

## „Theorien über den Kultursektor und ihre Relevanz für das Kulturmanagement.“

Tagung des Fachverbandes für Kulturmanagement an der Universität für Musik und darstellende Kunst in Wien  
STEFFEN HÖHNE, MARTIN TRÖNDLE

Kulturmanagement als akademische Disziplin ist eingebettet in einen breiten sozialen Sektor, den Kultursektor, wobei in der aktuellen akademischen Diskussion drei Beschreibungs- und Erklärungsmodelle dieses Sektors dominieren: der US-amerikanische Production-of-Culture-Ansatz – weitgehend von Institutions- und Interaktionstheorien beeinflusste Arbeiten von Howard Becker, Diana Crane und Vera Zolberg, die Feldtheorie Pierre Bourdieus sowie die Systemtheorie Niklas Luhmanns. Entsprechend stand die Frage nach der Bedeutung dieser Modelle für das Kulturmanagement im Zentrum der diesjährigen Fachverbandstagung.

Nach Begrüßung und einleitenden Worten des Rektors der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, Werner Hasitschka, eröffnete Michael Meyer von der Wirtschaftsuniversität Wien den fachlichen Teil der Tagung mit einem Vortrag zum Thema *Das System Kultur/das System Wirtschaft. Kulturmanagement aus systemtheoretischer Perspektive*. Die Koreferentin Florentine Maier war leider verhindert. Ausgangspunkt der Überlegungen Meyers war die Frage nach dem Nutzen der Systemtheorie für die Kulturmanagementforschung, wobei er sich von drei Vorannahmen leiten ließ. Die erste Vorannahme betraf die Relevanz der Systemtheorie für die Nonprofit- bzw. Kulturmanagementforschung; und zwar sowohl Luhmanns Gesellschaftstheorie mit dem Konzept funktional differenzierter Gesellschaften, der Existenz spezifischer Kommunikationsmedien, beispielsweise Geld als Medium der Wirtschaft, das mithilfe der Leitdifferenz Knappheit/Preis operiert und daran seine Entscheidungen orientiert, als auch Luhmanns Organisationstheorie, in der die Begriffe Sinn, Kommunikation und Entscheidung eine zentrale Rolle spielen.

Die zweite Vorannahme Meyers bildete das Konzept des ‚Managerialismus‘, womit die Verbetriebswirtschaftlichung des Dritten Sektors insgesamt thematisiert wurde. Angesichts dieses Trends in der Leitung

von NPOs stellen sich zwangsläufig Fragen nach Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen von Management.

Management hält nach Meyer zunächst in Form seiner ‚Tools‘ in die Organisation Einzug. Mit der Anwendung dieser schlicht gehaltenen Handlungsanweisungen – bspw. des STP-Marketings und der Zielgruppenbildung (der der Ausschluss von weiten Teilen der Bevölkerung inhärent ist, ohne dass dies thematisiert würde) –, oder dem Einbezug von Projektmanagement mit seiner impliziten Annahme, man hätte es bei künstlerischen Produktionen mit steuerbaren, linearen Produktionsketten zu tun, bei denen am Beginn festgelegt werden könne, was am Ende das Ergebnis sein wird, verläuft ein Wechsel (Shift) in der Sinnkonstruktion der Organisation. Dabei steht zunächst weniger die Ökonomisierung der Organisation im Mittelpunkt (im Sinne des Haushaltens), als vielmehr vermeintlich rationale Konzepte, mit der Organisationen gesteuert werden können. Ob diese betriebswirtschaftlich geprägte Rationalität (Nutzenmaximierung, Rationalisierung, Standardisierung etc.) für Kulturorganisationen tatsächlich produktiv in der Erzeugung ästhetischer Ereignisse ist, so Meyer, bleibe dabei außen vor.

Ferner lässt sich nach Meyer ein wachsender Legitimationsdruck gerade für NPOs beobachten sowie eine Veränderung des wirtschaftspolitischen Diskurses, der angesichts knapper öffentlicher Kassen einen sparsamen Umgang mit öffentlichen Ressourcen verlangt. Als ein Ergebnis konstatierte Meyer neue wirkungsmächtige Mythen, nach denen wir alle autonome Entscheidungsträger seien, die sich sämtlich im Wettbewerb befänden, was nicht nur für Individuen, sondern auch für Organisationen, Standorte und Nationen zutrifft. Den Managerialismus wie auch analoge Konzepte der Professionalisierung, der Kommerzialisierung und der „Marketization“ mit den entsprechenden Ökonomisierungs- wie Monetarisierungstendenzen verortete Meyer auf den drei Ebenen der Sach-, der Sozial- und der Zeitdimension:

<b>Sachdimension</b>	<b>Sozialdimension</b>	<b>Zeitdimension</b>
Was ist Thema, worüber wird entschieden?	Wer entscheidet mit wem? Welche Rollen stehen zur Verfügung	Wann wird entschieden, wie wird Zeit konstruiert?
Rationalität	Individuelle und kollektive Akteurschaft	Zeit als Fortschritt
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele definieren</li> <li>- Alternativen bewerten</li> <li>- Kontinuierliche Evaluation</li> <li>- Kontinuierliche Verbesserung</li> <li>- Einsatz von Management-Techniken</li> </ul>	Rollen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manager</li> <li>- Kunde</li> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Berater</li> <li>- Mitbewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management als kontinuierlicher Verbesserungsprozess</li> <li>- Abwertung der Vergangenheit, Betonung der Zukunft</li> </ul>

Tab. 1: Ebenen der Sach-, Sozial- und Zeitdimension nach Michael Meyer

Wird der Managerialismus auf diese Weise zur Norm und zur Strategie gleichermaßen, so ist damit eine Eskalation erreicht; der Managerialismus wird zum Prokrustesbett, das für alle passt. Meyer erkennt diesen Managerialismus in einem steigenden ökonomischen Druck, in der zunehmenden Kommunikation über Kosten und Leistungen, über Erträge und Aufwendungen auch in nicht kommerziellen Kulturinstitutionen. Er beobachtet gar einen „Mission drift“, bei dem die ökonomischen Ziele die nicht-ökonomischen, z. B. kulturpolitischen zumindest latent überlagern und es zu ökonomischen Reformulierungen kommt: anstelle philanthropischer, ästhetischer oder kulturell-sozialer Ziele erscheinen Leitbegriffe wie Social Return on Investment oder Social Cash Flow. Am Ende stehe schließlich die Konversion nicht-ökonomischer Ziele in ökonomische. Konträr zu dieser Managerialisierung stehe allerdings die gesellschaftliche Funktion von NPOs, determiniert durch Service, Advocacy und Community Building, also Gemeinschaftsbildung per Inklusion und Exklusion von Individuen und Gruppen. Als Ergebnis einer empirischen Erhebung, mit der sich ein Managerialismus-Index aufstellen ließ, gelangte Meyer zu dem vorläufigen Ergebnis, dass ein Zusammenhang von Managerialismus und gesellschaftlichen Funktionen von NPOs existiere. Es haben sich längst Vorstellungen durchgesetzt, nach denen Managerialismus kausal mit Dienstleistungsorientierung korreliere, dass Managerialismus keinen Widerspruch zu Advocacy bilde und Marktsegmentierungen das Konzept der Gemeinschaftsbildung verdrängten. In diese Verschiebungen sind weitere Wirkungen und unerwünschte Nebenwirkungen involviert. So liegen hinsichtlich Effizienz

und Effektivität mehrdeutige Befunde vor; der Wechsel in der Funktion ist klar zu erkennen, Service wird wichtiger, Advocacy und Community Building treten zurück. Hinzu kommen Tendenzen einer deutlich niedrigeren Innovations- und Risikobereitschaft verbunden mit kurzfristiger Orientierung; Mitglieder und Freiwillige als Akteure der NPO verlieren an Bedeutung. Der Managerialismus im Sinne der Anwendung betriebswirtschaftlich geprägter Prozesse in NPOs wirkt somit per Ökonomisierung und Monetarisierung, woraus sich die Frage nach einem Managerialismus ohne ökonomische Inhalte ergibt. Mit Überlegungen zur Existenz alternativer Diskurse der Organisation, die sich gleichwohl auf dem Rückzug befänden, gelangte Meyer zu seiner dritten Vorannahme, bei der er ausgehend von Luc Boltanski und Laurent Thévenot fünf unterschiedliche Organisationsmodelle entwickelte: Domestic (Organisation als Familie), Professional (Organisation als Expertenpool), Civic (Organisation als Res Publica), Grassroots (Organisation als herrschaftsfreier Diskurs) und Managerialismus (Organisation als rationaler Geschäftsbetrieb). Drei davon sollen zur Illustration alternativer Entwürfe zum Managerialismus skizziert werden: Das Modell *Domestic* steht für ein Verständnis der Organisation als Familie. Es geht um das Erreichen individuell geprägter Ziele, dabei werden die zentralen Werte durch Hingabe und Überzeugung, Impulsivität und Kreativität geprägt. Das Machtkonzept orientiert sich ähnlich wie in Familienstrukturen an Seniorität und Vorbildrollen. Die Organisation als herrschaftsfreier Diskurs wird unter dem Schlagwort der Grassroots-Organisation zusammengefasst. Macht hat, wer das bessere Argument vorbringen kann. In einer engen Verknüpfung von Arbeit und Leben realisieren die Mitglieder gemeinsame Werte sowohl in der Organisation als auch in ihrem Leben. Diese Werte sind nach Meyer durch Gleichheit, Autonomie und Enthusiasmus geprägt. Weniger diskursiv versteht sich die Professional Organisation, ein Expertenpool, der hochqualifizierte Arbeit aufgrund professioneller Standards leistet. Die Machtkriterien dieser NPO sind formalisiert und beruhen auf Expertise und Ausbildung. Was geschieht nun, wenn diese Organisationstypen zunehmend managerialisiert werden? Und welche Managementformen würden diesen Organisationstypen gerecht?

Die anschließende Diskussion thematisierte, wie die jeweiligen Rationalitäten dieser Organisationstypen systemtheoretisch zu fassen sind und welchen Gewinn die Systemtheorie bei diesem Vorhaben verspricht. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, welche alternativen Vorstellungen von Organisation im Kulturbetrieb entworfen werden können und welche Entscheidungsinstrumentarien entwickelt werden müssten, um zu

einer Professionalisierung ohne Managerialisierung im Kulturbetrieb zu gelangen. Damit wurde ein Verständnis von Professionalisierung eingeführt, Kulturbetrieben die Möglichkeit zu eröffnen, mit Komplexität so umzugehen, dass ihre Bestandserhaltung gemäß ihrer organisationalen kunstbezogenen Sinnprägung gewährleistet werden kann. Ferner wurde unter dem Aspekt der Managerialisierung diskutiert, ob die Kulturmanager mit ihren ‚tools‘ und ‚mind sets‘ nicht die heimlichen Kommerzialisierer der Kunst sind.

Der zweite Vortrag des Wiener Kultursoziologen Alfred Smudits (*Kulturmanagement als Gatekeeping-Prozess. Kulturmanagement aus der Sicht des Production-of-Culture-Ansatzes*) ging vom kunst- und kultursoziologischen Production-of-Culture-Ansatz aus, der jedoch im Gegensatz zum vorhergegangenen systemtheoretischen Ansatz keine grundlegende Theorie darstellt. Unter Produktion versteht er nicht nur Produktion im engeren Sinn von Kreation bzw. Herstellung oder Realisation, sondern es werden alle Akteure, Institutionen und Handlungen, die am Produktions-, Vermittlungs- und Rezeptionsprozess kulturell-gesellschaftlicher Phänomene beteiligt sind, berücksichtigt. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist die Analyse der gesellschaftlichen Faktoren, die die Produktion von Kultur determinieren. Wichtige Vertreter dieses Ansatzes sind Howard S. Becker, Diana Crane, der auch dem Neo-Institutionalismus zugeordnete Paul DiMaggio und Richard A. Peterson, der Faktoren, die die Entwicklungen des Kunstbereiches beeinflussen, identifizierte: hierzu zählen rechtliche Rahmenbedingungen, Wandel der Technologien, Industriestruktur, Organisationsstruktur, institutionalisierte Berufsrollen, Nachfrage- und Marketingkonzepte. Für den deutschen Sprachraum könnte man am ehesten Werner Heinrichs diesem pragmatisch-empirischen Ansatz zuordnen. In Ergänzung zum Production-of-Culture-Ansatz bezog Smudits Überlegungen aus dem Mediamorphosen-Konzept sowie der strukturfunktionalistisch angelegten empirischen Kunstsoziologie ein.

In Arbeitsgruppen sollten daraufhin Relevanz und Bedarf von Theoriemodellen in der Kulturmanagementausbildung thematisiert und diskutiert werden. Versteht man Theorie als systematische Ausarbeitung eines grundsätzlichen Ansatzes, um konkrete Forschungsgegenstände in einem Bereich anzunähern, dann erscheint Theorie nicht bloß als Ergebnis der Generalisierung empirischer Befunde, sondern auch als Erfindung und Ausarbeitung von Konzepten und Modellen, die Erklärungskraft entfalten. Theorie hat somit eine generative Funktion. Die Grundfragen in den Workshops richteten sich auf die Notwendigkeit

einer Basistheorie für den Kultursektor bzw. für die akademische Kulturmanagementlehre. In drei Gruppen wurden a) die Rolle der Nachbardisziplinen bzw. das Selbstverständnis von Kulturmanagement als Interdisziplin, b) die Frage des Einsatzes von Theorievermittlung in den verschiedenen Studiengängen sowie c) die Frage des Einflusses theoretischer Diskurse auf das Kulturmanagement als Praxis diskutiert. Als Ergebnis lassen sich vorab einige Stellungnahmen postulieren: Die BWL fungiert im aktuellen Diskurs des Kulturmanagements nicht (mehr) als Leit-, sondern als Hilfswissenschaft, als gleichwertig werden Kulturwissenschaften, die Kulturosoziologie, die Kulturpolitik und ein historisches Verständnis des kulturellen Feldes und der Künste sowie die Rechtswissenschaft eingestuft. Eine Trennung von praktischer und akademischer Ebene wird als nicht sinnvoll erachtet, wichtig sei ferner eine empirische Aufarbeitung der potentiellen Kulturmanagementfelder. Notwendig sei die Frage nach Wissensbeständen anderer Disziplinen und den jeweiligen Auswahlprinzipien, wobei ein spezifischer BWL-Transfer in den Kulturbereich akzentuiert wurde. Angesichts der Heterogenität des Kulturfeldes wurde auf die Notwendigkeit der Spezialisierung, die Berücksichtigung unterschiedlicher Theoriemodelle und den Kontextbezug der Sparten verwiesen. Hinsichtlich der Relevanz für die Praxis ergab sich aus der Diskussion ein Kontinuum zwischen Theorieferne und Theorieorientierung, bei einem allerdings generellen Trend zur Theorie, der auch von der Praxis erwünscht werde, und zwar als Hilfe bei Selbstreflexion und Kontextualisierung. Dabei ergibt sich die Notwendigkeit einer Theorie schon aus der Begründung des eigenen Handelns. Eigenes Denken müsse immer durch Theoriegebrauch reflektiert werden, nur so lassen sich Perspektivwechsel und Professionalisierung gewährleisten. Da Kulturmanager in ihrer Praxis mit unterschiedlichen Logiken konfrontiert würden (die kulturpolitische Logik, organisationale Sinnkreationen, variierende gesellschaftspolitische Diskurse, ästhetische Konzepte oder die Logiken der Kulturbesucher), sei es unerlässlich, den Studierenden ein vielseitiges Theorieinstrumentarium zu vermitteln. Denn Theorien seien für Geisteswissenschaftler das, was Instrumentarien und Apparate für die Naturwissenschaftler sind. Mit den verschiedenen Objektiven eines Mikroskops oder eines Teleskops sieht man eben verschiedene Auflösungsgrade eines Gegenstandes und erhält genau durch diese verschiedenen ‚Einblicke‘ ein erweitertes Verständnis. Oder mit Heinrich von Foerster: Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Als Fazit der Diskussionsrunden lässt sich zumindest ein Ausdifferenzierungsprozess des Kulturmanagements als akademi-



scher Disziplin konstatieren sowie eine kritische Reflexion gegenüber eigenen Forschungs- und Lehrkonzepten.

In einem dritten Vortrag ging Christiane Schnell auf die Feldtheorie ein (*Der ‚feine‘ Unterschied im Kulturmanagement. Die Bedeutung von Pierre Bourdieus Feldtheorie im Kulturmanagement*). Ausgehend von der klassenspezifischen Einordnung aus einer kulturellen Differenzierung über die Verbindung subjektiver und objektiver Faktoren lässt sich Bourdieus Gesellschaftstheorie als Sozialtopologie verstehen. Soziale Unterschiede entstehen über die Verfügbarkeit von Kapitalsorten. Eine aktualisierte empirische Prüfung von Bourdieus Kapitalsorten stehe jedoch aus, nichtsdestotrotz liefert das Modell ein leistungsfähigeres Theoriekonzept.

Aus machttheoretischer Perspektive, bei der die drei Kapitalsorten ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital die Größen bilden, zwischen denen im sozialen Feld agiert werden kann, lässt sich vor allem eine kritische Haltung zum eigenen Tun des Kulturmanagers entfalten. Relevanz für Kulturmanagement besitzt dieser Ansatz zudem über die differenzierungstheoretische Deutung kultureller Praxis, also Fragen ästhetischen Geschmacks und künstlerischer Präferenzen, die mit sozialen Positionen im Raum korrelieren, Aspekte kultureller Hegemonie über Lebensstile bzw. das Verständnis kulturellen Kapitals als wesentlicher Faktor sozialer Mobilität. Kulturelle Rezeption bzw. kulturelle Praxis und somit Präferenzen verlaufen nicht autonom, sondern sind innerhalb spezifischer Machtkonstellationen des jeweiligen Feldes eingebunden. Eine weitere Anschlussmöglichkeit bietet die Analyse des Kunstfeldes, in dem Kunst bzw. künstlerisches Schaffen sozial konstituiert und den Regeln des spezifischen Feldes unterworfen sind. Hierzu gehören u. a. Unterschiede zwischen eingeschränkter Produktion und Massenproduktion bzw. ein von ökonomischen Interessen freies Selbstverständnis in Form von Reputation. Kulturmanagement nach Bourdieu müsse schließlich normativ betrachtet als Sozial- und Kulturtheorie mit dem Anspruch der Kritik an der Ökonomisierung des Kunstsektors und der darin manifesten Machtstrukturen fungieren. Kulturvermittler seien immer noch Agenten der Ökonomisierung, da Kulturmanagement gesellschaftliche Machtverhältnisse reproduziere, Herkunft und Geschlecht weiter eine Rolle spielten, Vernetzungen und Einschränkungen der Autonomiespielräume im Kulturbetrieb existierten. Kulturmanagement könne und solle somit ein Beispiel für Veränderungen durch Mobilität im sozialen Raum und zwischen Feldern unterschiedlicher Logiken ermöglichen. Als Fazit erkennt Schnell in dem

Bourdieschen Ansatz allerdings kein hilfreiches Theorieangebot, eher eine Hintergrundfolie für kritische Analysen des kulturellen Feldes über ein kontextseitiges Verständnis von Kulturrezeption, -nutzung, -konsum und -praxis, über die Einbettung des Kunstfeldes in gesellschaftliche Kontexte, über Möglichkeiten individueller und kollektiver Selbstreflexion.