissenschaftler, Künstler und Kulturmanager. Nur in dem Zusammenspiel dieser Akteure kann aus der Open-Air-Factory ein Erfolg werden, da gerade hier die Idee ein gestaltendes und, man könnte hinzufügen, verbindendes Kulturmanagement benötigt. Der theoretische Impuls ist hier zudem von zentraler Bedeutung, denn allein das Durchspielen der vielen Raummöglichkeiten auf theoretischer Ebene eröffnet überhaupt erst das Potenzial, wie dieser politisch so stark besetzte und zerrissene Raum Zyperns mit künstlerischen Mitteln anders gedacht werden kann. Reckwitz (2013: 274) spricht von einer „Kulturalisierung von Städten, die sich zunehmend nicht mehr als funktionale, sondern primär als kulturelle Gebilde verstehen.“ Dass dieser Verständniswechsel allein auf der theoretischen Ebene enorme Wirkungen zeigt, wird an Pafos besonders ersichtlich, denn es ist evident, dass die großen Erwartungen der *Europäischen Kommission* an gerade dieses Kulturhauptstadtjahr kaum umfassend durch die einzelnen Praxisprojekte erfüllt werden können. Das würde schon budgetär den Rahmen sprengen. Aber der stattfindende Diskurs, der veränderte Blick, der diskursive Rahmen um die geplanten Projekte ist schon für sich gesehen ein bedeutsamer Schritt auf dieser Insel, auf der so viele politische Konzepte bislang gescheitert sind. Theorie als Stimulus der Praxis, als Stichwortgeber für das Kulturmanagement – in dem Labor der Stadt Pafos 2017 lassen sich hier, ganz im Sinne von Bruno Latours (2008) Assoziationen, wirkungsmächtige Bezüge nachzeichnen (was wiederum Gegenstand einer eigenständigen Forschungsperspektive sein muss).

## 5. Intervention und Risiko

Immer wieder fällt im Zusammenhang mit künstlerischen Projekten in öffentlichen Räumen auch der Begriff der Intervention.<sup>7</sup> Dieser Begriff betont die Idee, dass Kunst als temporärer Eingriff in bestehende gesellschaftliche Muster wirksam wird und dadurch eine spezifische Bedeutung gewinnen kann. Das trifft sehr genau auch den Nerv einiger Diskussionen im Kulturmanagement, in denen es, wenn auch aus anderen Gründen, ebenfalls um die Frage geht, wie Kultur eine neue Bedeutung gewinnen kann, die neben ihrer gesellschaftlichen Relevanz auch ihre ökonomische Überlebensfähigkeit sichert (KLEIN 2007; MANDEL 2013; FUCHS 2008). Der öffentliche Raum war und ist hier ein entscheidender Aushandlungsort dieser Fragen. Er erinnert Kulturmanager daran, dass kulturelle Szenen immer auch in andere Gesellschaftsbereiche hineindiffundieren, dass daher ein Kenntnis der Diskurse in den soziokulturellen Feldern hilfreich sein kann, kulturelle Interventionen zu gestalten.

Seit der wissenschaftlichen Diskussion um die Bedeutung des Spatial turn für die Kulturwissenschaften (BACHMANN-MEDICK 2010; SCHROER 2006; LÖW 2001) ist noch einmal deutlich geworden, dass die Räume, in denen künstlerische Aufführungen oder Ausstellungen stattfinden, kulturell vorgeprägte Räume sind. Ihre Bedeutung reicht weit über die Begrifflichkeiten hinaus, die man im praktischen Kulturmanagementalltag als Veranstaltungsorte oder Locations bezeichnen würde. Diese andere symbolische Ebene von Räumen spielt in den Kulturwissenschaften eine große Rolle, weil sie zeigt, was sich an immateriellen Faktoren und Spuren in sie einschreibt. Auffälligerweise ist mit der verstärkten Diskussion um den Spatial turn in den Kulturwissenschaften auch ein verstärktes Interesse in den Künsten an der Rückgewinnung und Neubesetzung öffentlicher und privater Räume entstanden.

Viele Festivals und Institutionen wie etwa *Kampnagel* in Hamburg, sprechen von Interventionen im öffentlichen Raum, wenn sie über temporäre künstlerische Ansätze ihrer Produktionen Auskunft geben, die mit besonderen Räumen verbunden sind. Es geht um den einzigartigen Charakter von Vorführungen und Performances, um das Zusammentreffen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen an spezifisch codierten Orten innerhalb festgelegter Zeithorizonte (IMMERFALL/

7 Hierzu beispielhaft <[http://www.okkupation.com/theorie/link\\_2.htm](http://www.okkupation.com/theorie/link_2.htm)> (28.06.13).



WASNER 2011: 50f.). Der Ort selbst wird zum Schauplatz sogenannter kreativer Prozesse, natürlich auch mit starken ökonomischen Implikationen, wie die Vertreter der heute so viel gerühmten Creative Industries von Anfang an deutlich betont haben:

Place and community are more critical factors than ever before. And a good deal of the reason for this is that rather than inhabiting an abstract ‚space‘ as Kelly suggest, the economy itself increasingly takes form around real concentrations of people in real places. (FLORIDA 2003: 2)

Veranstaltungen und Kulturarbeit im öffentlichen Raum sind daher bis heute eine wichtige Aushandlungsfläche kultureller Teilhabe. Welche Aufgabe kommt dem Kulturmanagement im Kontext der Ermöglichung solcher künstlerischer Interventionen zu? Soll es aus der Vorführung eine Verführung machen? Möglicherweise geht es um eine Verführung im Sinne eines Transports der ästhetischen Maßstäbe, Gedanken, Ideen, aber auch schlichtweg der Schaffung von Rahmenbedingungen, um diesen theoretischen und künstlerischen Ansätzen sprichwörtlich-Raum zu verschaffen. Inwieweit müssen Kulturmanager/-innen aber in die reflexiven Prozesse eingebunden sein? Ist das nicht alleinige Aufgabe der Künstler, Intendanten und Kuratoren? Überlädt man nicht die Erwartung an das Kulturmanagement, wenn man zu den Herausforderungen der Kunstermöglichung noch den Anspruch der begleitenden Reflexion stellt? Oder gibt es einige durchaus praktische Erwägungen, die eine Beteiligung der Kulturmanager/-innen an diesen Prozessen notwendig machen?

Mieke Bal (2006: 72f.) hat in ihrem Aufsatz *Sagen, Zeigen, Prahlen* am Beispiel von Museen aufgezeigt, dass gerade die marginalen, bei-läufigen, eher der Organisation als der Kunst zugehörigen Aspekte kultureller Praxis voller Tücken, Fallen und ideologischer Muster sind. Im besonderen Zusammenspiel von Raum, Organisation und Ausstellungskonzepten konnte sie zeigen, dass in offensichtlich wenig provokativen Räumen der kulturellen Praxis eine Menge ideologischer Sprengstoff verborgen liegt, wenn nicht alle beteiligten Akteure reflektieren, was sie tun, denken und wie sie handeln.

Bal beschreibt in ihrem Text mehrere Beispiele einer Inszenierung von Kunst in spezifischen Räumen, die verdeutlichen, dass Raum und Ausstellungsobjekte innerhalb von Museen zwar einer imposanten, klug durchdachten Inszenierung folgen, dass jedoch das Gezeigte selbst einen problematischen, unreflektierten Charakter enthalten kann. Eines dieser Beispiele ist das *Metropolitan Museum of Art* (MMA) in New York.

Das Museum entspricht allen von seiner eigenen sozialen Umgebung gesetzten Prioritäten: Die westeuropäische Kunst dominiert, die amerikanische Kunst kommt an zweiter Stelle gut weg [...], während die parallele Behandlung der buchstäblich im Dunkeln aufbewahrten ‚archaischen‘ und ‚fremden‘ Kunst von Mesopotamien bis Indien mit der Bedeutung kontrastiert, die man der ‚Antike‘, den Griechen und den Römern, als Vorläuferin zubilligt. Der Gesamteindruck ist einer der vollständigen Verfügung, des Besitzens und des Hortens. (BAL 2006: 73)

Bal erwähnt an dieser Stelle freilich ein kuratorisches Prinzip, das auf den ersten Blick wenig mit kulturmanagerialen Fragestellungen zu tun zu haben scheint. Beim zweiten Blick kann man jedoch entdecken, dass in der Inszenierung des Museums als einem Ort des Besitzens und Hortens sehr wohl eine organisatorische Ebene mit einspricht. Die Institution und ihre Geschichte, ihr Selbstverständnis und ihr Ruhm prägen das Handeln, die Ästhetik, den Charakter der Präsenz – bis in die Ebene der Organisation und Selbstdarstellung hinein. Man kann ihren Aufsatz durchaus als eine Aufforderung lesen, die verschiedenen theoretischen wie kulturpraktischen Dimensionen des Zeigens zu bedenken. Dann kann man auch zu der Erkenntnis gelangen: Zeigen ist nicht nur ein kuratorischer Begriff. Er gehört genuin zum Kulturmanagement dazu, ohne dass er freilich auf eine große Präsenz in der entsprechenden Forschungsliteratur zum Kulturmanagement verweisen könnte. Das Zeigen im Kulturmanagement ist vor allem eine organisationale Kategorie, die aber ohne die entsprechenden Diskurse aus der Kunst- und Kulturtheorie nicht zu verstehen ist. Kunst soll nahe gebracht, Publikum entwickelt, Zugänge erleichtert werden – um nur einige Schlagworte aus der Kulturmanagementpraxis zu verwenden. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn regelmäßig eine Selbstbefragung von Kulturmanagern stattfindet, inwieweit ihr Tätigkeitsfeld Bestandteil der Produktion sozialer, politischer und ideologischer Subtexte ist. Das Beispiel Mieke Bals, das hier stellvertretend für einen breiten Diskurs zur Ästhetik und Problematik des Zeigens gewählt wird, lässt sich auf viele andere Ausstellungs- und Veranstaltungsformate im europäischen Raum übertragen, wenn man Fragen zulässt wie:

- Wer wird ausgeschlossen oder unterrepräsentiert innerhalb des Gezeigten?
- Inwieweit sind Partizipationsformen vorstrukturiert für bestimmte Anspruchs- und Zielgruppen?
- Welche Rolle hat das Selbstverständnis des Kulturbetriebs für die Struktur des Gezeigten?
- Welche Risiken muss das Kulturmanagement reflektieren im Raum seiner Aufgabe des Zeigens?

Die Reflexion von Differenz und Andersartigkeit, das Neugierwecken auf einen verborgenen oder fremden kulturellen Kontext gehören genuin zum Ermöglichen von Kultur dazu.

In Kunst und Kultur werden Gegensätze und Fremdheit weniger bedrohlich, sondern vielmehr als bereichernd empfunden. [...] Kunst kann dazu beitragen, Bedeutungszuschreibungen von Kultur neu zu verhandeln. (MANDEL 2013: 11)

Was Birgit Mandel in dieser Aussage bezogen auf das Kulturmanagement beschreibt, kann jedoch nur Geltung erhalten, wenn das Kulturmanagement ausreichend diese Bedeutungszuschreibungen reflektiert und ihre Entstehungsmechanismen kennt. Daher ergeben sich hier folgende analytische, kulturtheoretisch grundierte Fragen, die sich in die kulturmanageriale Praxis übersetzen lassen:

- Was zeigt das Organisierte implizit und explizit?
- Welche Implikationen, Assoziationen (LATOURE 2008) und Ideologien stellen sich her?
- Inwieweit ist die Art des Organisierens von spezifischen kulturellen Vorprägungen bestimmt?

Dieser Ansatz ist freilich nicht neu. Viele europäische Festivals haben nach dem Zweiten Weltkrieg (kultur-)theoretischen Input implementiert und führen dieses Konzept bis heute fort. Stellvertretend können hier nochmals etwa das Festival *steirischer herbst* in Graz mit seinen Theoriereihen genannt werden oder die *transmediale* in Berlin, *Kampnagel* in Hamburg oder das *Internationale Literaturfestival Berlin*. Der Erfolg dieser Festivals zeigt: Kulturtheoretische Impulse können zu einer veränderten Kulturmanagementpraxis führen, wenn der Transfer gelingt. Neben den zentralen Bezugsebenen aus Kultursoziologie und Kulturpolitik, Kulturphilosophie und inszenatorische Praxis u. a. gehört dazu auch die Reflexion der Kulturbetriebe als Schauplätze dieser schöpferischen Synergien zwischen Kulturtheorie, Kulturmanagement und künstlerischer Praxis.

## 6. Abschließende Zusammenfassung und Reflexion

Kunst, Kulturtheorie und Kulturmanagement befinden sich in einem ständigen Prozess der Selbstbefragung ihrer grundlegenden Termini und Überzeugungen. Hierbei sind vor allem die Relationen zwischen diesen drei Bereichen von Bedeutung, da innerhalb der in diesem Schnittmengenfeld möglichen Reflexionen Antworten auf die Frage

gefunden werden können, wie man der fortschreitenden Simplifizierung und Ökonomisierung künstlerischer und kulturmanagerialer Intentionen im Kontext etwa der Kreativwirtschaft begegnen kann. Künstlerische Projekte im öffentlichen Raum, die sich mit Theorie und organisationalen Herausforderungen beschäftigen, sind dabei besonders lohnenswerte Beispiele, um das Potenzial der hier angesprochenen Relationen zu verstehen.

Der Spatial turn als theoretische Referenzebene hat eine gesellschaftspolitische Dimension, die über den Kreativitätsimperativ der Erlebnisgesellschaft hinausgeht. In dieser gesellschaftspolitischen Dimension ist zugleich eine Kontinuität künstlerischer Praxis auszumachen, welche Veränderungen aktiv in sich aufnimmt. Insofern wäre ein mögliches Orientierungsmoment für Kulturmanagement, Veränderungen so zu ermöglichen, dass künstlerischer Praxis und reflektierter Kulturtheorie eine zentrale Rolle zugesprochen wird.

Kulturmanagement kann selbst zu den Faktoren eines gegenwärtigen Veränderungsprozesses gezählt werden: Professionelle Ausbildung in dieser Sparte impliziert ganz andere Zusammenhänge als die bloße Praxis des Learning-by-Doing (TEISSEL/WOLFRAM 2012). Die Theorieeinbindung in die Kulturmanagement-Ausbildung ist schon seit langem fester Bestandteil vieler Curricula. Diese Form der Ausbildung ist Teil des Übergangs von der „dienenden“ zur „gestaltenden“ Kulturmanagementpraxis (FÖHL 2011 et al.). Dies trifft ebenso auf die kulturmanageriale Theoriebildung wie auf die Entwicklung von verbindenden Konzepten innerhalb der Kulturmanagementausbildung zu. In diesem Feld können dann auch in Zukunft neue Bindungen zwischen Kulturtheorie, künstlerischer Praxis und Kulturmanagement auf innovative Weise entstehen und neue Impulse setzen.

### Literatur

- BACHMANN-MEDICK, Doris (2010): *Cultural Turns. Neuorientierungen in der Kulturwissenschaften*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- BAL, Mieke (2006): Sagen, Zeigen, Prahlen. – In: Dies., *Kulturanalyse*. Hrsg. von Thomas Fehner-Smarsly u. Sonja Neef. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 72-116.
- BECKER, Timo (2013): *Management mit Kultur. Die wachsende Rolle von Kunst und Kultur in der Managementausbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- CASTELLS, Manuel (2009): *The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Bd 1: *The Rise of the Network Society*. Hoboken/NJ: Wiley & Sons.
- EAGLETON, Terry (2000): *Ideologie. Eine Einführung*. Stuttgart: Metzler.

- FLORIDA, Richard (2003): Cities and the Creative Class. – In: *City and Community* 3/1, 3-19.
- FÖHL, Patrick/GLOGNER-PILZ, Patrick (2011): *Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven*. Wiesbaden: VS.
- FUCHS, Max (1998): *Kulturpolitik als gesellschaftliche Aufgabe*. Opladen, Wiesbaden: Westdt. Verl.
- FUCHS, Max (2008): *Kulturelle Bildung. Grundlagen, Praxis, Politik*. München: Kopäd.
- GÜNZEL, Stephan (Hg.) (2009): *Raumwissenschaften*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- GÜNZEL, Stephan (Hg.) (2010): *Raum. Ein interdisziplinäres Handbuch*. Stuttgart, Weimar: Metzler.
- HENZE, Raphaela (Hg.) (2013): *Kultur und Management. Eine Annäherung*. Wiesbaden: Springer VS.
- HOFFMANN, Hilmar (1979): *Kultur für alle*. Frankfurt/M.: Fischer.
- IMMERFALL, Stefan/WASNER, Barbara (2011): *Freizeit*. Opladen: UTB
- JONES, Eric L. (2006): *Cultures Merging: An Historical and Economic Critique of Culture*. Princeton: UP.
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- LATOUR, Bruno (2008): *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- LÖW, Martina (2001): *Raumsoziologie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- MANDEL, Birgit (2013): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript.
- POMIAN, Krysstof (1998): *Der Ursprung des Museums. Vom Sammeln*. Berlin: Wagenbach.
- RECKWITZ, Andreas (2013): *Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*. Berlin: Suhrkamp.
- ROß, Ina (2013): *Wie überlebe ich als Künstler? Eine Werkzeugkiste für alle, die sich selbst vermarkten wollen*. Bielefeld: transcript.
- SCHROER, Markus (2006): *Räume, Orte, Grenzen. Auf dem Weg zu einer Soziologie des Raums*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- TEISSEL, Verena/WOLFRAM, Gernot (2012): Die Figur des Dritten, die Taktik des Zuschauers und der Kulturbetrieb. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 4 (Zukunft Publikum), 53-74.
- WEINHOLD, Kathrin (2005): *Selbstmanagement im Kunstbetrieb. Handbuch für Kunstschaffende*. Bielefeld: transcript.
- WOLFRAM, Gernot (Hg.) (2012): *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. Tendenzen, Förderungen, Innovationen*. Bielefeld: transcript.
- WOLFRAM, Gernot (2013): Schwimmende Grenzen – soll der Künstler auch ein Kulturmanager sein? – In: Henze, Raphaela (Hg.), *Kultur und Management. Eine Annäherung*. Wiesbaden: Springer VS.