

van den Berg, Karen:

Vom „kunstbezogenen Handeln“ zum „Management of Meaning“. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement,

Spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement, 2008 (2007/2008):
S. 75- 87.

Karen van den Berg

Vom «kunstbezogenen Handeln» zum «Management of Meaning»

Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und
Kulturmanagement

Verlustanzeige

Kulturmanagement gilt innerhalb der Scientific Community zumeist als in Studiengängen organisiertes Fächerkonglomerat ohne eigenes Forschungsprofil. Trotz der beachtlichen Konjunktur jener Hochschulstudiengänge, die seit Ende der 80er Jahre unter der Bezeichnung «Kulturmanagement» oder «angewandte Kulturwissenschaften» firmieren, kam es bislang jedoch nicht zu einer Formierung des «Kulturmanagements» als wissenschaftliches Fach mit den zugehörigen Forschungsforen und Publikationsorganen. Entsprechend tragen im deutschsprachigen Raum nur sehr vereinzelte Lehrstühle und nur wenige, vorwiegend an Kunst- und Fachhochschulen angesiedelte Professuren überhaupt die Bezeichnung «Kulturmanagement»; zumeist organisieren sich die Studiengänge durch eine mehr oder weniger eng aufeinander bezogene Zusammenarbeit von Hochschullehrern unterschiedlichster Herkunftsdisziplinen mit Praktikern aus dem Kunst- und Kulturbereich. Wissenschaftliche Publikationen im Kontext «Kulturmanagement» haben bislang – der wesentlich tool- und branchenorientierten Hochschulausbildung entsprechend – zumeist die Form handlungsbezogener Ratgeberliteratur oder sie folgen der Logik von der Berufspraxis verpflichteten Lehrbüchern mit *take home messages*.

In jüngerer Zeit zeichnet sich allerdings eine neue Tendenz ab. So leitet Werner Heinrichs, einer der Pioniere der wissenschaftlichen Kulturmanagementausbildung, das Buch von Martin Tröndle *Entscheiden im Kulturbetrieb* mit den Worten ein: «Dem Kulturmanagement mangelt es als Wissenschaftsdisziplin an einer überzeugenden theoretisch-methodischen Fundierung. Nach wie vor arbeitet es mit so genannten Bezugsdisziplinen

(Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaft usw.), von denen es das methodische Handwerkszeug adaptiert» (Heinrichs in: Tröndle 2006:Vorwort). Zwar liesse sich darüber streiten, inwieweit Kulturmanagement sich zu einer «Wissenschafts*disziplin*» entwickeln sollte oder ob es nicht zunächst eher darum ginge, Kulturmanagement als interdisziplinäres *Fach* zu konstituieren, als Fach also, welches eigene Forschungsfelder gerade zwischen den Disziplinen definiert und eigene theoretische Debatten ausbildet, aber dennoch disziplinär unterschiedlich verankerte Methoden nutzt;¹ was jedoch symptomatisch scheint an Heinrichs' Bemerkung ist die Feststellung eines Mangels an eigener Theorie. Eine solch selbstkritische Perspektivierung ist neu. Und sie entspricht nicht mehr der Anfangseuphorie, aus der heraus die ersten Kulturmanagement-Einführungen geschrieben wurden (vgl. etwa Fuchs 1993, Heinrichs 1993, Heinze 1995, Siebenhaar 1992). Während die erste Generation der Kulturmanagement-Literatur sich vor allem der Professionalisierung eines zunehmend unter Legitimierungsdruck geratenen bildungsbürgerlichen Kulturbetriebs verpflichtet sah und mit einer wesentlich aus klassischen Instrumenten der Betriebswirtschaftslehre bestückten Kulturbetriebslehre ein praktisches Rüstzeug für die Effizienzsteigerung und Kommunikationskompetenz einer traditionellen Kulturlandschaft entwickelte, erscheint dies in jüngerer Zeit auch in den eigenen Reihen kaum noch als zukunftsfähige Strategie. «Das Rezeptwissen kopiert sich viele Male von sich selbst; das breite Diskussionsfeld Kulturmanagement wird auf das ökonomische Kalkül verengt», schreibt Tröndle (2006:16) und stellt fest, dass sich das «einzelwissenschaftliche Theorieinstrumentarium der Bezugsdisziplinen [...] nicht zur interdisziplinären Gesamtschau» eignet (ebd.:17). Statt weiterer Variationen der herkömmlichen Kultur-Marketing- oder Kultur-Finanzierungsforschung und Kulturprojektmanagementlehre fordert er deshalb eine genuin kulturmanageriale Theoriebildung auf einer nächst höheren Abstraktionsebene und bringt als Referenzmodell hierfür systemtheoretische Ansätze ins Spiel (ebd. 17f.).

Zwar hat diese Theoriekritik auch mit der Positionierung eines neuen wissenschaftlichen Fachs in der auch agonal verfassten Wissenschaftscommunity und ihrer eigenen Ranking-Logik zu tun, mit «Anerkennungsdefiziten»² also, oder mit fehlenden eigenen Forschungsforen, die, wie Steffen Höhne es im vorliegenden Band nennt, zu einem «Unbehagen im Kulturmanagement» führen; doch mehr noch als auf dieser fehlenden Anerkennung als ernst zu nehmende Wissenschaft basiert das nun offensichtliche Theoriedefizit, wie ich im Folgenden zeigen möchte, auf einer fehlenden Passung der derzeit vorherrschenden kulturmanagerialen Forschung mit aktuellen Entwicklungen des kulturellen Lebens und der Künste.

Aufgrund einer Erosion des eigenen Handlungsfeldes erweist sich das traditionelle Instrumentarium des Kulturmarketings und der Kulturfinanzierung als so nicht mehr

geeignet, gehen diese Konzepte doch zumeist nach wie vor von einem Kulturbetrieb aus, in dem die Autonomie der Künste als kaum hinterfragte Leitformel gilt und Kultur als in Institutionen beheimateter Gesellschaftsbereich verstanden wird. Wenn folglich bisher von einem «Management «für» die Kultur» (Heinrichs 1993:194) gesprochen wurde, so gilt es heute zu fragen: Für welche Kultur? Kunst und Kultur sind längst zu Suchbegriffen geworden. Und das bedeutet: Ein robustes Bezugsfeld existiert nicht. «The process of deregulation challenges the structures of cultural organization, infrastructure, traditions and artistic standards» (Voesgen 2005:17). Wie aber müssten Methoden und eine theoretische Praxis des Kulturmanagements beschaffen sein, die das eigene Handlungsfeld mit zu definieren und zu formen in der Lage wären? In der Beantwortung dieser Frage scheint mir die dringlichste Aufgabe heutiger kulturmanagerialer Theoriearbeit zu bestehen.

Bisher wird etwa eine institutionenkritische Theoriearbeit vor allem von Soziologen und Künstlern geleistet; so sind es nicht die Theoretiker aus dem Kulturmanagement, sondern die Künstler, die Zukunftsmodelle für neu versionierte Kunstinstitutionen und partizipative Kunstpraktiken entwickeln (vgl. hierzu etwa: Kravagna 2001). Hier eigene Elaborate vorzulegen (und nicht nur an der kommunikativen Optimierung bestehender Institutionen und Modelle festzuhalten) stünde jedoch auf der Agenda der Kulturmanagementforschung, sofern sie mehr sein will als deskriptives Rezeptwissen. Um einen Beitrag im Rahmen dieses inzwischen immer dringlicher geforderten Projekts der Theoriebildung zu leisten, möchte ich im Folgenden drei Vorschläge zur Begriffsschärfung machen, die zugleich mögliche Forschungsrichtungen aufzeigen.

Unterscheidungen zwischen Kunst- und Kulturmanagement

In beschleunigten, kontingenzbewussten Gesellschaften kann Kultur weder als autonomer Gesellschaftsbereich gelten noch als unhinterfragte bildungsbürgerlich verfasste Arena für ein gesamtgesellschaftliches Orientierungswissen. Schon die Cultural Studies traten dafür ein, Kultur nicht als privilegierten Raum künstlerischer oder wissenschaftlicher Produktion mit speziellem Wissen aufzufassen, sondern vielmehr als eine alle alltäglichen Lebenszusammenhänge prägende symbolische Dimension, als «whole way of life» wie Raymond Williams es formulierte (Williams 1958:6). Diese Ideen, die eine Einebnung der Hierarchien zwischen «High Culture» und «Low Culture» zum Ziel hatten, wurden auch in der künstlerischen Praxis selbst vertreten – auf ganz unterschiedliche Weise etwa von Andy Warhol (mit seiner Übertragung der Werbeästhetik in die Sphäre der Kunst und der Emphase für die kulturprägende, symbolische Kraft der Massenkonsumprodukte) und Joseph Beuys (mit seiner Überzeugung, dass jede Form der Alltagpraxis eine künstlerische Dimension haben könnte, die sich in seinem oft missverstandenen Slogan «Jeder Mensch

ein Künstler» ausdrückt). Es spricht deshalb vieles für eine grundlegende Revision jener Auffassung, die Kunst- und Kulturmanagement deshalb gleichsetzt, weil davon ausgegangen wird, dass allein Künstler, Musiker, Regisseure, Choreographen, Schriftsteller oder Philosophen als die «wirklichen Kulturträger»³ Geltung beanspruchen können. Genau dieser Vorstellung aber bleibt das Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum bislang weitgehend verpflichtet.⁴ Es folgt überwiegend jenen «bildungsbürgerlichen Deutungsmustern», in denen Kultur auch und vor allem eine «sozialdistinktive Funktion» (Bollenbeck 1994:15) behält – genau den Deutungsmustern also, von denen sich die Cultural Studies lossagen wollten. Mein *erster Vorschlag* wäre deshalb, an den Unterscheidungslinien zwischen Kunst- und Kulturmanagement zu arbeiten, statt diese Begriffe stillschweigend in besagter Weise gleichzusetzen.

Wenngleich es unsinnig wäre, die umfangreichen Debatten um die Begriffe Kunst und Kultur in der hier gebotenen Kürze aufgreifen zu wollen, so möchte ich doch zumindest einen für die Entwicklung einer Theoriebildung des Kunst- und Kulturmanagements denkbaren Diskursrahmen andeuten. Damit sollen zumindest in einem *rough draft* einige Felder umrissen werden, auf die es aus meiner Perspektive bei einer theoretischen und methodischen Weiterentwicklung des Fachs ankäme.

Die Frage der künstlerischen Autonomie und der Begriff der Inszenierung

Kunst kann im Anschluss an Niklas Luhmann als soziales Funktionssystem verstanden werden, das sich einerseits zwar durch seine Beobachtungsoperationen ständig selbst reproduziert und auf Dauer stellt, in dem aber andererseits, wie er schreibt, eine «Präferenz für Neuheit» (Luhmann 1999:55) gilt und eine Erwartung der Überraschung vorherrscht (ebd.:71). Die gesellschaftliche Funktion von Kunst besteht nach Luhmann in der «Provokation einer Sinnsuche» (ebd.:45); einer Sinnsuche allerdings, die sich nur insoweit auf das «shared symbolic system» (Parsons) bezieht, als sie es neu zu codieren beabsichtigt (ebd.:126). Die Kunst operiert immer nur im Modus des Als-ob. Alles, was als Kunst betrachtet wird, verbleibt in einer Alterität gegenüber der Welt, denn Kunstwerke sind, wie Luhmann argumentiert, gerade keine «Weltobjekte» (ebd.:70), sind nicht auf Verstehen angelegt (ebd.:72) und zielen nicht auf einen «externen Nutzen» (ebd.:77), sondern auf «etwas Unerwartetes, etwas Unerklärliches, oder wie man sagt: Neues an sich» (ebd.:113).

Wie dieser Begriff des Neuen zu bestimmen wäre, kann hier nicht näher beleuchtet werden, doch muss er angesichts des «Endes der Avantgarden» und dem in jüngerer Zeit immer lauter werdenden Zweifel an einer Emphase des Schöpferischen in den Künsten (vgl. hierzu etwa: Groys 2003) zumindest relativiert werden. In einer weniger auf das Neue abhebenden Übersetzung Luhmanns liesse sich Kunst deshalb auch als eine Forschungs-

praxis beschreiben; eine Forschungspraxis, die – einer Bestimmung Gottfried Boehms folgend – auf «sinnlich organisierten Sinn» (Boehm 1980:119) zielt. Boehm beschreibt Kunst als «Darstellungsprozess im Medium der Sinne» und damit als eine Sinnform, in der Sinn und Sinnlichkeit identisch sind. Der «sinnlich organisierte Sinn» bildet dabei nicht Sprachliches ab und lässt sich mit sprachlich verfasstem Sinn auch nicht verrechnen; er bedeutet immer mehr und anderes, als das, was sich begrifflich sagen liesse (vgl. ebd.).

Die unterschiedlichen Argumentationslinien Luhmanns und Boehms verknüpfend lässt sich künstlerische Praxis als sinnlich organisierte Forschungspraxis bestimmen. Diese Praxis braucht zugleich einen gewissen Abstand wie auch einen Bezug zur Alltagswelt. Oder anders und im Anschluss an die Überlegungen Theodor Adornos formuliert: Kunst gewinnt gerade durch ihren Abstand und ihr fiktionales Moment einen Bezug zum Leben.⁵ Ähnlich wie in der wissenschaftlichen Forschung besteht erst hierdurch der Raum für riskantes Denken (vgl. hierzu Gumbrecht 2004:149). Kunst schert insofern aus einem gesellschaftlichen Zweckzusammenhang aus, als es als ihre Aufgabe betrachtet werden kann, die Komplexität unserer Probleme nicht reduzieren zu müssen, sondern Komplexität herzustellen, wo die Dinge noch einfach schienen. In eben dieser Zwecklosigkeit lässt sich mit Adorno ihr genuiner Zweck sehen. Und genau diese Möglichkeit macht ästhetische Autonomie aus. Jedoch leitet sich aus der Autonomie keine hierarchische Ordnung ab. Künstlerische Praxis bleibt eine Form der Kulturproduktion unter anderen, ein ausdifferenziertes System unter anderen. Anders als andere kulturelle Praktiken bezieht sie sich jedoch weniger auf das Kollektive und auf Sozialität bildenden Sinn, sondern eher auf die Irritation dessen, was als *common sense* gilt.⁶

In Zeiten, in denen vermehrt die Rede ist von postautonomer künstlerischer Praxis⁷ bzw. der Begriff Kunst – einem Vorschlag des Künstlers Eicke Bonk folgend – durch den Begriff «kunstbezogenes Handeln» (Bonk 2001:68) ersetzt wird, bedarf der Autonomiebegriff jedoch noch einer näheren Begründung, scheint doch für die Künste seit der Moderne vor allem das Überschreiten der eigenen Sphäre (in Richtung auf das «Leben») charakteristisch geworden. Die Geschichte der Künste der letzten Jahrzehnte liesse sich als eine Geschichte ständiger Überschreitungen betrachten, in der «Auflösung und Erweiterung [...] zu Elementen der Eigendynamik [...] geworden» (Wagner 1999:I) sind. Gegenwärtiges künstlerisches Handeln reicht häufig in soziale und politische Bereiche hinein, und viele Künstler thematisieren in ihren Arbeiten die Institutionalisierung der Kunst selbst. Spätestens seit Marcel Duchamps «Ready Mades» bildet die Institutionenkritik eine eigene künstlerische Tradition, die frei nach dem Beuys'schen Slogan «hiermit trete ich aus der Kunst aus» für eine Erweiterung der institutionellen Grenzen gesorgt hat. Insofern sind die Grenzen zwischen künstlerischer und soziokultureller Praxis nicht immer

schon klar; gerade deshalb aber ist es umso wichtiger, Kunst und Kultur nicht stillschweigend gleichzusetzen, sondern die Grenzen des Handlungsfeldes Kunst ständig neu zu reflektieren.

Kunstmanagement würde so verstanden nicht die Geltung der Kunst als vorherrschendes Orientierungswissen oder als das schlechthin Schöpferische stützen, sondern einen institutionellen oder situationistischen Rahmen für eine sinnlich bestimmte Forschungspraxis entwerfen und sich mit den Produktionsbedingungen von Kunst befassen. Gerade weil die Sphäre der Kunst sich durch Überschreitungen immer neu selbst erzeugt, und jedes «moderne Kunstwerk seine eigenen Bewertungskriterien mit sich» führt – wie es Walther Müller-Jentsch in seinen organisationssoziologischen Betrachtungen beschreibt –, bedarf die Kunst eines Systems von Institutionen und Institutionalisierungspraktiken sowie eines bestimmten Produktionsumfeldes, denn erst die Grenzen stellen das Diskursfeld «Kunst» her und definieren Bezüge zu andern Feldern (vgl. Müller-Jentsch 2005:189).

Die Pointe dabei ist, dass dieses Diskurs- und Arbeitsumfeld sich nicht einfach auf Traditionen berufen kann, sondern in pluralistischen, deregulierten Gesellschaften mit einem auf Überschreitung gestützten Kunstbegriff immer wieder erstritten werden muss. «Produkte, die als Kunstwerke gelten, sind von denen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einer bestimmten sozialen Schicht die Macht haben, das Prädikat Kunstwerk zu verleihen, als kulturell bedeutsame Objekte ausgewählt worden», schreibt der institutionenkritische Konzeptkünstler Hans Haacke (2001: 82). Nelson Goodman (1990: 76 ff.) hat im Rahmen seiner konstruktivistischen Kunsttheorie deshalb vorgeschlagen, nicht mehr zu fragen, *was* Kunst, sondern, *wann* Kunst sei. Im Anschluss an diese Überlegungen bestünde eine zentrale Aufgabe des Kunstmanagements darin, Kräfte, Fantasien und Strategien zu entwickeln, die das Praxisfeld in seinem Zuschnitt theoretisch und konzeptuell mitbestimmen.

So verstanden zählt es zu den Forschungsaufgaben des Kunstmanagements – und das wäre mein *zweiter Vorschlag* –, eine handlungsbezogene Kunsttheorie zu entwickeln, die Ästhetik und Institutionstheorie mit machtpolitischen Fragen in Verbindung bringt sowie die Entstehungsbedingungen von künstlerischer Praxis erforscht. Hierbei könnte der Begriff der *Inszenierung* zentral sein, verknüpft er doch ästhetisch bestimmte Kommunikationsformen mit der Setzung eines (institutionellen) Rahmens für bestimmte Wirkungen.

Inszenieren bedeutet, wie Martin Seel schreibt, etwas «absichtsvoll zur Erscheinung zu bringen» und «auffällig zu machen», um «spürbare Gegenwarten» zu erzeugen (Seel 2001:50 ff.). Inszenierungen erfolgen immer im Hinblick auf Wirkungsabsichten und im Hinblick auf einen Rezipienten. Insofern verbinden sich im Inszenierungsbegriff ästhetische, soziale und politische Dimensionen; der Begriff beschreibt somit eine für das

Kunstmanagement zentrale Operation. Die kritische Auseinandersetzung mit diesem in der heutigen Mediengesellschaft beinahe ubiquitären Begriff und seinen verschiedenen Implikationen wäre für eine Reflexion des Aufgabenfeldes des Kulturmanagers deshalb überaus lohnenswert.⁸

«The whole way of life», Pluralismus und «Management of Meaning»

Wie aber liesse sich – im Gegensatz zum Kunstmanagement – *Kulturmanagement* verstehen, wenn Kultur *erstens* in einem gegenwärtigen Verständnis nicht mehr allein als von Künstlern und Wissenschaftlern bestimmte Sphäre gedacht wird, sondern als «whole way of life», mithin «Kulturproduktion» auch in der Alltagspraxis stattfindet und nicht als von der materiellen Lebenspraxis abgekoppelter «Reservatbereich» des Höherwertigen (Marcuse 1968:57) interpretiert wird? Inwiefern könnte hier noch von Management die Rede sein, wenn man *zweitens* berücksichtigt, dass – mit Blick auf Globalisierung und kulturellen Pluralismus – Kultur immer weniger als vorliegendes, kanonisiertes und kohärentes Ensemble von Werten und Identifizierungsangeboten betrachtet werden kann?

Bereits Max Weber verstand Kultur als einen bestimmten Gesichtspunkt der Beobachtung von Welt, indem er Kultur beschrieb als «vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens» (Weber 1904:223). Die Kulturwissenschaftler Hartmut Böhme, Peter Matussek und Lothar Müller führen diese Definition weiter, indem sie Kultur unter anderem als Orientierungspraxis beschreiben: «Kultur meint nicht mehr nur Gegenstände der Beobachtung, sondern auch die Formen und Perspektiven, welche die Gesellschaft zur Beobachtung von Beobachtern (Experten zweiter Stufe) ausgebildet hat.» (Böhme/Matussek/Müller 2000:106). Einen verwandten, jedoch mit einer existentielleren Note versehenen Kulturbegriff entwirft Jörn Rüsen, der langjährige Leiter des kulturwissenschaftlichen Instituts in Essen, wenn er Kultur als «Sinnproduktion als Bedingung der Lebenspraxis» (Rüsen 2000:77) bezeichnet.⁹

Kultur wird in allen Fällen verstanden als eine produktive Praxis der Weltaneignung durch Sinn- und Bedeutungsgenerierung. Das Primat der Tradierung, welches noch bei Luhmann anklingt, wenn er Kultur als «Gedächtnis der Gesellschaft» (Luhmann 1997:587) bezeichnet, wird in den genannten Theorieentwürfen erheblich relativiert. Auch der Soziologe Dirk Baecker schlägt in seinem Buch «Wozu Kultur?» vor, man solle den Kulturbegriff «aus seiner Verpflichtung [...] auf die Vergangenheit herauslösen» (Baecker 2001:10). Die Allgegenwärtigkeit und Unvermeidbarkeit des Kulturkontaktes in der heutigen Weltgesellschaft machte es laut Baecker sinnvoll, sein Augenmerk auf eine globale «Metakultur» (ebd.:191) zu richten, an der sich ein gegenwärtiger Kulturbegriff orientieren müsste. Der Kulturkontakt

beginne schon, wenn man aus der Haustür tritt, so dass man es mit einer «Normalität des ›Hybriden‹» (ebd.:30) zu tun habe. Gleichwohl aber könne sich die multikulturelle Gesellschaft nicht sicher sein, «den Kolonialismus hinter sich zu haben» (ebd.:32), schreibt er. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen führt Baecker einen Kulturbegriff als «Begriff zweiter Ordnung» (ebd.:33) ein, in dem sich Kultur als «Beobachtungsformel möglicher Unterschiede» (ebd.:22) erweist und vor allem die «Kontingenz der Lebensformen» (ebd.:50) bewusst macht. Das Paradoxe an diesem Kulturbegriff zweiter Ordnung ist, dass er immer eine «Kultur des Selbstzweifels» (ebd.:58) mit sich führt, weil das Bewusstwerden der Kontingenz der eigenen Lebensform stets auch bedeutet, die eigene Kultur potentiell zu hinterfragen – selbst wenn sie eine Kultur zweiter Ordnung ist.

Darauf, dass Kultur immer schon «diversity» enthält, machte bereits der schwedische Kulturanthropologe Ulf Hannerz Ende der 1980er Jahre aufmerksam. Mit einer eigenen Kreolisierungstheorie und seiner globalisierungsorientierten «macro-anthropology» (Hannerz 1987:547) legte er sein Augenmerk vor allem darauf, die Struktur von Kulturalisierungs- und Kolonialisierungsprozessen zu betrachten und nicht mehr, wie es der kultur-anthropologischen Tradition entsprach, von einem Authentizitätsbegriff auszugehen und dabei einem angeblich ursprünglichen, homogenen wahren Kern einer jeweiligen lokalen, möglichst unberührten Kultur nachzuspüren. «There is a ›management of meaning‹ by which culture is generated and maintained, transmitted and received, applied, exhibited, remembered, scrutinised and experimented with. [...] cultures can perhaps never be completely worked out as stable, coherent systems; they are for ever cultural ›work in progress‹» (ebd.:550). Hannerz beschreibt dabei, welche Rolle in diesem Prozess die politischen Institutionen und die Bildungshoheit spielen und schildert die gegenseitigen Einflussnahmen als «centre-periphery-relations» (ebd.:557).

Ausgehend von diesen Überlegungen liesse sich eine soziokulturelle Praxis als Aufgabe des Kulturmanagements beschreiben, ein «Management von Kulturen», bzw. ein «Management of Meaning». Konkret könnte dies etwa heissen, selbstkritische Diskurse und Projekte zu Fragen des kulturellen Erbes anzuregen (*heritage management*), Chancen nachzuspüren, die sich für Organisationen, Institutionen, Kommunen und Gesellschaften aus der kulturellen Vielfalt ergeben (*diversity management*), sich ausgehend vom Umgang mit Hybridem mit der eigenen Kultur auseinander zu setzen (Identitätsmanagement) oder neue soziale Interaktionen zu provozieren (*social engineering*).

Da diese Aufgaben in einem heutigen Verständnis kaum angemessen durch ein autoritäres Führungsprinzip oder ausschliesslich nach wirtschaftlichen Kriterien «gemanaged» werden können, gilt auch hier eine deiktische Praxis des Inszenierens und Kontextualisierens als leitend. Kulturmanager sind demzufolge nicht Dienstleister, Kommerzialisierer

und Vermittler des immer schon Vorhandenen, sondern Interpreten, Arrangeure und Beziehungsstifter, die Kontexte und Sinn herstellen.¹⁰ Dabei sind Forschen und Kuratieren eng aufeinander bezogen. Management heisst dabei zwar weiter auch Steuerung und Entscheidung, aber in einem Feld, das sich hierdurch allererst ausbildet und immer neu bestimmt werden muss. Dies bedeutet zugleich, dass ein in der Betriebswirtschaftslehre beheimateter Managementbegriff für diese Aufgabe kaum tauglich ist. Insofern gilt es – und dies wäre mein *dritter und letzter Vorschlag* zur Theoriebildung – einen eigenen Managementbegriff zu entwickeln und sich dabei eher an geistes- und sozialwissenschaftlich fundierten Managementtheorien zu orientieren, die auf nicht triviale Steuerungsmechanismen abheben.

Hierbei wäre zunächst unverzichtbar, zwischen Ökonomie und Management zu unterscheiden. Denn während Ökonomie auf Rationalisierung, Effizienz, Zahlung und den berechnenden Umgang mit knappen Ressourcen aus ist und dabei per se als eine gewinnorientierte, mathematische Praxis (Rechnungswesen, Ökonometrie) verstanden werden kann, lässt sich Management als eine organisationsorientierte Steuerungskompetenz beschreiben, die vor allem die Sozialtheorie als methodisches Fundament nutzt. Folgt man dieser Differenz, so müssen Kunst- und Kulturmanagement zunächst einmal nichts mit Ökonomisierung, Rationalisierung oder Effizienzdenken gemein haben.

Zudem müssten die hier anvisierten Managementtheorien einen grundlegend anderen Managementtypus entwickeln als jenen, der in der Managementliteratur als «Institution» beschrieben wird, als Institution, die «mit Anweisungsbefugnis betraut» ist, «Vorgesetztenfunktionen» wahrnimmt (Steinmann / Schreyögg 1990:6) und dabei ihre Aufgabe in der rationalen Lösung von Problemen in einem als überschaubar und beherrschbar gedachten Feld sieht. Viel eher wäre ein Entscheidertypus gefragt, der gerade nicht auf die Beherrschbarkeit seines Aktionsfeldes setzt, sondern ungelöste Probleme als seine eigentliche Existenzberechtigung begreift – und deshalb mitunter auch selbst zur Destabilisierung beiträgt. Dieser «postheroische Manager», den Dirk Baecker und Alexander Kluge (Dies. 2003:56 u. Baecker 1994) im Anschluss an Charles Handy beschreiben, delokalisiert Macht und geht nicht nach einem Zweck/Mittel-Schema vor. Er navigiert, kommuniziert, forscht und zeigt durch Entscheidungen. Er provoziert Überraschungen und versucht im Kräftefeld verschiedener «Wahrheitsregime» (Michel Foucault) dadurch jenes «Management of Meaning» zu implementieren; allerdings ohne je genau zu wissen, wie sich Bedeutung managen lässt.

Einen eigenen Managementbegriff auszuarbeiten sowie dem entsprechende Organisations- und Institutionstheorien theoretisch weiter zu entwickeln, wäre daher eine der grossen Herausforderungen innerhalb einer eigenen Theoriebildung des Kulturmanagements. So

verstanden liesse sich die Kulturmanagementtheorie zu einer Wissenschaft des «Managements of Meaning» entwickeln, die zwischen Kulturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften, Kommunikationswissenschaften und Kunstwissenschaften einen eigenen Platz beanspruchen könnte.

Literatur

- Adorno, Theodor Wiesengrund, *Ästhetische Theorie*, Frankfurt a. M. 1973
- Baecker, Dirk, *Postheroisches Management*, Berlin 1994
- Baecker, Dirk, *Wozu Kultur?* Berlin 2001
- Baecker, Dirk, Kluge, Alexander, *Vom Nutzen ungelöster Probleme*, Berlin 2003
- Boehm, Gottfried, *Bildsinn und Sinnesorgane*, in: *Neue Hefte für Philosophie*, Nr. 18/19, 1980, S. 118–132.
- Böhme, Hartmut, Matussek, Peter, Müller, Lothar, *Orientierung Kulturwissenschaft. Was sie kann, was sie will*, Reinbek bei Hamburg 2000
- Bonk, Ecke, *Kunstuniversitäten*, in: Zinggl, Wolfgang (Hrsg.), *Spielregeln der Kunst*, Dresden 2001, S. 8–72.
- Clifford, James, *On collecting art and culture*, in: Düring, Simon (Hrsg.), *The Cultural Studies Reader*. London 1993, S. 49–73.
- Fuchs, Max (Hrsg.), *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über die Grenzen*, Remscheid 1993
- Geertz, Clifford, *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt a. M. 1983
- Goodman, Nelson, *Weisen der Welterzeugung*, Frankfurt a. M. 1990
- Groys, Boris, *Der Künstler als Konsument*, in: Ders., *Topologie der Kunst*, München 2003, S. 47–58.
- Gumbrecht, Hans Ulrich, *Diesseits der Hermeneutik. Die Produktion von Präsenz*, Frankfurt a. M. 2004
- Haacke, Hans, *Bemerkungen zur kulturellen Macht*, in: Kravagna, 2001, S. 49–53.
- Hannerz, Ulf, *The World in Creolisation*, in: *Africa. Journal of the International African Institute*, vol. 57, Nr. 4, 1987, S. 546–559.
- Heinrichs, Werner, *Einführung in das Kulturmanagement*, Darmstadt 1993
- Heinze, Thomas (Hrsg.), *Kultur und Wirtschaft: Perspektiven gemeinsamer Innovation*, Opladen 1995
- Kravagna, Christian (Hrsg.), *Das Museum als Arena. Institutionskritische Texte von KünstlerInnen*, Köln 2001
- Lingner, Michael, *Vom Ende der Kunstaustellung und Ausstellungskunst*, in: *META 2*, 1992, S. 52–54.
- Luhmann, Niklas, *Gesellschaftsstruktur und Semantik*, Frankfurt a. M. 1997
- Luhmann, Niklas, *Die Kunst der Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 1999
- Manhart, Sebastian, *Disziplin, Fach und Studiengang. Grundbegriffe der Disziplingeschichtsschreibung*, in: *Zeitschrift für pädagogische Historiographie*, 13. Jg., 1/2007, S. 14–20.
- Marcuse, Herbert, *Kultur und Gesellschaft I*, Frankfurt a. M. 1968
- Müller-Jentsch, Walter, *Das Kunstsystem und seine Organisationen oder Die fragile Autonomie der Kunst*, in: Wieland, Jäger, Schimang, Uwe (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*, Wiesbaden 2005, S. 186–219.
- Ricken, Norbert (Hrsg.), *Über die Verachtung der Pädagogik. Analysen – Materialien – Perspektiven*, Wiesbaden 2007, S. 159–182.
- Rieger-Ladich, Markus, *Akzeptanzkrisen und Anerkennungsdefizite. Die Erziehungswissenschaften als subalterne Disziplin?*, in: Ricken 2007, S. 159–182.
- Seel, Martin, *Inszenieren als Erscheinenlassen. Thesen über die Reichweite eines Begriffs*, in: Zimmermann, Jörg, Früchtl, Josef (Hrsg.), *Ästhetik der Inszenierung*, Frankfurt a. M. 2001, S. 48–62.
- Siebenhaar, Klaus, *Kultur und Management: Positionen, Tendenzen, Perspektiven*, Berlin 1992
- Steinmann, Horst, Schreyögg, Georg, *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Wiesbaden 1990
- Tröndle, Martin, *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*, Bern 2006
- van den Berg, Karen, *Impresario, Künstler, Manager, Dienstleister oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers*, in: Markowski, Marc, Wöbken, Hergen (Hrsg.), *oeconometa. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*, Berlin 2007, S. 131–146.
- van den Berg, Karen, Landkammer, Joachim, *Inszenierung*, in: Tsvasman, Leon R. (Hrsg.), *Das grosse Lexikon Medien und Kommunikation*, Würzburg 2006, S. 149–154.
- Voesgen, Hermann, *What Makes Sense? Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape*, in: Ders.

(Hrsg.), *What Makes Sense? Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape*, ENCATC 2005, S. 17–26.

Wagner, Thomas, *Der Mensch strebt hinaus ins Imaginäre. Anmerkungen zur Kunst im Zeitalter ihrer grenzenlosen Freiheit*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 3. April 1999, (Bilder und Zeiten) S.1.

Weber, Max, *Die «Objektivität» sozialwissenschaftlicher Erkenntnis* [zuerst 1904], in: Winkelmann, Johannes (Hrsg.), *Max Weber, Soziologie, Weltgeschichtliche Analysen, Politik*, Stuttgart 1956, S. 186–262.

Williams, Raymond, *Culture is Ordinary* [zuerst 1958], in: Gray, Ann, McGuigan, Jim (Hrsg.), *Studying culture. An introductory reader*, 2. Aufl. London 1997, S. 5–14.

Anmerkungen

- 1 In der Unterscheidung zwischen Studiengang, Fach und Disziplin folge ich Sebastian Manhart. Er schreibt: «Fächer verdanken sich dabei sehr viel stärker kontingenten Prozessen der Abgrenzung von Wissensbeständen, die sich zumeist nicht wissenschaftsinternen Unterscheidungen verdanken, sondern sich als nützlich, praktisch oder auf andere Weise als durchsetzungsfähig erwiesen haben. In der Moderne ist es zumeist der Berufsfeldbezug, aber auch staatliches Prestige, politische Interessen, religiöse Dogmatik etc. haben in der Vergangenheit Fachteilungen induziert [...] Es existieren aber auch zahlreiche Fächer, die im Schnittpunkt mehrerer disziplinärer Felder liegen, und die sich zumeist aufgrund des ihnen eigenen Gegenstandsbezugs [...] einer klaren disziplinären Zuordnung dauerhaft verweigern.» (Manhart 2007:16) Als Disziplin bezeichnet Manhart hingegen ein semantisches Feld mit kohärenten symbolischen Ordnungen, einen «Zusammenhang von Theorien, Begriffen, Methoden und Problemstellungen» (ebd.). Das Fach formiert sich im Gegensatz dazu in der Organisation der Hochschullehre und bildet sich in entsprechenden Fachbereichen und der «Verschränkung mit der Organisation Universität» ab (ebd.). Dies sind Unterscheidungen, die gerade durch den Bolognaprozess wieder wichtig werden, weil Studiengänge, Fächer und Disziplinen in den neuen Bachelor- und Masterprogrammen einer anderen Logik folgen als bisher.
- 2 Ähnlich selbstkritische Beschreibungen der eigenen Disziplin lassen sich auch in der Pädagogik beobachten, die traditionell, obwohl einer der personell grössten wissenschaftlichen Fachbereiche in Deutschland, ebenfalls über ein geringes akademisches Ansehen verfügt. Vgl. hierzu: Ricken 2007. Diesem Band ist auch der Begriff «Anerkennungsdefizite» entnommen (Rieger-Ladich 2007:159).
- 3 Bollenbeck 1994:12. Die Formulierung «wirkliche Kulturträger» ist ein Zitat, das Bollenbeck als Beleg für eine eigene kulturpolitische Semantik in Deutschland anführt. Der Autor diskutiert in seinem Buch *Bildung und Kultur. Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters* (1994) auf der Basis zahlreicher Textquellen und in einer sozialgeschichtlichen Perspektivierung, inwieweit die Tradierung eines spezifischen Verständnisses des Zusammenhangs von Bildung und Kultur, in dem Kultur schliesslich zum Medium der Bildung wird, als genuin deutsches Deutungsmuster gelten kann. Er zitiert dabei eingangs eine Debatte des preussischen Abgeordnetenhauses aus dem Jahre 1910, in welcher der Sozialdemokrat H. Ströbel Schiller, Hebbel, Rosegger, Hauptmann und Lillencron als die «wirklichen Kulturträger» bezeichnet (ebd.12).
- 4 Dieser Argumentation folgt übrigens auch Tröndle 2006:24.
- 5 «Gesellschaftlich an der Kunst ist ihre immanente Bewegung gegen die Gesellschaft, nicht ihre manifeste Stellungnahme», schreibt Adorno in der *Ästhetischen Theorie*, und weiter: «Soweit von Kunstwerken eine gesellschaftliche Funktion sich präzisieren lässt, ist es ihre Funktionslosigkeit» (Adorno 1973:336f.).
- 6 Vgl. hierzu die Clifford'sche Unterscheidung Kunst = individuell und Kultur = kollektiv (Clifford 1993:57).
- 7 Ein Paradigmenwechsel hin zu einer postautonomen Periode der Kunst fordert etwa der Künstler Michael Lingner (1992:54).
- 8 Zu einer ersten kritischen Bestandsaufnahme des Inszenierungsbegriffs vgl. van den Berg / Landkammer 2006.
- 9 Vgl. hierzu auch Geertz (1983:9), der von Kultur als einem «selbstgesponnenen Deutungsgewebe» spricht.
- 10 Zu unterschiedlichen Rollenmodellen des Kulturmanagers vgl. van den Berg 2007. Hier werden sieben Typen unterschieden: der Kulturmanager als 1) Kommerzialisierer, 2) als Institution, 3) als Dolmetscher, 4) als charismatischer Inszenator, 5) als Ermöglicher, 6) als «postheroischer» Künstler und schliesslich 7) als Forscher. Zu vergleichbaren Typisierungen siehe auch Voegen 2005.