

Zwischen Management und Governance

Braucht Kulturmanagement eine Reflexionstheorie?

MATTHIAS KETTNER

Kulturmanager/-innen erfahren heute den Anspruch, eine professionelle Haltung und ein professionelles Ansehen („standing“) zu gewinnen, als eine Selbstverständlichkeit ihres Berufsbilds. Bei diesem Stand der Dinge verspricht der Versuch, Kulturmanagement in einem professionalisierungstheoretischen Rahmen zu beschreiben, interessante Aufschlüsse über die Natur von Kulturmanagement. Und unter dieser Prämisse stehen die folgenden Überlegungen. Sie liefern Gründe für eine affirmative Antwort auf die Ausgangsfrage: Kulturmanagement benötigt eine genuin kulturwissenschaftliche (im Unterschied z. B. zu einer ethologischen oder philosophischen) Kulturtheorie (Abschnitt 2) und zudem eine normativ gehaltvolle, nicht bloß deskriptive organisationssoziologische Professionalisierungstheorie.

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen der ‚de-facto-Professionalität‘ einer besonderen kulturellen Praxis und deren ‚genuiner Professionalisierungsbedürftigkeit‘ (Abschnitt 4). In der hier vorgeschlagenen, auf Ulrich Oevermann zurückgehenden Variante könnte Professionalisierungstheorie zugleich die wesentlichen Funktionen einer Reflexionstheorie des Kulturmanagements übernehmen, nämlich auf Fragen nach Sinn und Zweck kulturmanagerialer Aktivitäten zu antworten und überdies Bewertungsgründe zu entwickeln und geltend zu machen, um begründete Werturteile zu ermöglichen, mit denen wir konkrete Praxisfälle solcher Aktivitäten als mehr oder weniger ‚gelungene‘ Praxisfälle, also evaluativ oder normativ begreifen können (Abschnitt 5).

Denkbar ist, dass man die Professionalisierung von Kulturmanagement auch dann noch empfehlen (und nichtprofessionellem Kulturmanagement vorziehen) würde, wenn man der Meinung wäre, Professionalisierungstheorie‘ störe nur die eigentlich erwünschte Professionalisierung. Auch dieser antitheoretischen Option muss nachgegangen werden (Abschnitt 1), ebenso wie einer von der Kulturpolitik abgezogenen Selbstdeutung professionellen Kulturmanagements (Abschnitt 3).

Vergleiche mit der Professionalität der Ärzteschaft erhärten den Verdacht, Kulturmanagement sei womöglich ein Feld von Tätigkeiten, die sich zwar zu Berufsrollen bündeln, in einem institutionellen Sinne

de facto auch professionalisieren lassen, denen handlungslogisch betrachtet aber in vielen, vielleicht sogar in der überwiegenden Zahl von Praxisfällen etwas Entscheidendes fehle, nämlich die genuine Professionalisierungsbedürftigkeit. Eine Paradoxie?

Aber auch wer die antitheoretische Option attraktiv findet, wird schwerlich auf eine – dann freilich schmalere – Reflexionstheorie des Kulturmanagements verzichten wollen oder können. Die Reflexionstheorie des Kulturmanagements, so wird im Abschnitt 2 argumentiert, muss mindestens eine Theorie kultureller Organisiertheit enthalten, kurz gesagt: eine allgemeine Kulturtheorie.

Ich möchte den Begriff Reflexionstheorie noch weiter erläutern. Eine Reflexionstheorie von X wäre für X etwa das, was die

Theorie des Verfassungsstaats für das politische System, die pädagogische Theorie der Bildung für das Erziehungssystem, die Wirtschaftstheorien von Adam Smith oder David Ricardo für das Wirtschaftssystem, die Rechtstheorien vom Naturrecht zum positiven Recht für das Rechtssystem, die theologische Dogmatik für das Religionssystem¹

wäre. Eine Reflexionstheorie wäre das, was die gelebte Praxis der Moral in der philosophischen Ethik ‚hat‘ und was, wenn man Luhmanns medizinsoziologischen Ausführungen folgte, die Praxis der ärztlichen Heilkunst in der gängigen Medizintheorie merkwürdigerweise (noch) ‚nicht‘ hat. Reflexionstheorien rationalisieren² ihren Gegenstand, eine von menschlichen Zwecksetzungen kulturell geformte Handlungspraxis bestimmter Art, sie erklären ihn nicht. Indem sie ihn rationalisieren, systematisieren sie die innerhalb der betreffenden Praxis gängigen Deutungsmuster, Einstellungen, Überzeugungen, Haltungen, Zwecke usw., geben der betreffenden Art von Praxis eine geschichtliche Tiefe durch die Geschichte ihrer Bildung und Ausdifferenzierung und erhöhen in toto die Transparenz und damit auch die Kritisierbarkeit und Verbesserbarkeit der betreffenden Praxis.

Reflexionstheorien arbeiten soweit wie möglich eine die betreffende Praxis leitende spezifische Differenz heraus, eine zweiwertige Unterscheidung, von der angenommen wird, dass sie in der besonderen Handlungspraxis operativ ist oder zumindest – im Licht der Rekonstruktion

- 1 Die Aufzählung stammt von Jost BAUCH (2006: 1), der damit verdeutlichen will, was Luhmann sieht, das Gesundheitssystem aber nicht sieht, nämlich dass es über keine ausgearbeitete Reflexionstheorie verfügt.
- 2 Rationalisierung wird hier im Sinne Max Webers Gedanken der „Rationalisierung einer Lebensform“ verstanden, nicht im betriebswirtschaftlichen Sinne eines sparenden Wegrationalisierens und auch nicht im psychoanalytischen Sinne einer Selbsttäuschung über die eigenen Beweggründe.

gesehen – eigentlich operativ sein sollte, wenn und damit die besondere Handlungspraxis ihre eigensinnige Rationalität voll entwickelt. So beziehen Reflexionstheorien des Verfassungsstaats dessen Operationen auf die zweiwertige Unterscheidung legitim/illegitim, die des Rechtssystems auf die Unterscheidung legal/illegal, die der ärztlichen Heilkunst versucht sich an der Differenz krank/gesund, während im Licht der Leitdifferenz von Zahlen/Nichtzahlen die Operationen des ökonomischen Systems reflektiert werden.

1. Kulturmanagement als Innovationsmanagement?

Ein möglicher Weg, um die spezifische Rationalität von Kulturmanagement, die in allen kulturmanagerialen Praktiken formativ sein sollte, auf ihren Begriff zu bringen, scheint sich zu öffnen, wenn Kulturmanagement vom Innovationsmanagement her gedacht wird. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Kulturmanagement im Licht der eigensinnigen Rationalität von Regierungspraktiken zu begreifen, nämlich als eine Form von Governance, die sich spezifisch auf das Feld des Umgangs mit kultureller Sinnbildung erstreckt. Gewiss bestehen neben diesen beiden exponierten Möglichkeiten noch weitere, um ein normatives Selbstverständnis von Kulturmanagement zu entwerfen (VAN DEN BERG 2007, 2008; BEKMEIER-FEUERHAHN u. a. 2010).

Im Fluchtpunkt der ersten Richtung müssen wir Kulturmanagement so durchgängig und vollständig wie möglich mit den Mitteln einer allgemeinen Managementsemantik beschreiben, die auf Praktiken gemünzt ist, die mit ‚kulturellen‘ Prozessen nichts spezifisch zu schaffen haben.

Axel Johannis versucht begrifflich-systematisch und dann auch mit empirischen Belegen diejenigen Faktoren zu bestimmen, die ein erfolgreiches Kulturmanagement ausmachen. Johannis (2008) verengt allerdings die Perspektive seiner Theorie auf kulturmanageriale Praktiken im Bereich der Kultur,wirtschaft‘. Das bringt eine gewisse Klarheit ins Berufsbild des Kulturmanagers in Wirtschaftsunternehmen, die mit Geschäftsmodellen kultureller Wertschöpfung operieren. Ich finde zumindest den Ausgangspunkt von Johannis (2008: 4) interessant, dass

in der Literatur zum Kulturmanagement [...] viele, mitunter stark verschiedene branchenspezifische Bündel von Managementmethoden und Anforderungsprofilen vorgeschlagen [werden, jedoch] keine empirischen Studien [existieren,] welche das Wirken von Kulturmanagern wissenschaftlich messen, oder überhaupt nachzuweisen vermögen, dass Kulturmanager existieren. [...] Es besteht daher Bedarf, das Wirken von Kulturmanagern als Rolle genau beschreibbar und derart auch

empirisch nachweisbar zu machen. Denn erst wenn der Kulturmanager empirisch nachzuweisen ist, können Erkenntnisse über seine Effizienz, seine Leistungen und Beiträge, z.B. zum Erfolg eines Kulturunternehmens, erlangt werden.

Auf der Basis dieser Beobachtung macht Johannes einen heroischen Versuch, die wirtschaftswissenschaftliche Innovationsforschung und das von ihr entwickelte Innovationsmanagement als denjenigen Spiegel zu nehmen, in dem sich alle Züge von Kulturmanagement sammeln und in den Blick nehmen lassen. Doch dieser Ansatz trägt eben nur soweit, wie wir es mit solchen kulturmanagerialen Tätigkeiten zu tun haben, die kulturelle Leistungen eng als vermarktungsfähige Innovationsprozesse betrachten (HEINZE 1995). Dann und nur dann „können Leistungen in einem Kulturunternehmen [...] als Dienstleistungsinnovationen verstanden werden“ (JOHANNIS 2008: 6). Daraus entspringt eine einseitige, aber gerade darum auch aufschlussreiche Selbstdeutungsformel von Kulturmanagement für eine mögliche Reflexionstheorie von Kulturmanagement:

Die Aufgabe des Kulturmanagement ist die wirksame Gestaltung von kulturellen Dienstleistungsinnovationen durch die Phasen Invention, Innovation und Diffusion. (JOHANNIS 2008: 58)

Einseitig ist diese Selbstdeutungsformel insofern sie das Konstrukt ‚Kulturmanagement‘ ausschließlich von der Produktinnovation und diese nur von Design, Erfindung und Pionierrente her denkt. Die empirische Innovationsforschung findet das Konstrukt eines „Promoters“ für einige ihrer Fragestellungen hilfreich.³ Promotoren sind Schlüsselpersonen, die aufgrund ihrer Promotorenfähigkeiten in den arbeitsteiligen Entscheidungsprozessen der verschiedenen Phasen eines Innovationsprozesses diesen Prozess voranbringen, eben promoten. Analog sind Kulturpromotoren Schlüsselpersonen, die aufgrund ihrer Kulturpromotorenfähigkeiten in den arbeitsteiligen Entscheidungsprozessen der verschiedenen Phasen einer Dienstleistungsinnovation im Kulturunternehmen diesen Prozess voranbringen.

Aufschlussreich finde ich das Konstrukt dort, wo es sich selbst torpediert. Statt der Einheitlichkeit einer Masterrolle, durch die alles Kulturmanagement angeblich definiert sein soll, produziert Johannes im Durchgang durch die relevante Literatur seit den 70er Jahren, also seit der Geburt des Kulturmanagements aus dem Geiste der Musik an der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (Kulturmanagement-Studi-

3 Zu Forschungs-, Ausbildungs- und Anwendungszielen der Innovationsforschung siehe <<http://www.inno-tec.bwl.uni-muenchen.de/profil/forschung/index.html>>.

engänge seit 1976) und der Hochschule für Musik und Theater Hamburg (Studiengänge seit 1987), tatsächlich nur lange Listen von Konstrukteigenschaften, die die Persönlichkeitsmerkmale, die Fertigkeiten, die Wissensbestände, die Gestaltungs- und Lenkungsfunktion auflisten, die das Konstrukt ‚Kulturmanager‘ enthalten soll. Der Eindruck des Kaleidoskopischen und Aufgerafften zeigt den Abbruch der Reflexion auf den rationalen Eigensinn von Kultur, ‚management‘ qua ‚Kultur‘management an. Die Übertragung von vielfältigen Unterscheidungen, die innerhalb der Innovationsforschungsliteratur selbst nur wenig systematische Klärung erfahren, in den Selbstverständigungsdiskurs über Kulturmanagement bleibt ad hoc und ähnelt Versuchen, Unklares mit Hilfe von noch Unklarerem zu erhellen.

Meine Kritik an einem einzigen Beispiel für die erste Richtung der Reflexion kulturmanagerialer Praktiken zeigt natürlich nicht, dass die ganze Richtung eine Sackgasse ist, sondern nur, dass sie pars pro toto in eine Sackgasse führt, wenn die nötige Einschränkung ihres Geltungsanspruchs auf eine bestimmte enge Teilklasse solcher Praktiken nicht durchgeführt wird.

Die aus der wirtschaftlichen Innovationsforschung importierte Theorieperspektive auf Management ist zu spezifisch,⁴ und deshalb – das ist nicht paradox – zu unspezifisch, um als Perspektive einer Reflexionstheorie für Kulturmanagement zu dienen. Zu unspezifisch, weil kein Raum bleibt für die kulturtheoretische Charakterisierung unterschiedlicher Formen, Bereiche, Arten kultureller Prozesse. Stattdessen werden hier alle kulturellen Prozesse, die überhaupt Gegenstand des Sekundärsystems Kulturmanagement werden können, über den Leisten ökonomisierter und kommerzialisierter kultureller Prozesse geschlagen. Die nicht unmaßgebliche Frage, welche Aspekte (Bereiche, Seiten) von kulturellen Praktiken dafür empfänglich und zugänglich sind, welche sich dagegen sperren, wird abgeschnitten.

2. Management, Kulturmanagement und Kulturwissenschaft

Was heißt es überhaupt, etwas zu managen? Solchen Fragen sollten Studierende und Lehrende in Kulturmanagement-Studiengängen sich nicht

4 Tatsächlich ist selbst der Ausschnitt von kulturmanagerialen Praktiken, die auf unternehmerische Logiken abgestimmt sind, viel umfänglicher als das, was der Blick durch Axel Johannis' Brille davon scharf stellt (MANDEL 2007).

verlegen verschließen. Zwar sind diese Fragen von einer Allgemeinheit, die Abwehrreflexe wecken können, wie oft bei „philosophisch“ anmutenden Fragen. Aber zum Nachdenken über die wichtigsten abgrenzbaren Bestimmungen – wenn man so will: die ‚Natur‘ – von Kunst, Kultur und Zivilisation, von Organisation, Planung und Management wird nicht herkommen, wer mit der angestrebten Berufstätigkeit eine universitäre, und das heißt immer noch: wissenschaftliche Ausbildung verbindet, deren eigensinnige Ansprüche noch gar nicht erfüllt sind, wenn solche Studiengänge eine Nachfrage nach gut bezahlten Sachbearbeitern und Funktionären für Kulturbetriebe erfolgreich befriedigen.

Die Abgrenzungen, die wir zwischen Kunst, Kultur und Zivilisation vornehmen, sind nicht starr, und ihre Wandlungen müssen wir im Zusammenhang gesellschaftlicher Rationalisierungsprozesse begreifen. Wie in anderen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, nehmen auch in den Praktiken des Kunstbetriebs und der Kulturindustrie unternehmerische, aber auch verwalterische, bürokratieförmige Gesichtspunkte immer mehr Raum ein. Die Erfindung des Kulturmanagements und seiner akademischen Professionalisierung wird man kaum anders erklären können denn als institutionelle Antwort auf die durch diese Entwicklung gesetzten Herausforderungen. Entsprechend entsteht heute die größte Nachfrage nach Kulturmanagern in Berufsfeldern der Bildenden und Darstellenden Kunst sowie der Musik, der Kunstvermittlung, der Unternehmenskommunikation und des interkulturellen Managements. Arbeitgeber sind vor allem Stiftungen, Agenturen, die Institutionen Theater, Opern, Museen, Philharmonien, Banken, Versicherungen und global agierende Unternehmen und, nicht zu vergessen, die öffentliche Kulturverwaltung.

Der Kulturbegriff selbst, der in den meisten am allgemeinen Managementdiskurs orientierten Beschreibungen von kulturmanagerialen Praktiken und von Ausbildungscurricula für diese Praktiken investiert wird und auch in gängigen Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen vorherrscht, übersieht und überspringt ein Vorverständnis von Kulturellem, das in den Kulturwissenschaften heimisch ist, wonach bereits die elementaren und alltäglichen Aktivitäten der Lebensführung innerhalb von Gemeinschaften als Funktionen und Formen von (materialer) Kultur begriffen werden müssen. Diese Bodenschicht von Kultur kann zwar gepflegt oder vernachlässigt, aber sicher nicht managerial organisiert werden.⁵ Wo im

5 Typisch hierfür z.B. Richard A. Shweder (1991), der als Kulturanthropologe unter Kultur die für eine Gemeinschaft typischen Ideen darüber, was wahr, gut, schön und effizient ist, versteht. Um ‚kulturell‘ zu sein, müssen solche Deutungsmuster über Wahrheit,

Kulturmanagementdiskurs von Kulturfinanzierung, -marketing, -entwicklungsplanung und -innovation die Rede ist, reimt sich Kultur auf spezielleres, nämlich auf Kunst oder Unterhaltung oder beides, jedenfalls auf Aktivitäten, die im Konzertmanagement und im Musikbetrieb, im Theater-, Bibliotheks- und Volkshochschulmanagement, im Museums- und Ausstellungsmanagement, in der Kunst- und Künstlerförderung den Kulturmanagern eine organisationelle, unter Umständen auch klar betriebswirtschaftliche Seite zukehren. „Wer Kultur sagt, sagt auch Verwaltung.“⁶

Funktional betrachtet ist Management ein Inbegriff von Instanzen, die über Funktionen wie Planung und Führung, also Entscheiden, Anordnen und Kontrollieren, alle Prozesse in einer arbeitsteiligen Organisation dem Zweck dienlich machen, Leistungen zu erbringen. Sozial betrachtet steht das Management einer Organisation für die Gesamtheit aller Führungskräfte in der Organisation mit bestimmten Aufgaben und Weisungsbefugnissen zur Steuerung von Verhalten. Als ein Ideal betrachtet meint Management ein ausgezeichnetes und erwünschtes Führenkönnen, das befähigt, spontane und sinnvolle Ordnungen in einer komplexen und dynamischen Umwelt zu bilden, mit Hilfe von Visionen, Ideen, Werten und Gütern.

Die Anwendungsbreite dieser drei Managementbegriffe ist ersichtlich groß. So werden z. B. in Unternehmen, die Kultur und Moral als wertschöpfende Faktoren und Profilvergeber für Corporate Identity entdeckt haben, Werte gemanagt: Value Management als eine Form von Kulturmanagement gilt als ein wichtiger Zug in der Kultur eines Unternehmens. In vielen Unternehmenszweigen, interessanterweise auch im Gesundheitssystem, haben sich Selbstkontrolltechniken breitgemacht, mit denen Qualitäten geformt, kontrolliert und erhalten werden sollen.⁷ Es liegt auf der Hand, dass sich auch in der Kulturindustrie viele Ansatzstellen für die drei Managementbegriffe finden.⁸ Im Diskurs des Kulturmanage-

Güte, Schönheit und Effizienz durch soziale Lernprozesse erworben und gewohnheitsmäßig sein und bestimmte Lebensweisen konstituieren.

6 So bereits Theodor W. Adorno (1972) über Kulturmanagement *avant la lettre*.

7 Unter dem Dach des Total Quality Management findet dann z. B. auch die Ethik im Krankenhaus ihren Platz (HESSISCHE KRANKENHAUSGESELLSCHAFT 2005).

8 Der funktionale Managementbegriff tritt für Kulturmanager am reinsten bei Tätigkeiten hervor, die nahe an der kommerziellen Infrastruktur der Kulturindustrie angesiedelt sind, etwa bei den Fachleuten aus dem Bereich Eintrittskartenvertrieb und Marketing, deren alljährliches Bonner *ExpertenForum Ticketmanagement* die neueste Ticket-Software, Ticket-Drucker und Dienstleistungen rund um den Eintrittskartenvertrieb präsentiert, zweifellos ein bedeutendes Thema in allen Freizeit- und Entertainment-Bereichen.

ments kann sich nur die dritte, ideale bzw. perfektionistische Lesart von Kulturmanagement noch geheimnisvoll geben. So stilisiert etwa Thomas Heinze, der Leiter des Instituts für Kulturmanagement an der FernUniversität Hagen, die Absolventen zu ‚Magiern‘ und ‚Grenzgängern‘ (zwischen Wirtschaft und Kunst). Idealerweise seien sie fähig, in unterschiedlichen Kontexten zu denken, Spannung und Bewegung zu erzeugen, durch magisch-indirekte Eingriffe autonome Systeme zu steuern, ohne deren Autonomie zu zerstören. Sie könnten Visionen kommunizierbar machen, strategisches Denken und kommunikative Kompetenzen verbinden und zwischen unterschiedlichen Sprach- und Sinnwelten vermitteln.⁹ Was braucht es zum Erwerb von so viel Magie? Typische Antworten verweisen unbestimmt auf den Erwerb von kulturökonomischem, finanztechnischem, organisatorischem, juristischem und politischem Wissen.

Das ist gewiss nicht wenig. Nur verblüfft, dass in solchen Aufzählungen gewöhnlich Entscheidendes fehlt, nämlich die Kulturwissenschaft, sei es in den herkömmlichen Ausprägungen als Nachfolgerin der Geisteswissenschaften (die, wie der Kulturphilosoph Erich Rothacker es noch pointiert ausdrücken konnte, die Ordnungen des Lebens in Staat, Gesellschaft, Recht, Sitte, Erziehung, Wirtschaft, Technik und die Deutungen der Welt in Sprache, Mythos, Religion, Kunst, Philosophie und Wissenschaft zum Gegenstand haben), sei es in modernen Ausprägungen wie gender-, cultural- und postcolonial studies. Kulturwissenschaftliches Wissen bildet eine notwendige Ebene der Reflexion für Kulturmanagement.

Das hat einen einfachen Grund: Kulturmanagement basiert auf einer starken Unterscheidung von Inhalt und Form. Nur für die ‚Vermittlung‘, so die stereotyp in den Lehrbüchern wiederholte Vorstellung, sei Kulturmanagement zuständig, nicht aber für die künstlerischen oder sonstigen Inhalte, die vielmehr als selbständig vorgestellt werden: weder wollen noch können Kulturmanager mit Kulturschaffenden konkurrieren. Verdrängt wird dabei die seit Hegel gewonnene, im philosophischen Pragmatismus erneuerte und in avancierter Medientheorie heute zur Gewissheit gewordene Einsicht, dass der Sinngehalt symbolischer Formen und ihre Vermittlungsweisen sich wechselseitig modifizieren. Die für Kulturmanagement konstitutive Trennung von Inhalt und Form wird zu einer technokratischen Ideologie in dem Maße, wie sie für bare Münze gehalten wird und nicht mehr als eine methodische, für bestimmte Zwecke unter

9 Interview mit Andrea Behnke (*FAZ-Hochschulanzeiger* Nr. 57, 2001; zit. n. RUPERT 2009; s. a. HEINZE 2009).

Umständen hilfreiche Fiktion reflektiert werden kann. Das Bewusstsein aber über diese Fiktion hält allein die Kulturwissenschaft wach.

Welche und wie relevant und hilfreich eine Kulturtheorie ist, variiert wohl in gewissen Grenzen mit der inhaltlichen Strukturiertheit der jeweiligen kulturellen Prozesse, um deren Management es geht. Hier wird sich eine Reflexionstheorie des Kulturmanagements zu keiner apriorischen Theorieselektion aufschwingen wollen.¹⁰ Aber die Ausblendung kulturtheoretischer Grundlagen und Grundfragen aus dem Diskurs über Kulturmanagement wird weder dem Selbstverständnis noch den davon angeleiteten Formen von Praxis gut tun.¹¹ Dass gar keine Gegenstandstheorie besser als eine schlechte sei, kann behaupten, wer abstrakt, also weit weg von inhaltlichem Zusammenhang, von inhaltlicher Konkretion denkt. Genau darin liegt dann aber bereits eine (unreflektierte) theoretische Grundentscheidung, nämlich zugunsten eines völlig ausgedünnten, lediglich formalen Managementbegriffs – management as a gun for hire.

3. Kulturmanagement als kulturpolitische Governance?

In seinem interessanten Buch über Kulturbetriebe greift Armin Klein (2008) die Exzellenz-Rhetorik auf, die die Wissenschaftspolitik in Umlauf gebracht hat, und überträgt diese Rhetorik zustimmend auf die Kulturpolitik. Hier trifft er sich auf bemerkenswerte Weise mit Oliver Scheytt, der als CEO des Mega-Kulturmanagement-Unternehmens *Ruhr.2010 GmbH* die „aktivierende Kulturpolitik“ ausgerufen hat.¹² In einer programmatischen Rede zum 30jährigen Bestehen der *Kulturpolitischen Gesellschaft*, der der Essener Kulturdezernent auch vorsitzt, erklärt Scheytt sein Stichwort als den Ausdruck einer Funktionsverschiebung des Staates, weg von aktiven, hin zu aktivierenden Rollen. Armin Klein verdeutlicht die aktivierende Kulturpolitik so:

Die Idee, die dahinter steckt, ist die, dass der Staat in Zukunft sehr viel weniger selbst macht (machen kann oder will), und stattdessen diejenigen unterstützt und stärkt, die sich aktiv auf den Weg machen. (Klein 2008: 13)

10 Siehe z. B. die Theorieangebote in BAECKER u. a. (2008).

11 Eine bemerkenswerte Ausnahme von der Regel der Ausblendung ist das Buch von ZEMBYLAS (2004, bes. Teil 1).

12 Zum kulturmanagerialen Umgang mit der Nominierung des Ruhrgebiets zur Kulturhauptstadt siehe die programmatischen Beiträge in RUHR.2010 (2009a, 2009b).

Noch deutlicher und an Kulturmanager adressiert: „Das Ziel dieses Weges sollte die exzellente Kultureinrichtung sein.“ (KLEIN 2008: 13)

Für den nach Exzellenz strebenden Kulturbetrieb entwickelt Klein (2008: 99-101) sein eigenes Stichwort von der „konsequenten Besucherorientierung“: „In Zukunft wird die Frage nach den ‚Nutzern‘, also nach den Besuchern und Nachfragern von Kunst und Kultur, sehr viel stärker als bislang in den Mittelpunkt gerückt werden müssen“ (KLEIN 2008: 99), und zwar von allen Kulturmanagern in öffentlichen Kultureinrichtungen. Kleins Begründung ist interessant: Weil „ansonsten der viel beschworene kulturpolitische Auftrag abstrakt“ bleibe (KLEIN 2008: 99). Den öffentlichen Kulturbetrieben, deren Budget durch öffentlich Finanzierung laut dem Statistischen Bundesamt im Jahr 2010 mit 9,6 Milliarden Euro etwa dem des gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Rundfunks entspricht, drohe ansonsten eine ähnlich moribunde Lage wie jenem, wenn immer mehr Nutzer immer weniger Nutzen in öffentlich-rechtlichen Programmen finden und zum Angebot der kommerziellen Rundfunkanbieter abwandern, es jedoch – wenigstens in Umfragen – weiterhin für eine (irgendwie) gute Sache halten, dass es (irgendwie) die öffentlich-rechtlichen gibt. Die in Armin Kleins Überlegungen vorgeführte Allianz von Nutzermaximierungsdenken und Governancesemantik und ihre Parallelen bei Oliver Scheytt führen zu der Frage, wieso beide Kulturmanager in der Governance-Semantik einen Schlüssel zur Natur von Kulturmanagement zu finden glauben.¹³ Oliver Scheytt schreibt in seinen programmatischen Thesen zu aktivierendem Kulturmanagement, die Eingang in Armin Kleins Buch über die Zukunft des Kulturmanagements gefunden haben, dazu folgendes [These 9]:

Lenken, Steuern und Koordinieren in und durch Kulturmanagement trifft heute auf eine komplexe Situation, auf die ein klassisch hierarchisches staatliches Handeln nicht die richtige Antwort wäre. Vor dem Hintergrund des (permanenten) Wandels der gesellschaftlichen Realitäten und einer immer wieder erneuerten Interpretation dieser Realitäten sowie eines Wandels der Rolle des Staates bedarf es eines veränderten und veränderungsfähigen Leitbilds für die Steuerung der Kulturpolitik und -management: Das ‚aktivierende Kulturmanagement.‘ (SCHEYTT 2008: 133)

Aktivierendes Kulturmanagement funktioniert als ‚Cultural Governance‘ [so These 10]: Es nutzt die

13 Emblematisch verwendet, aber nicht rational motiviert, wird der Governance-Begriff von LANGE u. a. (2009). Zu den politikwissenschaftlichen Wurzeln der Governance-Semantik siehe MAYNTZ (2003). Siehe auch Hintergrund- und Diskussionspapiere auf der Website des Kanadischen *Institute On Governance (IOG)* <<http://www.iog.ca/>>. Einen gehaltvollen Governance-Begriff in der Tradition des philosophischen Pragmatismus entwickelt WILL (1993).

Gesamtheit der vielfältigen Wege, auf denen Individuen sowie öffentliche und private Kulturinstitutionen in einem kontinuierlichen Prozess ihre gemeinsamen Angelegenheiten regeln, ihre unterschiedlichen Interessen ausgleichen und kooperatives Handeln initiieren. Das in den Politik- und Sozialwissenschaften, aber auch in der Verwaltungslehre entwickelte Governance-Konzept erfasst die vielfältigen Formen und Möglichkeiten eines aktivierenden Kulturmanagements. Es rückt kooperative Handlungsformen und die Rolle des Staates als Initiator, Moderator und Förderer von Netzwerken zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren in den Mittelpunkt des Interesses: Die in der kulturpolitischen Praxis bewährten Formen der Interaktion und Kooperation, der Moderation und Verhandlung, der Konsensstiftung und Vereinbarung, [...] Aktivierendes Kulturmanagement steuert nicht nur mittels personeller und finanzieller Ressourcen, sondern vor allem durch die Gestaltung von Relationen. Die wesentlichen Steuerungselemente des aktivierenden Kulturmanagement sind daher Koordination, Kooperation, Kommunikation und Konsens. (SCHEYTT 2008: 133f.)

Die zitierten Thesen Scheytts lassen erkennen, dass der Strom heißer Luft, der hier in den Selbstverständigungsdiskurs über Kulturmanagement kommt, von der städtischen Kulturpolitik her bläst. Offensichtlich verallgemeinert Scheytt hier seine eigene Rolle als Kulturmanager innerhalb der städtischen Kulturpolitik, vor allem als Manager des Kulturhauptstadtprozesses *Ruhr.2010*. An der Verallgemeinerung eigener Erfahrungen, bei denen man wenigstens weiß, was man an ihnen hat, ist an sich wenig auszusetzen. Gleichwohl erscheint die Verallgemeinerung zu einem Zukunftsideal ‚des‘ Kulturmanagements (Scheytt), auch in allen ‚öffentlichen‘ Kulturbetrieben (Klein), erheblich überzogen.

Die sozial- und politikwissenschaftliche Governancesemantik mag für diejenigen Kulturmanager/-innen, die entschieden in kulturpolitischem‘ Kontext tätig sind, etwas hergeben, um ihre Aktivitäten und ihr Selbstverständnis in ein Reflexionsgleichgewicht zu bringen. Ich meine aber, dass eine Reflexionstheorie kulturmanagerialer Praktiken erst dann aus dem Geist der Governancesemantik Nutzen ziehen kann, wenn wir sie mit einer kulturwissenschaftlichen Kulturtheorie in Zusammenhang bringen (wie ich im vorigen Abschnitt argumentiert habe), und‘ zudem den Bogen zur Professionalisierungstheorie schlagen.

4. Zur Theorie der Professionalisierung von Kulturmanagement

Wenn es uns um die Professionalisierung von Kulturmanagement geht, müssen wir eine Gegenstandstheorie (Kulturtheorie) suchen, die zu der betreffenden professionalisierten Tätigkeit passt, genau wie in anderen Professionen. Ob, wie weit und wie durchgängig sich kulturmanageriale

Tätigkeiten in eine Berufsrolle bündeln lassen, die voll professionalisiert ist – ob also die Professionalisierung von Kulturmanagement möglich ist – ist eine erste Frage. Ob sie auch wünschenswert ist, ist eine zweite Frage. Bevor ich auf die Governance-Semantik zurückkomme, dann aber nicht mehr aus dem Blickwinkel der Kulturpolitik, sondern aus dem der Kulturtheorie, argumentiere ich in diesem Abschnitt, dass für die Konstruktion einer brauchbaren Reflexionstheorie des Kulturmanagements auch die Professionalisierungstheorie berücksichtigt werden sollte.

Einleuchtende soziologische Ansätze, um die Praxis der Professionen in ihrer Gemeinsamkeit und in ihrer spezifischen Differenz zu begreifen, versuchen die jeweils spezifischen Handlungsprobleme zu bestimmen, die die Gemeinschaft der Professionsmitglieder für die übergreifende kulturelle Wir-Gruppe bearbeitet. Bei der Profession der Priester, den Geistlichen, geht es zentral um die Bearbeitung von existenziell bedeutsamen Sinnfragen, bei der Profession der ärztlichen Heiler um die Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung der psycho-physisch-sozialen Integrität, bei den juristischen Berufen geht es um die Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung von Rechtssicherheit, Gerechtigkeit und gesetzlich normativer Ordnung, bei Professionen in den Künsten und Wissenschaften geht es, so könnte man vielleicht sagen, um die Gewinnung und Sicherung sinnlicher und begrifflicher Erkenntnis, bei den pädagogischen Professionen schließlich um die Vermittlung bewährten Wissens und die Tradierung anerkannter Normen und Bildungsideale. Von solchen allgemeinen Handlungsproblemen her lässt sich synchron und diachron verfolgen, wie Expertenwissen gebildet wird und dann auch Professionen entstehen, wie sie Lösungen für die jeweiligen grundlegenden Handlungsprobleme erarbeiten und was die Bedingungen dafür sind, dass sie es können. Aus den Charakteristika der jeweiligen grundlegenden Handlungsprobleme lassen sich unter Umständen auch Begründungen finden, bestimmte Formen der Tätigkeit und bestimmte Formen der Leistungserbringung als für die Bearbeitung des grundlegenden Handlungsproblems unangemessene Formen zu kritisieren.¹⁴

Lässt sich ein handlungsproblematischer Fokus aller kulturmanagerialen Praktiken bestimmen? Angenommen, ein solcher Fokus imaginarius, gleichsam das große X des Kulturmanagements, ließe sich bestimmen. Dann wäre dieses X in eine auf Kulturmanagement spezifisch zugeschnittene Professionalisierungstheorie einzubetten. Natürlich gibt

14 So wird z. B. in Kontroversen über die Zukunft der ärztlichen Profession die Zunahme gewinnorientierter Rahmenbedingungen kritisch gesehen (HEUBEL/KETTNER/MANZESCHKE 2010).

es eine Reihe verschiedenartiger Ansätze innerhalb der sozialwissenschaftlichen Professionalisierungstheorie. Für besonders aufschlussreich halte ich die von dem Frankfurter Soziologen Ulrich Oevermann entwickelte Professionalisierungstheorie.¹⁵ Oevermann begriff jede Zuschreibung von Autonomie an eine bestimmte Lebenspraxis als die Zuschreibung von Fähigkeiten zur Bewältigung von Krisen, in der sie sich permanent erhalten und gelegentlich zu bewähren hat. Eine Ebene der primären Krisenbewältigung, die bezogen auf jede Lebenspraxis für deren Autonomie konstitutiv ist, unterscheidet Oevermann analytisch von einer zweiten Ebene der indirekten (oder, wie Oevermann formuliert, der „stellvertretenden“¹⁶) Krisenbewältigung. Auf dieser zweiten Ebene kann sich eine klientenbezogene professionalisierte Praxis entwickeln.

Diese zweite Praxis, die Praxis einer klientenbezogenen professionalisierten und auf die Erbringung eines qualifizierten Nutzens („professional benefit“) spezialisierten Leistung, beruht also darauf, dass eine primäre Lebenspraxis unter zwei verschiedenen, häufig jedoch gleichzeitig wirkenden Bedingungen ihre Aufgabe der autonomen Krisenbewältigung an die professionalisierte Praxis delegiert. Die erste Bedingung liegt vor, wenn die primäre Lebenspraxis in ihrer Autonomie beeinträchtigt ist (Im Rahmen der ärztlichen Profession erscheinen solche Beeinträchtigungen spezifisch als Beeinträchtigung der Gesundheit, z. B. durch Krankheit, unreife oder regressive Entwicklung). Die zweite Bedingung liegt vor, wenn das kumulierte und systematisch kultivierte Problemlösungswissen für die Krisenbewältigung das naturwüchsige Wissen der primären Lebenspraxis so ins Hintertreffen gebracht hat und so überlegen geworden ist, dass an dessen Selbständigkeit festzuhalten irrational, selbstgefährdend oder in einem anderen Sinne allzu riskant würde.

Die professionalisierte Expertise einer mittelbaren bzw. indirekten, für die in der Krise befindliche Praxis sozusagen stellvertretenden, Krisenbewältigung beinhaltet zwei zu unterscheidende Momente. Zum einen beherrscht die professionalisierte Expertise eine in sich tendenziell standardisierte, routinisierte Anwendung methodisierten Wissens. Soweit ist die Expertise ein Vorrat von Problemlösungsroutinen bzw. besteht, wie vorzüglich die wissenschaftliche Expertise, aus bewährtem überprüfbarem Wissen. Zweitens erfordert eine professionalisierte Expertise eine, aus der Erfahrung von Person zu Person statt über routinisiertes Wissen laufende Komponente, die in der Form eines fallverste-

15 Im Folgenden referiere ich die Grundzüge dieses Ansatzes (OEVERMANN 1999-2001; 2003).

16 Zur Problematisierung dieser zu starken Formulierung s. LOER (2009: 56).

hend vorgehenden Arbeitsbündnisses zum Zuge kommt. Dieses zweite, nicht durch Standardisierungen ersetzbares Moment stabilisiert sich in der Habitusbildung und ist in persönlicher Berufserfahrung gebunden. Es befähigt praktisch zur Durchführung eines kundenbezogenen Arbeitsbündnisses. Das nicht standardisierbare Moment einer genuin professionalisierten Tätigkeit ist sogar wichtiger als das erste, weil es auch dann noch aufrechterhalten werden muss, wenn das erste, die systematische Wissensanwendung, ihrerseits in Krisen gerät. Hinter jeder systematischen Wissensanwendung steht das Wissenschaftssystem, weil dessen systemspezifische professionelle Praxis auf die Erzeugung von belastbarem Wissen abstellt. Die professionalisierte Praxis der Wissenschaft, institutionell verortet in den Akademien und Universitäten etc., hat sozusagen keine konkreten Personen als Klienten, wohl aber einen generalisierten Klienten, nämlich die Gesellschaft. Dieser Klientenbezug besteht in der Grundlagenforschung wie in der angewandten empirischen Forschung, und natürlich auch in der wissenschaftlichen Abstützung der Ausbildung aller übrigen Professionen, von der akademisierten Lehrerausbildung über das ganze Spektrum der akademischen Berufe hinweg. Geschichtlich gesehen hängen kollektive Professionalisierungsprozesse, beispielhaft die der priesterlichen Seelsorge und der ärztlichen Heilkunst, maßgeblich von der Resonanzbildung mit geeigneten Formen von akademisch institutionalisierbaren Wissenschaftszweigen ab. Disziplin- und Professionsbildung arbeiten Hand in Hand, wie der Blick auf die Geschichte dieser Professionen *par excellence* zeigt.

Ausgehend von der Grundidee Professionalisierung als kundenbezogene Interventionspraxis zweiter Ordnung zu begreifen – d. h. als Expertendienstleistung einer stellvertretenden Krisenbewältigung –, ist interessanterweise ein Folgeproblem jeder derart professionalisierten Praxis zu erwarten. Es besteht in der paradoxalen Verstrickung der professionellen Interventionspraxis mit ihrem eigenen Erfolg. Denn im Erfolgsfall hilft sie nicht nur dem Klienten, ein Stück seiner Autonomie in Bezug auf das fragliche Handlungsproblem zu gewinnen oder zurück zu gewinnen, sondern zieht ihn dadurch ungewollt in eine neue Abhängigkeit und damit möglicherweise in eine neue, anders gelagerte Schwächung seiner Autonomie. Oevermann möchte hieraus sogar als ein allgemeines Merkmal eines professionalisierten Handlungstyps ableiten, dass solches Handeln zusammen mit seinem Erfolg anstreben muss, sich selbst überflüssig zu machen, sich aufzuheben. Im Unterschied hierzu ist zur Genüge bekannt, dass die Leistungserbringung in einem anderen Rationalitätsrahmen, nämlich in Verwaltungsapparaten, eher dazu ten-

diert, sich festzusetzen, unabhömmlich zu machen und festzuwachsen. Mit Blick auf Kulturmanagement ist es eine empirische, und das heißt zunächst offene Frage, ob Kulturmanagement in seinen Anwendungsformen, oder zumindest in seinen typischen, eher seine Selbstbehauptung und Zementierung zur Konsequenz hat (womöglich sogar darauf abstellt) oder eher die praktische Autonomie seiner Klienten stärkt, um sich selbst überflüssig zu machen und die Klienten auch wieder zu entlassen.

Ich möchte zwischen einer de-facto-Professionalisierung und genuiner Professionalisierungsbedürftigkeit unterscheiden. Denn der Fall ist denkbar, und bietet interessante Ansätze für die empirische Kulturmanagementforschung, dass ein bestimmtes Feld von Tätigkeiten sich mehr und mehr Merkmale verschafft, die eine Familienähnlichkeit mit anderen Feldern von professionalisierten Tätigkeiten herstellen, dieses Feld also de facto professionalisieren, jedoch ohne dass die betreffenden Tätigkeiten in dem de facto professionalisierten Feld von einer Art sind, die eine Professionalisierung im oben (mithilfe von Oevermannschen Überlegungen) explizierten Sinne wirklich verlangt.

Die de-facto-Professionalisierung ist ein Maß für Gewinn an institutioneller Verankerung von Selbstregulierung des Zugangs zu und der Ausübung von Tätigkeiten eines Tätigkeitsbereichs (Herausbildung von Berufsverbänden, berufsspezifische Regulierungen, Lobbyismus, Bedeutung von Akademisierung u. a. m.) Die genuine Professionalisierungsbedürftigkeit einer Tätigkeit T bemisst sich daran, so mein Vorschlag mit Oevermann, ob erprobtes systematisiertes Wissen in T klientenbezogen auf die indirekte („stellvertretende“) Krisenbewältigung in einem Arbeitsbündnis mit dem Klienten angewandt wird und der Krisenbewältigung der primären Praxis des Klienten signifikant überlegen ist. Aus dem Aspekt der indirekten und mittelbaren Krisenbewältigung erklärt sich auch die bei jeder genuinen Profession anzutreffende Kodifizierung von Professionsethiken. Gute Professionsethiken gleichen moralisch relevante Verletzlichkeiten, die auf beiden Seiten des Stellvertretungsverhältnisses bestehen, normativ aus. Sie schützen gleichermaßen die Klienten und die Leistungsanbieter.

Natürlich wird der Begriff einer Klientenrolle nicht für sämtliche kulturmanagerialen Arbeitsverhältnisse erhellend sein, passt aber gut auf die praktisch wichtigsten, in denen Kulturschaffende, Kulturorganisationen, Kultureinrichtungen und kulturpolitische Institutionen die professionelle Hilfe von Akteuren mit ausgewiesener kulturmanagerialer

Kompetenz in Anspruch nehmen. In vielen Fällen sind die Klienten von Kulturmanagement Teams.¹⁷

Unter dem Gesichtspunkt der Professionalisierungsbedürftigkeit kann es eine mangelnde, aber auch eine überflüssige Professionalisierung von Tätigkeiten und Tätigkeitsfeldern geben. Die Ausbildungs- und Berufspraxis von Sozialpädagogen wäre vielleicht ein Beispiel für mangelnde Professionalisierung, also für genuine Problematisierungsbedürftigkeit bei noch ausstehender de-facto-Professionalisierung. Als Ingenieure tätige Physiker und Chemiker sind Berufsbilder, die zwar auf der institutionellen Ebene in starkem Maße wie Professionen organisiert sind (Berufsverbände etc.), deren Praxis jedoch von ihrem Tätigkeitsinhalt her nicht professionalisierungsbedürftig ist, jedenfalls solange nicht, wie sie nur in der universitären oder industriellen Grundlagenforschung tätig sind.

Ein Vierfelderschema veranschaulicht diese Unterscheidungen:

	Genuin p-bedürftig vs. nicht p-bedürftig	
de facto professionalisiert vs. (noch) nicht professionalisiert	Ärzte	Techniker
	Sozialpädagogen	Köche

Abb. 1: Professionalisierung zwischen Sein und Sollen

Wo sollten (welche) Formen von Kulturmanagement verortet sein? Und wo stehen sie wirklich? Soweit ‚Kulturmanagement‘ als Sammelbegriff einer reflexionstheoretisch nicht wirklich weiter zu vereinheitlichenden Heterogenität von Praktiken fungiert, wäre gar nicht damit zu rechnen, dass eine eindeutige und zugleich vollständige Zuordnung erfolgen kann. Es geht an dieser Stelle auch nicht vorrangig um Vollständigkeit, sondern um Differenzierungsgewinn. Schließlich ist Kulturmanagement als Beruf eine vergleichsweise neue soziale Erfindung, während die für die sozialwissenschaftliche Professionalisierungstheorie exemplarischen Berufsfelder seit Jahrhunderten etabliert sind.

En passant sei notiert, dass sich mithilfe der zwei Unterscheidungen auch gut Prozesse einer de-facto-Deprofessionalisierung beobachten lassen, nämlich als ein Verlust an Selbständigkeit in der Schaffung von Wissen, in der Entscheidungsfreiheit, wann das Fachwissen anzuwen-

17 Zur sozialwissenschaftlichen Charakterisierung der Organisationsform Team s. LOER (2009).

den ist, und in der Entscheidung, welche Entlohnung man fordert.¹⁸ Eine genuine Deprofessionalisierung beträfe in jedem Fall auch die Erosion von bereits herausgebildeten professionsethischen Normierungen, eine blockierte genuine Professionalisierung die Verhinderung von Rahmenbedingungen, die für das Zustandekommen eines Arbeitsbündnisses erforderlich sind.

5. Ein grundlegendes Handlungsproblem kulturmanagerialer Praktiken?

Im vorigen Abschnitt habe ich den Vorschlag begründet, von der sachlich nachrangigen Frage der de-facto-Professionalisierung die vorrangige der genuinen Professionalisierungsbedürftigkeit zu unterscheiden. Letztere bemisst sich daran, ob (1) erprobtes systematisiertes Wissen in einem bestimmten Tätigkeitsfeld (2) klientenbezogen auf die (3) indirekte Krisenbewältigung (4) in einem Arbeitsbündnis mit dem Klienten angewandt wird und (5) der Krisenbewältigung, die in der primären Praxis des Klienten schon verfügbar ist, signifikant überlegen ist. Der springende Punkt ist, dass ein artikulierbarer Hilfebedarf ‚entsteht‘ und eine besondere Berufstätigkeit, die zumindest mit dem Versprechen in Erscheinung tritt, die Chancen für seine Bewältigung deutlich zu verbessern. Wer wo welche Signifikanzgrenzen ziehen will und darf, wäre eine zweite, nachgelagerte Frage, die empirisch von Fall zu Fall unterschiedliche Antworten finden wird.

Relevanz für die Reflexionstheorie von Kulturmanagement gewinnt dieser Unterscheidungsvorschlag aber erst in dem Maße, wie es gelingt, ein oder mehrere Krisenhaftigkeiten zu identifizieren, die in einer gewissen Näherung das Problem darstellen, das mit kulturmanagerialen Praktiken gelöst wird oder gelöst werden soll. Lässt sich mindestens ein grundlegendes Handlungsproblem bei Punkt 3 angeben?

In Resonanz mit den Überlegungen im ersten Abschnitt darf man vielleicht überspitzt sagen, dass die Erwartung, die am meisten zum Prestige und zur Durchsetzungskraft von Managementsemantiken beiträgt, die Erwartung der verbesserten Effizienz ist. Dank eines guten Ma-

18 Gerade weil durch Verrechtlichungs-, Bürokratisierungs- und Ökonomisierungsprozesse die Deprofessionalisierung in der Heilwissenschaft zu weit vorangeschritten ist, interessieren sich Ärzte für Nischen, in denen sie noch frei agieren dürfen und ordentlich Geld verdienen können. Diese Annahme hat eine gewisse Erklärungskraft für die Zunahme der Angebote von und Nachfrage nach alternativer Medizin.

nagements wird weniger Geld ausgegeben und weniger verschwendet als andernfalls (Wie gut diese Erwartung begründet ist, steht jetzt nicht zur Debatte). Auch das Kulturmanagement verdankt dieser diffusen, von ‚außen‘ zugeschriebenen Erwartung sicher einen Teil seiner Hochkonjunktur, während der Aufstieg von Kulturmanagement pragmatisch auch einfach als Antwort auf die Herausforderungen zunehmender Arbeitsteilung und Spezialisierung in Kulturorganisationen begriffen werden kann, also nicht notwendigerweise eine Ökonomisierungslogik bedient. Das Management im Kulturmanagement soll den ebenso diffusen Geldvernichtungsverdacht zerstreuen, der sich allemal gegenüber den als besonders anspruchsvoll geltenden Formen von Kunst-, Unterhaltungs- und Bildungspraktiken reflexhaft regt. Ein vorwiegend an Effizienz ausgerichtetes Management im Kulturmanagement findet seine Grenze aber an der Frage nach der Effektivität, der Setzung und Durchsetzung von Zielen, die erreicht, von Zwecken, die verfolgt werden sollen. An der oben kritisierten Spaltung von Form und Inhalt („der Künstler setzt die künstlerischen Ziele, der Kulturmanager setzt sie durch“) ist zumindest so viel wahr, dass der Kulturmanager als der Sachwalter einer sekundären Praxis, die sich einer primären Praxis P von bestimmten kulturellen Prozessen auflagert, die Eigenrationalität von P (hinreichend) kennen muss, die die in P wirklich Tätigen von innen und möglichst weit beherrschen, zudem aber, und anders als die in P wirklich Tätigen, noch weitere und andere Eigenrationalitäten kennen (und einige davon auch beherrschen) muss, nämlich alle, die relevant dafür sind, dass die Eigenrationalität von P auch in solchen Kontexten so gut wie möglich zur Geltung gebracht werden kann, in denen die Eigenrationalität von P in ein Feld von sich kreuzenden, unter Umständen einander fördernden, unter Umständen einander beeinträchtigenden Rationalitäten eintritt.

Gute Kulturmanager würden z. B. Art und Konsequenzen der Rationalität kennen, die in der politisch erhobenen Forderung an die Programmbildung einer designierten Kulturhauptstadt ergehen, die Standortattraktivität für Young Urban Professionals zu erhöhen. Sie kennen auch die Rationalität der Stadtkämmerei, die vielleicht auf Einsparungen aus ist – allemal in den Musiktheatern, auch die Rationalität, mit der die Unterhaltungsmusikindustrie die Hördispositionen großer Zielgruppen formiert. Sie wissen um die Rationalität des kulturindustriellen Starsystems und einer – von vielen eifrigen Kulturmanagerkollegen mit befeuerten – ‚Eventkultur‘. Sie kennen sich mit der Rationalität kulturpolitischer Rhetorik und demokratischer Prozesse in kommunalen Governancestrukturen aus. Sie sind weder Komponisten noch Musiker,

beherrschen daher nicht die Kompositions- und Spielpraxis Neuer Musik, kennen aber die Rationalität musikästhetischer Innovation in der zeitgenössischen Neuen Musik weit genug, um ihr gesamtes Expertenwissen und Können dafür zu mobilisieren, ‚diese‘ Rationalität innerhalb des aufgespannten polylogischen Feldes der genannten (und weiteren) sich kreuzenden Rationalitäten möglichst gut zur Geltung zu bringen – falls Kulturmanager die Zuständigkeit für diese kulturmanageriale Aufgabe erhalten oder sich zu verschaffen wissen.

Mit diesem Beispiel, notgedrungen krude, möchte ich meine Vermutung unterstützen, dass genuine Professionalisierung im Kulturmanagement tatsächlich an einem grundlegenden Handlungsproblem in Erscheinung tritt. Dieses Handlungsproblem lässt sich nun präziser bestimmen. Es besteht in den zu bewältigenden Krisen, in die die eigensinnigen Rationalitätsansprüche einer primären kulturellen Praxis geraten. Deren eigensinnige Rationalitätsansprüche geraten vor allem deshalb in Krisen, weil sie sich im Rahmen des realen Kulturbetriebs in der Regel nicht selbstbezogen und selbstgenügsam geltend machen können, sondern innerhalb eines polylogischen Feldes geltend gemacht werden müssen. Unter diesem Bezugsproblem kann die primäre Praxis sinnvollerweise zum Klienten von Kulturmanagement werden.

Kulturmanager und Kulturmanagerinnen sind besser als andere, wenn sie zur stellvertretenden Krisenbewältigung mehr beitragen als andere. Die Professionalisierung von Kulturmanagement sollte diese Selektivität verstärken.

Literatur

- ADORNO, Theodor W. (1972): Kultur und Verwaltung. – In: Ders., *Gesammelte Schriften* Bd. 8: Soziologische Schriften I. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 122-146.
- BAECKER, Dirk/KETTNER, Matthias/RUSTEMEYER, Dirk (Hgg.) (2008): *Über Kultur. Theorie und Praxis der Kulturreflexion*. Bielefeld: transcript.
- BAUCH, Jost (Hg.) (2006): *Gesundheit als System. Systemtheoretische Beobachtungen des Gesundheitssystems*. Konstanz: Hartung-Gorre.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid, u. a. (2010): *Jahrbuch für Kulturmanagement 2010. Band 2: Theorien für den Kultursektor*. Bielefeld: transcript.
- HEINZE, Thomas (Hg.) (1995): *Kultur und Wirtschaft: Perspektiven gemeinsamer Innovation*. Opladen: Westdt. Verl.
- HEINZE, Thomas (2009): Systemlenker und Unruhestifter – Kulturmanager als Spagatkünstler. – In: Ders./Lewinski-Reuter, Verena/Steimle, Kerstin (Hgg.), *Innovation durch Kommunikation: Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen*. Wiesbaden: VS, 19-27.

- HESSISCHE KRANKENHAUSGESELLSCHAFT (Hg.) (2005): *QM – Modelle und Verfahren des Qualitätsmanagements im Krankenhaus; ein Ratgeber aus der Praxis für die Praxis*. Eschborn: HKG-Geschäftsstelle.
- HEUBEL, Friedrich/KETTNER, Matthias/MANZESCHKE, Arne (2010): *Die Privatisierung von Krankenhäusern. Ethische Perspektiven*. Wiesbaden: VS.
- JOHANNIS, Axel (2008): *Der Kultur-Promotor: erfolgreicher managen in der Kulturwirtschaft*. Saarbrücken: VDM.
- KLEIN, Armin (2008): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- LANGE, Bastian/KALANDIDES, Ares/STÖBER, Birgit/WELLMANN, Inga (Hgg.) (2009): *Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen*. Bielefeld: transcript.
- LOER, Thomas (2009): Die Sozialform des Teams als besondere Form von Kollegialität. – In: Kaegi, Urs/Müller, Silke (Hgg.), *Change auf Teamebene. Multiperspektivische Betrachtungen zu Teams in organisationalen Veränderungsprozessen*. Zürich: NZZ, 41-58.
- MANDEL, Birgit (2007): *Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien*. Bielefeld: transcript.
- MAYNTZ, Renate (2003): New Challenges to governance theory. – In: Bang, Henrik P. (Hg.), *Governance as Social and Political Communication*. Manchester: Manchester UP, 27-40.
- OEVERMANN, Ulrich (1999-2001): *Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie*. <<https://ssl.humanities-online.de/download/supervision.html>>.
- OEVERMANN, Ulrich (2003): Kodifiziertes methodisiertes Wissen und persönliche Erfahrung in der professionalisierten Praxis stellvertretender Krisenlösung. – In: Fried, Johannes/Keiler, Thomas (Hgg.), *Wissenskulturen. Beiträge zu einem forschungsstrategischen Konzept. Wissenskultur und gesellschaftlicher Wandel*. Bd. 1. Berlin: Akademie, 195-211.
- RUHR.2010 (Hg.) (2009a): *Kulturhauptstadt Europas Ruhr.2010 Buch eins*. Bochum: Laupehmühlen.
- RUHR.2010 (Hg.) (2009b): *Kulturhauptstadt Europas Ruhr.2010 Buch drei*. Radolfzell: UHL.
- RUPERT, Nicole (2009): *Kulturmanager – Wandler zwischen zwei Welten*. <<http://www.kulturbuero.info/files/kulturmanager.pdf>> (01.04.2009.).
- SCHEYTT, Oliver (2008): *Kulturstaat Deutschland: Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*. Bielefeld: transcript.
- SHWEDER, Richard A. (1991): *Thinking Through Cultures: Expeditions in Cultural Psychology*. Cambridge/MA: Harvard UP.
- VAN DEN BERG, Karen (2007): Impresario, Künstler, Manager, Dienstleister oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers. – In: Markowski, Marc/Wöbken, Hergen (Hgg.), *oeconometa. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft* (= Kaleidogramme, 28). Berlin: Kadmos, 131-146.
- VAN DEN BERG, Karen (2008): Vom „kunstbezogenen Handeln“ zum „Management of Meaning“. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement. – In: *Spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*, 75-87.

WILL, Frederik L. (1993): The Philosophic Governance of Norms. – In: *Jahrbuch für Recht und Ethik* 1, 329-361.

ZEMBYLAS, Tasos (2004): *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden: VS.