

Verena Lewinski-Reuter · Stefan Lüddemann (Hrsg.)

Kulturmanagement der Zukunft

Für Thomas Heinze

Verena Lewinski-Reuter  
Stefan Lüddemann (Hrsg.)

# Kulturmanagement der Zukunft

Perspektiven aus Theorie  
und Praxis



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frank Engelhardt

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Foto: Thomas Mayer; die Abbildung zeigt das Museum MARTA in Herford.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15553-1

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	7
<b>Kulturmanagement – Wege in die Zukunft</b> <i>Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüddemann</i>	

## Theoretische Ansätze

<b>Kulturmanagement – Tätigkeiten an der Schnittstelle von kulturellen Ansprüchen, betrieblicher Rationalität und politischer Regulierung</b> <i>Otto F. Bode</i>	21
<b>Kulturmanagement als Bedeutungsproduktion</b> <b>Plädoyer für die Neuausrichtung einer Disziplin und ihrer Praxis</b> <i>Stefan Lüddemann</i>	46
<b>Kulturmanagement in konstruktivistischer Sicht</b> <i>Günther Görtz</i>	79

## Programmatische Konzepte

<b>Die Kultur von der Stadt her denken</b> <b>Eine neue Phase der Reflexivität und kulturellen Planung</b> <i>Bernd Wagner</i>	105
<b>Aktivierendes Kulturmanagement</b> <i>Oliver Scheytt</i>	121

## Handlungsfelder

<b>Bürgerschaftliches Engagement – Bürger als Akteure der kommunalen Kultur und Ausblicke für das Kulturmanagement</b> <i>Verena Lewinski-Reuter</i>	137
---	-----

---

<b>Selbstmanagement im Kulturbetrieb</b>	164
<b>Kulturunternehmer zwischen Unabhängigkeit und Prekariat</b> <i>Saskia Reither</i>	
<b>Change Management im Theaterbetrieb</b>	182
<i>Olaf Thelen</i>	
<b>Leistungsbezogene Bezahlung in öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben – Möglichkeiten und Grenzen</b>	200
<i>Katharina Jörges-Süß</i>	
<b>Zur Wirkung von emotional und sachlich gestalteten Audio-Guides in Museen</b>	219
<i>Carola de Teffé und Lothar Müller-Hagedorn</i>	
<b>Kunstfreiheit und Vertragsrecht</b>	248
<i>Christian Heinze</i>	
<b>Der Sponsoringvertrag der Zukunft in steuerlicher Hinsicht</b>	268
<i>Inga Samii</i>	
<b>Kulturtourismus in Mecklenburg-Vorpommern und die Synergien durch die Entwicklung des Kulturmanagements seit Mitte der 90er Jahre</b>	291
<i>Christa Eichbaum</i>	
<b>Nachwort: Profession der Grenzgänger</b>	321
<b>Thomas Heinzes „reflexives Kulturmanagement“ – weiter gedacht</b> <i>Stefan Lüddemann</i>	
<b>Prof. Dr. Thomas Heinze – Vita</b>	329
<b>Prof. Dr. Thomas Heinze – Publikationen</b>	331
<b>Autorenverzeichnis</b>	339

# Einleitung

## Kulturmanagement – Wege in die Zukunft

*Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüddemann*

Das Kulturmanagement ist seit knapp zwei Jahrzehnten an deutschen Hochschulen etabliert. In dieser Zeit hat es durch verschiedene Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Kulturschaffende nachhaltige Erfolge in der Praxis erzielen können, indem es zu einer Professionalisierung im gesamten Kulturbereich wesentlich beitrug. Zugleich veränderte es mit dem vertieften Nachdenken über Kultur auch deren gesellschaftliche Einschätzung und half, neue Möglichkeiten der kulturellen Praxis und Vernetzung anzuleiten.

Kulturmanagement entwickelte sich auf zwei parallelen Ebenen und weist entsprechend zwei Bedeutungen auf: Kulturmanagement ist wissenschaftliche Disziplin und Gegenstand kultureller Managementpraxis zugleich. Die Verläufe dieser beiden Stränge bedingen und befruchten sich gegenseitig und stehen folgerichtig in Abhängigkeit. Entsprechend konsolidierte sich die junge Disziplin: Eingeführte Ausbildungsgänge und ein gesichertes Tableau von Instrumentarien markieren das Ergebnis erster Phasen der Ausformung des Kulturmanagements. Seit seiner Etablierung als Hochschulfach, die in Deutschland mit dem Beginn der neunziger Jahre einsetzt, haben die Vertreter des jungen Faches Curricula entwickelt, in Sammelbänden das Selbstverständnis der neuen Disziplin über den Diskurs von Vertretern aus Kulturtheorie und -praxis organisiert und strukturiert<sup>1</sup>, Einführungen vorgelegt<sup>2</sup> oder den inzwischen erreichten Wissensstand der Disziplin in der Form des Handbuchs zusammengefasst<sup>3</sup>. Wie sehr sich das Kulturmanagement im Fluss aktueller Veränderungen von Theoriebildung und Praxisformen wandelt und sich deshalb gegen definitorische Festlegungen sperrt, belegt das nach wie vor zentrale Compendium und Nachschlagewerk der Diszip-

---

<sup>1</sup> Beispielhaft für diese Aktivität stehen die von Thomas Heinze herausgegebenen Aufsatzbände, die Kulturmanagement als Diskursfeld entwarfen und zugleich die theoretischen Ansätze wie praktischen Zugänge zum Kulturmanagement in ihrer Pluralität sichtbar machten. Vgl. Heinze 1994, Heinze 1997, Heinze 2004.

<sup>2</sup> Ganz aus der Praxis der kommunalen Kulturpraxis heraus legte, soweit die Autoren sehen, Werner Heinrichs schon Mitte der neunziger Jahre die erste Einführung vor, vgl. Heinze 1999. Als Ansatz zu einer ersten Systematisierung ist das Buch von Peter Bendixen zu sehen, vgl. Bendixen 2002.

<sup>3</sup> Aktuelles Beispiel ist der Überblick von Armin Klein, der die eigene Systematik aus politischen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen des Kulturmanagements ableitet, vgl. Klein 2008.

lin, das nicht nur den ebenso inoffiziellen wie viel sagenden Titel „Loseblattsammlung“ führt, sondern entsprechend auch als Ringbuch mit immer neuen Beiträgen auf tendenziell unabschließbare Fortsetzung hin angelegt ist<sup>4</sup>. Dass die weiterhin bestehende Uneinheitlichkeit des Kulturmanagements in Theorie und Praxis neue Anstrengungen systematisierender Darstellung herausfordert, belegt ein aktuelles wissenschaftliches Großprojekt, das der jungen Disziplin noch einmal eine erweiterte Gestalt und zugleich schärfere Kontur verleihen dürfte<sup>5</sup>.

Sichtbare Erfolge innerhalb der Praxis belegen die hier nur in Umrissen beschriebenen Zugewinne. Zugleich blieben bis heute unübersehbare Defizite in theoretischer Begründung und Kohärenz adaptierter Methoden. Solche Defizite zeigen den Bedarf auf, dieses interdisziplinäre Feld selbst weiter wissenschaftlich auszugestalten und zu professionalisieren. Das Kulturmanagement ist trotz vielfältiger Anstrengung weiterhin eine „Import“-Disziplin, die ihr Angebot an Instrumentarien und Inhalten aus verschiedenen Fachdisziplinen bezieht. Über solche Interdisziplinarität hinaus bleibt die Substanz des Kulturmanagements teilweise ungreifbar. Eine Entwicklung des Kulturmanagements kann also nur mittels einer eigenständigen Theoriebildung erfolgen, mit der eine exklusive Kompetenz ausgewiesen werden könnte. Im Sinn der Theorieausbildung stellt sich die Frage: Wie können die divergierenden Bezugsdimensionen des Kulturmanagements in einer einheitlichen Theorieperspektive wenigstens soweit koordiniert werden, dass ein eigenständiger Erkenntnisfortschritt erzielt werden kann? Es gilt, das Kulturmanagement neu als Aufgabe der Integration von Theorie und Praxis zu begreifen. Vermehrte Anstrengungen der Integration erfordert auch das Faktum, dass im Kulturmanagement weiter evidente Differenzen zwischen kultureller Sinnsetzung und ästhetischem Bildungsanspruch auf der einen Seite sowie ökonomischen Rahmenbedingungen und Handlungsmaximen auf der anderen Seite bestehen.

In ihrer praktischen Ausformung sind leitende Begriffe und Themen eines Verständnisses von Kultur als Aufgabe des Managements inzwischen historisch geworden. Umwegrentabilität, Kultur als Stadtmarketing und regionaler Inwertsetzung – um nur einige Stichworte zu nennen – haben ihren Ausgangspunkt in den achtziger Jahren genommen. Sie markierten einen Paradigmenwandel, der Kultur nicht mehr als Frage der Partizipation, sondern als zentrales Thema der Lebensgestaltung (Erlebniskultur) wie als Gegenstand der „Bewirtschaftung“ (Marketingkultur) sichtbar werden ließ. Inzwischen treten andere Aspekte der Kultur verstärkt in den Vordergrund. Wie insbesondere der Prozess der Bewer-

---

<sup>4</sup> Vgl. Bendixen 1992

<sup>5</sup> Unter Federführung von Prof. Dr. Andrea Hausmann erscheint im VS Verlag Wiesbaden ab Herbst 2008 ein auf derzeit 20 Bände angelegtes Sammelwerk mit dem Arbeitstitel „Kulturmanagement und Kulturpolitik“.

bung deutscher Städte um den Titel der Europäischen Kulturhauptstadt 2010 zeigte, kommt Kultur zunehmend als Medium des Lernens wie auch als Labor sozialen Wandels in den Blick. Diese Verschiebung in Verständnis und gesellschaftlicher Verankerung von Kultur bedingte auch die Entstehung des Kulturmanagements als Ausdifferenzierung einer neuen Profession. Inzwischen hat sich die Energie dieser Antriebsmomente jedoch spürbar abgeschwächt. Damit verlieren auch zugeordnete Begründungsdiskurse an Überzeugungskraft. Das Kulturmanagement hat deshalb ohne Zweifel eine kritische Phase seiner Existenz erreicht.

Der vorliegende Band versteht sich als Drehscheibe und Impulsgeber einer neu entfachten Debatte um Zustand und Perspektiven des Kulturmanagements. Sein Titel „Kulturmanagement der Zukunft“ meint nicht den Anspruch auf überlegenes Wissen, sondern steht für die Herausforderung zu neuem Nachdenken und damit auch zum Beschreiten ungewohnter Wege. Das Buch soll eine doppelte Aufgabe erfüllen: Es versammelt Beiträge, mit denen die theoretische Reflexion um eine Disziplin neu in Gang gesetzt werden soll, die derzeit Gefahr läuft, sich in ihrer praktischen Anwendung aufzulösen. Darüber hinaus beinhaltet es perspektivische Beiträge für gegenwärtige und künftige Praxisfelder des Kulturmanagements. Damit wird einer Entwicklung Rechnung getragen, die Kultur derzeit dynamisch vorantreibt – zu neuen Formen der Ermöglichung, bislang ungewohnten Koalitionen von Akteuren und Einrichtungen sowie neuen Aufgaben. Das sich mit diesen Bewegungen eröffnende Feld erscheint so disparat wie selten zuvor. Einerseits vertieft sich mit dem Boom der Kulturwissenschaften die inhaltliche Beschäftigung mit kulturellen Phänomenen seit einigen Jahren ganz erheblich. Andererseits scheint das Mode- und Trendwort von der „Kulturwirtschaft“ ein womöglich endgültiges Aufgehen der Kultur in ökonomischem Wertungsgeschehen anzuzeigen. Bricht damit der Konflikt zwischen dem Eigenwert der Kultur und ihrer Instrumentalisierung neu auf? Und verschärft sich damit womöglich der grundsätzliche Konflikt, der das Kulturmanagement seit seiner Entstehung stets unter Spannung gehalten hat?

Vor dem Hintergrund dieser hier nur angedeuteten Konfliktfelder ergibt sich ein virulenter Gesprächsbedarf, der Theorie und Praxis des Kulturmanagements in gleicher Weise betrifft. Die frisch entfachte Diskussion müsste einer zumindest in Ansätzen kohärenten Theorie des Kulturmanagements gelten, die jedoch bis heute als Desiderat anzusehen ist. An die Stelle der Kohärenz trat bislang zumeist die Betonung von den Spannungen, die dem Kulturmanagement innewohnen und meist nur eine „Annäherung“<sup>6</sup> an diese Disziplin erlauben. Auf

---

<sup>6</sup> So beschrieb es Thomas Heinze. Vgl. Heinze 1997: 48ff. In diesem Beitrag beschreibt er das Management von Kultur als ständiges Operieren auf Grenzen und dessen größtes Gefahrenpotenzial als unzulässige Instrumentalisierung von Kultur. Vgl. auch Heinze 2008: 10.

der Seite der Praxisfelder ergeben sich aktuelle Themen vor allem in den Fragen neuer organisatorischer und rechtlicher Strukturen von Kultur, alternativen Wegen der Kulturvermittlung wie auch Fragen nach Partizipation der Bürger wie dem Selbstmanagement der Künstler auf einem zunehmend unübersichtlicheren, weil sich immer weiter ausdifferenzierenden Feld der Kultur. Mit diesen Stichworten sind nur einige Themen angesprochen, die zum Gegenstand einer neuen Debatte um das Kulturmanagement gemacht werden könnten. Mit dem vorliegenden Buch soll nicht der Eindruck erweckt werden, die rasanten Entwicklungen der Kultur ließen sich in einem Theorierahmen still stellen oder ihre ständig unter Spannung stehenden Praxisfelder könnten mit einem übersichtlichen Aufgabenkatalog zur Deckung gebracht oder mit einem Instrumentarium praktischer Fertigkeiten restlos beherrschbar gemacht werden. Dennoch wird der Versuch unternommen, die Frage nach dem Kulturmanagement, seiner Reflexion wie Anwendung mit neuem Ernst zu stellen, anstatt nur die Auflösung dieser Disziplin in eine sich nicht weiter selbst befragende Praxis wie eine unabänderliche Notwendigkeit hinzunehmen.

### **Aufbau des Bandes**

Das vorliegende Buch gliedert sich in drei Bereiche, ohne mit dieser Unterteilung eine Wertung unterstellen zu wollen. Die Sektionen:

- **Theoretische Ansätze** zielen darauf ab, die Reflexion des Kulturmanagements neu zu systematisieren und sie um einige bislang zu wenig beachtete Aspekte zu bereichern. Leitender Gesichtspunkt der aus den Richtungen von Systemtheorie, Konstruktivismus und Kulturtheorie heraus innovativ gestalteten Debatte ist der Versuch, neben begrifflicher Klärung Wege zu einem kohärenten Entwurf des Kulturmanagements zu weisen.
- **Programmatische Konzepte** stellen Überlegungen aus der Sicht der Kulturpolitik vor, die eine bereits Jahrzehnte andauernde Debatte um Grundlagen und Steuerung von Kultur neu beleben. Nachdem die Erwartungen an Kulturentwicklungspläne und ihre theoretischen Konzepte wie praktischen Anleitungen selbst historisch geworden sind, verstehen sich die hier vertretenen Positionen als Versuch, kulturpolitisches Handeln im Kontext stark veränderter Rahmenbedingungen von Kultur neu zu positionieren.
- **Handlungsfelder** markieren Segmente einer Praxis, die sich gerade in den letzten Jahren stark verändert, weil dynamisiert hat. Ohne einen falschen Anspruch auf Vollständigkeit fokussieren die Beiträge dieser Sektion deshalb praktische Probleme und Optionen des Kulturmanagements, die sich

derzeit als besonders relevant, weil zukunftsweisend herausstellen. Anhand von detaillierten Studien von Einzelaspekten des praktischen Kulturmanagements wird deutlich, in welchen Bereichen erhöhte Dynamik zu beobachten ist. Deshalb werden Fragen nach rechtlichen Rahmenbedingungen, neuen Formen der Steuerung und Partizipation sowie des Marketings und des Selbstmanagements dezidiert angesprochen.

Nach dieser ersten Übersicht über die Aufteilung des Bandes werden nun die Beiträge und die in ihnen vertretenen Positionen und Ansätze im gerafften Überblick vorgestellt. Dies erleichtert dem Leser die Orientierung – vor allem deshalb, weil er anhand dieses Materials in der Lage sein wird, seine Lektüre mit einer individuellen Auswahl und entsprechender Lesefolge zu strukturieren.

Wie eben festzustellen war, verlangt das Kulturmanagement gerade angesichts seiner expandierenden Praxis nach neuer Fundierung in der Theorie. Die kann ihren Ausgang nur in begrifflichen Klärungen nehmen. **Otto F. Bode** beschreibt das Verhältnis von Kultur und Management aus systemtheoretischer Sicht. In seiner Sicht verbindet das Kulturmanagement die konträren Logiken von Wirtschaft und Kultur miteinander, die in Güter- und Sinnproduktion bestehen und deshalb unausweichlich in einen Kontrast treten müssen. Jeder Versuch, Kulturmanagement auf einen dieser beiden Bereiche zu beschränken, führt nach Bode zu Ausschlüssen der jeweils anderen Logik und damit mittelbar zu einer Beendigung dessen, was als Kulturmanagement bezeichnet werden kann. So bleibt nur die Möglichkeit, Kulturmanagement konsequent als Operieren an einer Schnittstelle zu definieren. Der Kontakt der beiden, ansonsten nach getrennten Kriterien operierenden Bereiche Wirtschaft und Kultur kann nur mit einem Kulturmanagement gelingen, das sich als Übersetzungsfunktion versteht. Dabei werden zwei Rationalitäten miteinander in Kontakt gebracht, ohne dass die eine der anderen untergeordnet werden darf. Diese Leistung ist nach Bode nur kommunikativ zu erbringen.

Defizite in der Theorie und Dominanz ökonomischer Verwertungsinteressen: Darin erkennt **Stefan Lüddemann** Symptome einer Krise des Kulturmanagements, dem es vor allem an konstruktivem Austausch mit den seit Jahren boomenden Kulturwissenschaften fehlt. Im Mittelpunkt des in diesem Beitrag formulierten Plädoyers für eine Neubestimmung des Kulturmanagements steht die Rezeption des Werkes von Ernst Cassirer, dessen Theorie der symbolischen Formen auch dem Kulturmanagement Wege zur Erneuerung weisen könnten. Das innovative Potenzial des Kulturbegriffs von Cassirer liegt darin, Kultur als Produktion von Bedeutungen zu fassen, die sinnliche Gestalt aufweisen und zugleich das kommunikative Geschehen entscheidend anregen und steuern. Ausgehend von diesem Kulturbegriff eröffnet sich die Möglichkeit, im Rahmen des

Kulturmanagements Kultur nicht nur dann als produktiv zu begreifen, wenn es als ökonomische Größe in den Blick kommt, sondern Kultur selbst konsequent als produktives Geschehen zu erkennen. Lüddemann entwirft ein Feld kultureller Bedeutungsproduktion, das sich aus den Faktoren Objekt, Ort, Subjekt, Diskurs und Praxis zusammensetzt. Der Kulturmanager strukturiert und steuert dieses Feld miteinander vernetzter Faktoren und Energien mit dem Ziel, kulturelle Bedeutungsproduktion optimal zu unterstützen und anzuleiten. Dafür wird die Praxis des Kulturmanagers nach dem Vorbild des Kurators neu beschrieben. Der Import aus einem Feld der kulturellen Praxis – hier des Managements von Kunstausstellungen – wirkt hier produktiv auf Theoriebildung und Fokussierung des Kulturmanagements selbst zurück.

Über ein statisches Modell des Kulturmanagements als Dualismus der ansonsten getrennten Bereiche von Kultur und Wirtschaft und der in ihnen innewohnenden Logiken geht auch **Günther Görzt** hinaus. Er äußert deutliche Kritik an Kulturmanagement und Zustand der Kultur. Gegen wohlfeile Instrumentalisierungen von Kultur im Zeichen einer neuen „Kulturwirtschaft“ setzt er ein Verständnis von Kultur als Medium, mit dem sich individuelle Weltkonstruktionen kommunikativ vernetzen lassen. Die Basis dieses Kulturverständnisses stellt der radikale Konstruktivismus ebenso bereit wie insbesondere die Ästhetik des Philosophen Nelson Goodman, der die Leistung der Kunst in „Weisen der Welt-erzeugung“<sup>7</sup> erkannte, die das Wirklichkeitsverständnis der Menschen fundamental prägen. Ausgehend von diesem, hier nur angedeuteten Verständnis von Kultur, bestimmt Görzt für ihr Management ganz neue Aufgaben. Abseits ökonomischer Verwertungszusammenhänge und entsprechend instrumenteller Bemessungsgrößen geht es nun in der Sicht von Görzt um sinnstiftende Vermittlung kultureller Qualitäten. Kulturmanagement hat dafür die Basis zu bereiten, indem es Foren für kulturelle Entfaltung und ihre Vermittlung und Aneignung bereitstellt. Görzt' Ansatz findet seine Zuspitzung in der Forderung, das Kulturmanagement habe die kulturelle Selbststeuerung des Individuums optimal zu unterstützen.

Auch wenn Kulturpolitik längst nicht mehr als Lenkung der Kultur verstanden werden kann – zentraler Schauplatz der Debatte um Geltungsansprüche unterschiedlicher Verständnisse von Kultur wie auch der Steuerung der Ressourcen zu ihrer Ermöglichung ist sie immer noch. Weil Kulturpolitik deshalb als Schnittmenge wie Kontaktraum von Theorie und Praxis des Kulturmanagements gesehen werden kann, folgt in diesem Band eine aktuelle Bestandsaufnahme dieses Feldes. **Bernd Wagner** beschreibt kommunale Kulturpolitik nach der Epoche der Kulturentwicklungspläne und der mit ihnen verbundenen Reform-

---

<sup>7</sup> So auch der Titel seines inzwischen legendären, 1978 zuerst erschienenen Buches.

hoffnungen, ohne ihren emanzipatorischen Anspruch aufgeben zu wollen. Dafür benennt er zunächst die Veränderungen, die sich in den letzten Jahren unübersehbar ergeben haben. Dazu gehört nicht nur die Finanzkrise der Kommunen als Kulturträger, sondern insbesondere auch ein Wandlungsprozess der Leitbilder kulturpolitischen Handelns. An die Stelle der Lenkung tritt die Moderation, an die Stelle eines überschaubaren Tableaus vertrauter Kultureinrichtungen ein Mix aus neuen Schauplätzen, Akteuren und bislang unüblicher Koalitionen. Auch wenn die Ära der Kulturpläne und der mit ihnen verbundenen übergreifenden Reform- und Sinnstiftungsvisionen vergangen ist, hält Wagner dennoch an der Vorstellung einer kulturellen Planung fest, die der innovativen Fortschreibung bedarf. An die Stelle fest gefügter Rahmungen treten nun reflexive Prozesse, die sich nicht mehr an klassischen Institutionen sondern an Themen, Akteuren und Beteiligungen orientieren. Bernd Wagner entwirft das Szenario einer nach vorn gerichteten Stadtkultur. Sein Beitrag kann deshalb über dessen eigenen Stellenwert hinaus auch als „Hintergrundtext“ für andere Aufsätze dieses Bandes aus dem Bereich der Praxis des Kulturmanagements gelesen werden.

**Oliver Scheytt** greift diese Aspekte auf und vertieft sie in Richtung auf ein „aktivierendes Kulturmanagement“, das darauf gerichtet ist, Interaktionen zwischen unterschiedlichen Sektoren des kulturellen Lebens anzustiften. Bei diesem Ansinnen geht es Scheytt vor allem darum, den klassisch öffentlichen Sektor in Koalitionen mit bürgerschaftlichem Engagement und der Kulturwirtschaft neu zu vernetzen. Dafür muss das Kulturmanagement um Operationen des Kommunizierens und der Koordination herum zentriert werden, so dass Kooperation und Konsens in einem komplexer gewordenen Feld der Kultur erreichbar werden. In der Fluchtlinie dieses Denkens verortet Scheytt auch den Gedanken der kulturellen Planung ganz neu – nun nicht mehr als staatliche Lenkung, sondern als Zielvereinbarung zwischen gleichberechtigten Partnern verstanden. Der kommunalen Kulturpolitik kommt in diesem Szenario vor allem die Aufgabe der Moderation zu. In zehn Thesen zu einem „aktivierenden Kulturmanagement“ bezieht sich der Autor auf die zentralen Anforderungen der Vermittlung und Kommunikation. Fluchtpunkt von Scheytts Überlegungen ist eine Kultur als Netzwerk, das der sensiblen Steuerung bedarf.

Die in den Beiträgen von Wagner und Scheytt beschriebene Praxis der Kultur kommt gegenwärtig vor allem über neue Akteure in den Blick. **Verena Lewinski-Reuter** analysiert in ihrem Beitrag Bedeutung und Erscheinungsformen des bürgerschaftlichen Engagements in der Kultur. Im Blickpunkt steht der einzelne Bürger als Akteur und Motor kultureller Prozesse, dessen besondere Stellung innerhalb des Aktionsfeldes Kultur nicht genug betont werden kann. Lewinski-Reuter unternimmt zudem den Versuch, den zuweilen vagen Terminus weiter zu konturieren, um schließlich auch die unterschiedliche Phänomenologie in der

Praxis von anderen Erscheinungsformen kulturellen Engagements abgrenzen zu können. Bei der Frage nach den potentiellen organisationsrechtlichen Möglichkeiten zur Bündelung bürgerschaftlichen Engagements, wie z.B. durch Gründung von Vereinen, Stiftungen und gemeinnützigen GmbHs, steht insbesondere die sog. Bürgerstiftung im Vordergrund. Diese Sonderform einer privatrechtlichen Stiftung geht bereits seit einiger Zeit erfolgreich neue Wege, wie ein Beispiel aus der Praxis veranschaulichen soll. Am Ende ihres Beitrages leitet die Autorin aus den gewonnenen Erkenntnissen Herausforderungen für ein zukunftsorientiertes Kulturmanagement ab, das die dem bürgerschaftlichen Engagement innewohnenden Potentiale erkennt und sinnstiftend vernetzt.

Neue Akteure und Schauplätze, ungewohnte Inhalte, innovative Koalitionen – Kultur und ihr Management haben unablässig auf Veränderungen zu reagieren oder sie gleich mit zu gestalten. Sinnfällig wird dies insbesondere an den Ausübungsformen von Kultur. Deren Akteure finden sich immer weniger in genau definierten Positionen und stabilen Einrichtungen, sondern in einer individualisierten Situierung. **Saskia Reither** fokussiert das Selbstmanagement als zentrale Anforderung an ein innovatives Konzept des Kulturakteurs. Der sich selbst managende Akteur bezieht seine Steuerung nicht mehr aus dem Rückbezug auf eine Halt bietende Institution, sondern aus einem Set an Techniken des Managements, die sich nun auf das agierende Individuum beziehen. Dazu gehören Selbstbeobachtung und Motivation, Zielsetzungen und Kontrolle sowie weitere Positionen eines ganzen Programms der Selbststeuerung. Reither begreift das Selbstmanagement in doppelter, weil antagonistischer Perspektive: Auf der einen Seite steht das Selbstmanagement als Ausdruck prekärer Beschäftigungsverhältnisse und instabiler Modelle der Lebensführung, auf der anderen Seite kann es als Idealfall der kreativen Situation verstanden werden. Diese Zweideutigkeit lässt sich nicht auflösen. Kulturakteure agieren als Kleinunternehmer mit innovativen Geschäftsideen. Ihr Terrain ist das instabile, aber dadurch auch hoch bewegliche Feld der Projektarbeit als kultureller Dienstleistung.

**Olaf Thelen** umkreist eine andere Form des beweglichen Feldes – das eines Managements, das bewusst auf eine Entwicklungsperspektive der permanenten Veränderung setzt. Unter „Change Management“ versteht Thelen nicht einfach eine ganz neue Form des Managements, sondern ein Ensemble von Techniken und Maßnahmen, die vom ökonomischen Mitteleinsatz bis hin zu Motivierung und Kommunikation reichen. Ziel dieser Perspektive ist ein Arbeiten in flachen Hierarchien und mit optimaler Kommunikation. Thelen stellt ein Management vor, das konsequent am Ideal qualitätvoller Kulturprodukte orientiert ist. Das Ergebnis ist ein Arbeitsprozess, der von unablässiger Entwicklung geprägt ist und insofern Flexibilität verstetigt.

Flexibilisierung ist aber auch längst für Institutionen der Kultur ein Thema. Mit der auf Leistung bezogenen Bezahlung stellt **Katharina Jörges-Süb** ein derzeit viel diskutiertes Mittel der Personalführung vor. Probleme der öffentlichen Etats und die damit verbundene Forderung nach einem möglichst wirtschaftlichen Umgang mit finanziellen Mitteln bilden den Hintergrund für den Ansatz, die Bezahlung von Bediensteten öffentlicher Kultureinrichtungen stärker an der individuellen Leistung auszurichten. Jörges-Süb sieht diese Form der Bezahlung als Element eines Systems der Anreize, das sich nicht länger an festen Rhythmen hierarchischen Aufstiegs orientiert. Probleme bereiten dabei vor allem ein transparentes Set nachvollziehbarer Leistungskriterien und die Aufgabe, diese neue Form der Bezahlung offensiv zu diskutieren. Jörges-Süb macht auf die paradoxe Situation aufmerksam, dass öffentliche Verwaltungen dieses Instrument des Personalmanagements gern anwenden würden, dies aber wegen ihrer angespannten finanziellen Situation nicht umsetzen können. Einem innovativen Ansatz sind damit unerwartete Grenzen gesetzt.

In der Frage der Flexibilisierung von Kultur und den sie ermöglichenden Institutionen steht das Marketing seit Jahren im Zentrum der Debatte. **Carola de Teffé** und **Lothar Müller-Hagedorn** zeigen in ihren Überlegungen zu der Wirkung von Audio-Guides in Museen, dass Kulturmarketing über alle Zielgrößen zu Fragen nach Publikumserreichung und Verkaufserlösen hinaus längst auch zu einem Thema verfeinerter Formen der Orientierung an Besucherwünschen und –erwartungen geworden ist. Eine am Beispiel des Kölner Wallraff-Richartz-Museums entwickelte Fallstudie verdeutlicht in exemplarischer Weise, wie Motive der Kundenbindung und der Kulturvermittlung in ein und demselben Instrument zusammengeführt werden können. Die Frage nach der Wirkung von Audio-Guides führt zu der Erkenntnis, dass entsprechend gestaltete Texte sowohl dazu führen, dass Inhalte von Ausstellungen besser vermittelt wie auch die Beurteilungen des ganzen Museums durch die Besucher positiv beeinflusst werden. Im Marketing lassen sich also Interessen der Kulturvermittlung wie der Absatzentwicklung produktiv miteinander vernetzen. Dieser paradigmatisch entfaltete Ansatz zeigt dem Kulturmarketing neue Dimensionen auf.

Ein weiteres bedeutsames Themenfeld wird von **Christian Heinze** eröffnet. Rechtliche Frage- und Problemstellungen manifestieren und konkretisieren Entwicklungsschritte der Kulturpraxis und inhärente Rechtsfragen werden durch sie sichtbar. Heinze greift einen besonderen rechtlichen Balanceakt heraus, der sich aus dem Spannungsfeld zwischen grundrechtlich garantierter Kunstfreiheit und privatrechtlicher Regelungsmacht ergibt. Vertragsgegenstand privatrechtlicher Verträge im Kulturbereich sind häufig künstlerische Werke, die als so genannte „Auftragskunst“ geschaffen werden. Und genau an diesem Punkt treffen zwei Positionen aufeinander: Der Künstler in seiner gestalterischen Freiheit und Ei-

gentümlichkeit einerseits und der Auftraggeber, der ein Werk nach seinen eigenen, individuellen Vorstellungen erwartet andererseits. Unter Berücksichtigung der Rechtsprechung zu diesem Themenbereich untersucht Heinze den Gestaltungsspielraum und die Bedeutung der verfassungsrechtlich verankerten Kunstfreiheit im Rahmen privatrechtlicher Vertragsgestaltung. Durch seine Ausführungen beweist der Autor abermals auch das Paradoxon, das dieser Problematik zu Grunde liegt: Auftragskunst als Ergebnis eines vertraglich vereinbarten und damit von den Parteien bestimmten, aber dennoch naturgemäß freien künstlerischen Gestaltungsprozess. Zentrales Thema dieses Beitrages ist mithin auch der Kunstbegriff in seiner verfassungsrechtlichen Interpretation. Es ist für ein Kulturmanagement von morgen an der Zeit, sich erneut mit der Definition von Kunst auseinander zu setzen, um dadurch seine eigenen Inhalte besser bestimmen zu können.

Eine Schnittstelle von Recht und Kulturmanagement und damit ein weiterer Bedarf sensibler Ausbalancierung von Interessen besteht auch im vertragsrechtlichen Gestaltungsprozess des Kultursponsorings, dem sich **Inga Samii** im Hinblick auf ein professionelles Sponsoringmanagement widmet. Leistung und Gegenleistung der Vertragsparteien einer Sponsoringbeziehung werden in einem Vertragswerk schriftlich fixiert. Die jeweiligen Verpflichtungen der Sponsoringpartner unterliegen komplexen gesetzlichen Steuerbestimmungen, die in der Praxis häufig zu Unsicherheiten führen. Samii greift dezidiert denkbare Leistungen und Gegenleistungen einer Sponsoringbeziehung auf und untersucht deren steuerliche Behandlung unter Berücksichtigung des zweiten Sponsoring-Erlasses der Bundesregierung. Unter dem Gesichtspunkt der optimalen Vertragsgestaltung formuliert Samii für beide Seiten Vertragsklauseln im Sinne eines in der Praxis umsetzbaren Mustervertrages. Sie liefert damit ein bedeutsames Instrumentarium sowie Rechtssicherheit für das strategische Sponsoringmanagement, dem auch weiterhin ein hoher Bedeutungsgrad zur Kulturfinanzierung sowie übergreifenden Vernetzung beizumessen ist.

Wie sich ein erhöhter Grad der Vernetzung der Kulturszene und der Einfluss des Kulturmanagements wechselseitig bedingen, führt in einem abschließenden Beitrag **Christa Eichbaum** vor. Am Beispiel des Kulturtourismus in Mecklenburg-Vorpommern zeigt die Autorin, dass Erhalt und Ausbau einer kulturellen Infrastruktur, touristische Inwertsetzung und ökonomische Entwicklung nicht zu Interessengegensätzen, sondern im Gegenteil zum Aufbau neuer Koalitionen von Kultur und Wirtschaft führen. Kultur stellt Orte und Inhalte bereit, Ökonomie sorgt für innovative Nutzungsformen – in solcher Wechselseitigkeit der Antriebe und Energien vollzieht sich die Entwicklung einer Kulturlandschaft, die nach dem Mauerfall dringend innovativer Impulse bedurfte. Eichbaum führt am Beispiel einer regionalen Entwicklung vor, wie die Kombi-

nation von Interessenlagen und Identifikationsprofilen auch zu neuen Allianzen von Akteuren führt, die sonst zu antagonistisch positionierten Lagern gezählt werden. Der Beitrag von Eichbaum rundet insofern den Parcours der in diesem Band behandelten Themen ab, als er noch einmal deutlich werden lässt, in welche neuen Dimensionen Kultur und ihr Management längst vorgestoßen sind.

Der thematisch orientierte Band ist über seine inhaltliche Bestimmung hinaus Herrn Prof. Dr. Thomas Heinze gewidmet, der das Institut für Kulturmanagement an der FernUniversität Hagen aufgebaut und damit einer jungen Disziplin einen zentralen Anlaufpunkt gegeben wie auch ihr inhaltliches Profil maßgeblich mit geformt hat. Thomas Heinze ist zu Beginn des Jahres 2008 aus dem Hochschuldienst ausgeschieden. Dass dieses Buch Kultur und Kulturmanagement nicht als arrondiertes Feld, sondern als dynamisches Geschehen vorführen kann, verdankt sich nicht zuletzt auch dem ebenso entdeckend ausgreifenden wie methodisch verknüpfenden Denkstil von Thomas Heinze. Deshalb kann dieser Band nicht der bilanzierenden Rückschau, sondern zwingend nur der Zukunft des Kulturmanagements verpflichtet sein. An dieser Zukunft wird auch Thomas Heinze sicher weiter mitwirken.

Den Herausgebern bleibt noch die traurige Verpflichtung, darauf hinzuweisen, dass eine geschätzte Persönlichkeit diesen Weg leider nicht mehr mitgehen kann. Prof. Dr. Eckart Pankoke hatte seine Mitarbeit an diesem Buch bereits zugesagt, bevor er am 14. Juli 2007 im Alter von 68 Jahren unerwartet verstarb. Zu einer Verabredung des Themas seines Beitrags ist es nicht mehr gekommen. Die Herausgeber sind sich jedoch sicher, dass die Ausführungen dieses durch viele wegweisende Beiträge ausgewiesenen Kultursoziologen die Debatte um das Kulturmanagement der Zukunft außerordentlich bereichert hätten.

## Literaturverzeichnis

- Bendixen, Peter (1992ff): Handbuch KulturManagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen. Stuttgart: Raabe Verlag
- Bendixen, Peter (2002): Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heinrichs, Werner (1999): Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Heinze, Thomas (Hg) (1994): Kulturmanagement. Professionalisierung kommunaler Kulturarbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heinze, Thomas (Hg) (1997): Kulturmanagement II. Konzepte und Strategien. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Heinze, Thomas (Hg) (2004): Neue Ansätze im Kulturmanagement. Theorie und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag

- Heinze, Thomas (2008): Kulturtourismus, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag
- Klein, Armin (Hg) (2008): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 2., überarb. u. erw. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen

# **Theoretische Ansätze**

# **Kulturmanagement – Tätigkeiten an der Schnittstelle von kulturellen Ansprüchen, betrieblicher Rationalität und politischer Regulierung**

*Otto F. Bode*

- 1 Einleitung
- 2 Begriffe
  - Management
  - Ökonomische Rationalität
  - Kultur
  - Moderner Betriebsbegriff
- 3 Systemtheorie
  - Autopoiese
- 3.2 Gesellschaftliche Differenzierung
- 3.3 Rationalitäten
- 3.4 Organisation und funktionale Differenzierung
- 3.5 Und was meint dann „Kultur“?
- 4 Agieren in den Schnittstellen
  - 4.1 Kulturmanagement
  - 4.2 *Kultur*management
  - 4.3 KulturManagement
- 5 Literaturverzeichnis

## **1 Einleitung**

Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um. So meint es zumindest ein Sprichwort. Zugegeben, vieles hängt davon ab, wie gut man sich sichert, aber in der Tendenz mag das Sprichwort stimmen.

Ein gutes Beispiel hierfür sind die „Freeclimber“, jene verwegene Sorte von Menschen, die es sich zum Hobby gemacht hat, steile Wände hinauf zu klettern. Und sie nehmen einen möglichen Absturz in Kauf. Je besser sie darin trainiert sind, sich an glatten, scharfen, kleinen etc. Vorsprüngen im Fels und in der Wand festzuhalten, umso höher sind ihre Chancen, anzukommen. Diejenigen, die Freeclimbing als Breitensport betreiben, sichern sich und klettern in Hallen. Die

wirklich Verwegenen jedoch steigen Steilwände an Bergen oder gar Häuser hinauf und verzichten auf jede Art der Sicherung.

Man sollte das Sprichwort also vielleicht für diesen Fall so formulieren: Wer sich an den Rand (der Wand) begibt, der droht zu stürzen. Will er den Sturz vermeiden, muss er sich auf die Möglichkeiten, die ihm in dem Gebiet zwischen Wand und Luft Halt geben, sehr gut vorbereiten. Jenseits der kleinen Vorsprünge liegt ansonsten der Absturz.

Mit welchen Folgen für Leib und Seele der Absturz dann verbunden ist, hängt – wie oben geschildert – davon ab, wie man sich gesichert hat und wo genau man seine Kletterkünste vollzieht. In der Halle mit Helm am Seil dürfte der Sturz glimpflich ausgehen – natürlich kann die Seele leiden, wenn man einsehen muss, dass man der Herausforderung nicht gewachsen ist –, an der Fels- oder Häuserwand reicht der Verweis auf das zitierte Sprichwort ...

Nun gut, was hat das mit Kulturmanagement zu tun? Eigentlich nichts, es sei denn, man versucht, das Bild in eine Analogie zu verwandeln – und genau das ist natürlich meine Absicht. Die Situation derjenigen Menschen, die sich in das Kulturmanagement begeben, kann man meiner Meinung nach durchaus mit Freeclimbern vergleichen. Sie agieren zwischen (mindestens) zwei Welten, zwei Arten von Aggregatzuständen, wenn man so will, zwischen festem Grund (Wand) und weichem Gas (Luft): Sie agieren zwischen kulturellem Handeln auf der einen und betrieblichem Handeln auf der anderen Seite. Sie müssen sich darüber klar sein, dass beide Sphären nicht (ohne weiteres) miteinander zu verbinden sind. Kultur will sich nicht per se vermarkten lassen, Wirtschaft will aber Vermarktbares. Wirtschaft wiederum kümmert sich nicht um Ästhetik, Ausdruck, Botschaft etc. an sich, Kultur zielt aber genau hierauf ab.

Zwischen den beiden Sphären Kultur und Wirtschaft zu „klettern“ birgt dann die Gefahr, in beiden nicht wirklich „zuhause“ zu sein. So wie der Freeclimber nicht zur Wand und nicht zur Luft gehört, werden auch die Menschen im Kulturmanagement oftmals weder als Teil der Kultur („Die wollen ja nur verkaufen.“) noch als Teil der Wirtschaft („Das lässt sich nun wirklich nicht verkaufen.“) wahrgenommen. Diese „Tatsache“ ist durchaus seit Langem bekannt. Nicht zuletzt deshalb wird in Kultur eine staatliche Aufgabe gesehen. In gewissem Sinne versteht sich der Staat als die „Sicherung“ des Freeclimbers, die in vielen Fällen erst ermöglicht, dass sich Menschen darauf einlassen, zwischen Kultur und Wirtschaft zu agieren.

Ich gebe zu, die Analogie hat ihre Grenzen. Ich nutze sie trotzdem, weil sie eines schafft (streng genommen: soeben geschafft hat), sie leitet zu dem über, was ich über Kulturmanagement in den kommenden Ausführungen schreiben möchte.

Nachfolgend möchte ich – von einer systemtheoretisch-konstruktivistischen Perspektive ausgehend –, das Agieren an den Schnittstellen besprechen. Dazu muss ich zunächst Kultur, Management, Kulturmanagement und die Systeme mit Schnittstellen zueinander definieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf ökonomischen Ansätzen (Abschnitt 2). Daran anschließend wird die Frage nach Wirtschaft und Kultur auf der Basis der Theorie sozialer Systeme (der Einfachheit halber später ‚Systemtheorie‘ bezeichnet) besprochen (Abschnitt 3). Vor diesem Hintergrund schließlich soll dann die im Titel beschriebenen Schnittstellenphänomene im Kulturmanagement ausgeführt werden (Abschnitt 4).

## 2 Begriffe

Um einen Begriff zu definieren, beginnt man in der deutschen Sprache am Ende des zu definierenden Wortes. Ein Feuerwehrmann ist ein Mann, der bei der Feuerwehr arbeitet, wobei die Feuerwehr die Abwehreinheit meint, die Feuer bekämpft. Entsprechend handelt es sich beim ‚Kulturmanagement‘ um Management. Was aber heißt ‚Management‘?

Der Begriff ‚Management‘ bedeutet „Führung einer Organisation bzw. eines Betriebes“ oder „Geschäftsführung eines Unternehmens“. ‚Kulturmanagement‘ lässt sich dann verstehen als das Führen von Kulturbetrieben. Und ‚Kulturbetriebe‘ sind als Betriebe zu verstehen, die Gütern (erstellen und) anbieten, die dem kulturellen Bereich zuzurechnen sind. Und somit stellt sich schnell die Frage, was dieser kulturelle Bereich den sein mag. Aber der Reihe nach:

### 2.1 Management

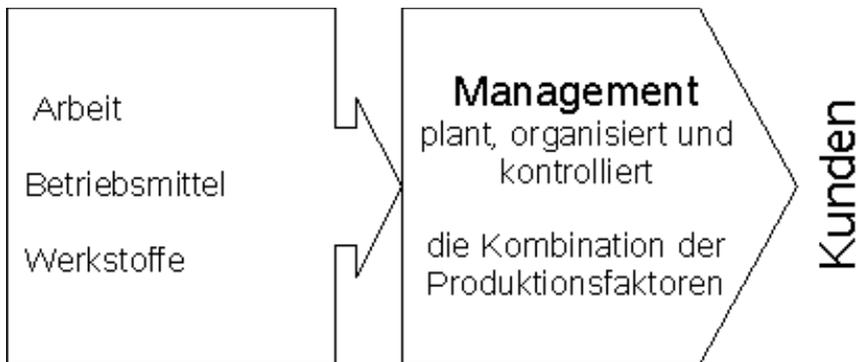
Ohne ein „betriebswirtschaftliches Grundseminar“ geht es bei der Beantwortung der Frage nach dem ‚Kulturmanagement‘ nicht, denn der Begriff des Managements entstammt einem betriebswirtschaftlichen Kontext. Traditionell wird der Betriebsbegriff über die Tatsache hergeleitet, dass in einer Ökonomie Gütern und Dienstleistungen von den Produzenten (von den Anbietern) für die Konsumenten (für die Nachfrager) erstellt werden. Weil die Bedürfnisse, die die Nachfrage begründen, unendlich sind, die Möglichkeiten, Güter und Dienste zur Befriedigung zu erstellen, aber endlich, entsteht in diesem Prozess Knappheit. ‚Knappheit‘ bezeichnet die Relation von Bedürfnissen (unendlich viele) und den (endlichen) Möglichkeiten, Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse herzustellen. Knappheit ist Ausgangspunkt und allgegenwärtiges Phänomen jeden Wirtschaft-

tens. ‚Wirtschaften‘ bedeutet deshalb auch Umgang mit knappen Gütern und Dienstleistungen<sup>1</sup>.

Erstellung der Güter und Dienstleistungen wiederum wird als ‚Produktion‘ bezeichnet. Im Produktionsprozess werden die Produktionsfaktoren kombiniert. ‚Produktionsfaktoren‘ meint die eingesetzten Arbeitsleistungen, die verwendeten Vorprodukte und Rohstoffe, die in das Produkt eingehen, sowie die Maschinen und Gebäude, in bzw. mit denen an den Produkten gearbeitet wird. Weil auf keine der genannten „Zutaten“ verzichtet werden kann, um Produkte zu erstellen, heißen sie ‚Faktoren‘ – was auf die Multiplikation zurückgeht, in der Faktor mal Faktor das Produkt ergibt und bei der das Ergebnis null ist, wenn einer der Faktoren Null ist.

Wichtig ist hier, dass der Prozess, in dem die Produktionsfaktoren kombiniert werden, nur dann möglich ist, wenn er von einer Instanz im Betrieb geplant, organisiert und kontrolliert wird. Genau hierin liegt die Aufgabe des Managements, das oft auch als ‚dispositiver Faktor‘ oder ‚leitende Arbeit‘ bezeichnet wird<sup>2</sup>. In vereinfachter Weise stellt Abbildung 1 diese Zusammenhänge dar.

Abbildung 1: Prozess der Produktion



## 2.2 Ökonomische Rationalität

Im Umfeld der Knappheit stellt sich für die Betriebe eine Situation, in der es darauf ankommt, entweder aus den vorhandenen Produktionsfaktoren möglichst viele Güter oder Dienste oder eine bestimmte Menge von Gütern bzw. Diensten

<sup>1</sup> Vgl. Bode 2000: 9ff.

<sup>2</sup> Vgl. Bernecker 1998: 89, Birker 2002: 33.

mit so wenig Einsatz an Produktionsfaktoren herzustellen. Man sagt, die Betriebe handeln nach dem ökonomischen Prinzip<sup>3</sup>. Das ökonomische Prinzip beschreibt die Rationalität im wirtschaftlichen Kontext.

Durch die allgegenwärtige Knappheit sind die Betriebe gezwungen, die verfügbaren Mittel (Produktionsfaktoren) so ergiebig wie möglich einzusetzen, um sich am Markt behaupten zu können. Beide beschriebenen Vorgehensweisen – Maximierung der hergestellten Menge an Gütern oder Diensten aus einer vorgegebenen Menge an Produktionsfaktoren oder Minimierung des Einsatzes an Produktionsfaktoren zur Herstellung einer bestimmten Menge von Gütern bzw. Diensten – führen hinsichtlich der Ergiebigkeit der Produktionsfaktoren zum selben Ergebnis: Die Produktionsfaktoren werden in der „bestmöglichen“ bzw. „ergiebigsten“ Weise ausgenutzt.

## 2.3 Kultur

### 2.3.1 Ökonomischer Kulturbegriff

Wenn Management eine ökonomische Grundlegung besitzt, so ist hinsichtlich des Kulturbegriffs zunächst danach zu fragen, welches Verständnis von Kultur in der ökonomischen Theorie vorherrscht. Dabei fällt auf, dass in vielen Lehrbüchern zur Ökonomie der Begriff ‚Kultur‘ gar nicht vorkommt. Dort, wo er Verwendung findet, wird er konsequenterweise über spezifische Bedürfnisse und die zu ihrer Befriedigung notwendigen Handlungen definiert. Unterschieden werden hierbei<sup>4</sup>:

1. ‚Wirtschaftliche Handlungen‘, die sich auf Bedürfnisbefriedigung durch knappe Güter oder Dienstleistungen auszeichnen.
2. ‚Politische Handlungen‘, die zur Bedürfnisbefriedigung auf legitime physische Gewaltandrohung oder Gewaltanwendung aufbauen. Der Rahmen dieser Handlungen wird in modernen Gesellschaften durch Rechtsordnungen gesetzt. Man spricht deshalb vom Rechtsstaat.
3. ‚Kulturelle Handlungen‘, die zur Befriedigung von Bedürfnissen auf psychische, geistige, sittliche etc. Fähigkeiten zurückgreifen.

Auffällig ist, dass eine scharfe Trennung durch die Definitionen nicht erreicht wird. Die Leistung, die in einer psychiatrischen Behandlung erbracht wird, ist sicherlich psychischer Art und setzt psychische Fähigkeiten voraus. Gleichwohl

---

<sup>3</sup> Birker 2002: 796, Bode 2007: 22.

<sup>4</sup> Vgl. Bode 2000: 3.

rechnet die ökonomische Theorie diese Dienste dem wirtschaftlichen System zu. Das Fertigen eines Bildes wiederum ist ohne knappe Güter nicht denkbar. Und doch ist das Resultat etwas, das in den Bereich der Kultur fällt.

Offensichtlich gelingt es der ökonomischen Theorie auf dem hier beschriebenen Abstraktionsniveau nicht, den Begriff ‚Kultur‘ trennscharf zu beschreiben. Die entscheidende Frage für die wirtschaftliche Praxis besteht jedoch nicht darin, ob es gelingt, einen scharfen Begriff von Kultur zu finden. Wichtiger ist es, wie die betriebliche Praxis mit Kultur „umgeht“, wenn sie Kultur in den eigenen Wirkungsbereich einbezieht.

Hier ist die Antwort deutlicher, aber nicht mehr eindeutig:

1. Die Betriebe, die privatwirtschaftlich organisiert sind, betrachten Kultur als Gut und setzen diese entsprechend den marktlichen Bedingungen aus. Musik, Bilder, Dichtung, Bildhauerei etc. muss hergestellt werden und sich anschließend (mindestens) kostendeckend veräußern (oder präsentieren) lassen. Diese Anforderung unterscheidet kulturelle Güter nicht im Geringsten von anderen Gütern oder Dienstleistungen.
2. Die Betriebe, die die kulturellen Gehalte hervorheben, setzen an der sinnstiftenden Funktion an. ‚Kultur‘ wird hier eher als ein sozialer Prozess der Herstellung von Sinn begriffen<sup>5</sup> oder über die grundlegende Rolle der Kultur für die Beziehung von Individuen zu sich selbst, zu anderen Individuen oder zur Gesellschaft beschrieben<sup>6</sup>. Dieses Verständnis von Kultur stellt Gegebenheiten heraus, die jenseits der Märkte liegen, und es beugt sich der Marktlogik nicht per se. In der Konsequenz lassen sich aus diesem Verständnis sowohl Bereiche der Kultur beschreiben, die mit dem ökonomischen Verständnis verträglich sind – wo sich Kultur Gewinn bringend vermarkten lässt –, wie sich auch vielfältige Bereiche definieren lassen, in denen Kultur und Wirtschaft „unverträglich“ sind.

Damit führt der Begriff des ‚Kulturmanagements‘ unter bestimmten Bedingungen in paradoxe Situationen. Dies hat Heinze<sup>7</sup> deutlich herausgearbeitet. ‚Management‘ als betriebswirtschaftlicher Begriff setzt ökonomisches Verhalten voraus. Dieses Verhalten benötigt Märkte, die einer ökonomischen Logik gehorchen. Der Teil der Kultur, der sich nicht als Gut oder Dienstleistung versteht (bzw. verstehen lässt), findet jenseits der Märkte statt. Damit entzieht Kultur sich

---

<sup>5</sup> Gripp-Hagelstange 1995: 53, Gripp-Hagelstange 2000: 7ff sowie die Beiträge von Lüddemann und Görtz in diesem Band.

<sup>6</sup> Vgl. Bendixen 1995: 90.

<sup>7</sup> Vgl. Heinze 1995: 79ff.

der betrieblichen Sichtweise und der Produktionsprozesse (zumindest partiell), was sie auch vom Management entfernt, das ja eine betriebliche Funktion bildet.

Man könnte geneigt sein, das Kulturmanagement auf den Teil der Kultur zu beschränken, der sich mit den Marktprozessen als verträglich erweist. Diese Vorgehensweise würde jedoch den beachtlichen Teil (wahrscheinlich den größeren) der kulturellen Handlungen aus der „Zuständigkeit“ des Kulturmanagements verbannen. Gleichwohl ist dieses Vorgehen über lange Zeit – wenn auch nicht mit explizitem Bezug zum Kulturmanagement – praktiziert worden. Die „Länderhoheit“ für Kultur basiert letztlich auf eben der Vorstellung, dass Kultur kein Marktgut ist und deshalb vom Staat bereitgestellt werden muss. Weil es unter den Bedingungen marktlicher Prozesse nicht möglich sein soll, kulturelle Güter und Leistungen in angemessenem Maße zu erstellen, werden diese Leistungen vom Staat bereitgestellt – man spricht in diesem Fall von ‚meritorischen Gütern‘<sup>8</sup>.

### 2.3.2 Nicht-ökonomische Kulturbegriffe

#### 2.3.2.1 Kultur als Verhaltensähnlichkeiten

Natürlich ist es möglich, den Kulturbegriff „jenseits“ der ökonomischen Theorie zu bestimmen. Und in der Tat existieren verschiedene Versuche, ‚Kultur‘ begrifflich zu fassen. So wird beispielsweise auch dort von ‚Kultur‘ gesprochen, wo man Ähnlichkeiten im Verhalten sozialer Gemeinschaften beobachten kann. In diesem Sinne kann dann von einer ‚Corporate Culture‘ gesprochen werden.

In (formalen) Organisationen kann eine solche Organisationskultur (zumindest teilweise) bewusst installiert werden, wenn beispielsweise im Rahmen von Qualitätsmanagement eine „Fehlerkultur“, ein bestimmter und für die Organisation typischer und offener Umgang mit Fehlern und – was hier wichtiger ist – mit Verbesserung erreicht werden soll. Dass sich neben diesen „offiziellen“ Verhaltensweisen immer auch „inoffizielle“ finden lassen, stellt eine Selbstverständlichkeit organisationstheoretischer Forschung dar<sup>9</sup>.

Formale Organisationen sind jedoch nicht die einzigen sozialen Gemeinschaften, die von Kulturen geprägt sein sollen. Politische Diskussionen um „Leitkulturen“ des Umgangs in einem Staat, die Untersuchung von „Subkulturen“ innerhalb von Staaten etc. drücken prinzipiell dasselbe aus. Auch in solchen „Makrogebilden“ lassen sich bestimmte Verhaltensweisen formal festlegen. Dies geschieht über Verfassungen, Gesetze etc. – und dort, wo Religion und Staat vermischt sind, gehören hierzu auch die jeweiligen religiösen Schriften. Andere

---

<sup>8</sup> Vgl. Bode 2007: 20, Woll 1987: 379f.

<sup>9</sup> Vgl. Schreyögg 1999: 15, Kieser 1999: 284, Fatzer 1999: 228ff.

Bereiche des gesellschaftlichen Zusammenlebens werden allerdings „jenseits der Vorschriften“ entwickelt – wo Staat und Religion nicht vermischt sind, stellen auch religiöse Verhaltensweisen solche Bereiche der Kultur dar. In welchem Umfang Menschen pünktlich, großzügig, gesellig oder gerecht sind, mag zwar individuell entschieden werden. Die individuelle Entscheidung findet aber im Kontext von Prozessen der Sozialisation statt und steht deshalb immer auch in Verbindung mit (informellen) Normen, Sitten etc.<sup>10</sup>

### 2.3.2.2 Kultur als Kommunikationsmedium

Neben diesen am (sozialen) Verhalten orientierten Kulturbegriffen wird ‚Kultur‘ auch für solche Bereiche der Gesellschaft verwendet, in denen es um „typische“ Ausdrucksformen geht. Musik, Malerei, Bildhauerei, Architektur, Theater etc. bilden die Kultur eines Staates oder bestimmter Epochen. Dieser Teil der Kultur wird häufig auch als ‚Kunst‘ bezeichnet. Natürlich stehen auch diese Vorstellungen von Kultur in einem engen Verhältnis zu normierten Verhalten. Eine Epoche zu definieren gelingt nur, wenn es gemeinsame Merkmale gibt, an denen man die Epoche beschreiben und über die man konkrete Kunstwerke einer Epoche zurechnen kann (Was macht eigentlich einen Dürer zu einem Teil der Renaissance? Wie wird ein Gedicht klassisch? Was unterscheidet House von Techno?) – es sei denn, die Tatsache, dass es keine Merkmale gibt, wird zum Merkmal der Epoche.

Wichtig für die weiteren Besprechungen ist, dass ein an künstlerischem Ausdruck orientierter Kulturbegriff mit dem oben aus ökonomischer Perspektive definierten Kulturbegriff in hohem Maße kompatibel ist. Kunst kann zu einem Gut oder einer Dienstleistung „uminterpretiert“ werden. Zwar mag es dem Künstler oder der Künstlerin um Ausdruck gehen – damit liegt es der Person fern, ein Produkt zu erstellen, das andere wirtschaftlich nutzen sollen. Das Ergebnis lässt sich aber von anderen als ein Gut oder eine Dienstleistung nutzen.

Es scheint kommunikationstheoretisch sogar so zu sein, dass Ausdruck nur dann (über ein Kunstwerk) gelingen kann, wenn das Kunstobjekt in einen kommunikativen Zusammenhang gestellt wird. Dabei fungiert ein Kunstobjekt als Medium, mit dem sich der Künstler oder die Künstlerin einem oder einer anderen mitteilen will. Nur, wenn der oder die andere diese kommunikative Offerte annimmt, das Medium als Ausdrucksform akzeptiert und sich von diesem Medium beeindrucken lässt, ist ein so verstandener Kommunikationsprozess überhaupt möglich<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Vgl. Weise 1996: 187ff.

<sup>11</sup> Vgl. für einen Überblick über Kommunikationstheorien Schützeichel 2004, insbesondere S. 55ff.

Die ökonomische Bedeutung solcher Kommunikationsprozesse ergibt sich dann, wenn die Empfänger um die Möglichkeit des Empfangs konkurrieren, wenn das Medium Kunstwerk in seiner Reichweite verknappt wird. Dann braucht es eine Entscheidung darüber, wer das knappe Gut Kunstwerk nutzen kann und wer von seinem Genuss ausgeschlossen wird. Moderne Urheberrechte versuchen mit großem Aufwand nichts anderes, als die Nutzung eines Ausdrucksmittels, eines Mediums, und damit auch seine Reichweite zu begrenzen und es so gegen Entgelt einsetzbar zu machen.

Interessanterweise steht dies fast im Gegensatz zu dem, was die politische Sicht auf Kunst kennzeichnet. Geförderte bzw. subventionierte Theater, Museen, Konzerthallen etc. existieren ja gerade, um die Kunst möglichst vielen Menschen zugänglich zu machen. Hier geht es also um die Erweiterung der Reichweite des Mediums Kunstwerk. Auch so kann man ‚Meritorisierung‘ begrifflich fassen.

#### *2.4 Moderner Betriebsbegriff*

In jüngerer Zeit hat die Betriebswirtschaftslehre jedoch ihr „Selbstverständnis“ und vor allem ihren Betriebsbegriff in einer Weise verändert, dass in sie in der Lage ist, auch solche Organisationen zu erfassen, die nicht privatwirtschaftlich agieren. Nach diesem Verständnis lässt sich ein Betrieb mithilfe von drei Eigenschaften beschreiben:

1. Ein Betrieb erstellt Leistungen, indem er Produktionsfaktoren kombiniert. Wie die Leistungen finanziert werden, ist jedoch gleichgültig.
2. Ein Betrieb handelt nach dem ökonomischen Prinzip.
3. Ein Betrieb muss sein finanzielles Gleichgewicht wahren, d. h., er muss in der Lage sein, zu jeder Zeit seinen Zahlungsanforderungen entsprechen zu können. Wie die Mittel erzielt werden, die zur Wahrung dieses Gleichgewichts notwendig sind, ist gleichgültig – abgesehen natürlich von Gesetzesverstößen.

Auf den ersten Blick erscheint sich durch diese Vorgehensweise keine Änderung gegenüber der Argumentation zu ergeben, die oben dargestellt wurde. Dort wurde aber mit Blick auf die Veräußerung der Leistungen und Güter davon gesprochen, dass zumindest eine Kostendeckung erzielt werden müsse. Da die drei Kriterien eine Finanzierung nicht alleine auf Einnahmen durch Veräußerung reduzieren, erweitert sich der Möglichkeitenraum. In der Konsequenz wird die Betriebswirtschaftslehre auf die Fälle ausgedehnt, die ihre Finanzierung über andere Wege realisieren.

Im Bereich kultureller Handlungen fallen vor allen Dingen die Organisationen auch unter den Betriebsbegriff, die staatlich subventioniert werden oder gänzlich zum öffentlichen Sektor gehören (z. B. kommunale Betriebe, Ämter etc.). Damit erweitert sich auch der Anwendungsbereich des Managementbegriffs, denn auch die nicht marktorientierten Betriebe fallen unter die Definition auf der Basis der drei genannten Kriterien. Und da auch diese Betriebe Planung, Organisation und Kontrolle benötigen, besteht auch hier der Bedarf an Management und Managementkonzepten.

Unverändert bleibt allerdings die Vorstellung, dass es sich bei Kulturmanagement um Handlungen – und um eine Funktion – im Zusammenhang mit der Erstellung von Gütern und Leistungen handelt. Nicht die Kultur unterliegt dem Management, der Betrieb bedarf des Managements. Kultur – was immer dies dann im konkreten Fall sein mag – bleibt das Gut oder die Leistung, die für andere hergestellt wird. Dass diese Sicht nicht mit derjenigen der „Kulturschaffenden“ übereinstimmen muss, versteht sich von selbst. Damit bleiben die Paradoxien – wenn auch eher im individuellen Bereich – erhalten, die darin bestehen, dass man eine betriebliche Funktion beschreibt (Management), wo man sich der betrieblichen Logik der Produktion entzieht (entziehen will).

Auf der gesellschaftlichen Ebene erscheint die Paradoxie, wo sich ökonomisches Interesse an Verknappung der Reichweite von Kunst mit dem politischen Interesse an Steigerung der Reichweite trifft. Die Meritorisierung von kulturellen – und vor allem künstlerischen – Gütern bezeichnet ja nichts anderes als eine Aufhebung der Marktergebnisse mit politischen Mitteln, nachdem oft erst politische Entscheidungen (beispielsweise zum Urheberrecht) eine Ökonomisierung der Kunstwerke möglich macht.

### **3 Systemtheorie**

#### *3.1 Autopoiese*

Die voranstehenden Aussagen führen zu der Frage von Perspektiven und Beobachtungen und zu einer Theorie, die soziale Zusammenhänge auf der Basis von Beobachtungen und Beobachtungssystemen eines bestimmten Typs erklärt. Gemeint ist die Theorie sozialer Systeme – oder kürzer: die soziologische Systemtheorie. Diese auf Luhmann zurückgehende Theorie geht davon aus, dass das soziale Geschehen als ein eigenständiges System beschrieben werden kann (und muss), das sich fortlaufend selbst reproduziert, indem es für sich spezifische Operationen aus eben diesen Operationen hervorbringt. Der Prozess der Selbst-

erzeugung aus den eigenen Operationen heißt ‚Autopoiese‘<sup>12</sup>, der ursprünglich aus der Biologie stammt.

### 3.1.1 Biologische Theorie autopoietischer Systeme

Wichtige Vorläuferin der soziologischen Systemtheorie war die Theorie lebender Systeme von Maturana und Varela<sup>13</sup>. Die Autoren beschrieben die Merkmale lebender Systeme, die im Zuge der Selbsterhaltung durch Zellteilung, Nährstoffe importieren, diese als „energetische Basis“ nutzen, um daraus Zellen aus Zellen zu reproduzieren. Den Prozess der Reproduktion lebender Systeme aus ihren Bestandteilen nennen Maturana und Varela ‚Autopoiese‘, das entstehende System ‚autopoietisch‘.

Was ein bestimmter Organismus als Nahrung nutzt („interpretiert“), „entscheidet“ er selbst – denn: Was den einen tötet, ernährt den anderen. Lebende Systeme erweisen sich als offen (für Nahrung) und geschlossen (im Zuge der Verarbeitung von Nahrung) zugleich. Die vielleicht wichtigste Folge autopoietischer Reproduktion ist, dass die Systeme keinen direkten Zugang mehr zu ihrer Umwelt besitzen. Zwischen dieser und dem System befindet sich immer eine „Interpretation“. Und genau diese sorgt dafür, dass das System nicht mehr zwischen dem, was ist, und dem, was ihm erscheint, unterscheiden kann<sup>14</sup>.

Dadurch gewinnt das System seine Autonomie, denn nicht die Umwelt entscheidet, was für das System ist, das System entscheidet, wie es Umwelt interpretiert. Im Vollzug der Zellteilung bildet das System eine Struktur aus, die es – mal schneller mal langsamer – variiert. In welchen Grenzen die Variation möglich ist, hängt vom konkreten System ab. Die Fähigkeit zur Strukturvariation jedoch liegt bei allen lebenden Systemen vor – und kann auch als Voraussetzung der Variation von Arten angesehen werden.

### 3.1.2 Erweiterung des Autopoieseansatzes

Das Theorieangebot Luhmanns versteht sich als Erweiterung der biologischen Theorie autopoietischer Systeme. Luhmann behauptet, dass nicht nur die lebenden Organismen durch Autopoiese gekennzeichnet werden können. Auch Bewusstsein und Gesellschaft lassen sich als autopoietische Systeme je eigener Art beobachten.

---

<sup>12</sup> Vgl. Maturana, Varela 1980, insbesondere S. 80f.

<sup>13</sup> Vgl. Maturana 1998, Maturana, Varela 1980, Maturana, Varela 1987.

<sup>14</sup> Vgl. Varela 1980, insbesondere S. 80f., Maturana, Varela 1987.