

Kulturbetrieb und Kulturmanagement: Definitionen und Funktionszuschreibungen – ein Impulsreferat

Einleitung

Für manchen klugen Köpfen scheint der Kulturbegriff entweder wie harter Granit, an dem man sich die Zähne ausbeißt oder wie Treibsand, den man partout vermeiden sollte – dazu erwähne ich zwei Beispiele: Raymond Williams bemerkt, dass „culture“ eines der kompliziertesten Wörter der englischen Sprache ist; Niklas Luhmann kommt zum Schluss, dass Kultur „einer der schlimmsten Begriffe [ist], die je gebildet worden sind“¹. Meine Aufgabe heute ist zu diskutieren, warum dieses Wort viele Schwierigkeiten bereitet, und warum die Probleme sich potenzieren, wenn „Kultur“ zum Kompositum für neue Begriffe wie z.B. „Kulturbetrieb“ und „Kulturmanagement“ wird.

„Kultur“ ist ein theoretisches Konzept, das nicht eine Klasse von Gegenständen, sondern eine Reihe von Interpretationen in einem Überbegriff subsumiert. Das heißt, der Kulturbegriff stellt ein konzeptuelles Problem und zugleich etwas Unüberschaubares dar. Machen wir uns nun an der Arbeit, denn Probleme zu verstehen, ist eine zentrale Herausforderung jeder wissenschaftlichen Praxis.²

Erste Erörterung: der Kulturbegriff

Wir haben uns zu einem Workshop versammelt, weil wir wissen wollen, was Kultur aktuell leistet und leisten soll – aber wissen wir bereits, was Kultur ist? Philosophisch geschulte Personen würden jetzt sofort laut protestieren: Fragen, die mit dem Pronomen „Was“ beginnen, trachten nach einer Antwort oder Definition, die essentialistisch anmutet. Fragen wir also lieber, *wann* bzw. *in welchen* Kontexten sprechen wir von „Kultur“? Engen wir diese Frage noch mehr ein: Wann und in welchen Kontexten sprechen wir von Kultur und assoziieren dann diese Phänomene mit Begriffen wie „Kulturbetrieb“, „Kulturmanagement“ und „Kulturpolitik“?

In der Kulturosoziologie und -anthropologie fällt unter „Kultur“ mehr oder weniger jedes nicht reflexbedingte Verhalten sowie jedes Artefakt. Ein Begräbnis ist ein kulturelles Ritual, aber würden Sie einen Begräbnisunternehmer als Kulturarbeiter oder Kulturmanager bezeichnen. Und sind Bestattung- und Friedhofsverordnungen Gegenstand der Kulturpolitik? Natürlich nicht. Die Sprachpraxis ist mit der sozialen und kulturellen Praxis verknüpft und diese ist normativ kodiert.

Diese normative Dimension ist häufig implizit und dennoch leicht aufzuspüren. Überall wohin man blickt, in die Agenden der öffentlichen Kulturförderung, in die Sammlungstätigkeit eines Museums, auf das Programm eines Volksmusikfestivals oder auf die Leitziele eines Kulturvereins, kann man feststellen, dass der jeweils praktisch angewandte Kunst- oder Kulturbegriff nicht unendlich offen ist. Die Einschränkung der semantischen Ambiguität des Kulturbegriffs durch Leitziele, Abgrenzungen und Taxonomien ist unvermeidbar und nicht eliminierbar. Werte und Taxonomien sind die Bedingung dafür, dass bestimmte Gegenstände

¹ Williams, R. (1976): *Keywords. A Vocabulary of Culture and Society*, London: Fontana, S.87; Luhmann, N. (1995): *Die Kunst der Gesellschaft*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S.398.

² Popper bezeichnet Wissenschaftler als "not students of some subject matters but students of problems". (Popper, K. (2004): *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge* (1963). London: Routledge, S.88).

und Praktiken symbolische und ostentative Funktionen übernehmen und so erst überhaupt zu Kulturgütern werden können. Hier habe ich einen ersten Schritt vollzogen: vom Kulturbegriff zum Konzept des Kulturguts.

Die vielfältigen, materiellen und immateriellen Werte, die Kulturgüter verkörpern und transportieren, gehen mit einem nicht ausgesprochenen Versprechen einher: Werte – was auch immer sie sind – können eingelöst werden. Der Charakter dieses Versprechens ergibt sich aus der Tatsache, dass Werte virtuell sind. Aktualität erlangen sie nur, wenn sie funktionell wirksam werden. Die Aktivierung des Wertes eines Kulturguts bedarf der kommunikativen Interaktion. Erst die soziale Anerkennung der Werthypothek („X“ hat diesen oder jenen Wert) bürgt für das Wertversprechen und macht das kulturelle Phänomen zu einem Gut einer Gemeinschaft von Menschen, die diese Wertigkeit anerkennt.

An dieser Stelle könnte ich von einem zweiten Schritt für die Untersuchung des Kulturbegriffs sprechen: Ohne Wertungsprozesse gibt es keine Güte. Das bedeutet, Kulturgüter sind funktionale Gebilde einer sozialen Praxis. Konsequenterweise sollten wir, um den Kulturbegriff in all seinen vielfältigen Facetten zu verstehen, nicht nur eine Diskursanalyse, sondern auch eine Untersuchung jener Praktiken, die Kulturgüter konstituieren, anstreben.

Zweite Erörterung: der Kulturbetrieb

Ich möchte den Kulturbetrieb zuerst durch den Praxisbegriff und dann institutionstheoretisch beschreiben. Praktiken sind Cluster von Aktivitäten. (Das Verhältnis der Begriffe „Handlung“ und „Praktiken“ ist nicht bloß kumulativ, wie z.B. das Verhältnis zwischen ein Gramm und ein Kilo.) Als Cluster von Aktivitäten bilden Praktiken Gestaltmuster bzw. Ordnungen. Kulturmanagement ist zum Beispiel ein solcher Cluster von organisierten und verzahnten Aktivitäten.

Lassen Sie mich bitte ein Paar Anmerkungen zur theoretischen Konzeption von „Praktiken“ machen.

- Praktiken werden individuell vollzogen, aber sie weisen keinen genuin individuellen Charakter auf. Zu insistieren, dass Praktiken kollektiv geteilt sind, bedeutet, sie als soziales, gemeinschaftliches Phänomen zu definieren.
- Um Praktiken verstehen zu können, müssen wir sie in ihrem sozialen Kontext betrachten und sie mit anderen sozialen Phänomenen wie Bedeutung, Wissen, Können, Macht, Sprache und Institutionen in Beziehung stellen.
- Die Quelle von Praktiken ist folglich nicht das "Subjekt" und sein "Geist", denn der "Geist", das Mentale, formt sich in einem sozialen praktischen Umfeld. Praktiken entstehen auf der Basis von sozialen Gemeinschaften.
- Diese Priorisierung der Praktiken *vor* dem Geist und die Anbindung an einen Begriff von Gemeinschaft, die sich durch Institutionen strukturiert, verändern auch den Wissensbegriff. Wissen ist nicht mehr ein Erzeugnis des Geistes (eines individuellen Geistes oder eines kollektiven "Weltgeistes"), sondern Wissen (und auch Wahrheit) werden durch soziale Interaktionen sowie durch Ordnungsinstanzen erzeugt und praktisch verankert (Foucault).
- Wenn wir davon ausgehen, dass Bedeutung kein mentales oder rein linguistisches Phänomen ist, sondern etwas, das interaktiv in und durch die Praxis entsteht, dann wird Bedeutung als etwas Beobachtbares und somit als etwas Öffentliches aufgefasst (L. Wittgenstein, C. Geertz). Die Mitglieder einer Praxisgemeinschaft sind im Formationsprozess von Bedeutung aktive AkteurInnen, die über Ressourcen verfügen, die sie in ihrer Praxis einsetzen.

Soziale Praktiken repräsentieren zugleich Ordnungsmuster und Kontext von Tätigkeiten, die zur Formation von Kulturgütern führen. Dieser Formationsprozess findet (in unserer Gesellschaft) in einem bereits stark institutionell strukturierten Rahmen statt. Dieser Rahmen wird

allgemein als Kulturbetrieb oder Kultursektor genannt. Unter Institutionen verstehe ich auf Dauer eingestellte, zweckgerichtete Instanzen oder Einrichtungen, die in die soziale Praxis konstitutiv und regulativ eingreifen. Die Institutionen des Kulturbetriebs sind vielfältig: Zuerst ein System von expliziten Regeln, nämlich Rechtsnormen, die Rechte und Pflichten definieren, Formen des Handelns, der Kooperation und des Tausches grob vorgeben und Einfluss auf Eigentumsansprüche und Eigentumsverhältnisse haben. Unter dem Institutionenbegriff subsumiere ich außerdem die Ausformung von Kulturmärkten, d.h. Organisationsformen, Marktstrukturen, Finanzierungsschienen, Entlohnungsschemata und Allokationsmodi. Da ich von Leistungen, Entlohnungs- und Allokationsmodi spreche, möchte ich darauf verweisen, dass es bestimmte Vorstellungen von Kompetenz und Leistungswert gibt. Wir müssen folglich auch Teilen des Bildungs- und Ausbildungssystems eine signifikante Rolle im Kulturbetrieb zusprechen. Außerdem gibt es den Bereich der Postproduktion. Was geschieht mit Kulturgütern und kulturellen Leistungen? Instanzen zur Herausbildung einer medialen Öffentlichkeit sowie Organisationen der Präsentation, Bewertung, Sammlung und Konservierung von Kulturgütern sind ebenfalls Teil des Gesamtsystems, das ich vorhin „Kulturbetrieb“ nannte.

In diesem Feld gibt es eine Reihe von verschiedenen AkteurInnen, die nicht nur dieses Skelett in Bewegung setzen, sondern auch seine Grundstrukturen reproduzieren und modifizieren. Das sind erstens öffentlich-rechtliche AkteurInnen, zweitens Personen, die manchmal in intensiven und andersmal in losen Vernetzungen agieren, drittens Zusammenschlüsse von korporatistisch agierenden Gruppierungen u.a..

Dritte Erörterung: Kulturmanagement

Zusammenfassend stellt der Kulturbetrieb die historisch gewachsene, gesellschaftliche Organisation der Konzeption, Produktion, Distribution, Vermittlung, Rezeption, Konservierung und Erhaltung spezifischer Kulturgüter dar. Da diese Prozesse in unserer Gegenwartsgesellschaft arbeitsteilig organisiert sind, und unterschiedliche Kompetenzen erfordern, entstanden zweckmäßige Organisationen. Die Organisationsbildung in diesem Bereich geschah parallel mit der Ausformung zuerst der höfischen (etwa ab dem 16. Jahrhundert) und später der bürgerlichen Gesellschaftsordnung (ab Ende des 18. Jahrhunderts). Die Übernahme von Koordinationsaufgaben innerhalb solcher Organisationsgebilde – darunter kann auch die Leitungsfunktion gemeint sein – fällt unter den Begriff Management. Auf einer deskriptiven Ebene heißt also Management „Sorge tragen für etwas“³; in der Folge meint Kulturmanagement allgemein „Sorge tragen für kulturelle Angelegenheiten“.

Wichtiger ist allerdings die normative Auslegung dieser Tätigkeit zu erfassen. Kulturmanagement geht mit verschiedenen Ziel- und Aufgabendefinitionen, Berufsbildern und Vorstellungen über Leistungsqualität einher. Es gibt eine Vielfalt von Auslegungen aber mir scheint sinnvoll, sich nicht allein darauf zu konzentrieren, was Menschen (KulturmanagerInnen und Nicht-KulturmanagerInnen) darüber sagen, sondern auch genauer zu schauen, *was* sie machen und *wie* sie etwas *tun*. Und gerade hier, wenn es um die *Bedeutung* und *Auswirkung* von Handeln geht, ist der Handlungskontext entscheidend. Unter Handlungskontext meine ich das institutionelle, praktische und diskursive Umfeld. Kulturmanagement als berufliche Position lässt sich also nicht abstrakt und theoriegeleitet klassifizieren und zuordnen, es sei denn, wir würden eine deterministische Theorie des menschlichen Handelns befolgen. Außerdem sind Identitäten und Funktionen meines Erachtens nicht bloß von Selbst- und Fremdzuschreibungen, sondern auch von der praktischen Kompetenz und dem Fingerspitzengefühl der AkteurInnen abhängig. Diese Behauptung gilt auch für die Wirkungen und Funktionen des kultur-

³ Das lateinische Wort „manusagere“ bedeutet mit der Hand (etwas) machen oder an der Hand (jemanden) führen. Der Ausdruck „mansionemagere“, meint das Haus bestellen und verweist semantische Ähnlichkeiten zum griechischen Wort „oikonomia“, die sorgsame Führung eines Haushaltes.

manageriellen Handelns. Will man also Funktionen des Kulturmanagement erforschen, so muss man situative Analysen durchführen, wo Handlungen sowohl auf einer Mikro- als auch auf eine Mesoebene kontextualisiert werden.

Gewiss kann ich ohne systematische Empirie einige antagonistische Pole benennen, innerhalb derer sich Kulturmanagement diskursiv verorten lässt.⁴

1. Es gibt zum Beispiel ein Spannungsmoment zwischen ProduzentInnen kultureller Leistungen (im engeren Sinn den KünstlerInnen) und Organisationen. KulturmanagerInnen sind demnach – verkürzt formuliert – entweder VertreterInnen der produzierenden Kräfte oder der Interessen einer Organisation.
2. Eine zweite binäre Opposition bezieht sich auf das Verhältnis von Staat und Zivilgesellschaft. Innerhalb dieser Opposition wird der Vorwurf erhoben, KulturmanagerInnen seien Erfüllungsgehilfe des Staatsapparats oder umgekehrt, es wird ihnen mangelnde Loyalität und Verantwortungslosigkeit vorgeworfen.
3. Zu erwähnen ist schließlich auch die postulierte Unverträglichkeit zwischen Kunst (bzw. einer *l'art pour l'art*-Konzeption) und Markt oder Publikum – ein Diskurs, der seit der historischen Romantik existiert. Demnach sind KulturmanagerInnen entweder Individuen, die ihre ganze Leidenschaft und Existenz der Kunst widmen oder Agenden der Kulturindustrie.⁵

Ich persönlich spüre eine gewisse Aversion gegenüber solchen Binarismen und Typizitäten, weil ich glaube, dass die konkreten Handlungssituationen weder entsprechend solcher Oppositionen klar auslegbar sind, noch dass diese Kategorien die Logik der Praxis stark tangieren. Der praxistheoretische Ansatz, den ich generell verfolge, negiert eine starke Verallgemeinerbarkeit praktischer Prozesse, die auf einer Mikro- oder Mesoebene stattfinden. Das Argument für diese latente Skepsis bezieht sich auf die Überzeugung, dass Menschen ihre erfahrungsbasierten Fähigkeiten und praktische Urteilskraft gemäß ihrer fallspezifischen Interpretation einer Handlungssituation sowie gemäß der Einschätzung ihrer Rolle und Möglichkeiten einsetzen. Es gibt also ein interpretatives Moment, das handlungsleitend ist.⁶ Dieser Aspekt wird auch von jener Kognitionsforschung betont, die die situative Bezugnahme menschlichen Handelns hervorhebt.⁷

Richtig ist jedenfalls die allgemeine Feststellung, dass Management eine Art „Mythos“ im Sinne Roland Barthes darstellt.⁸ Der Managementdiskurs beschreibt Management oft (auch im Sinne Frederik Taylors) als praxisorientierte *Wissenschaft*, die reflexiv und daher relativ

⁴ Fitzgibbon, M. / Kelly, A. (eds.) (1997): *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Culture Management*. Dublin; Sikes, M. (2000): *Higher Education Training in Arts Administration: A Millennial and Metaphoric Reappraisal*. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Nr. 2, 91-101; Shaw, S. (2005): *Mythen der Unternehmensgründung*, in: A. Klein und T. Knubben (Hg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement*, Baden-Baden, 213-219. Kirchberg, V.: *Wertesysteme von Kulturmanagern*. In: Bekmeier-Feuerhahn, S. et al (Hg.): *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement*, Bd. 2, Bielefeld, 2010, S.97-115.

⁵ Eve Chiapello legt in einer Studie die historische und soziologische Entwicklung des Konflikts zwischen künstlerischen und manageriellen Sichtweisen dar. Sie argumentiert, dass die künstlerische Kritik am Management heute teilweise ihre Glaubwürdigkeit und Begründung verloren hat, weil ManagerInnen und KünstlerInnen sich gegenseitig angenähert haben (siehe E. Chiapello: *Artistes versus Managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, 1998, 205ff. und 239).

⁶ Joas, H. (1996): *Kreativität des Handelns*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

⁷ Lave, J. (1988): *Cognition in Practice. Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*. Cambridge; Brown, J. / Collins, A. / Duguid, P. (1989): *Situated Cognition and the Culture of Learning*. In: *Educational Researcher*, Vol.18, Nr.1, 32–42.

⁸ Mythen sind Formen des Bedeutens und erheben Geltungsansprüche (siehe Barthes, R. (1996): *Mythen des Alltags* (1964). Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S.85). Außerdem sind Mythen Teile umfassender Wertesysteme und geben ein Interpretationsfeld vor. Sie bestimmen die Fragestellung der WissenschaftlerInnen (siehe Fleck, L. (1981): *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache* (Orig. 1935) Frankfurt a. M.: Suhrkamp sowie Derrida, Jacques (1988): *Die weiße Mythologie*, in ders.: *Randgänge der Philosophie*. Wien: Passagen, 1988).

frei von ideologischer Kontaminierung ist. Somit kann Management zum rettenden Handlungsprinzip erhoben werden, und so zu einem Ideal stilisiert werden. Der Manager ist folglich, wie Alasdair MacIntyre es 1981 ausdrückte, „die Hauptperson der zeitgenössischen Szene“.⁹ Als sozialer Typus verkörpert er nicht nur Erfolg, Macht und Reichtum, sondern auch das ideale Bild eines nüchternen, praktischen und zugleich pragmatischen Menschen, der von der Analyse einer Situation über Prognosen und Szenarien zur Entscheidungsbildung kommt. Dieses Ideal macht Management attraktiv. Man braucht sich nicht wundern, wenn KulturpolitikerInnen stets auf der Suche nach ManagerInnen und Managementberatungsfirmen sind, um Stadttheater, öffentliche Museen oder schwach besuchte Musikfestivals in irgendwelchen Tourismusregionen auf Vordermann zu bringen.

Diese Tendenz zur „Vermanagerung“ und Ökonomisierung nicht nur der privaten, sondern auch der öffentlichen Kulturorganisationen ist zweifelsohne empirisch nachweisbar.¹⁰ Aber daraus kann man nicht ableiten, wie eine Person in einer kulturmanageriellen Stelle handelt, oder welche Wirkungen sein Handeln hat ohne den jeweils konkreten Kontext zu berücksichtigen. Was wir brauchen sind Case Studies, also Fallstudien, die uns über die Singularität von Situationen und die Kontingenz des Handelns sensibilisieren. Solche Fallstudien-Analysen könnten auch Vorstellungen von „guter Praxis“, vom „richtigen Handeln“ offenbaren, die auf die moralische Dimension kulturmanagerieller Praktiken verweisen. Solche Studien würden auch zeigen, dass nicht alles explizierbar ist, weder das Wissen der AkteurInnen und ihr Verständnis einer Situation, noch unsere Position als Forschende.

⁹ Siehe MacIntyre, A. (1995): Der Verlust der Tugend (1981), Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S.102ff.

¹⁰ Peterson, R. (1986): From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Nonprofit Cultural Organizations. In: DiMaggio, P. (ed.): Nonprofit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint. New York/ Oxford, 161-183; DiMaggio, P. (1987): Managers of the Arts. Careers and Opinions of Senior Administrators of U.S. Art Museums, Symphony Orchestras, Resident Theatres, and Local Arts Agencies. National Endowment for the Arts: Cabin John, Maryland; Grasskamp, W. (1992): Die unästhetische Demokratie. Kunst in der Marktgesellschaft, München: C. H. Beck, 90f.; Fitzgibbon, M. / Kelly, A. (eds.) (1997): From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Culture Management. Dublin.