

# Vom Kopf auf die Füße

Kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion um  
das Forschungs- und Wissenschaftsverständnis  
des Faches Kulturmanagement

PATRICK S. FÖHL, PATRICK GLOGNER

## 1. Einführung

Bereits die Gründungsjahre<sup>1</sup> des Faches Kulturmanagement in Deutschland ab 1989 waren von einer intensiven Diskussion und Auseinandersetzung um ein grundlegendes Selbstverständnis des noch jungen Faches gekennzeichnet. Dabei ging es zwar auch schon um eine Verortung innerhalb der verschiedenen Bezugsdisziplinen sowie um Möglichkeiten einer eigenen Theoriebildung, im Vordergrund standen aber sehr viel konkretere und praktische Problemstellungen als es gegenwärtig der Fall ist. So wurde beispielsweise zunächst ein großer Klärungsbedarf hinsichtlich der Frage gesehen, welche Kompetenzen ein Kulturmanager im Rahmen seines Studiums überhaupt erwerben soll, um den seinerzeit nicht mehr zeitgemäßen Strukturen des Kulturbetriebs etwas entgegenzusetzen zu können. Eine andere Frage war, wie man gegen die Skepsis in der Kulturpraxis ankämpfen könne, die erhebliche Bedenken gegenüber einer Verknüpfung von Kultur, Kunst und Management hatte und Ängste einer drohenden ‚Kommerzialisierung‘ schürte (FÖHL/GLOGNER 2008; KLEIN 2008).

Den Tagungen, Diskussionen und Veröffentlichungen aus dieser Zeit sind eine Reihe an bedeutsamen Klärungen und Errungenschaften zu verdanken. Zu nennen ist beispielsweise die zunehmende Anerkennung des Faches Kulturmanagement in der Praxis sowie die Einsicht, dass Kulturmanagement Managementtechniken oder betriebswirtschaftliche Instrumente nicht unreflektiert ‚über die Kultur stülpen‘ darf. Weitgehend ergebnisoffen verblieben dahingegen die Fragen nach einem eigenständigen theoretischen Selbstverständnis oder die Selbstverortung im Verhältnis zu den verschiedenen Bezugsdisziplinen. Und auch die Frage nach den in einem Kulturmanagementstudium zu

---

<sup>1</sup> Der erste Kulturmanagementstudiengang im deutschsprachigen Raum wurde 1979 in Wien eröffnet. In Deutschland erfolgte die erste Studiengangsgründung 1989 in Hamburg, 1990 in Berlin, Hagen und Ludwigsburg (KLEIN 2008: 2).

vermittelnden Kompetenzen ist bislang noch unbefriedigend beantwortet, wofür nicht zuletzt das aktuelle Forschungsprojekt *Gesucht: Kulturmanager* am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg (KLEIN 2009) und das Forschungsprojekt *Arbeitsmarkt Kultur* der Kulturpolitischen Gesellschaft sprechen. Gleiches gilt für den Arbeitswert und das Rollenverständnis von Kulturmanagern (FÖHL 2008).

Mit der Gründung des Fachverbandes Kulturmanagement wird nun mit großem Nachdruck die richtige und wichtige Frage nach dem Selbstverständnis des Faches Kulturmanagement wieder aufgegriffen.<sup>2</sup> Diese Diskussion schreitet zwischenzeitlich sehr schnell und auf einem zunehmend abstrakten Theorie- und Begriffsniveau voran.<sup>3</sup> Im Folgenden sollen deshalb einige kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion um das Forschungs- und Wissenschaftsverständnis des Faches Kulturmanagement formuliert werden, verbunden mit Überlegungen, wie eine Lücke zwischen den wissenschaftlichen und theoretischen Ansprüchen auf der einen Seite und dem konkreten Praxisfeld des Kulturmanagements sowie den aktuellen Forschungsaktivitäten auf der anderen Seite vermieden werden kann.

## 2. „Neues“ Selbstverständnis? Plädoyer für eine Bestandsaufnahme

Zunächst soll die Frage aufgeworfen werden, ob die Fachvertreterinnen und -vertreter tatsächlich – wie inzwischen mehrfach zu lesen – an einem neuen Selbstverständnis des Kulturmanagements arbeiten (TRÖNDLE 2008; BERG 2008) oder ob es nicht vielmehr darum geht, überhaupt ein Selbstverständnis zu entwickeln. Wie eingangs bereits angedeutet wurde, gab es in den Anfangsjahren des Kulturmanagements bereits eine Vielzahl an Tagungs- und Publikationsaktivitäten in dieser Richtung (HWP 1991; FUCHS 1993; HEINRICHS 1997). Diese Aktivitäten ebten Ende der 1990er Jahre ab, ohne dass ein klares und konsensfähiges Selbstverständnis der Kulturmanagementakteure im deutschsprachigen Raum entstanden wäre. Es stellt sich somit die Frage, ob die gegenwärtige Diskussion nicht einen Schritt zurückgehen sollte, um sich zunächst mit den bereits vorausgegangenen Überlegungen und Positionen ausein-

2 Vgl. vertiefend [www.fachverband-kulturmanagement.de](http://www.fachverband-kulturmanagement.de).

3 Vgl. exemplarisch und vertiefend Fachverband Kulturmanagement 2008.

anderzusetzen und sich dann – möglicherweise im Verhältnis zu diesen – zu positionieren.

Damit einhergehend ist auch zu fragen, ob die Entwicklung eines facheigenen methodischen und theoretischen Rahmens (TRÖNDLE 2008: 63) und die Beantwortung der Frage nach relevanten Theorien, Diskursen und Methoden der beteiligten Bezugsdisziplinen im Sinne eines Kernbestands des Faches ohne eingehende Bestandsaufnahmen überhaupt möglich ist. Es gibt zwar zwischenzeitlich für eine Großzahl relevanter Themengebiete des Kulturmanagements – wie zum Beispiel Kulturmarketing, Projektmanagement, Controlling, Sponsoring etc. – Grundlagen- und Einführungswerke sowie Ratgeber. Systematische Aufarbeitungen, die einen Überblick über alle bisher im deutschsprachigen Raum geleisteten Forschungsaktivitäten bieten, sind bislang jedoch eher die Ausnahme. Ohne entsprechende Bestandsaufnahmen<sup>4</sup> der bisherigen Studien und Konzepte sowie ohne Analysen zu den dabei jeweils zugrunde gelegten Theorien und angewandten Methoden sind Fragen zum relevanten Kernbestand des Faches jedoch nur schwerlich zu beantworten. Auch hier wäre deshalb ein Schritt zurück und eine genaue Untersuchung des bisher Erreichten und vor allem des bisher Bewährten hilfreich.

### 3. Gefahr der zunehmenden Polarisierung zwischen „Praxisbaukasten“ und „Akademisierung“

In den vergangenen zwei Jahren wird immer häufiger von einem notwendigen Paradigmenwechsel gesprochen, der durch das Bestreben gekennzeichnet sein sollte, einen facheigenen methodischen und theoretischen Rahmen für das Kulturmanagement zu entwickeln (TRÖNDLE 2008: 65; BERG 2008: 76f.). Diese „Trendwende“<sup>5</sup> wird dabei als Abkehr von Kulturmanagement als Baukasten von Instrumenten und Techniken verstanden.

An dieser Stelle wäre zunächst eine vertiefende Diskussion darüber wünschenswert, ob es sich hier tatsächlich um eine Trendwende handelt, die sich auch empirisch anhand von konkreten Forschungsarbeiten, Bestandsaufnahmen und Publikationen belegen lässt oder ob es sich hier

---

4 Einen bewussten Schritt in diese Richtung stellt beispielsweise die Publikation von Glogner/Föhl (2009) dar, die systematisch den aktuellen Forschungsstand zur empirischen Publikumsforschung in den Sparten bzw. Bereichen Theater, Museum, Film/Kino, Soziokultur, Konzert und Kulturmanagement aufarbeitet.

5 Vgl. vertiefend Fachverband Kulturmanagement 2008.

nicht vielmehr um einen Wunsch bzw. eine Forderung im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Faches handelt.

Zudem besteht durch den derzeit eindeutigen Fokus auf die Entwicklung eines facheigenen theoretischen und methodischen Rahmens sowie dem Bestreben einer Akademisierung und Verwissenschaftlichung des Faches Kulturmanagement (HÖHNE 2008) die Gefahr, die Praxis mit ihren ganz konkreten Problemen und Herausforderungen aus den Augen zu verlieren. Gerade aus der Praxissicht haben sich aber zahlreiche Instrumente und Techniken aus dem ‚Baukasten‘ Kulturmanagement – von dem man sich nun abwendet – bewährt. Viele dieser Instrumente und Techniken konnten dabei in der Tat ohne größere Forschungsleistung aus den Bezugsdisziplinen, primär den Wirtschaftswissenschaften und der Kulturosoziologie, auf Anforderungen des Kulturbetriebs empathisch angepasst werden: Armin Klein (2008: 3) spricht hier von „kopieren statt kopieren“.

Dieses Vorgehen muss aber nicht zwangsläufig einer seriösen wissenschaftlichen Auseinandersetzung im Wege stehen. So erscheint es durchaus sinnvoll, einerseits gemeinsam der Frage nachzugehen, wie die vorhandenen Instrumente und Methoden der Bezugsdisziplinen auf ihre kulturmanageriale Tauglichkeit adäquat überprüft bzw. evaluiert werden können.<sup>6</sup> Andererseits stellt sich die Frage, für welche Herausforderungen spezifische Instrumente durch eine vertiefende Kulturmanagementforschung entwickelt werden müssen, da keine übertragbaren Hilfsmittel in den Bezugsdisziplinen vorliegen. Daran anknüpfend kann Kulturmanagement dabei unterstützen, diese Hilfsmittel – unabhängig davon, ob sie übertragen oder selbst entwickelt wurden – auf einzelne Praxisbeispiele anzupassen, sie anzuwenden und schließlich im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung auf ihre Praktikabilität hin zu prüfen und aufeinander abzustimmen. In allen beschriebenen Fällen wird die wissenschaftliche Kompetenz des Faches Kulturmanagement deutlich.

Letztlich ist die wissenschaftliche Reflexion und Begleitung der Praxis ein – wenn nicht das zentrale – Wesenselement, über das sich Kulturmanagement definiert und legitimiert. Zugleich bietet es die größten Entwicklungspotenziale für das Fach. Denn es werden zum Beispiel zunehmend wissenschaftlich fundierte Expertisen benötigt, die abseits von stereotypem Beraterwissen Probleme vor Ort präzise lokalisieren,

---

6 Diese Notwendigkeit wird auch dadurch unterstrichen, dass das Fach Kulturmanagement aufgrund seiner überschaubaren Größe, sicherlich nicht in der Lage sein wird, einen umfassenden Bestand an „Technologien“ aus sich selbst heraus zu entwickeln.

methodisch korrekt und angemessen evaluieren und auf dieser Grundlage – zum Beispiel im Rahmen von Kulturkonzeptionen – profunde, theoretisch reflektierte Gestaltungsempfehlungen formulieren. Hier kann Kulturmanagement mit seiner interdisziplinären Ausrichtung und seinem – ausgehend von der Verortung in den Realwissenschaften<sup>7</sup> – praxeologisch orientierten Wissenschaftsverständnis einen wichtigen Beitrag leisten.

#### 4. „Hybrid Interface Building“ als kulturmanageriales Spezifikum?

Kulturmanagement wird zunehmend als Diskursfeld beschrieben, welches sich situativ auf wechselnde Anforderungen einstellt („hybrid interface building“) und wesentlich durch Spannungsfelder konstituiert wird.<sup>8</sup> Beispielhaft können unter anderem die Pole Kunst und Management, Theorie und Praxis, Markt und Hierarchie sowie Verwaltung und Gestaltung angeführt werden. In diesem Zusammenhang soll ein konstruktiver und fachspezifischer Umgang mit diesen Spannungsfeldern erarbeitet werden.

Diese Schnittstellenfunktion ist ohne Zweifel ein Wesenselement von Kulturmanagement, das häufig zur Anwendung kommt. Allerdings ist dieser Methoden- und Theorienpluralismus keine Erfindung unserer Zeit. Bereits 1890 beschrieb Simmel die damals noch junge Disziplin Soziologie als eine – im positiven Sinne – „eklektische Wissenschaft“, die neue Synthesen schafft, aus Inhalten, die für andere Wissenschaften

---

7 Kulturmanagement ist aufgrund seiner sozial- und kulturwissenschaftlichen Orientierung den Realwissenschaften zuzuordnen. Dafür spricht auch, dass es sich bei Kulturmanagement weder um eine „metaphysische“ Wissenschaft (also Philosophie oder Theologie), noch um eine Formalwissenschaft (Logik und Mathematik) handelt. Realwissenschaften – wie z. B. die Soziologie und die Wirtschaftswissenschaften – haben zum Ziel, wahrnehmbare Wirklichkeitsausschnitte empirisch zu beschreiben, zu erklären und Gestaltungshinweise zu formulieren (ULRICH/HILL 1979: 163f.). Hierbei steht die Analyse menschlicher Handlungsweisen und -alternativen bei der Gestaltung sozialer Systeme (Unternehmen etc.) im Vordergrund. Allerdings stellen theoretische Erkenntnisse, Modelle und Methoden ein wichtiges Fundament für eine realwissenschaftliche Forschung dar, um eine Überprüfung der logischen und faktischen „Wahrheiten“ der gewonnenen Ergebnisse zu ermöglichen.

8 Diese Tendenz konnte u. a. auf der Fachverbandstagung „Forschungsansätze und -methoden im Kulturmanagement“ am 18.-19. Januar 2008 in Hildesheim festgestellt werden und spiegelt sich auch im Call for Papers für das Jahrbuch Kulturmanagement 2008 wider (vgl. Fachverband Kulturmanagement 2008).

bereits Synthese sind (SIMMEL 1890: 2). Kulturmanageriale Fragestellungen sind aufgrund der vielschichtigen gesamtgesellschaftlichen Umwälzungen und Herausforderungen sowie aufgrund der häufig zu leistenden ‚Pionierarbeit‘ (erstmalige Aufarbeitung einzelner Themenfelder) durch große Komplexität geprägt. In diesem Kontext ist nicht selten ein multidisziplinärer, -thematischer und -theoretischer Erklärungsansatz vonnöten. Erklärungsversuche, die zu einseitig aus der Perspektive spezialisierter Fach- und Forschungsrichtungen heraus formuliert werden, könnten Gefahr laufen, der Komplexität des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes nicht gerecht zu werden.<sup>9</sup> So kann beispielsweise die Fokussierung auf ökonomische Fragestellungen zu kurz greifen und die kulturellen, organisationalen sowie soziologischen Faktoren vernachlässigen, die kulturmanageriale Fragestellungen in der Regel aufweisen.

Entsprechend wird auch der (gemeinsame) Einsatz von induktiven als auch deduktiven Vorgehensweisen zugelassen, um einen möglichst umfassenden Zugang zu den vielschichtigen Realitäten zu gewährleisten (HAUG 2004: 95). Allerdings ist diese Diskussion gegenwärtig in einem Großteil der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften zu beobachten, da auch hier aufgrund der zunehmenden Komplexität und Verzahnung von Forschungsthemen vermehrt auf das Prinzip der Triangulation – hier verstanden als Kombination qualitativer und quantitativer analytischer Zugänge (MAYRING 2002: 147f.; FLICK 2008) – zurückgegriffen wird. Das heißt, ein beachtlicher Teil der Realwissenschaften bewegt sich inzwischen an disziplinären, theoretischen sowie methodischen Schnittstellen und muss sich je nach Untersuchungsinhalt neu ausrichten.

Es erscheint deswegen zielführend, Kulturmanagement als Schnittstellendisziplin aufzufassen und entsprechende theoretische sowie methodische Ansätze zu reflektieren. Dadurch kann eine produktive fachliche Diskussion angeregt werden und durchaus ein kollektives Verständnis des Faches Kulturmanagement entstehen. Allerdings sollte aufgrund der vorherigen Ausführungen vermieden werden, diese Sachverhalte als kulturmanageriales Spezifikum zu definieren. In diesem Zusammenhang erscheint es auch wenig zweckmäßig, einen spezifischen Methodenpluralismus sowie Hauptthemen für das Fach Kulturmanagement festzuschreiben.

---

9 Darüber hinaus können auch die wissenschaftstheoretischen Zugänge – vom kritischen Rationalismus über den Sozialkonstruktivismus bis hin zum wissenschaftlichen Realismus – variieren (BERGER/LUCKMANN 1980; POPPER 1994; PSILLOS 1999).

Vielmehr ist die Ausrichtung des Fachs flexibel zu halten, um der Komplexität der Umwelt und den interdisziplinären Anforderungen weiterhin gerecht werden zu können. Es erscheint in diesem Kontext und vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten Bestandsaufnahme sinnvoll, kontinuierlich daran zu arbeiten, bisherige Forschungsleistungen systematisch zu erfassen und somit auch Transparenz über angewandte Methoden sowie Theorien zu erzeugen. Auf diesem Fundament könnte ein produktiver, wissenschaftstheoretischer Diskurs über die Rolle von Kulturmanagement als „Collagenfach“ (SIEBENHAAR 2003: 11) geführt werden. Dieser kann dazu beitragen, im Gegensatz zu einer bislang festzustellenden Beliebigkeit in der Verwendung bestehender Bezugsdisziplinen, eine reflektierte und systematisierte Vorgehensweise zu ermöglichen. Dadurch wäre eventuell sogar eine feste Verankerung von Kulturmanagement im System der Realwissenschaften bzw. der angewandten Sozialwissenschaften möglich, ohne eine abschließende Festlegung der anzuwendenden Methoden<sup>10</sup> und Disziplinen vornehmen zu müssen.<sup>11</sup>

## 5. Ein Weg zur Weiterentwicklung kulturmanagerialer Forschung?

Es mag banal klingen, aber die wissenschaftliche Weiterentwicklung des Faches Kulturmanagement und die damit in Zusammenhang stehenden theoretischen Reflektionen und Methodendiskussionen können nur erfolgreich sein, wenn auch tatsächlich geforscht wird. Es könnte nun das Missverständnis entstehen – und dies scheint nicht selten der Fall zu sein –, dass mögliche Defizite in der Theorien- und Methodenentwicklung auf zu geringe konkrete Forschungsaktivitäten im Kulturmanagement zurückgeführt werden. Betrachtet man die einschlägigen Fachpublikationen, so dürfte unbestreitbar sein, dass sich die bisher entstandenen Grundlagen- und Standardwerke noch auf vergleichsweise wenige Köpfe verteilen.<sup>12</sup> Sieht man sich neben diesen Publikationen zudem aber die Aktivitäten

---

10 So hat sich z. B. bei der empirischen Publikumsforschung im Kulturmanagement ein gewisses Bündel an wiederkehrenden Forschungsmethoden durchgesetzt (GLOGNER 2008). Eine zu enge Festschreibung dieser Methoden würde allerdings verhindern, neue und innovative Ansätze der Besucherforschung – vor allem aus der empirischen Sozial- und Marktforschung – zuzulassen.

11 Vgl. zu „Kulturmanagement als Wissenschaft“ vertiefend Föhl/Glogner (2010).

12 Darüber hinaus liegt eine zunehmende Anzahl an Dissertationen vor, die eine kulturmanageriale Fragestellung bearbeiten und teilweise auch eine kulturmanageriale Forschungssystematik aufweisen.

der etablierten Kulturmanagement-Institutionen genauer an, so stellt man fest, dass eine Vielzahl anwendungsorientierter Beratungs-, Projekt- und/oder Forschungsaktivitäten stattfinden, die reichhaltiges Material für weitere Forschungen und wissenschaftliche Auseinandersetzungen liefern könn(t)en. Diese Aktivitäten werden jedoch noch zu selten als wissenschaftliche Grundlagenarbeit oder Experimentierfeld anerkannt oder einer entsprechenden Verwertung und Auswertung unterzogen. Exemplarisch genannt werden können die vielen Kulturmarketinganalysen und Kulturkonzeptionen, die am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg entstehen, die Beratung von Schweizer Kulturinstitutionen und Kommunen – zum Beispiel bei der Entwicklung kultureller Leitbilder – durch das Studienzentrum für Kulturmanagement der Universität Basel oder die aktuellen Publikumsuntersuchungen im Kontext von *Ruhr2010* durch das Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim.

Im Rahmen dieser Beratungen und Projekte werden vielfältige – sowohl theoretisch als auch methodisch anspruchsvolle – Bestandsaufnahmen, empirische Erhebungen und Evaluationen durchgeführt, die eine Unmenge an Daten und Erkenntnissen quasi ‚nebenher‘ produzieren. Bislang werden diese jedoch kaum einer systematischen Verwertung oder einem wissenschaftlichen Erfahrungsaustausch zugeführt. Es stellt sich die Frage: Warum ist das so?

Vor allem zwei Gründe können genannt werden. Zum einen fehlen meist schlicht die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen, um die Ergebnisse, die in diesen Projekten gewonnen wurden, zu verwerten und in die fachwissenschaftliche Diskussion überzuführen. Dies ist vor allem insofern bedauerlich, als die Auftraggeber entsprechender Beratungsprojekte grundsätzlich großen Wert darauf legen, dass eine seriöse, wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht werdende Hochschulinstitution die Beratung durchführt. Zudem zeigen die Auftraggeber auch eine große Offenheit gegenüber der Ausweitung von Fragestellungen seitens der Hochschulen und Forschungsinstitute, sofern dadurch entstehender Mehraufwand vertretbar bleibt.

Zum anderen muss konstatiert werden, dass Kulturmanagement noch nicht zu einer forschungsförderungswürdigen Wissenschaftsdisziplin avanciert ist. Hier besteht die Gefahr eines Teufelskreises: Weil Kulturmanagement von den „etablierten“ Wissenschaften noch nicht anerkannt ist, hat es Schwierigkeiten bei der Akquise von Fördergeldern, die aber für eine eigenständige Weiterentwicklung unverzichtbar wären. Diese Außensicht wird man jedoch kurzfristig nicht durch vorschnelle

Versuche einer ‚Wissenschaftsetikettierung‘ ändern können, sondern nur durch überzeugende Forschungsprojekte und Fachdiskussionen.

Als Schritt in die Richtung eines systematisierten Forschungsansatzes sei beispielhaft auf die Arbeit der Forschungsgruppe *Regional Governance im Kulturbereich* des Studiengangs Kulturarbeit an der Fachhochschule Potsdam verwiesen. Diese erarbeitet seit dem Jahr 2006 im Rahmen von Auftragsforschungen und hier vorwiegend durch die Erstellung von Kulturentwicklungskonzeptionen einen Forschungsbestand zu den Themen demografischer Wandel und (Regional-)Governance im Kulturbereich. Es werden ausschließlich Projekte angenommen und bearbeitet, die – zumindest teilweise – einen inhaltlichen Bezug zu den Forschungsschwerpunkten aufweisen. Diese Begleitprojekte unterstützen die Praxis bei der Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen durch belastbare wissenschaftliche Bestandsaufnahmen, Analysen und Handlungsempfehlungen. Gleichzeitig leisten sie durch die Gewinnung von aktuellen qualitativen sowie quantitativen Materialien einen Beitrag zur kulturmanagerialen Forschung. Die Gutachten und Konzeptionen der Forschungsgruppe werden nach wissenschaftlichen Standards hinsichtlich ihres Aufbaus und ihrer Forschungssystematik aufbereitet, sodass sie für sich genommen bereits einen wissenschaftlich verwertbaren Aussagegehalt aufweisen. Allerdings besteht auch hier bislang das Manko, dass die direkte wissenschaftliche Verwertung der Ergebnisse über den Projektauftrag bzw. die Konzeptionen hinaus nicht finanziert wird, da sich die Forschungsgruppe ausschließlich aus den Drittmitteln trägt, die sie über die Begleitprojekte akquiriert. Es gelingt jedoch zunehmend durch Kooperationen mit anderen Partnern und der freiwilligen Eigenleistung der Akteure, einen Teil des Materials weiterführend wissenschaftlich aufzuarbeiten und in Form von Publikationen, Lehrveranstaltungen, Vorträgen und Tagungen zu veröffentlichen (FÖHL 2009).

Die Ausführungen in diesem Abschnitt verdeutlichen, dass ein Weg zur wissenschaftlichen Weiterentwicklung des Faches zunächst mit der Dokumentation und Auswertung der bislang stattfindenden Forschungsaktivitäten im Rahmen der beschriebenen Begleitprozesse getan sein könnte. Zugleich wird sichtbar, dass aus dieser Diskussion ein breites Bündel an Fragestellungen und Themenfeldern entsteht, für das es sich lohnen könnte, einen vertiefenden Austausch in Gang zu setzen:

- Öffnung und Transparenz der Studiengänge: Nach einer Bestandsaufnahme scheint ein systematischer Erfahrungsaustausch sinnvoll, über den sich dann kritische Auseinandersetzungen sowie theore-

tische und methodische Weiterentwicklungen ergeben können. Auf dieser Basis könnten dann in einem weiteren Schritt Kernbestände des Faches, aber auch theoretische Lücken und methodische Desiderata etc. ermittelt werden.

- **Ausbildung:** Im Rahmen dieser Diskussionen sollte allerdings der Blick auf die Ausbildung von und die Anforderungen an ‚zukünftige Kulturmanager‘ nicht fehlen. Eine kulturmanageriale Forschung sollte dazu beitragen, die Lehre zu bereichern und vorhandene Ausbildungsinhalte kritisch zu hinterfragen.<sup>13</sup>
- **Schwerpunktsetzung:** Im Anschluss bietet sich die Diskussion über die Etablierung von unterschiedlichen bzw. sich ergänzenden Forschungsschwerpunkten an diejenigen Studiengängen an, die in der Begleitung/Forschung aktiv sind bzw. aktiv werden wollen.
- **Finanzierung und Organisation der Forschung:** Über den inhaltlichen, wissenschaftstheoretischen Austausch hinaus erscheint es notwendig, sich über bisherige Lösungen und Ideen zur Finanzierung kulturmanagerialer Forschung zu verständigen. Gleiches gilt für den Austausch zu sinnvollen Betriebsformen (zum Beispiel Realisierung von Forschung innerhalb der Struktur der Studiengänge oder als ausgegründetes Institut) und der Organisation von Forschungsaktivitäten (zum Beispiel Einbindung von Studenten und externen Experten, Realisierung der Projekte, wissenschaftlicher Transfer innerhalb und außerhalb der Hochschule).
- **Rolle des Fachverbandes Kulturmanagement:** Der Fachverband könnte in dem beschriebenen Kontext eine koordinierende sowie moderierende Funktion übernehmen und die Studiengänge auch abseits von öffentlichen Tagungen etc. an einen Tisch bringen. Ebenso bietet die Website des Fachverbandes Potenziale. Einerseits könnten wichtige Diskussionsthemen zeitnah veröffentlicht und der jeweilige Entwicklungsstand dokumentiert werden. Andererseits erscheint es naheliegend, die bereits vorhandene Kategorie „Forschungsprojekte“ als Datenbank für abgeschlossene sowie laufende Forschungsprojekte im deutschsprachigen Raum auszubauen.

---

13 Siehe hierzu exemplarisch die Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojektes zu den neuen Herausforderungen an die Kulturmanagement-Ausbildung. Hier wurde u. a. deutlich, dass Kulturmanagement nicht „nur“ eine dienende Funktion hat, sondern auch Einfluss auf die Definition von Kunst nimmt (MANDEL 2008). Diese Feststellung impliziert entsprechende Anforderungen, vor allem an die kultur- und kunstwissenschaftliche Komponente der Kulturmanagement-Ausbildung.

## Literatur

- BERG, Karen van den (2008): Vom ‚kunstbezogenen Handeln‘ zum ‚Management of Meaning‘. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement. – In: Keller, Rolf/Schaffner, Brigitte/Seger, Bruno (Hgg.), *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 75-87.
- BERGER, Peter L./LUCKMANN, Thomas (1980): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt/M.: Fischer.
- FACHVERBAND KULTURMANAGEMENT (2008): *Call for Papers zum Thema „Forschen im Kulturmanagement“ für das Jahrbuch Kulturmanagement 2008*. URL: <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/callforpapers.php>, aufgerufen am 20. Dezember 2008.
- FLICK, Uwe (2008): *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS.
- FÖHL, Patrick S. (2008): Der Kulturmanager: Randbemerkungen zu einer Rollen- und Wertediskussion. – In: *Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network* 2008/22, 42-51.
- FÖHL, Patrick S./GLOGNER, Patrick (2008): Ein Widerspruch der keiner ist? Überlegungen zur Notwendigkeit der Verknüpfung von Theorie und Praxis im Kulturmanagement. – In: Keller, Rolf/Schaffner, Brigitte/Seger, Bruno (Hgg.), *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 13-19.
- FÖHL, Patrick S. (2009): Anwendungsorientierte Forschung zu Regional Governance-Prozessen im Kulturbereich. Beispiel eines kulturmanagerialen Forschungsansatzes. – In: Ders./Neisener, Iken (Hgg.), *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*. Bielefeld: transcript (in Druck).
- FÖHL, Patrick S./GLOGNER, Patrick (2010): *Kulturmanagement als Wissenschaft. Überblick, Methoden, Arbeitsweisen. Einführung für Studium und Praxis*. Bielefeld: transcript (in Vorbereitung).
- FUCHS, Max (Hg.) (1993): *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über Grenzen*. Remscheid: Rolland.
- GLOGNER, Patrick (2008): Empirische Methoden der Besucherforschung. – In: Klein, Armin (Hg.), *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*. München: Vahlen, 591-614.
- GLOGNER, Patrick/FÖHL, Patrick S. (Hgg.) (2009): *Das Kulturpublikum – Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*. Wiesbaden: VS (in Druck).
- HAUG, Sonja (2004): Wissenschaftstheoretische Problembereiche empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung: Induktive Forschungslogik, naiver Realismus, Instrumentalismus, Relativismus. – In: Frank, Ulrich (Hg.), *Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik: Theorienbildung und -bewertung, Ontologien, Wissensmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 85-107.
- HEINRICHS, Werner (Hg.) (1997): *Macht Kultur Gewinn? Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit*. Baden-Baden: Nomos.
- HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND POLITIK (Hg.) (1991): *Kultur braucht Management – Management braucht Kultur*. Beiträge zur Fachtagung 2./3. März 1991 HWP Hamburg, Hamburg.
- HÖHNE, Steffen (2008): Kulturmanagement – eine wissenschaftliche Disziplin? – In: Keller, Rolf/Schaffner, Brigitte/Seger, Bruno (Hgg.), *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 21-39.

- KLEIN, Armin (2008): Kompendium Kulturmanagement – Eine Einführung. – In: Ders. (Hg.), *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*. München: Vahlen, 1-8.
- KLEIN, Armin (2009): *Gesucht: Kulturmanager. Welche Kulturmanager braucht der Markt?* Wiesbaden: VS (in Vorbereitung).
- MANDEL, Birgit (2008): Vom Kulturverwalter im Kulturstaat zum Kulturunternehmer der Kulturgesellschaft. Neue Herausforderungen an die Ausbildung von Kulturmanagern – 7 Thesen. – In: Keller, Rolf/Schaffner, Brigitte/Seeger, Bruno (Hgg.), *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 51-59.
- MAYRING, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- POPPER, Karl R. (1994): *Logik der Forschung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- PSILLOS, Stathis (1999): *Scientific realism. How science tracks truth*. London, New York: Routledge.
- SIEBENHAAR, Klaus (Hg.) (2003): *Karriereziel Kulturmanagement. Studiengänge und Berufsbilder im Profil*. Nürnberg: BW.
- SIMMEL, Georg (1890): *Über soziale Differenzierung. Soziologische und psychologische Untersuchungen*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- TRÖNDLE, Martin (2008): Restart. Paradigmen und Paradigmenwechsel im Kunst- und Kulturmanagement. – In: Keller, Rolf/Schaffner, Brigitte/Seeger, Bruno (Hg.), *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 61-73.