

VOM 'GEIST' DES KULTURMANAGEMENT

Einleitung

Der Titel "Vom 'Geist' des Kulturmanagement" (eine Anspielung auf Montesquieu, der 1748 vom Geist der Gesetze sprach) greift auf eine alte Metapher zurück. Der Begriff des Geistes, der tief in der abendländischen Metaphysik verankert ist, hat einerseits die Bedeutung von "Vernunft", andererseits repräsentiert er die "Flamme" des Lebendigen. Ich werde beide Bedeutungsfelder streifen: erstens die Vernunft oder moderner gesagt die *Denkstile* des Kulturmanagement und zweitens die Aufgabe des Kulturmanagement Kulturorganisationen *vital und entwicklungsfähig* zu halten.

Kulturmanagement umfasst in erster Linie Kernaufgaben im Bereich Führung, Planung, Organisation, des Marketing und der Kontrolle eines Betriebs bzw. eines Projekts. Diese Aufgabenfelder sind im Laufe des 20. Jahrhunderts immer stärker als eigenständige Berufsfelder wahrgenommen worden. Einige Gründe sind zu nennen: die quantitative Erweiterung und die Binnendifferenzierung der Kulturmärkte, die Kostenexplosion im Produktions- und Vermarktungsbereich, der fortschreitende Arbeitsteilungsprozess u.a. Trotz der Mannigfaltigkeit der konkreten Tätigkeitsbereiche gibt es meines Erachtens eine Konstante, die sich überall beobachten lässt: Kulturmanagement erfolgt immer in enger Zusammenarbeit mit anderen Personen. Diese ausdrückliche Nähe zu anderen Menschen mit unterschiedlichen Interessenslagen und insbesondere zu Kulturschaffenden, die ein großes Identifikationspotential mit ihrer Tätigkeit aufweisen, stellt eine zentrale Herausforderung für KulturmanagerInnen dar.

In gewinnorientierten Kulturorganisationen war es historisch gesehen immer klar, dass ManagerInnen eine zentrale Rolle spielen, denn das Ziel solcher Unternehmen ist neben der Existenzsicherung der wirtschaftliche Erfolg. Anders ist es im Nonprofit-Bereich sowie in Kulturorganisationen der öffentlichen Hand. Hier hatte in der Regel die künstlerische Intendanz auch die Hausleitung inne und der Betrieb musste nicht immer kostendeckend geführt werden. Die Betonung liegt hier bei "hatte", weil sich seit den 1980er Jahren ein Veränderungsprozess im Nonprofit-Bereich beobachten lässt: Personen mit einer wirtschaftlichen oder juristischen Grundausbildung übernehmen die Geschäftsleitung und schränken die Entscheidungsmacht von Personen mit künstlerischer und kunstwissenschaftlicher Fachkompetenz ein.¹ Ich möchte zwar nicht vom "Siegesszug des

Kulturmanagement" sprechen, aber als Leiter eines postgradualen Aufbaustudiums² weiß ich, dass in den letzten Dekaden eine große Nachfrage nach einschlägigen Lehrgängen im Kulturmanagement existiert. Es ist davon auszugehen, dass in der Zukunft eine formelle Ausbildung im Kulturmanagement zu den Standardqualifikationsanforderungen für einen Job in diesem Bereich gehören wird.

Das Interesse nach einem facheinschlägigen Studium generiert auch eine Nachfrage nach Fachliteratur zu diesem Thema. Hier kann man eine interessante Beobachtung machen: Die meisten Publikationen zu Kulturmanagement und Kulturökonomie beginnen mit der Frage "Was heißt 'Kultur' in diesem Zusammenhang?" Nach einigen Bemühungen lenken die AutorInnen das Thema auf ihr wesentliches Anliegen, nämlich auf die Thematisierung der Kernaufgabe des Kulturmanagement:

1. Bereitstellung von finanziellen Mitteln (Finanzplanung, Finanzmittelbeschaffung, Controlling)
2. die Steuerung von Produktionsprozessen (Projektplanung, Projektmanagement, Führung und Personalwirtschaft)
3. die Vermittlung und Vermarktung von kulturellen Leistungen (Öffentlichkeitsarbeit, evtl. auch Vermittlungsangebote, Marketing).

Dabei wird die Kulturmanagementlehre oft als "Bindestrich-Betriebswirtschaftslehre" verstanden, das heißt als Bereich, der durch die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich abgedeckt wird.³ In der Fachliteratur zeigt sich diese Auffassung in der Übernahme der Denkstrukturen der Betriebswirtschaftslehre, die man mit Beispielen aus dem Alltag von Kulturbetrieben inhaltlich füllt. Dabei besteht freilich die Gefahr, kulturelle Inhalte sekundären Vermittlungs- und Managementzielen unterzuordnen.⁴

Nicht selten wird Kulturmanagement auch als ein rein applikatives, das heißt anwendungsorientiertes Fach dargestellt. Mit "applikativ" meine ich die Neigung, die Komplexität des Tätigkeitsfeldes auf "How-to-do-it-Regeln" zu reduzieren.⁵ In diesem Fall können gutgläubige LeserInnen zu einem fatalen Dilettantismus verleitet werden – auch wenn das nicht die Absicht der AutorInnen ist.

Im Folgenden möchte ich einige Überlegungen zum Kulturmanagement als Berufsfeld präsentieren – freilich in kritischer Abgrenzung zu den oben genannten Auslegungen des Kulturmanagement als angewandte Betriebswirtschaftslehre bzw. der Kulturmanagementlehre als applikatives Fach.

Kulturmanagement als angewandte Betriebswirtschaftslehre?

Das wirtschaftliche Denken ist im Wesentlichen quantitativ ausgerichtet, weil normative Fragestellungen sowohl von der Mainstream-Ökonomie als auch von der Betriebswirtschaftslehre weitgehend abgelehnt werden. Die Betriebswirtschaftslehre und in der Folge die Kulturmanagementlehre werden entsprechend dieser Selbstdefinition als positive, das heißt wertneutrale Wissenschaften aufgefasst. Daran knüpfen einige weitere Annahmen, die die Denkstile vieler KulturmanagerInnen prägen:

- 1) Der Kultursektor ist ein Industriesektor, der neben kulturellen Zielen *maßgeblich* durch ökonomische Tauschbeziehungen und globale Wirtschaftsentwicklungen determiniert wird. In der Folge erscheint es legitim, Kulturökonomie und Kulturmanagementlehre als Teilgebiete der Wirtschaftswissenschaften zu betrachten.
- 2) Kulturorganisationen sind durch (quasi naturgegebene) wirtschaftliche Zwänge eingegrenzt. Ihr Wirken und Bestehen hängt von ihrem wirtschaftlichen Erfolg ab. Die bereits entwickelten Marketingkonzepte und Controllingssysteme sind bestens geeignet, um die Existenzsicherung von Kulturorganisationen zu bewerkstelligen.⁶
- 3) Kulturelle Artikulationen und Praktiken haben zwar eine symbolische Dimension, aber sobald sie sich in einem ökonomischen Tauschprozess befinden, werden sie zu gewöhnlichen Wirtschaftsgütern – so die Neoklassik. Dabei verlieren sie selbstverständlich nicht ihre symbolische Dimension aber die wirtschaftswissenschaftliche Absatztheorie reicht aus, um ihre ökonomische Funktion zu beschreiben und zu erklären.

Diese drei Annahmen sind bekannt; allgemein bekannt ist auch die Tatsache, dass sie *umstritten* sind. Sowohl die Unterstreichung der Relevanz ökonomischer Aspekte auf der einen Seite als auch der von KritikerInnen formulierte Vorwurf des Reduktionismus auf der anderen Seite sind berechtigt und ernst zu nehmen. Entscheidend ist meines Erachtens aber auch die *Art und Weise* wie wir diese kontroversen Sichtweisen diskutieren. Um Dogmatismus und geistige Unbeweglichkeit zu vermeiden, wäre es empfehlenswert, auf zwei potentielle Gefahren zu achten:

- Erstens zu versuchen, essentialistische Positionen zu vermeiden. Es gibt nicht 'nur eine', womöglich auch 'einzig richtige' Sichtweise, die auf einer Wesenseinsicht beruht. Kulturorganisationen erscheinen oft wie Vexierbilder, das heißt sie weisen je nach Betrachtungsperspektive und Situation unterschiedliche Eigenschaften auf. Ihre multiple Identität fordert uns auf, sie in ihrer Komplexität und ihnen inhärenten Widersprüchen zu sehen. So kann es uns gelingen, ökonomische, kulturpolitische und kulturalistische

Aspekte simultan wahrzunehmen. (Das gleiche gilt auch für die Kulturgüter. Sie sind kontextsensitiv und können daher unterschiedliche funktionale Merkmale entwickeln. Sowohl ihre symbolische als auch ihre ökonomische Dimension erscheinen mir als immanente Aspekte von Kulturgütern.⁷⁾

- Mein zweiter Vorschlag betrifft die Ablegung der Kategorien "richtig" oder "falsch"; stattdessen sollten wir unsere Aufmerksamkeit auf die praktischen Konsequenzen der verschiedenen Argumente konzentrieren. Welche Präferenzen, Entscheidungsoptionen und Handlungsmuster werden bevorzugt, wenn jemand den Kultursektor beispielsweise als Industriesektor bzw. als Kreativindustrie denkt, oder wenn Kulturmanagement vorwiegend als angewandte Betriebswirtschaftslehre gedacht wird?

Meiner Meinung nach gibt es hier keine *allgemeine* Lösung des dramatischen Konflikts⁸ zwischen den ökonomischen und kulturellen Bezugssystemen im Kulturmanagement gibt.

Kulturmanagementlehre als praktisches, anwendungsorientiertes Fach?

Kulturmanagement repräsentiert ein Aktionsfeld, in dem Entscheidungen vorbereitet und getroffen, dann Handlungen geplant und umgesetzt werden. Management ist, verkürzt gesagt, ein Tun, ein Vollzug. Seine Wirkung ist konstitutiv und regulativ, weil es die Bedingungen für die Realisation, Verbreitung, Vermittlung und Rezeption von kulturellen Gütern und Leistungen schafft und/oder beeinflusst.

Wenn das Handeln von ManagerInnen in den Vordergrund gesetzt wird, kommt auch eine mehr oder weniger konkrete Vorstellung von Handlungsrationalität ins Spiel. Aus dem Glauben an eine Handlungsrationalität wird die Erwartung gehegt, dass KulturmanagerInnen ihr Handlungsfeld richtig einschätzen könnten⁹, das heißt

- ihre Organisation effektiv und effizient planen,
- die Produkte ihrer Organisation klar und konsistent definieren,
- den Markt (Angebot und Nachfrage) für ein bestimmtes Produkt realistisch erfassen und quantifizieren¹⁰ sowie
- bei verschiedenen Optionen zwischen Pro und Kontra abwägen.¹¹

Ich möchte Rationalität nicht als Aberglaube desavouieren, aber alle diese Annahmen sind fragwürdig.¹² Jedenfalls erwächst aus dieser Erwartungshaltung auch ein Rechtfertigungsdruck, der auf KulturmanagerInnen lastet. Entscheidend ist hier, *wem* die einzelnen KulturmanagerInnen Rede und Antwort stehen müssen: den AktionärInnen, den

EigentümerInnen und GeldgeberInnen, den Beschäftigten, den Kunst- und Kulturschaffenden, der Öffentlichkeit? Die Rechtfertigungskontexte können also sehr verschieden sein und deshalb müssen KulturmanagerInnen ihr Handeln aus unterschiedlichen Perspektiven reflektieren können.

Die Vorstellung der Kulturmanagementlehre als anwendungsorientiertes Fach hat noch ein weiteres Defizit. KulturmanagerInnen benötigen (analog zur Komplexität ihrer Organisation und ihres Aufgabenfeldes) Hard Skills, das heißt faktisches Wissen über kaufmännische und juristische Sachverhalte sowie analytische Planungskompetenz – keine Frage. Ich möchte auch die Bedeutung eines maßvollen Pragmatismus' nicht negieren, denn es besteht ein breiter Konsens über den Steuerungsbedarf von Kulturbetrieben sowie über die Notwendigkeit einer soliden Planung und Finanzierung laufender Kulturprojekte. Doch Pragmatismus und Planungsrationalität allein machen keine blühenden Gärten. KulturmanagerInnen müssen die spezifischen Bedürfnisse und Interessen sowohl ihrer MitarbeiterInnen als auch der Anspruchsgruppen ihrer Organisation befriedigen. Sie müssen mit Fingerspitzengefühl zwischen heterogenen und oft zunächst widersprechenden Erwartungen integrativ umgehen können. Die nötige Sensibilität, Menschenkenntnis und kommunikativen Fähigkeiten können nicht einfach gelehrt werden. Kompetenzen, die teilweise persönlichkeitsgebunden sind, können nur in der Praxis also durch erlebte und reflektierte Erfahrungen gewonnen werden. Lehrbücher versagen hier.

Schließlich fordert Kulturmanagement mentale Offenheit, Leidenschaft, inhaltliche Stringenz und Kühnheit, um Kulturorganisationen zu unterstützen – wenn sie nicht einmalige Kulturschätze als Grundkapital besitzen – ein klares unverkennbares Profil zu formen und zu kommunizieren. Mit anderen Worten ohne Visionen und ohne Überzeugungskraft geht es nicht. Die bekannte Parabel von Saint-Éxupéry bringt die Sache auf den Punkt: "Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer." In diesem Sinne ist es notwendig auf die Beschränktheit des praktischen Horizontes eines/einer "Pragmatikers/in" hinzuweisen. "How-to-do-it-Regeln", das heißt Rezepte und Anweisungen im Kulturmanagement mögen charmant klingen und gut gemeint sein: Es ist jedoch auch trivial darauf hinzuweisen, dass allein aus der Lektüre von Kochbüchern noch niemand zu einer guten Kochin geworden ist. Was fehlt also? Woraus besteht die Mikrostruktur der Handlungskompetenz? Will man sein Können bis zur Meisterschaft perfektionieren, dann braucht man neben vielfältigen Erfahrungen auch die ernsthafte Auseinandersetzung mit den kulturellen Praktiken im

jeweiligen Bereich. Bleibt also jemand auf der Ebene der unmittelbaren innerbetrieblichen Erfahrung verhaftet, dann ist er/sie der Gefahr eines einfältigen, affirmativen Pragmatismus ausgesetzt. Ich möchte hier emphatisch betonen, dass KulturmanagerInnen stets auch kulturanthropologische, kultursoziologische und kulturpolitische Einsichten in ihre Arbeit einfließen lassen sollten – oder anders formuliert: Kulturmanagement allein ist zu wenig, um den Kultursektor als soziale Umwelt zu verstehen.

KulturmanagerIn als soziale Rolle

Eine soziale Rolle, wie jede Berufsrolle, basiert auf stereotypen Zuschreibungen und konkreten Erwartungshaltungen. Diese korreliert mit entsprechenden Berufsbildern, welche das subjektive Selbstverständnis der Einzelnen und den Ethos des Berufskollektivs charakterisieren. Alasdair MacIntyre hat Anfang der 1980er Jahre den Manager¹³ als "die Hauptperson der zeitgenössischen Szene" charakterisiert.¹⁴ Als sozialer Prototyp der gegenwärtigen Gesellschaft verkörpert er nicht nur Erfolg, Macht und Reichtum, sondern auch das ideale, wie wohl auch mythisch aufgebaute Bild eines nüchternen, tatkräftigen und zugleich pragmatischen Menschen. Man braucht sich also nicht wundern, wenn KulturpolitikerInnen stets auf der Suche nach ManagerInnen und (teuren) Beratungsfirmen sind, um defizitäre Stadttheater, in die Krise geratene Museen und schwach besuchte Musikfestivals in manchen Tourismusregionen wieder auf Vordermann zu bringen. Diese Tendenz zur "Vermanagerung" des Kultursektors ist zweifelsohne empirisch nachweisbar. ("Vermanagerung" wird hier polemisch gebraucht, nicht aus Ignoranz gegenüber der Bedeutsamkeit von Managementaufgaben, sondern als Kritik gegen die Marginalisierung der *inhaltlichen* Auseinandersetzung mit den produktiven Leistungen von Kulturorganisationen. Management sollte also den Aspekt der Zielbestimmung mitberücksichtigen.)

Wird am Managementwesen die Welt genesen? Diese Frage riecht nach einer versteckten Heilslehre und es lohnt sich etwas genauer hinzuschauen, um die Berufsbilder von und die Erwartungen an KulturmanagerInnen zu begreifen. Im Folgenden werde ich vier Berufsbilder präsentieren – wohlwissend, dass die Wirklichkeit viel komplexer und widersprüchlicher ist.¹⁵

- Kulturmanagement als die "*Kopfregion* einer Organisation"¹⁶. Die Kopf-Metapher ist assoziiert mit der Funktion der Führung und Steuerung, aber auch mit der Idee der Vernünftigkeit und Reflektiertheit. Gleichzeitig wird den Kulturschaffenden stillschweigend das Attribut des Irrationalen zugeschrieben, um so die Rolle des

Management zu legitimieren. Unübersehbar wird also hier ein Führungsanspruch geltend gemacht.

- KulturmanagerIn als *SchnittstellenmanagerIn*.¹⁷ Die Metapher der Schnittstelle setzt mindestens zwei distinkte Bereiche, die sich überschneiden, voraus. Demnach wird suggeriert, dass KulturmanagerInnen das prekäre Verhältnis zwischen kulturellen Inhalten, ihrer Vermarktung und Vermittlung anerkennen. Kulturmanagement soll Lösungen für systemische Zielkonflikte anbieten. Die Funktion des Kulturmanagement besteht folglich in der Kommunikation und Versöhnung zwischen der Welt der Kultur und der Welt der Ökonomie.
- KulturmanagerIn als *ErmöglicherIn* von Kultur.¹⁸ "Ermöglichen" wird vorerst pragmatisch verstanden, wobei die führende Rolle des Kulturmanagement in Hinblick auf die Sicherung der nötigen Ressourcen für die Realisierung von Projekten hervorgehoben wird. Hier wird der Typus des/der sachlichen Planers/in forciert. Tendenziell wird der Fokus vom "Was" auf das "Wie" verlegt.
- KulturmanagerIn als *GeburtshelferIn*. Diese Metapher, die auf Sokrates zurückgeht,¹⁹ akzentuiert noch stärker die Involvierung der ManagerInnen im kreativen Prozess. Damit unterstreicht man die Absicht mit Kulturschaffenden eng zusammenzuarbeiten. In diesem Fall wird das aktive Mitwirken des Kulturmanagement im Konzeptions- und Produktionsprozess betont.

Diese unterschiedlichen idealtypischen Berufsbilder²⁰ suggerieren verschiedene Arbeitsstile bzw. Arbeitskulturen und Arbeitsbeziehungen. In der Realität können wir trotz mancher Differenzen auch viele Gemeinsamkeiten entdecken, wie z.B. gleiche Abwehrreaktionen gegenüber kulturpolitischen Interventionen und ähnliche Immunisierungsstrategien gegen Veränderungen und Evaluierungsversuche.²¹ Solche Verhaltensregularitäten erklären sich einerseits durch die Machtasymmetrie zwischen Kulturpolitik und den einzelnen Kulturorganisationen, andererseits stellt der Aufbau von Barrieren und Widerständen ein Phänomen dar, das in sämtlichen bürokratischen Prozessen beobachtbar ist.

Nachwort

Am Ende meines Beitrags angekommen möchte ich ein letztes Mal auf die Verschränkung und Wechselwirkung der verschiedenen Ebenen des Kultursektors eingehen. Recht, Politik, Finanzierungsstrukturen, Marktsituation, Berufsbedingungen und Handlungsrouninen, mediale Öffentlichkeit, Nachfrage, Sichtbarmachung und Vermittlung kultureller Leistungen bilden

zusammen ein komplexes System, das jeden Versuch torpediert, eine 'objektive' Problembeschreibung und eine 'richtige' Handlungsempfehlung zu geben. Darüber hinaus gibt es ein weiteres Argument, um ein anderes Berufsbild des Kulturmanagement einzufordern. Management bedeutet zwar Handhabung, Bewerkstelligung, aber Kulturmanagement sollte nicht bloß als Verrichtung einer konventionellen Arbeit gedacht werden. KulturmanagerInnen befassen sich mit Kulturgütern, die per se "res publica", also öffentliche Angelegenheiten sind. Kulturgüter sind öffentlich, weil ihre Bedeutung stets öffentlich konstituiert und ausgehandelt wird. Aus dieser Warte schreibe ich KulturmanagerInnen ein höheres Maß an Verantwortung nicht nur gegenüber ihrer Organisation, sondern auch gegenüber der "Polis" zu. Ver-Antwortung heißt, den anderen Rede und Antwort zu stehen – nicht in einer Art Verhörszenerie, sondern im Sinne eines Dialogs. Ein Dialog kommt aber nur dann zustande, wenn wir nichts priorisieren, das heißt wenn wir geistig beweglich bleiben und die anderen ernst nehmen. Diese Haltung möchte ich einfordern, weil Kultur keine Monokultur werden darf.

¹ Als empirische Untersuchung sei hier Paul DiMaggio: *Managers of the Arts*, Washington: Seven Locks Press, 1987 erwähnt. Andere Publikationen wie z.B. Marian Fitzgibbon und Anne Kelly: *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management*, Dublin: Oak Tree Press, 1999 und Richard Peterson: *From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Nonprofit Cultural Organizations*, in: Paul J. DiMaggio (1986): *Nonprofit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint*. New York: Oxford University Press, 1986. 161-18 untersuchen die Gründe für die Einführung von Management in Kulturorganisationen.

² Das Aufbaustudium für Kulturmanagement wird seit 1976 an der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien angeboten (siehe www.mdw.ac.at/ikm).

³ Siehe z.B. Georg Schreyögg: Normensystem der Managementpraxis. In: Max Fuchs (Hg.), *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über die Grenzen*. Remscheid: Akademie Remscheid, 1993, 32f. Ähnlich auch Francois Colbert, der die Instrumente der BWL für produktzentrierte Unternehmen, sowie die klassische Marketinglehre übernimmt (siehe Francois Colbert: *Kunst- und Kulturmarketing*. Wien/New York: Springer, 1999, 17f. und 21).

⁴ Davor wird häufig gewarnt – siehe z.B. Karl Richter: In dubio pro arte. Grenzen des Kulturmanagements. In: Hermann Rauhe und Christine Demmer (Hg.): *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin: Walter de Gruyter, 1994, 85-90.

⁵ Armin Kleins Buch *Projektmanagement für Kulturmanagement* (Wiesbaden: VS-Verlag, 2004) – um ein Beispiel zu nennen – gliedert sich in 12 Kapitel, die alle mit der Frageform beginnen "Wie [tue ich das]?" (z.B. "Wie bildet man ein Projektteam?", "Wie organisiert man die Ablaufplanung?")

⁶ Gelegentlich wird der Unterschied erwähnt, dass Wirtschaftsunternehmen gewinnorientiert, Kulturorganisationen hingegen zielorientiert sind. Aus dieser Perspektive wird argumentiert, dass der Non-profit Bereich modifizierte BWL-Instrumente braucht (siehe z.B. Hilmar Hoffmann und Dieter Krämer: Kulturmanagement. In: Friedrich Looock (Hg.): *Kulturmanagement. Kein Privileg der Musen*. Wiesbaden: Gabler, 1991, 125f.; Werner Hasitschka und Harald Hruschka: *Nonprofit Marketing*. München: Vahlen 1982, vf.; Peter Bendixen: Ästhetische Wahrnehmung in der (Kultur-) Managementpraxis. In: Max Fuchs (Hg.) *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über die Grenzen*. A.a.O., 113f.)

⁷ Siehe Tasos Zembylas: *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden: VS-Verlag, 2004, 17 und 150.

⁸ 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 Eve Chiapello: *Artistes versus Managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Editions Métailié, 1998, 205ff. und 239).

⁹ Francois Colberts Buch *"Kunst- und Kulturmarketing"* (1999) kann als Fallbeispiel für die Annahme einer solchen Handlungsrationaltät (rationale Produktdefinition, Erfassung und Quantifizierung des Marktes und des Verhaltens der KonsumentInnen, richtige Planung und Kontrolle des Marketingprozesses bzw. der Unternehmenstätigkeit) zitiert werden (siehe jeweilige Zusammenfassung der Kap. 2-4 und Kap. 10, a.a.O.). Den uneingeschränkten Glauben in die Berechenbarkeit, Vorhersagbarkeit und Kontrolle sieht auch George Ritzer als grundlegendes Charakteristikum der Ökonomisierung des Kultursektors (siehe George Ritzer: *Die McDonaldisierung der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Fischer, 1997: 28ff.).

¹⁰ Richard Caves spricht hingegen von der fundamentalen Ungewissheit und der so genannten „nobody knows“-Eigenschaft der Kulturmärkte (siehe Richard Caves: *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press, 2000, 3).

¹¹ Kritisch dazu siehe auch Stefan Shaw: Mythen der Unternehmensgründung. In: Armin Klein und Thomas Knubben (Hg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement*. Baden-Baden: Nomos, 2005, 213-219.

¹² Vgl. Herbert Simon: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (1947). New York: The Free Press 1976.

¹³ Angesichts der Tatsache, dass hohe Managementfunktionen weitgehend von Männern besetzt werden, gibt es hier leider keinen Grund das geschlechtsneutrale Substantiv "ManagerIn" zu verwenden.

¹⁴ Siehe Alasdair MacIntyre: *Der Verlust der Tugend* (Orig. 1981). Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1995, 102ff.

¹⁵ Diese Betrachtung ist nicht systematisch, sondern basiert auf meinem eigenen Erfahrungshorizont – in diesem Sinne möchte ich von Impressionen sprechen.

¹⁶ Peter Bendixen: *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2002, 52.

¹⁷ Werner Hasitschka: *Kulturbetriebslehre und Kulturmanagement – Interaktionsanalytischer Ansatz*, Arbeitspapier, IKM, 1997, 48.

¹⁸ Werner Heinrichs: *Einführung in das Kulturmanagement*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1993, 6.

¹⁹ Als geistige Hebammenkunst definierte Sokrates seine eigene philosophische Tätigkeit. Er wolle keine Wahrheit lehren, sondern lediglich anderen dabei helfen, die Unschlüssigkeit ihrer Auffassungen zu erkennen. In einer ähnlichen Weise definierte Gerard Mortier seine Funktion als Kulturmanager, als ein Katalysator, der Reaktionen auslöst. "Seine Hauptaufgabe besteht darin, die richtigen Leute zusammenzubringen, den richtigen Regisseur mit dem richtigen Dirigenten. Kombinationen, aus denen sich Spannungen und Spannendes ergeben." (Siehe <http://www.programmzeitung.ch/texte/poptext.cfm?TID=1000391>, Stand 7.5.2005.)

²⁰ Berufsbilder können als polyvalente Metaphern interpretiert werden (siehe Tasos Zembylas: *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*, a.a.O. 269-271).

²¹ Siehe Britta Lenders: *Kultur des Managements im Kulturmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1995, 137-142; Wolfgang Ruf: "Teure Täuschungsmanöver, zähe Besitzstandwahrung. Das deutsche Theatersystem bedarf einer gründlichen Erneuerung, doch stattdessen herrscht auch hier der Reformstau", in: Bernd Wagner (Hg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004*, Bd. 4, Thema: Theaterdebatte, Essen: Klartext, 2004, 159-171.