

van den Berg, Karen:

Impresario, Künstler, Manager, Dienstleister oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers,

in: Marc Markowski, Hergen Wöbken (Hrsg.): oeconometa. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft, Berlin,
Kadmos Verlag, 2007:
S. 131-146.

Impresario, Künstler, Manager oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers

KAREN VAN DEN BERG

Kunst ist nicht gut – oder: die Kunst der Unterscheidung

Nur ungern verabschiedet sich der Kulturbetrieb von der tradierten Vorstellung, Kunst und Kultur dienen der Humanisierung und seien das ethisch Wertvolle und Gute.¹ »Im bürgerlichen Zeitalter galt und gilt Kultur geradezu als Humanum schlechthin, das den Menschen jenseits aller zeitbedingten Zufälligkeiten kennzeichne«,² schreibt der Wuppertaler Kunst- und Kulturtheoretiker Bazon Brock. Allerdings ist – so Brock weiter – »die Vereinnahmung von Kultur [...] für den Humanismus, die demokratischen Ideale und die Verbesserung der Welt [...] außerordentlich riskant«;³ denn Kultur ist in gewisser Weise zugleich immer auch diskriminierend, wenn man sie – im Anschluss an Dirk Baecker – als »Beobachtungsformel möglicher Unterschiede« versteht.⁴

Wenn vom Verhältnis zwischen Kunst und Ökonomie die Rede ist, besteht eine der entscheidenden Verwechslungen häufig darin, hier – wie beim Begriff Kultur auch – eine ethische bzw. moralische Unterscheidung zu treffen. Doch weder ist Kunst per se etwas ethisch Gutes,⁵ noch ist ökonomisch motiviertes Handeln prinzipiell ausbeuterisch und moralisch verwerflich. Dennoch wird nach wie vor vielfach an dieser Unterscheidung festgehalten.⁶ Zwar haben wir es nicht mehr mit den Fronten der 60er Jahre zu tun, als »Kulturfuzzis« – wie der Komponist Wolfgang Rihm sich und seinesgleichen in Donaueschingen offensiv bezeichnete⁷ – die Kunst als letzte Bastionen gegen die »Machenschaften« der Wirtschaft verteidigten; doch hat sich der Tenor nicht grundlegend gewandelt. Allerdings sind heute die Beschreibungen subtiler: während Künstler und Kuratoren sich gerne auf die Seite der Political Correctness schlagen und diese zum Thema ihrer Arbeit machen – schon weil sie sich selbst als widerständige Minderheit verstehen –, wird unternehmerische Kunst- und Kulturförderung zumeist unter dem Label »Corporate Social Responsibility« verhandelt. Ohne jene engagierten und altruistisch motivierten Projekte diskreditieren zu wollen, die tatsächlich gesellschaftliche Impulse setzen, bleibt fraglich, ob das Engagement eines Unternehmers für Kunst- und Kultur *prinzipiell* durch soziale Verantwortung motiviert ist. Mehr als strittig ist jedenfalls, dass das Sam-

melnen von Kunst für unlautere Strategien an anderer Stelle zu entschädigen vermag.⁸ Umgekehrt muss auch die Minderheit der »Kultur fuzzis« – und hierin liegt eine Aufgabe der Kunstvermittlung – permanent damit umgehen, dass ihre Arbeit immer wieder als exklusiv und diskriminierend gegenüber einem nicht in die Diskurszusammenhänge eingeführten Publikum gesehen wird. Wie viel »Kultur fuzzismus« wir uns jedoch dringend leisten müssen und wie viel wir uns leisten können, wird deshalb immer neu verhandelt. Hierbei wird häufig unterschätzt, dass wir es mit einem manchmal sogar spannenden und orientierenden Prozess zu tun haben, der nicht nur dazu herausfordert, andere zu begeistern, sondern auch die eigene Position zu reflektieren. Dieser Aushandlungsprozess ist in sich entwickelnden Gesellschaften – glücklicherweise – nicht abschließbar.

Dennoch: Wenn wir davon ausgehen, dass es nicht Ethik und Moral sind, die hier den Unterschied machen, was dann? Gerade in einer Zeit, in der ökonomische Zweckorientierung alle Lebensbereiche kolonialisiert hat und die Kunst, oder besser: die künstlerische Praxis der »postautonomen Periode«⁹, ihr Selbstverständnis vor allem durch die permanente Selbsterweiterung und Grenzüberschreitung begründet, sind klare Differenzierungen erschwert; wir haben es hier mit einem überaus hybriden Feld zu tun, in dessen Grenzen, Zwischenräumen, Schnittstellen und Nischen sich allerhand Projekte angesiedelt haben.¹⁰ Wie aber lässt sich dieses Feld zwischen Kunst und Ökonomie beschreiben?

Um dem näher zu kommen, möchte ich im Folgenden eine Nischenfigur vorstellen: den Kulturmanager. Der Kulturmanager ist für diese Analyse ein dankbares Opfer, scheint er doch zwischen den Stühlen zu sitzen und wird deshalb im Wesentlichen kritisch beäugt. Für die einen ist er ein Schmalspurintellektueller oder Technokrat, der darauf abonniert ist, jede Form künstlerischer Praxis auf ihre Marktgängigkeit hin zu trimmen. Für die anderen stellt er sich als selbst ernannte Institution dar, die sich herausnimmt, darüber zu entscheiden, was der Kunst zuzurechnen ist und was nicht. So sehen viele im Kulturmanager denjenigen, der durch Selektion und Mittelzuteilung seine Hegemonie ausbaut und den Diskurs bestimmt, etwa indem er entscheidet, was Teil der Öffentlichkeit wird und was nicht. In mancher Selbstbeschreibung hingegen nennen sich Kulturmanager zuweilen »Gap Bridger«¹¹ und Vermittler zwischen den Welten, Vermittler zwischen »Kultur und Kommerz« oder »Dolmetscher«. Oder sie sehen sich als die eigentlichen »Ermöglicher von Kultur« oder gar als Meta-Kulturschaffende. All diesen Beschreibungen unterliegen immer auch unterschiedliche Vorstellungen von dem, was genuin ökonomische bzw. was genuin künstlerisch-kulturelle Handlungsstrategien sind. Insofern kann eine Typologie des Kulturmanagers zur Klärung von Differenzen,

Analogien und Allianzen durchaus aufschlussreich sein. Ich möchte deshalb sieben Typen unterscheiden und beschreiben: 1) den Kulturmanager als Kommerzialisierer, 2) den Kulturmanager als Institution, 3) den Kulturmanager als Dolmetscher, 4) den Kulturmanager als charismatischen Inszenator, 5) den Kulturmanager als Ermöglicher, 6) den Kulturmanager als »postheroischen« Künstler und schließlich 7) den Kulturmanager als Forscher. Da die Typologie aus aktuellen Beobachtungen des Bereichs der bildenden Kunst entwickelt ist und der Begriff »Kulturmanager« teilweise synonym zu dem des Kurators verwendet wird, erhebt die Beschreibung weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf vollständige Übertragbarkeit in andere Kulturbereiche. Manche Überzeichnung in der Formulierung dient der Differenzierung und ist Preis einer typologischen Kondensierung. Was hiermit versucht wird, ist, unterschiedliche Arbeitsstrategien im Kulturmanagement zunächst funktional zu betrachten, um das damit jeweils verknüpfte Selbstverständnis zu verstehen, und schließlich die daran gebundenen genuinen Qualitäten, Chancen und Grenzen zu erkennen.

*Der Kulturmanager als Kommerzialisierer – oder:
Woher kommt der Kulturmanager?*

Die Rede von der Spezies des Kulturmanagers hat im Grunde erst seit den 80er Jahren Konjunktur. Sie entstand im Zuge der Ästhetisierung, vor allem aber im Rahmen der Ökonomisierung der postmodernen Gesellschaften. In den 80er Jahren verbreitete sich die Erkenntnis, dass all das, was unter den Begriffen »Kunst« und »Kultur« verhandelt wurde, sich viel stärker als ursprünglich angenommen unter dem Horizont einer ökonomischen Wertschöpfungskette gewinnbringend nutzen lässt. Die Rede von »Unternehmenskultur« setzte ein, Kunst wurde als Imageträger für Unternehmenszwecke entdeckt, das »Kultur sponsoring« boomte und »Kultur« wurde als wichtiger »Standortfaktor« einer Wirtschaftsregion erkannt. Die sogenannte Kulturindustrie und der Kunstmarkt expandierten in bis dahin ungeahntem Ausmaß. Die Vermarktung künstlerischer Praxis wurde mit dem Beginn einer aufkeimenden Eventkultur als wachsender Wirtschaftszweig entdeckt und zugleich entstand eine Sensibilität für die ökonomische Ineffizienz traditioneller öffentlicher Kulturinstitutionen.

So lautete die häufigste Frage an die öffentlichen Kulturinstitutionen und Kulturinitiativen nicht mehr, ob sie eine spezifische kulturelle Identität dokumentieren oder herstellen oder einem Bildungsauftrag gerecht werden, sondern: Wird das Projekt von genügend Besuchern frequentiert? Arbeitet es kundenorientiert? Zieht das kulturelle Geschehen genügend Besucher in

die Stadt und trägt so dazu bei, die Stadt als Wirtschaftsstandort attraktiv zu machen?¹²

Die Rückführung der kulturellen Praxis auf das Argument der Ökonomie und die Vermarktung von kultureller Produktion als Ware, die Adorno und Horkheimer in ihrem polemischen Essay zur Kulturindustrie bereits Jahrzehnte zuvor kritisch beschrieben hatten,¹³ fand in den 80er Jahren ihren vorläufigen Höhepunkt.

Es ist interessant, dass der Aspekt der Kommerzialisierbarkeit künstlerischer Praxis noch einige Jahre zuvor für ein Unterscheidungsmerkmal zwischen High and Low Culture gehalten wurde. Während Low Culture bzw. Alltagskultur als kommerzialisierbar galt, behielt sich in diesem hierarchischen Kulturverständnis die sogenannte »High Culture« – und hierunter wurden Wissenschaft und Künste verstanden – eine Autonomie gegenüber der Ökonomie vor. Aber gerade deshalb wurden Wissenschaft und künstlerische Produktion nun als unausgeschöpfter Markt entdeckt.

Es breitete sich eine erneute Euphorie für die »uniqueness« des Künstlers aus. Er wurde nicht mehr – wie in den 70er Jahren – *diskutiert*, sondern *inszeniert*, und zwar als besonders individualistisches Individuum, als »exemplarisches Subjekt«, als eine Ausnahmeerscheinung, ein letztlich außerhalb der Gesellschaft stehendes Individuum und: Genie. Damit wurde das in Romantik und Idealismus entworfene Künstlerbild als Prototyp für das Markendenken neu entdeckt. So ist es kein Zufall, dass gerade eine Figur wie van Gogh zum teuersten Künstler der 80er Jahre wurde; denn er macht eine geradezu zwanghafte Auseinandersetzung mit sich selbst und seiner eigenen Unergründlichkeit zum Thema seiner Kunst und bot sich deshalb – und hiermit soll nicht seine künstlerische Leistung geschmälert werden – hervorragend zur Mythologisierung als unverstandenes Genie an.

Hatte die extrem politisierte Kunstproduktion der 70er Jahre durch öffentliche Happenings, Dematerialisierung und ortsbezogenes Arbeiten eben noch versucht, den Geniebegriff abzuschaffen, die institutionellen Grenzen der Kunst in Richtung einer soziokulturellen Arbeit zu erweitern und sich gegen jede Kommerzialisierung und ausschließende Wertinszenierung zu wehren, so wurde in den 80er Jahren die künstlerische Produktion wieder als *der* werthaltigste Aspekt der Kultur(güter)produktion überhaupt in Szene gesetzt. Der Trend zur Enthierarchisierung des Kulturbetriebs in den 70er Jahren wurde in den 80er Jahren durch eine ökonomisierbare Eventkultur und einen Boom des Kunstmarktes weitgehend unterbrochen. Die Pädagogen, Vermittler und Kulturarbeiter, die um eine Demokratisierung der kulturellen Praxis bemüht waren, wurden durch jenen Kulturmanager ersetzt, der alle Formen gesellschaftlicher Sinnproduktion in das Prinzip des vermarktbareren Erlebnisses übersetzte. Kultur und Kunst wurde als konsu-

mierbare Luxusware gedeutet. Um diese sinnvoll in die ökonomische Wertschöpfungskette einzureihen, entstand der »Kulturmanager« als ein – etwas polemisch überspitzt so zu bezeichnender – *Kommerzialisierer*.

Als Beispiel für einen der ersten Kulturmanager vom Typus des »Kommerzialisierers« kann der Direktor des Guggenheim Museums *Thomas Krens* gelten. Dem studierten Kunsthistoriker und Wirtschaftswissenschaftler gelang es, aus einer zwar großen, aber mit anderen durchaus vergleichbaren amerikanischen Privatkunstsammlung das größte weltweit agierende Kunstimperium zu errichten, das mittlerweile neben dem Hauptsitz in New York über Dependancen in Venedig, Bilbao und Berlin verfügt. Krens betrachtete die zum Großteil im Depot schlummernde Sammlung wie einen »Strumpf voller Dukaten« und entwarf von hier ausgehend die Devise: »Baue mir ein hochkarätiges Museum« – wie Jean-Christoph Ammann es formulierte –, kaufe Werke nach meinen Vorgaben und ich leihe dir »hochkarätige« Werke.¹⁴ Er forderte dabei von Städten Millionensummen für außergewöhnliche Architekturen – in Bilbao zahlte das Baskenland einhundert Millionen Dollar – und entwarf dafür ein Konzept, nach welchen Prämissen das Museum zukünftig zu sammeln habe. Die so entstandene Sammlung wurde dann durch diejenigen Werke ergänzt, die er als Leihgaben anbot. Was er zur Verfügung stellte, war das renommierte System »Guggenheim«, ein Franchisingssystem nach dem Vorbild lizenzbetriebener Handelsketten. Mithin bot er eine Organisations- und Marketingplattform. Krens schreibt Eintrittspreise vor, bestimmt Ausstellungen und Infrastruktur und sein »Headquarter« partizipiert am Verkauf der Tickets. Jahrelang konnte er damit Gewinne einspielen, weltweit Großausstellungen realisieren und einen Bau wie den berühmten Gehry-Bau in Bilbao realisieren – wohlgerne bezahlt von der öffentlichen Hand Spaniens.

Versucht man – ohne Adornosche Polemik, die solche Strategien als Form kulturellen Verfalls deuten würde – diese Figur des Kulturmanagers als Kommerzialisierer funktional zu betrachten, so scheint es auf eine Unterscheidung der Perspektive anzukommen: der Ausgangspunkt und die treibende Kraft eines Kulturmanagers vom Typus Krens sind die Vision der globalen Expansion einer bestimmten Ausprägung von Kultur bzw. Kunst, mit der er einen hegemonialen Anspruch verbindet – diese muss groß und »erhaben« und in ihrem Wert bereits international kommuniziert und bekannt sein. Die Strategie, die Thomas Krens erfolgreich durchgesetzt hat, zählt nicht darauf, Kunst zu vermarkten, sondern Kunst selbst als Marketinginstrument zu benutzen. Hierbei ist der Reputationsgewinn als solcher der eigentliche Zweck. Die Kunst kann durch die globale Ausbreitung ihre Reputation steigern und hierdurch werden wiederum die mit dieser Kunst ausgestatteten Regionen mit Reputation beliefert.

Für diesen selbstreferenziellen imageorientierten Ansatz ist Krens berühmt geworden. Was er bietet, ist eine global arrivierte Kunstproduktion, die Touristen anzieht und so etwa der Region um Bilbao tatsächlich wichtige wirtschaftliche Impulse geben konnte.¹⁵

Dieser Ansatz muss mit einem extrem hierarchischen Kulturbegriff operieren, der seine wichtigste Referenz in seinen selbst erzeugten Wertzuschreibungsmechanismen hat. Kultur ist hier nicht eine allen Lebenszusammenhängen unterliegende Form der Sinn- und Bedeutungskonstruktion,¹⁶ sondern ein mehr oder weniger geschlossenes autopoetisches gesellschaftliches Funktionssystem, das sich auf eine qualitative Ausdifferenzierung nach selbst bestimmten Kriterien beruft. Hier geht es nicht zuerst um die Erweiterung von Deutungsleistungen oder um die Ausbildung neuer kultureller Identitäten, sondern um Reputationslieferung. Das Paradoxe daran ist, dass gerade dieses auf seine eigene Reputation gerichtete System eine erhebliche Reichweite aufweist und sich relativ einfach in ökonomische Strategien übersetzen lässt.

Der Kommerzialisierer kommuniziert Kultur denn auch nicht aus sich heraus, sondern vor allem mit dem Argument der Marktbeförderung.¹⁷ Und die ist im Falle Bilbao auch gelungen; hier hat die Etablierung des Museums einer ganzen Region tatsächlich neues wirtschaftliches und kulturelles Leben verliehen und gleichsam als Katalysator vieler weiterer kultureller, unternehmerischer und städtebaulicher Initiativen gewirkt. Unter Kulturpolitikern, Museumsleuten und Kulturtheoretikern wurde ausgiebig diskutiert, ob die Guggenheim-Strategie der Kultur nützt oder schadet, ob sie ein kulturelles Orientierungswissen verfügbar macht oder im Grunde die westliche – und hier vor allem die amerikanische – Kunstproduktion als Herrschaftswissen manifestiert. Bilbao nur auf Letzteres zu reduzieren, wäre sicher nicht angemessen. Immerhin ist hier ein Bau entstanden, der nicht zu Unrecht weltweites Aufsehen erregte und eine Region veränderte. Zweischneidig bleibt es jedoch, wenn hieraus der Schluss gezogen wird, man müsse Kunstprojekte prinzipiell ökonomisch legitimieren.

Der Kulturmanager als Institution und die Durchsetzung des Neuen

In der traditionellen Managementtheorie wird der Manager entweder als »Institution« oder aber eher funktionsorientiert beschrieben. Wenn Manager als »Institution« verstanden werden, besetzen sie »alle Positionen einer Organisation, die mit Anweisungsbefugnis betraut sind, also alle Stellen, die sich die Führungsaufgabe teilen. Manager sind alle Organisationsmit-

glieder, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen.«¹⁸ Die funktionsorientierte Beschreibung dagegen versteht unter einem Manager denjenigen, der »Steuerungshandlungen« unterschiedlicher Art vollzieht: »planende, organisierende oder kontrollierende Tätigkeiten«¹⁹ und durch eine Art Querschnittshandeln den Einsatz von Ressourcen und Sachfunktionen steuert. In diesem Verständnis gehört der Manager nicht einer bestimmten Ebene an.

Der Manager als »Institution« dagegen fasst seine Steuerungsaufgabe als eine Führungsfunktion auf. Er ist nicht jener postheroische Manager, den Dirk Baecker in seinem Buch »Postheroisches Management« vorstellt und von dem er an anderer Stelle sagt, er müsse »in der Lage sein, nahezu gleichzeitig die Perspektive seiner Abteilung gegenüber der Geschäftsführung durchzusetzen wie auch die Perspektive der Geschäftsführung gegenüber seiner Abteilung«.²⁰ Der Manager als Institution lebt nicht in jener »Widerspruchskunst«, von der Baecker spricht. Er ist nicht der komplexe Managertypus, der ungelöste Probleme und Zwangslagen als seine eigentliche Existenzberechtigung begreift – und deshalb selbst zur Destabilisierung beiträgt, weil er in der Destabilität seine Stabilität begründet. Der Manager als Institution ist der altmodische durchsetzungs- und statusbewusste Hardcore-Manager, dem es vor allem um die Expansion der Reichweite seiner Entscheidungen geht.

In der konventionellen Vorstellung, als Manager könne man Macht ausüben, liegt vielleicht eine wesentliche Attraktivität des Begriffs »Kulturmanagement«. Womöglich hat dies auch zur Karriere des »Kulturmanagers« als Modeberuf der 90er Jahre geführt, suggeriert doch der Begriff »Manager«, dass sich dahinter eine leitende Instanz verbergen würde. Die naive Vorstellung, Kulturmanagement würde das Angenehme (die Kultur) mit dem Nützlichen (der Karriere) verbinden, entwirft Imaginationsräume und verleiht der Arbeit des Kulturmanagers einen ganz eigenen Nimbus.

Für diese Auffassung vom Kulturmanager als einer Machtinstitution mit angenehmem Lebensstil und ständigem Jetlag dienten manche Kuratoren-Karrieren der 90er Jahre als Vorbild. Gerade von Künstlern, die nicht zu ihrem Dunstkreis zählen, werden sie vielfach zum neo-liberalen Feindbild erklärt, als Leute, die ihre Karriereplanung von Anfang an nur mit dem Ziel angehen, die nächste Documenta oder die nächste anstehende Biennale in São Paulo, Istanbul, Lyon, Venedig oder Johannesburg zu leiten.²¹

Das Instrumentarium des Kulturmanagers als Institution besteht in einer versierten Nischenforschung und Netzwerkarbeit, durch die er neue Theorie-Moden aufspürt. Kraft eines gut aufgestellten Kommunikationssystems arbeitet er daran, diese als Mainstream von morgen zu etablieren. Durch sein global organisiertes Kommunikationsnetzwerk konstruiert er sein ei-

genes kulturelles Wissen als Vorreiterwissen. Er ist nicht der Dienstleister im Hintergrund, sondern derjenige, der vor allem durch eine souveräne mediale Präsenz die Vorherrschaft seiner Theorie-Moden propagiert. Diese Art Kulturmanager haben sich ganz dem Mythos des Managers verschrieben, der das Unmögliche möglich macht und wirkliche Innovationen zur Erscheinung bringt. In gewissem Sinne kann er als Pendant zum Youngstar der New Economy gesehen werden, der mit den Mitteln einer Turbokarriere den Kapitalismus vorführt; denn Kulturmanager als Institutionen verhelfen durch ihre karrieremotivierte unbedingte Neugier tatsächlich häufig den abseitigsten Independent-Kulturerscheinungen zum Durchbruch, rücken zuweilen auch jene Randgruppen ins Licht, die sich gerade gegen diesen Jet-set-Lebensstil wenden. Dieser Typus ist dazu in der Lage, Agenda-Setting zu betreiben, ist aber nicht unbedingt selbst an der Produktion geistiger Inhalte mitbeteiligt. An deren Durchsetzung jedoch wirkt er wesentlich mit.

Der Kulturmanager als Institution bezieht sich in seinen Projekten und Initiativen weniger auf ökonomische Gesichtspunkte als der Kommerzialisierer, er baut seine Netzwerke in einem globalen Kulturdiskurs und in der Politik. Seine Produktionen erzielen keine Gewinne, sondern werden von Sympathisanten und Fürsprechern getragen und erregen mediale Aufmerksamkeit. Allein die eigene Zeiteinteilung unterliegt hier strengsten Effizienzkriterien.

Anders als der Kommerzialisierer braucht er kein hierarchisches Kulturverständnis. Vielmehr initiiert er auch soziokulturelle Projekte und bindet Bürgerinitiativen in seine Arbeit mit ein, nimmt politisch Stellung – nicht zuletzt, weil man hierdurch Aufmerksamkeit generiert. Bemerkenswertere waren eine ganze Reihe von Kuratoren solchen Typs in Europa an der Dekonstruktion eines hierarchischen Kunstbegriffs beteiligt und führten die Themen der Cultural Studies und unterschiedliche kulturanthropologische Ansätze in die Kunstinstitutionen ein. Als ein Beispiel für diesen Typus könnte man Klaus Biesenbach, den Gründer der »Kunstwerke« in Berlin, nennen, der dort Projekte wie »Schrumpfende Städte« oder die im Vorfeld sehr umstrittene RAF-Ausstellung verantwortete und der inzwischen als Kurator am PS1 in New York tätig ist.

Der Kulturmanager als Dolmetscher – ein Selbstbild aus der Kulturmanagementliteratur

In der Kulturmanagementtheorie wurde der Kulturmanager immer wieder als Vermittler zwischen dem System »Ökonomie« und dem System »Kultur« beschrieben. Der Hagener Kulturmanagement-Professor Tho-

mas Heinze etwa beschreibt den Kulturmanager als einen »Grenzgänger« zwischen getrennten gesellschaftlichen Systemen. Seine Hauptaufgabe sieht er darin, die »codebedingten ›gaps‹ zwischen den Funktionssystemen« zu überbrücken und damit »der isolationistischen Tendenz« entgegenzuwirken.²² Bemerkenswert ist, dass gerade Heinze sehr viel Wert auf eine Abgrenzung zwischen »Wirtschaftsmanagement« einerseits und »Kulturmanagement« andererseits legt. Das Wirtschaftsmanagement – so Heinze – beobachte die Umwelt im Medium des Geldes und unter dem Blickwinkel von Märkten. Kulturmanagement dagegen stelle »vor allem konzeptionelle Überlegungen der modernen Organisations- und Verwaltungssoziologie zu strategischem Denken« ins Zentrum.²³ »Problematisch ist« – so Heinze weiter – »in diesem Zusammenhang die Dominanz einer ökonomischen Wertfestschreibung (über Geld) als Substitut für eine an künstlerischen Standards orientierte Bewertung von Kunstwerken. [...] In diesem Spannungsverhältnis steht die ästhetisch-moralische Verpflichtung des Kulturmanagers, der entscheiden muss, nach welchen Parametern er sein Handeln ausrichtet.«²⁴ Dieses Bild des Kulturmanagers, als einer Figur, die in einer Art Spagat zwischen zwei Systemen steht, wird also an moralische Verpflichtungen gegenüber Kunst und Kultur gekoppelt.

Wie aber wird hier vermittelt? Heinze benutzt das Bild des »Magiers« und versteht den Kulturmanager als »Magier, der über die Fähigkeit zu indirekter Steuerung, zur Intervention, zum Eingriff in autonome Systeme verfügt, ohne Autonomie zu zerstören.«²⁵ Die »magischen« Fähigkeiten lassen an den Impresario denken, wie man ihn aus dem traditionellen Showbusiness kennt – ein weltgewandter Kommunikator, der selbst eine beeindruckende Persönlichkeit ist. Doch vermittelt der Kulturmanager – laut Heinze – nicht nur zwischen Kultur und Ökonomie, sondern auch zwischen »Genie und Banause«/»Kenner und Ignorant«²⁶. Heinze beschreibt in diesem Bild also gleichermaßen einen Insider und Pädagogen, der Bildungshierarchien ausgleicht. Begriffspaare wie »Genie und Banause« beschreiben dabei ein äußerst hierarchisch organisiertes Produktionssystem.

Der Ludwigsburger Kulturmanagement-Professor Werner Heinrichs spricht von »vermittelnden Interpreten und interpretierenden Vermittlern«²⁷ und benutzt dabei – wie oben erwähnt – den Begriff des »Dolmetschers«. Aufgabe des Kulturmanagers sei hiernach die kommunikative und koordinierte »Zusammenführung von Künstlern, Publikum, kultureller Institution« – immer mit dem Ziel die »Planung, Konzeption und Finanzierung kultureller Veranstaltungen zu koordinieren bzw. deren Durchführung zu sichern.«²⁸ In diesem Verständnis ist Kultur ein Veranstaltungssystem und die Aufgabe des Kulturmanagers, Kulturveranstaltungen durchzuführen.

*Kulturmanager als charismatischer Inszenator –
Erfindungsreichtum und Autorenschaft*

Der charismatische Inszenator überzeugt und vermittelt durch eine sichtbare persönliche Obsession für eine Sache und seine Fähigkeit zur künstlerischen Inszenierung. Er macht etwas erfahrbar und ist eben nicht der neutrale Dolmetscher, sondern führt Begeisterung und (pädagogischen) Eros vor. Er stellt eine Verbindlichkeit vor allem durch sein eigenes Engagement für ein Thema her.

Beispielhaft für einen solchen Charismatiker könnte man den – während der Arbeit an diesem Skript viel zu früh verstorbenen – Schweizer Ausstellungsmacher Harald Szeemann nennen.²⁹ Nach Ausstellungen wie »When Attitudes Become Form« 1969 in der Kunsthalle Bern organisierte er 1972 eine inzwischen legendäre Documenta, durch die er weltberühmt wurde. Der einstige Regisseur legte dabei neben einer poetisch betitelten thematischen Gliederung vor allem Wert auf das direkte körperlich-sinnliche Erlebarmachen von Zusammenhängen und formulierte so ein vorher im Ausstellungskontext nicht gekanntes Anspruchs an das inszenatorische Moment. Er selbst schrieb hierzu: »Es gehört heute zum guten Ton, »Konservator im Dienste der Künstler« zu sein. [...] Die nächste Stufe wäre allerdings, ein Konservator im Dienste der Intention der Künstler zu sein. Damit ist man aber auch schon am Ende der Möglichkeiten angelangt, die der kulturelle Ort bietet. Man füllt Rahmen aus, und möchte ihn nun sprengen oder, was auf die Dauer lohnender ist, inhaltlich vertiefen. Die Documenta 5 war ein gutes Beispiel für dieses Akzeptieren der äußeren, räumlichen Grenzen, das Energien freimachte für das Ausloten der Ikonographie der Schachtel.«³⁰ Szeemann unterstellte seine Arbeit selbst künstlerischen Gesichtspunkten und Strategien und überführte die Rolle des Kurators vom wissenschaftlich informierten Dienstleister in eine Autorenrolle – wofür er auch manche Kritik erntete. Seine rückhaltlose Identifikation mit »seiner Sache« manifestierte er unter anderem auch durch symbolische Handlungen, wie etwa das Übernachten in den von ihm eingerichteten Ausstellungen vor der Eröffnung.

Das Verständnis der Konzeption, Organisation und Planung von Projekten, das sich hier zeigt, ist selbst durch die Produktion von Sinn und Bedeutung motiviert. Selbst die Realisation folgt dem Anspruch, eine eigene subjektive, künstlerisch formulierte Deutungsleistung zu sein. Entsprechend illustriert ein Kurator wie Szeemann denn auch nicht bereits andernorts durchgesetztes und etabliertes Orientierungswissen, sondern arbeitet eher spekulativ, widerständig und apodiktisch – das zeigen etwa Titel wie »Plateau der Menschheit« – so die Überschrift des von ihm kuratierten

Ausstellungssegments im Rahmen der 49. Biennale in Venedig.

Szeemann arbeitete einerseits mit »seiner« Gruppe von Künstlern über Jahre hinweg immer wieder zusammen, bezog aber immer wieder auch junge Künstler und Randfiguren des Kunstgeschehens in seine Projekte mit ein. Anders als bei dem sich als Institution verstehenden Kulturmanager geht es hier nicht um ein Update der neuesten Theorie- oder Kunst-Moden, vielmehr sind die eigene Biographie und eigene Erlebnisse eine wichtige Ressource. Entsprechend sind Künstler langjährige Partner und Freunde, zu denen eine emotionale Verbundenheit besteht, aus der eine ganz spezifische Qualität erwächst.³¹

Der Kulturmanager als Ermöglicher – Arbeiten im Auftrag

Auch der Kulturmanager als »Ermöglicher« ist eine in der Kulturmanagement-Fachliteratur verbreitete Selbstbeschreibung. Er wird geschildert als ein mit Techniken, administrativem Instrumentarium und Kontakten ausgestatteter Dienstleister, der weniger selbst konzeptionell orientiert ist, als vielmehr seine genuine Aufgabe darin sieht, die Ideen und Initiativen anderer mit seiner Infrastruktur umzusetzen.

Als solche Ermöglicher bieten sich auf dem freien Markt insbesondere selbständige Kulturmanagement-Agenturen an.³² Ihr Portfolio besteht vor allem aus Fundraising-Aktivitäten, also aus Hilfestellungen bei der Mittelakquise und aus der Erstellung von Kulturmarketingkonzepten und Projektentwicklungen für Unternehmen und schließlich aus der Beratung von Existenzgründern und Organisationen im Kulturbereich.

Der Kulturmanager als Ermöglicher arbeitet nicht nach dem Prinzip der Selbstausschöpfung und Begeisterung, sondern nach den Maßgaben einer bezahlten Dienstleistung für andere. Der Ermöglicher *wird* beauftragt. Seine Kompetenz liegt im klaren analytischen Blick für verschiedene Märkte und in der Fähigkeit, an ihn herangetragene Projekte in eine seriöse Planung zu überführen. Er taxiert seinen Auftrag nicht nach inhaltlichen Prämissen und theoretischen Zielsetzungen, sondern nach der Möglichkeit der erfolgreichen Realisierbarkeit. Sein Kapital sind neben der organisationalen Struktur Kontakte in bestimmten Szenen und Märkten. Der Manager als Ermöglicher stellt vor allem seine Navigationskompetenz in vorhandenen

planbaren Mustern zur Verfügung.

*Der Kulturmanager als »postheroischer« Künstler –
Management der Kraftvergeudung*

Dass die Konzeption, Planung, Organisation, Finanzierung und Realisierung kultureller Angebote³³ und Initiativen auch ganz andere Wege gehen kann, die die Kulturmanagementlehre gar nicht vorsieht, soll ein Beispiel verdeutlichen, das stellvertretend für diejenigen Kulturvorhaben steht, in denen der Planungsprozess selbst künstlerisch motiviert ist. In diesem Projekt zeigt sich zugleich auch, inwieweit auch jeder Managementbegriff kulturellen Prägungen unterliegt.

Das Vorhaben trägt den Titel »Park Fiction« und ist bis heute immer noch nicht abgeschlossen; seine Anfänge gehen jedoch bereits in das Jahr 1994 zurück. Damals formierten sich Anwohner – unter ihnen auch die Künstler Christoph Schäfer und Cathy Skene – im Hamburger Stadtteil St. Pauli zum politischen Protest, um die Bebauung eines freien Stücks Uferzone am Hamburger Hafen zu verhindern.

Unter dem Motto »Park Fiction« formulierten sie einen Gegenvorschlag zur Bebauung, der lautete, man solle die Fläche für eine von Bürgern selbst gestaltete Parkanlage zur Verfügung stellen. Zu Beginn kam diese Initiative wie eine gewöhnliche Protestbewegung daher. Sie organisierte sich als »Hafenrandverein für selbstbestimmtes Leben und Wohnen auf St. Pauli e. V.« und veranstaltete Meetings, Demonstrationen und Eingaben beim Hamburger Senat. Diese Bewegung formierte sich jedoch dadurch neu, dass die beiden Künstler die Einrichtung eines Planungsbüros für den Park als eine künstlerische Arbeit vorschlugen und dieses Konzept im Rahmen eines Kunst-im-öffentlichen-Raum-Programms der Hansestadt als Projekt einreichten.³⁴ Sie erhielten aus den Geldern der Kulturbehörde tatsächlich eine Finanzierung zur Aufstellung eines Planungscontainers, um schließlich ab Oktober 1997 von hier aus über mehrere Monate hinweg Programme anzubieten, die einen kollektiven, öffentlichen Planungsprozess durch die Anwohner in Gang brachten. Kinder und Erwachsene wurden unter dem Motto »Die Wünsche verlassen die Wohnung« zu Führungen, Diskussionen, Filmen, Zeichen- und Bastelworkshops und vielem mehr eingeladen. Dies geschah, um ein Spektrum an Ideen, Visionen und konkreten Plänen zu erarbeiten und sich am Ende in einem diskursiven Prozess für ein bestimmtes Planungsportfolio zu entscheiden. Dieses von extrem pluralistischen Kulturvorstellungen geprägte Spektrum von Planungselementen (vom Erdbeerbaumhaus über die in Pudelform

geschnittene Hecke bis hin zur Palmeninsel) wurde schließlich in Form einer künstlerisch aufbereiteten Dokumentation auf der Documenta 11 gezeigt. Der Kunstkontext wurde hier ganz bewusst als Marketingplattform und Reputationsdruckmittel genutzt. Wenig später begannen die Baumaßnahmen.

Dieses Projekt zeigt, wie ein Planungsprozess sich, mit den Worten der Initiatoren, als »kollektive Wunschproduktion« formieren kann. Und es macht deutlich, wie unter dem Motto: »Die Wünsche verlassen die Wohnung und gehen auf die Straße« ein Managementprozess, der selbst künstlerisch motiviert ist, an die Stelle eines ökonomisch aufgefassten Managements tritt. In diesem Projekt ermöglicht also nicht Management Kunst bzw. Kultur, sondern ist selbst künstlerisch. Management ist nicht effizienzorientiert, sondern funktioniert über Begeisterung und soziale Dynamik.

Was den Kunstbegriff angeht, so wird hier, obwohl nach dem Prinzip der Autonomie künstlerischen Handelns und der Selbstbeauftragung gearbeitet wird, keine Unterscheidung zwischen High und Low mehr getroffen. Auch greift die Cliffordsche Unterscheidung Kunst = individuell und Kultur = kollektiv nicht mehr,³⁵ denn künstlerische Praxis und kollektive Prozesse verschränken sich ineinander. Zudem wird mit der Idee einer kollektiven künstlerischen Produktion jede Ideologisierung vermieden. Mit Aktionen wie dem Schnitt einer Hecke in Pudelform wird nicht das Wahre und Gute angestrebt, sondern die Lust am Utopischen, Fremden und Selbstironischen realisiert.

Dennoch: gerade weil hier Management und künstlerische Praxis identisch werden, ist das Projekt selbst radikal antiökonomisch. Es basiert auf Kraftvergeudung und Selbstausschöpfung.

Der Kulturmanager als Forscher – Ästhetik und Präsenzeffekte

In ihrem Aufsatz »Sagen, Zeigen, Prahlen« macht die niederländische Literatur- und Kulturtheoretikerin Mieke Bal deutlich, wie letztlich jede Form des Exponierens in einem Museum immer auch narratologisch gelesen werden kann, ja mehr noch: durch die teilnehmende, reflektierende Beobachtung des Besuchers wird das im Museum Gezeigte zur fiktionalen Erzählung. Am Beispiel des American Museum of Natural History in New York analysiert Bal dessen Semiotik des Ausstellens und legt dabei vor allem die durch Machtdiskurse codierten Gestaltungs- und Wahrnehmungsformen offen.³⁶ Diese Codierungen nicht zu verschleiern, sondern offen zu legen, ist ihre hieran anknüpfende Forderung. Klar wird hierbei:

eine Neutralität des Exponierens gibt es nicht. Ähnliches hatte zuvor schon Brian O'Doherty formuliert, als er in Bezug auf das Ausstellungs-Setting traditioneller Kunstinstitutionen feststellte, dass der »Anschein von Neutralität, der der weißen Wand anhaftet, [...] eine Illusion [ist]. Sie steht für eine Gesellschaft mit festen Ideen und Werten.«³⁷

Weder gibt es einen neutralen Kontext, in dem der Kulturmanager etwas realisiert, exponiert oder inszeniert, noch lässt sich die Bedeutung eines Geschehens oder einer Handlung unabhängig vom Kontext denken, in welchem es oder sie stattfindet. Der Kontext bestimmt den Text. An dieser Stelle setzt eine noch zu entfaltende Theorie der Inszenierung an.

Wie sich durch den Kontext die Lesart verändert, das demonstrierte Marcel Duchamp bereits 1917 mit seinen sogenannten »Ready-Mades«, indem er etwa ein Urinal unter dem Titel »Fontaine« zum Kunstwerk deklarierte oder viel später Rirkrit Tiravanija, als er 1996 mit der Arbeit »Untitled 1996 (tomorrow is another day)« im Kölner Kunstverein sein voll funktionstüchtiges Appartement rekonstruieren ließ, zur öffentlichen Nutzung frei gab und damit die Wahrnehmung von Privatem und Öffentlichem, Kunst und Alltäglichkeit grundlegend ins Wanken brachte.³⁸

Die Art, wie innerhalb eines Kontextes mit künstlerischer Praxis agiert wird – sei der Kontext politisch, räumlich, sozial, theoretisch oder wie immer –, enthält immer schon eine Deutungsdimension. Die Deutungsdimension liegt dem Akt des Exponierens dabei nicht nur voraus, vielmehr findet auch im Agieren selbst eine ästhetische Interpretation statt.

Insofern könnte man sagen, jeder Kulturmanager beschreibt und analysiert unweigerlich immer auch, indem er innerhalb eines Zusammenhangs in spezifischer Weise etwas verwirklicht und erfahrbar macht – sei es, indem er bestehende Auffassungen und Funktionen von künstlerischer Arbeit oder gesellschaftlichen Zusammenhängen bestätigt oder versucht, diese neu und anders zu greifen. Allerdings wird die spezifische Analyseleistung, die im Prozess des Exponierens selbst liegt, vor allem dann deutlich, wenn neue Kontextualisierungen versucht werden, wenn das experimentelle Zusammenbringen des zuvor so nicht Zusammengedachten erfolgt oder wenn neue Formen des Zeigens unbekannte Blickwinkel und Perspektiven einführen oder Seiten kultureller Phänomene offen legen, die so zuvor weder gesehen noch beschrieben worden sind.

In diesem Sinne könnte man als eines der berühmtesten Beispiele Jan Hoets Projekt »Chambre D'Amis« verstehen. Der spätere Documenta-Leiter und damalige Direktor des Museum van Hedendaagse Kunst in Gent lud 1986 Künstler ein, Arbeiten in Genter Privatwohnungen zu installieren, die für die Ausstellungsdauer dem Publikum offen standen und auf einem im Museum erhältlichen Stadtplan verzeichnet waren. Hiermit

trug Hoet nicht einfach der damals verstärkten Tendenz zu ortsbezogener Kunst Rechnung, vielmehr bot er ein vollkommen neues Erleben der Stadt. Den Besuchern wurden die Intimität von Genter Privaträumen eröffnet und spezifische Kulturen von Lebensräumen und deren Beziehung zu Kunstwerken erlebbar gemacht. Darüber hinaus entstand aber auch ein grundsätzlich neues gleichermaßen faszinierendes und befremdendes Zeigen des Privaten.

Vergleichbare Projekte entwarf auch einer der derzeit bekanntesten Kuratoren der jüngeren Generation, Hans-Ulrich Obrist: beispielsweise die Ausstellung »Cloaca Maxima« im Museum für Stadtentwässerung in Zürich 1994, bei der Künstler zwischen den vorhandenen didaktischen Schautafeln Arbeiten zum Thema Ausscheiden von Nahrungsmitteln, Defäkation, Toiletten und Kanalisation zeigten.³⁹

Anders als im Falle des klassischen Modells, in dem Wissenschaftler, die in Museen tätig sind, Ausstellungen organisieren, arbeiten Kuratoren wie Hoet und Obrist in diesen Projekten nicht auf der Grundlage wissenschaftlicher Forschungsergebnisse, um diese dann in Form einer Ausstellung zu präsentieren. Vielmehr werfen sie durch die inszenatorische Arbeit selbst eigene Fragen und Probleme auf. Man könnte vom Exponieren als Feldforschung sprechen. Die gleichermaßen organisatorische wie künstlerische Leistung liegt hierbei im Herstellen spezifischer Interaktionen. Anders als beim charismatischen Inszenator geht es allerdings weniger um Emphase und Emotionen. Man könnte am ehesten an Hans Ulrich Gumbrechts Verständnis einer Form der vorhermeneutischen Erfahrung denken, einer Präsenzkultur, in der etwas deutlich wird, aber noch nicht gedeutet ist, oder wie Gumbrecht es formuliert, eine »erleuchtete Gegenwart« gewinnt.⁴⁰ In diesem Sinne wird das Kuratieren bzw. Realisieren und Zeigen zu einer Erforschung des Verhältnisses zur Welt mit anderen Mitteln; mit Mitteln, die noch vor dem Verstehen, Interpretieren und Deuten liegen und dennoch eine Form von Erkennen sind – man könnte von ästhetischer Erkenntnis sprechen.

Typen, Grenzen und Legitimität

Gerade dieser letzte Typus macht vielleicht deutlich, dass mit den hier getroffenen Unterscheidungen Personen nicht trennscharf bestimmten Typen zugeordnet werden können, sondern als Handlungsstrategien gemeint sind – wengleich hier Personen zur Illustration genannt sind. So wird vermutlich auch der sogenannte »Charismatiker« die kommerzielle Dimension seines Projekts im Auge haben. Entscheidend ist aber dennoch,

dass die kommerzielle Dimension für die Strategie des Charismatikers oder Forschers nicht der Ausgangspunkt ist. Was mit diesen Differenzierungen deshalb vielleicht deutlich werden konnte, ist, dass die Gesichtspunkte, von denen ausgehend Entscheidungen getroffen werden, sich erheblich unterscheiden und dass der Kulturmanager *keinen* Spagat macht zwischen den Systemen, sondern selbst jeweils eigene Handlungslogiken verfolgt. Entscheidungen werden unter jeweils anderen Vorzeichen getroffen. Auch die Legitimationsstrategie ist entsprechend jeweils eine andere. So ist erwartbar, dass etwa der »Ermöglicher« seinen Erfolg danach bestimmt, *ob* etwas stattfindet, der »Kommerzialisierer« andere Kompromisse eingeht als der »Forscher« und dass es dem »postheroischen Künstler« gar nicht darum geht, dass die Sache zu einem Endpunkt kommt. So bleibt die Frage, welche Handlungslogik eines Kulturmanagers geeigneter ist als die andere, immer auch eine Frage des Kontextes.

KAREN VAN DEN BERG: Impresario, Künstler, Manager oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers (S. 131–146)

- ¹ Siehe hierzu auch Brock, B.: Säkularisierung der Kulturen; in: ders.; Gerlinde Koschik (Hg.): Krieg und Kunst; München 2002; sowie Grasskamp, W.: Kunst und Geld. Szenen einer Mischehe; München 1998. Hier macht auch Grasskamp auf das Missverständnis aufmerksam, in der Kunst den Statthalter des Humanen, des Guten, Wahren und Schönen zu betrachten.
- ² Brock, B.: Säkularisierung der Kulturen; s.o.; S. 14.
- ³ So Bazon Brock in seiner Projektbeschreibung <<http://www.kultur-und-strategie.de/info.html>>; 21.10.2004. Entsprechend stellt Brock an anderer Stelle denn auch im Anschluss an Nietzsche den Künstler als Barbaren vor, der immer auch zerstört, wenn er schöpferisch ist (Brock, B.; Gerlinde Koschik (Hg.): Krieg und Kunst; s.o.; S. 103 f.).
- ⁴ Baecker, D.: Wozu Kultur?; Berlin 2001; S. 22.
- ⁵ Als ein peinliches Beispiel dafür, dass das Künstlerimage zuweilen sogar dazu verleitet, sich eine provokative Antimoral zuzulegen, kann der genannten »Malerstar« Martin Eder gelten, wenn er in einem Interview sagt: »Kippenberger zum Beispiel, den habe ich immer bewundert. Der hat es immerhin geschafft, sich umzubringen. Ich bin da ganz anders gepolt, ich werde das nicht machen. Ehe es mir schlecht geht, soll es lieber anderen schlecht gehen« (Georg Diez: Der große Verschwender; in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung; 6.02.1002; Nr. 5; S. 29).
- ⁶ Zum Selbstbild der Kulturschaffenden als widerständige Minderheit vgl. etwa Jetelova, M.: McDonald's oder MAK?; in: Noever, Peter (Hg.): Das diskursive Museum; Ostfildern 2001; Schweeger, E.: Verkommene Ufer – Kunstmaterial. Von notwendigen Anachronismen wider die globale Infantilisierung; in: Noever, Peter (Hg.): Das diskursive Museum; s.o.
- ⁷ Der Komponist bekannte sich in seiner improvisierten Protestansprache beim Eröffnungskonzert der Donaueschinger Musiktage am 15.10.2004 gegen die Schließung des SWR-Symphonieorchesters selbstironisch und vielleicht auch ein Stück weit stolz zu seinem »Fuzzismus«.
- ⁸ Dass solche Verwechslungen nach wie vor gang und gäbe sind, zeigt der jüngste Skandal um die Präsentation der Sammlung von »Mick« Flick. Dass Flick be-

tont, selbst entscheiden zu können, ob er in den Entschädigungsfonds einzahlt oder sein Geld besser in ein anderes, seiner Meinung nach besseres Projekt, nämlich seine Stiftung gegen Fremdenfeindlichkeit investiert, beweist zunächst seine Selbstherrlichkeit und seinen Unwillen, Geschichte mitzuverantworten. Zumal er hiermit den Sinn des Entschädigungsfonds in Frage stellt. Ob man dieser Haltung durch die allgegenwärtige Präsentation seines Namens im Zuge einer Ausstellung Vorschub leisten sollte, ist allerdings bedenkenswert. All das hat mit der Qualität seiner Sammlung und der hier vertretenen Künstler jedoch rein gar nichts zu tun, wohl aber damit, in welchem Maße man der Person Flick in der Öffentlichkeit ein Forum bietet, seine naiven Vorstellungen von Wiedergutmachung und »Aufhellung der Familiengeschichte« zu verbreiten.

- ⁹ »Solange Kunst weiter in Ausstellungen stattfindet und sich nicht durch kommunikative Zusammenhänge vermittelt, hat die postautonome Periode noch nicht wirklich begonnen. Soll ein Paradigmenwechsel von der autonomen zur kommunikativen Kunst gelingen, mag es ein erster Schritt sein, die Kommunikation zwischen den »Werken« zu entwickeln« (Lingner, M.: Vom Ende der Kunstausstellung und Ausstellungskunst: in: META 2; 1992; S. 54).
- ¹⁰ So sind auf sehr fruchtbare Weise die Erkenntnischancen der Kunst(-Betrachtung) für die Beobachtung wirtschaftlicher bzw. gesellschaftlicher Prozesse ausgelotet worden (vgl. Bockemühl, M.: Kunst sehen – Wirklichkeit gestalten; in: Roland Benedikter (Hg.): Wirtschaft und Kultur im Gespräch; Meran 1997; S. 48–77). Auch wurden mit unterschiedlichem Erfolg künstlerische Interventionen als Innovationskatalysatoren in Unternehmen eingesetzt. Als inzwischen kaum mehr umstritten gilt, dass Kunst als Imagerträger fungieren kann oder Firmensammlungen identitätsstiftende Maßnahmen für die interne Unternehmenskultur sein können. Siehe dazu Ullrich, W.: Mit dem Rücken zur Kunst. Die neuen Statussymbole der Macht; Kleine Kulturwissenschaftliche Bibliothek; Band 64; Berlin 2000. Solche Strategien machen künstlerische Praxis für die Logik der Ökonomie nutzbar. Umgekehrt bedient sich aber auch die künstlerische Produktion bei dem System der Ökonomie – nicht nur wenn's ums Überleben geht oder Kunst gehandelt wird. So lassen sich gerade seit den 90er Jahren Tendenzen beobachten, die mehr oder weniger kritisch-ironisch die Logik der Ökonomie für die künstlerische Sinnproduktion verwerten, bzw. zum Thema der künstlerischen Arbeit erheben. Beispiele hierfür sind etwa »Why do you shop?«, »Ingold Airlines«, »Bonk Business Inc.«, »etoy.cooperation« und andere als Firmen auftretende Künstler und Künstlergruppen (einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze aus dieser Richtung bot etwa die Ausstellung »Art & Economy« in den Hamburger Deichtorhallen 2002 sowie die Ausstellung »Art Business«. Und schließlich findet sich eine dritte Beobachtungsperspektive des Wechselverhältnisses zwischen Kunst und Wirtschaft in der ökonomischen Forschung. Sie beschreibt und analysiert eine Ökonomie der Kunst und blickt dabei nicht zuletzt auf die Mechanismen des Kunstmarkts (vgl. hierzu Hutter, M.: Kulturökonomik; Lehrbrief der Fernuniversität Hagen 1992).
- ¹¹ Heinze geht von getrennten gesellschaftlichen Systemen aus und sieht den Kulturmanager als einen »Grenzgänger«, der die »codebedingten »gaps« zwischen den Funktionssystemen« vor Augen führt und so »der isolationistischen Tendenz« entgegenwirkt, die Kultur als Sonderbereich auffasst: Heinze, T.: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager; Wiesbaden 2002; S. 11.

- ¹² So stellt auch die Leiterin des Schauspielhauses Frankfurt fest, dass die »inzwischen berüchtigte Quote [...] als Kriterium Eindeutigkeit beansprucht« (Schweeger, E.: *Verkommene Ufer – Kunstmaterial*; s.o.; S. 33).
- ¹³ Horkheimer, M.; Adorno, T.: *Kulturindustrie, Aufklärung als Massenbetrug*; in: dies.: *Dialektik der Aufklärung*; Frankfurt a.M. 1986; S. 128–176.
- ¹⁴ Ammann, J.-C.: Das »Guggenheim Syndrom« oder Das Erstarren der Maus vor der Schlange; in: Hilmar Hoffmann (Hg.): *Das Guggenheim Prinzip*; Köln 1999; S. 32.
- ¹⁵ Der Professor für Stadtentwicklung in Bilbao, Alfonso Martinez Cearra, schreibt: »Bilbao quickly moved from an economic recession and industrial decline, to becoming a new city based on services, information and knowledge. Regeneration was fomented through flagship infrastructure projects such as the Bilbao Guggenheim Museum. Currently, Bilbao is moving from a strategy of infrastructures to one of values. The strategy for the future: Bilbao 2010 – a recipe for success which can be modelled to any other city competing in the global world« (<http://www.forschungstage.uni-dortmund.de/programm_podiumsdiskussion.html>; 02.11.2004).
- ¹⁶ Vgl. hierzu Geertz, C.: *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*; Frankfurt a.M. 1983, worin der Autor von Kultur als einem »selbstgesponnenen Deutungsgewebe« spricht. Jörn Rüsen bezeichnet Kultur als »Sinnproduktion als Bedingung der Lebenspraxis« (Rüsen, J.: *Das Andere Denken. Die Herausforderungen der modernen Kulturwissenschaften*; in: Renate Breuninger (Hg.): *Bausteine zur Philosophie. Interdisziplinäre Schriftenreihe des Humboldt-Studienzentrums der Universität Ulm*; Bd. 15; Ulm 2000; S. 77).
- ¹⁷ »The Guggenheim Museum Bilbao is one of the most important ingredients in the plan to redevelop the city of Bilbao. The plan, involving a number of major projects conceived by some of the world's most prestigious architects, includes the work now in progress to increase operational capacity at the city's port, the revamping of the city's airport, a mission entrusted to Spanish architect Santiago Calatrava, a new Conference and Performing Arts Center, designed by Federico Soriano, the construction of a metropolitan railway – much of it underground – designed by Sir Norman Foster, and a new footbridge crossing the river at Uribitarte, also the work of Calatrava« (so die Selbstdarstellung der Geschichte des Museums, <<http://www.guggenheim-bilbao.es/ingles/historia/historia.htm>>; 02.11.2004).
- ¹⁸ Steinmann, H; Schreyögg, G.: *Management*, Wiesbaden 1990; S. 6.
- ¹⁹ Ebda.; S. 7.
- ²⁰ Baecker, D.; Kluge, A.: *Vom Nutzen ungelöster Probleme*. Berlin 2003, S. 56.
- ²¹ Als ironische Antwort hierauf lässt sich etwa die Ausstellung »Überkurator 1« in Brixton 2004 verstehen.
- ²² Heinze, T.: *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager*; Wiesbaden 2002; S. 12 f.
- ²³ Ebda.
- ²⁴ Ebda.; S. 17.
- ²⁵ Ebda.; 25.
- ²⁶ Ebda.; S. 10.
- ²⁷ Heinrichs, W.: *Kommunales Kulturmanagement. Rahmenbedingungen – Praxisfelder – Managementmethoden*, Baden-Baden 1999; S. 24.
- ²⁸ Ebda.; S. 125.

- ²⁹ Vgl. hierzu Szeemann, H.: *Museum der Obsessionen*, Berlin 1981. Als Beispiel für das persönliche Involviertsein vgl. insbesondere das Kapitel »Lohnender Rückzug ins Private«.
- ³⁰ Ebda.; S. 26.
- ³¹ Siehe auch die sehr persönlichen Fotos der Künstlerin und Frau Szeemanns, Ingeborg Lüscher (Szeemann H.: *Museum der Obsessionen*; s.o.; S. 10–19).
- ³² Vgl. hierzu etwa Schrievers *Kulturmanagement* (<http://www.jskm.de/>; 12.2.2005). Hier werden folgende Leistungen angeboten: »Kulturmarketingkonzepte und Projektentwicklung für Firmen und Organisationen, Beratung von Existenzgründern und Unternehmen im Kulturbereich, Lehr- und Vortragstätigkeit im Bereich Kulturmanagement und -marketing, Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Kulturwirtschaft«.
- ³³ Vgl. Fuchs, M. 1993: *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über Grenzen*. Remscheid 1993; S. 11. Hier beschreibt Fuchs Kulturmanagement als Praxis der »Organisation, Planung, Finanzierung und Realisierung von kulturellen Angeboten«.
- ³⁴ Das Gesamtprojekt trug den Titel: »Außendienst« (siehe <<http://www.aussendienst.hamburg.de>>; 2.11.2004).
- ³⁵ Clifford, J.: *On collecting art and culture*; in: During, S. (Hg.): *The Cultural Studies Reader*; London 1993; S. 57.
- ³⁶ Bal, M.: »Sagen, Zeigen, Prahlen«; in: dies.: *Kulturanalyse*, Frankfurt 2002.
- ³⁷ O'Doherty, B.: *In der weißen Zelle*; Berlin 1996; S. 88.
- ³⁸ Vgl. van den Berg, J. u. K.: *Von der Honigpumpe zum freien Wohnen auf Zeit – das Neue in der Kunst der neunziger Jahre und die Konsequenzen für die Institution Museum*; in: *Museen im Rheinland*; Nr. 4; S. 3–8; 1999.
- ³⁹ Vgl. Winkelmann, J.: *Das Phänomen. Ein Porträt des jungen Schweizer Ausstellungsmachers Hans-Ulrich Obrist* <www.jnwnklmnn.de/obrist_p.htm>; 1996; 8.8.2007.
- ⁴⁰ Gumbrecht, H.U.: *Diesseits der Hermeneutik. Die Produktion von Präsenz*; Frankfurt 2004; S. 79.