

Kulturarbeit und Klimawandel

HERMANN VOESGEN

The beginning of the twenty-first century is a time for rethinking our view of the world, for finding a new paradigm, a new vision. We need to rethink on the scale of Enlightenment. In fact, it may well be greater than that. The challenge is that we have to do it in a hurry, because time is running out (Gingold 2009:1)

1. Kulturmanager sind keine Weltverbesserer

Das englische Magazin *Arts Professional* widmet dem Klimawandel ein Schwerpunktheft. Darin wird von Peter Gingold (2009) ein grundsätzliches Überdenken unserer Lebensweise („we need to look at ourselves“) eingefordert. Kulturmanager berichten, wie sie in ihren Einrichtungen mit den ökologischen Herausforderungen umgehen. Auf der Basler Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement 2011 zum Thema *Kulturpolitik, Kulturmanagement und gesellschaftliche Verantwortung* skizzierte ich die Bedeutung des Klimawandels für die Kulturarbeit. Der Beitrag führte zu sehr konträren Reaktionen, bei denen sich zwei Ebenen unterscheiden lassen: Zum einen wurde in privaten Gesprächen die persönliche Betroffenheit und eine emotionale Verpflichtung, sich mit dem Thema zu beschäftigen, ausgedrückt. Damit verbunden ist ein gewisser Überdruß an der Beschleunigung und dem Überangebot im Kulturbetrieb. Zum anderen wurde in der offiziellen Diskussion von einer Überforderung des Kulturmanagements und sogar von der ‚völligen Irrelevanz‘ für das Fach gesprochen. Die Argumente gegen die Thematisierung des Klimaproblems im fachlichen Kontext von Kulturmanagement lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

- Kulturmanagement muss sich von der Allzuständigkeit für die Lösung der Weltprobleme sowie die Verbesserung der Gesellschaft lösen und sich darauf konzentrieren, Künstlern einen Rahmen zu geben, ihre Kritik und Entwürfe radikal zu entwickeln (s. Beitrag von Pius Knüsel in diesem Band).
- Im Kulturmanagement geht es um die Optimierung von kulturbetrieblichen Prozessen im „exzellenten Kulturbetrieb“ (KLEIN 2008).

Sie sind von den normativen Zielen der Kulturpolitik abzugrenzen. (KLEIN 2009: 66).

- Für die kulturmanageriale Forschung ist eine Begrenzung auf Untersuchungen der Institutionen, Akteure und Prozesse im System Kultur unumgänglich, um gegenüber anderen Disziplinen ein abgrenzbares Kompetenzfeld ausweisen zu können.

Der erste Einwand betrifft die Abgrenzung von Kulturmanagement gegenüber der Kulturpolitik und der künstlerischen Praxis. Die von Armin Klein in der Kontroverse mit Tobias Knoblich (2009: 38) formulierte Engführung des Kulturmanagements auf Verfahren und Instrumente einer Kulturbetriebswirtschaft ist nur durchzuhalten, wenn Kulturmanagement auf die Umsetzung vorgegebener Ziele begrenzt wird, um künstlerische Kreativität zu ermöglichen. Eine solche Eingrenzung mag in einer bürokratisch, linear organisierten Einrichtung funktionieren, dominant in der kulturellen Praxis ist jedoch eine laufende Verknüpfung managerialer und politischer Ebenen. „Die Verbindung zwischen Kulturpolitik und Kulturmanagement ist von daher im Alltag eng und vielgestaltig“ (WAGNER 2010: 172). Insbesondere bei kontroversen und aktuellen Themen können sich Kulturmanager nicht aus der Politik heraushalten. Auch die Abgrenzung gegenüber den künstlerischen Prozessen ist in weiten Teilen des Kulturmanagements nicht mehr eindeutig. Insbesondere in Projekten mit neuen Formaten und Inhalten gibt es in der Art der Thematisierung, der Inszenierung und Performance vielfältige Verknüpfungen und Schnittflächen zwischen Kunst und Management (SEITZ 2009:181). Diese Entwicklung wird an vielen Stellen diskutiert (GOEHLER 2006) und hier nicht weiter bearbeitet. Wesentlich für meine Argumentation ist die wissenschaftliche Relevanz des Themas Klimawandel für das Fach Kulturmanagement.

„What are the arts doing to address what is probably the most urgent challenge facing the world?“ (GINGOLD 2009: 5) Wenn es stimmt, dass der Klimawandel eine nicht zu umgehende Herausforderung für die Menschheit ist, dann kann sich Kulturmanagement da nicht heraushalten. Das gilt, wenn man Kulturmanagement als die Ermöglichung und Gestaltung von Prozessen versteht, in denen es um das geht, was eine Gesellschaft umtreibt. Man kann natürlich die obige Behauptung anzweifeln oder für eine Übertreibung halten und schlussfolgern, dass man die Probleme den Klimaforschern und den Ingenieuren überlassen kann. Das wäre dann eine normative Entscheidung, die eine Kontinuität der bisherigen Produktions- und Lebensweise und damit auch des Kulturbetriebs legitimieren würde. Ich verfolge diese Strategie hier nicht

weiter, sondern setze die Annahme der globalen und nicht zu umgehenden Relevanz des Themas voraus. Damit folge ich der Argumentation interdisziplinärer Relevanz, wie sie in dem Band *KlimaKulturen – Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel* (WELZER u. a. 2010) vertreten wird.

Der Band steht im Kontext mit vielfältigen Aktivitäten und Publikationen, die die Verbindung von Nachhaltigkeit und Kultur thematisieren. Eine Pionierfunktion hatten in Deutschland die Arbeiten von Hildegard Kurt, im Umfeld der *Kulturpolitischen Gesellschaft* (KURT/WAGNER 2003). Parallel dazu entstanden zahlreiche Netzwerke mit lebensreformerischen Ausrichtungen, die insbesondere den Zusammenhang von Kunst, Ökologie und Alltag bearbeiten (<<http://www.cultura21.net>>). Schließlich gibt es inzwischen auch in Deutschland eine rege kulturwissenschaftliche Diskussion zum Zusammenhang Kultur und Nachhaltigkeit (KAGAN/KIRCHBERG 2008).

Im akademischen wie auch praktischen Kulturmanagement wird bisher in Deutschland eine weitgehende Abstinenz des Themas Klimawandel durchgehalten. Gegen die Nichtzuständigkeit von Kulturmanagement möchte ich im Folgenden argumentieren und Ansätze für die Einbeziehung des Themas Klimawandel diskutieren.

1.1 The Great Transformation

Unter dem Titel *The Great Transformation* stand 2009 eine internationale Tagung, unter anderem von dem kulturwissenschaftlichen Institut Essen und dem Potsdamer Institut für Klimafolgenforschung (PIK) initiiert, auf der gesellschaftliche Herausforderungen der naturwissenschaftlichen Erkenntnisse zum Klimawandel diskutiert wurden.

At its heart are the major issues of new market organizations, new forms of global governance, a profound shift in attitudes and a new culture of participation. (<<http://www.greattransformation.eu>>)

Die bisher dominanten technologischen Strategien für den Umgang mit dem Klimaproblem müssen, so die Botschaft der Konferenz, ergänzt werden durch die gesellschaftlichen, kulturellen Perspektiven. Zur Illustration stelle ich die beiden Diskurse kurz dar:

- a) Der technologische Diskurs. Das Klimaproblem ist eine Herausforderung für die Entwicklung klimaneutraler Technologien. Neue Mobilitätskonzepte in Bezug auf Antriebesarten, Verkehrsmittel, digitale Steuerungsinstrumente etc. müssen konsequent entwickelt und

zeitnah auf den Markt gebracht werden. Im Energiebereich steht die lange vernachlässigte Forschung über regenerative Energieformen im Mittelpunkt, ebenso die energetische Optimierung von Gebäuden und der Produktion. Dabei sind die technologischen Entscheidungen verbunden mit ökonomischen und politischen Orientierungen. Das gilt für die Art und den Umfang staatlicher Förderung sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen, die bestimmte technologische Entwicklungen unterstützen oder behindern. Exemplarisch für die gesellschaftliche Einbindung technologischer Fragen ist die Auseinandersetzung über den Vorrang dezentraler Energieproduktion, Stichwort Energieautonomie, gegenüber großtechnologischen Lösungen wie Sonnenkraftwerke in der Sahara.

- b) Der lebensweltliche Diskurs. Die Klimaforschung gibt der Welt nur ein Zeitfenster von circa 20 Jahren, in denen die Reduktionsziele erreicht werden müssen. Eine vollständige technologische Lösung ist in diesem Zeitraum nicht denkbar. Zumindest für eine Übergangszeit sind Veränderungen in der Lebensweise notwendig. Neben diesem pragmatischen Grund für Eingriffe in die Lebensweisen wird, im Kontext des Klimawandels, auch die auf Wachstum und individuellen Verbrauch ausgerichtete Lebensform in Frage gestellt.

Neue Technologien alleine sind nur wie Kopfschmerztabletten für Krebspatienten. Sie helfen, aber sie beseitigen nicht das eigentliche Problem. (Meadows, zit. n. DER SPIEGEL 2009/49: 58).

Wenn das eigentliche Problem eine auf Ressourcenverschwendung basierende Lebensweise darstellt, dann stehen auch wesentliche Qualitäten moderner Gesellschaft zur Diskussion. Die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, der Realisierung von Lebensstilen und der Ausdifferenzierung von Lebensweisen in Milieus und anderen selbst gewählten Zusammenhängen sind zentrale Errungenschaften der Moderne. Die bedingungslose Bereitstellung von Energie, Mobilitätsmitteln und Konsumartikeln wurde bisher als eine Voraussetzung für die individuelle Entfaltungsfreiheit angenommen. Eine derartige Haltung vermittelt das berühmte Bonmot von Karl Kraus: „Ich verlange von einer Stadt, in der ich leben soll: Asphalt, Straßenspülung, Haustorschlüssel, Luftheizung, Warmwasserleitung. Gemütlich bin ich selbst.“ Veränderungen in den Lebensweisen und Einschränkungen im bisherigen Konsumverhalten sind nicht allein mit dem Verweis auf objektive Notwendigkeiten durchsetzbar. Vielmehr müssen sie in lebensweltliche Diskurse über Lebensqualitäten, Werte und gesellschaftliche Anerkennung eingebettet sein. Aus der Motivationsforschung wissen wir über die Barrieren, die Indivi-

duen aufbauen, um Verhaltensänderungen zu vermeiden. Ein ‚erfolgreicher‘ Mechanismus wird mit der kognitiven Dissonanz-Theorie erklärt: Sie bezeichnet die Differenz zwischen der Einsicht in notwendige Verhaltensänderungen und dem tatsächlichen Handeln (LEGGEWIE/WELZER 2007: 72f.).

Das strukturelle Hindernis für wirkungsvolle Änderungen der Lebensweise besteht in der Orientierung am ökonomischen Wachstum als Leitwährung der global vernetzten Gesellschaften. „Die Droge Wachstum“ (JACKSON 2011: 18) dominiert das politische und ökonomische Handeln, flankiert durch einen ungebremsten Konsumdrang der privaten Haushalte. Energieeinsparungen bei Haushaltsgeräten und Geräten der Unterhaltungselektronik werden vielfach eingeholt durch die wachsende Anzahl von Geräten in den Haushalten sowie die kurzen Nutzungszeiträume (GREENPEACE MAGAZIN 2011/1). Autoren wie Hartmut Rosa (2005) konstatieren eine unaufhaltsame Beschleunigung der Innovations-, Produktions- und Nutzungszyklen.

Gegen diese naturwüchsig erscheinende Logik, die einen wirkungsvollen Klimaschutz torpediert, wendet sich eine wachsende Zahl wissenschaftlicher, medialer und politischer Akteure. Die Selbstverständlichkeit ökonomischen Wachstums wird in Frage gestellt. *Die Grenzen des Wachstums* von Dennis Meadows aus dem Jahre 1967 sind wieder aktuell. „Das Ende der Welt wie wir sie kannten“ (LEGGEWIE/WELZER 2009) wird postuliert und eine Abkehr von der Welt der allgemeinen Wachstumsnormen. An ihre Stelle soll ein ökologisch orientiertes Wachstum treten. Andere Autoren arbeiten mit qualitativen Wachstumsansätzen, die vom Bruttoinlandprodukt losgelöst sind und sich auf persönliche und soziale Entwicklungsnormen beziehen (BÖLL-THEMA 2011). Schließlich wird auch das ökonomische Wachstumsparadigma grundsätzlich kritisiert und Konzepte einer Volkswirtschaft ohne Wachstum entwickelt (MIEGEL 2010). Dieser Diskussion können sich der Kultursektor und insbesondere das Kulturmanagement nicht entziehen. Vielmehr ist das Fach und die Profession in ihrem Selbstverständnis herausgefordert (INSTITUT FÜR AUSLANDSBEZIEHUNGEN 2011). Das soll im Folgenden erläutert werden.

2. Kulturmanagement – ein Kind des Wachstums

2.1 *Sous les pavés, la plage* – Unter dem Pflaster liegt der Strand (Mai 1968)

Es scheint zunächst abstrus, die Neue Kulturpolitik der 1960er und 70er Jahre mit Konzepten wie *Kultur für Alle* oder Hermann Glasers ‚Bürgerrecht auf Kultur‘ in Zusammenhang mit ökonomischem Wachstum zu stellen.

„Entstanden ist die neue Kulturpolitik in einer Zeit, da die ökonomische Dynamik die Städte zu ruinieren drohte“ (HOFFMAN 1994: 62). Es ging darum, die totale Verwertung der Städte aufzuhalten, öffentliche Räume zu verteidigen oder neue zu erkämpfen und anzueignen. Verkrustete Strukturen wurden aufgebrochen, Normen in Frage gestellt. In den Städten eröffneten sich Traumstrände kultureller Vielfalt. Sie entstanden zusätzlich zu den bestehenden Einrichtungen. Diese wurden nicht erobert, vielmehr entdeckten die jungen ‚Kulturrevolutionäre‘ die alten Hüllen der Industriegesellschaft für ihre kulturellen Bedürfnisse. Die Konflikte zwischen Alt und Neu, Etabliert und Avantgarde, Elitär und Sozial wurden durch die Erhöhung der öffentlichen Kulturförderung und Anerkennung kultureller Vielfalt neutralisiert. Welche öffentlichen Güter förderungswürdig sind, unterliegt seit dieser Zeit einem laufenden Aushandlungsprozess. Er wurde zunächst gemildert, indem zusätzliche Gelder für neue Einrichtungen und Akteure bereitgestellt wurden. Viele der sich zunächst als Subkultur verstandenen Initiativen, die in besetzten Häusern und leerstehenden Fabriken Nischen eines selbstbestimmten Lebens gefunden hatten, sind inzwischen etablierte Kulturanbieter.

2.2 *Economie et culture, même combat* (Jack Lang)

Der Slogan des damaligen französischen Kulturministers aus dem Jahre 1982 markiert die Auflösung der kritischen Distanz der alternativen Kulturszene zu Markt und Kapital. Von punktuellen Kooperationen, Sponsorenverbindungen bis zu den creative industries führt ein breites Wegenetz in die verwertende Kulturgesellschaft. Der von der neuen Kulturarbeit erkämpfte und erprobte Umgang mit Unterschieden und kultureller Vielfalt wird von der Kulturindustrie für die Generierung von Wertschöpfungsketten aufgegriffen, bis hin zu Richard Floridas Kriteri-

en für eine kreative Stadt, zu der ‚Bohemians‘, ‚Gays‘ und der ‚Diversity Index‘ gehören (FLORIDA 2002). Der von Birger P. Priddat postulierte *Capitalismo nuovo* (2008: 90f.) hebt die Abgrenzung von Markt und Staat (wozu auch die öffentlich geförderte Kultur gehört) zugunsten einer prozesshaften Ordnung in einer sich auf Unbestimmtheit einlassenden Gesellschaft auf. An die Stelle fester Bindungen und repetitiver Interaktionen tritt Ordnung „als ein Netz der Beziehungen aller Mitspieler“ (PRIDDAT 2008: 91). An die Stelle des Mangels an Gebrauchsgegenständen als Antrieb für die Marktwirtschaft, tritt zunehmend der Mangel an Konsumideen.

Das Neusein wird zum eigentlichen Wert- und Zahlungsargument. [...] Als der fortan vorherrschende Konsummodus etabliert sich Unterhaltung – im breitesten und aktiven Sinn: Unterhaltung, über die man sich unterhält. (PRIDDAT 2008: 92)

Die Kulturindustrie rückt ins Zentrum des Verwertungsgeschehens. Im Kampf um Aufmerksamkeit, Marktanteile und Arbeitsplätze spielen kulturelle Einrichtungen, Produkte und Ideen inzwischen eine zentrale Rolle. Die weichen Standortfaktoren sind zu harten Bedingungen für Wertschöpfung und Wachstum geworden. Auf die Kultureinrichtungen wartet der postheroische Manager, wie ihn Dirk Baecker (1994) anknüpfend an Charles Handy (1989) in die deutsche Debatte eingeführt hat. Er ist ein Suchender, der sich auf ergebnisoffene Prozesse einlässt und zwischen zweckrationalem, ästhetischem, altruistischem und interessengeleitetem Handeln changiert. Es sind die Produzenten von symbolischen Gütern, Identifikationsangeboten, Stimmungen, Kultprodukten, Prestige, Unterhaltung. Die Unterscheidungen verflüssigen sich und der Wert der Produkte und Leistungen wird, ähnlich wie bei Finanzprodukten, immer weniger nach den Maßstäben der Realwirtschaft wie dem tradierten Werkcharakter der Kunst bestimmt. Adrienne Goehler (2006) nennt die Veränderungen euphorisch *Verflüssigungen*. Ausgehend von Zygmunt Baumanns Bild einer flüssigen Moderne, die nicht zu fixieren ist, plädiert sie ebenfalls dafür, dass die „Künste und Wissenschaften sich selbst aus dem Zoo entließen“ (GOEHLER 2006: 244), um sich mit Wirtschaft und Politik auf den Weg zu einem Kulturstaat zu machen. Dabei lässt Göhler allerdings die kritische Konnotation in Baumanns Analyse der Liquid Modernity (2000) außer Acht – den Mangel an Nachhaltigkeit und Kontinuität (s. auch BOLTANSKI/CHIAPELLO 2003).

2.3 Kulturmanagement als Wachstumsmotor

Die Produktion von Kultur ist die letzte Stufe des Kapitalismus, dessen wesentliche Triebkraft es seit jeher war, immer mehr menschliche Aktivitäten für das Wirtschaftsleben zu vereinnahmen. (RIFKIN 2007: 16)

Die Vereinnahmung ist auf den Ebenen der Produktion, der Kundenorientierung wie auch bei der Ausbildung von Kulturmanagern zu beobachten.

- a) Produktion: Stadt- und Staatstheater gehören zu den überkommenen Kultureinrichtungen, die bisher weitgehend vom Wachstumszwang ausgenommen waren. Der Betrieb, die Personalstruktur und das Budget waren bisher verlässlich konstant. Die Akteure konnten sich ganz auf ihre künstlerische Arbeit konzentrieren. Kulturmanager sind in diesen Einrichtungen, außer in der Öffentlichkeitsarbeit, immer noch kaum vertreten. Auch in den öffentlichen Theater nimmt der Produktionsdruck zu, die Anzahl der Spielstätten wird ausgeweitet (Theaterstatistik 2008/09, <<http://www.buehnenverein.de>>) und selbst die bisher unumstößlichen Theaterferien werden in einigen Häusern in Frage gestellt. Wachstumsfreie Zonen sind inzwischen nur noch Nischen in den deregulierten Kulturwelten, die auf betriebswirtschaftlicher Grundlage ästhetische, symbolische sowie wissenschaftliche Produkte generieren und verwerten.

Aufgabe des Kulturmanagement ist es, die Verwertungsprozesse zu steuern und immer neue Veranstaltungsformate zu entwickeln. Auch Elemente des kulturellen Erbes wie Mozarts *Zauberflöte* werden durch die Wahl einer ‚innovativen Location‘ aufgepeppt (z. B. *Zauberflöte – Seefestspiele Berlin Wannsee*; <<http://www.eventim.de/seefestspiele-berlin>>). Die Kampagne zur Kulturhauptstadt *Ruhr.2010* zeigt eindrucksvoll, wozu Kulturmanager in der Lage sind und wie zentral ihre Position in der Stadt- und Regionalentwicklung sein kann (KULTURPOLITISCHE GESELLSCHAFT 2011). Der Umbau, ja die Neuerfindung des Ruhrgebietes von einer Montanregion zu einer Metropole der Wissens- und Mediengesellschaft ist eine Herkulesaufgabe, zu der das Projekt *Ruhr.2010* einen wesentlichen Beitrag leisten sollte. In dem Projekt wurden alle Ingredienzen aktueller Kulturarbeit höchst erfolgreich eingesetzt. Kultur und Medien kamen als Innovationsmotoren zum Einsatz. Alle Register wurden gezogen, um quantitative Ziele zu erreichen: die Menge an unterschiedlichsten Veranstaltungen über ein ganzes Jahr; ein Rekord bei den Besucher-

zahlen im Verhältnis zum Vorjahr; die Menge der beteiligten Kulturakteure etc. Angereichert wurden die Angebote mit einer qualitativen Vielfalt, die wiederum nur noch quantitativ zu erfassen ist. Gekrönt wird das Jahr durch die Initiierung einer ‚Metropole Ruhr‘. Der Metropolenbegriff wird umgedeutet, eine neue Art von Metropole ausgerufen. Diese wird symbolisch kreiert und aufgeladen, politische, administrative Schritte sollen sich später anschließen.

- b) Rezipienten: Für das Jahresprogramm von *Ruhr.2010* müssen viele Menschen in der Region und vor allem Kulturtouristen dafür gewonnen werden, möglichst viele Veranstaltungen zu besuchen. Da der Anteil der kulturaffinen Bevölkerung, trotz der Neuen Kulturpolitik und der Eventisierung, nicht wesentlich zugenommen hat (VOESGEN 2009), müssen die circa 20 % der Bevölkerung, die als Kunden ansprechbar sind, entsprechend beworben werden, damit sie ihren Kulturkonsum erhöhen. Methoden der Werbung, Penetration und Verführung werden auch zunehmend von Kultureinrichtungen benutzt, die einen hohen qualitativen Anspruch an ihre Produkte stellen. Ein Beispiel ist die Programmpräsentation im deutsch-französischen Kultursender *Arte*: Im Nachspann einer Sendung wird bereits massiv für die folgenden Sendungen geworben. Dieses Verfahren entstammt dem Privatfernsehen und soll die Zuschauer dazu bringen, den Konsumakt nicht zu unterbrechen. ‚Bleiben Sie dran‘, d. h. wechseln Sie nicht zu einem anderen Angebot und vor allem konsumieren sie weiter. Voraussetzung dafür ist, dass die Sendungen leicht verdaulich, also keine Pausen zur Erholung oder Verarbeitung erforderlich sind. Das Programm von *Arte* dagegen zeichnet sich durch viele anspruchsvolle, berührende und auch verstörende Sendungen aus, die es wert sind, eine nachhaltige Wirkung zu erzeugen. Also müsste man den Abspann der Sendung, wie im Kino, ohne Störung ablaufen lassen und eine kleine Pause bis zur nächsten Sendung anbieten. So würde man den Zuschauern Zeit zum Ausschalten geben. Im Sendealltag dagegen wird nach einer Dokumentation über den Völkermord in Ruanda im Abspann für eine wunderbare Komödie mit Sophia Loren geworben. Der anspruchsvolle Gehalt wird durch die Logik der Vermarktung überlagert und banalisiert. Diese Verfahren sind inzwischen allgegenwärtig. Es fällt kaum noch auf, wenn in Konzertpausen sofort ‚Konservenmusik‘ ertönt und somit eine Pause nicht zugelassen wird, oder wenn vor einer Veranstaltung 20 Minuten lang ein Trailer auf die kommenden Events hinweist. Kulturma-

nager verführen also die Konsumenten, sich nicht zu intensiv mit einem Produkt auseinanderzusetzen.

- c) **Ausbildung:** Die Studiengänge haben ganz auf Wachstum gesetzt. Immer noch entstehen neue Studiengänge, mit immer phantasievollen Schwerpunkten und Mischungen. Zunehmend treten auch private Ausbildungseinrichtungen (die sich sogar Universität nennen dürfen) auf. Der Staat hat sich im Kulturbereich aus der Verantwortung für die Planung sinnvoller Ausbildungskapazitäten zurückgezogen. Es scheint konsequent, die Ausbildungskapazitäten dem Markt zu überlassen, wenn man von einem unaufhaltsamen Wachstum der creative industries ausgeht. Die Versorgung des Marktes (ohne die Aufnahmekapazität des Marktes systematisch zu berücksichtigen), mit immer neuen Kohorten von Kulturarbeitern, trägt selbst zu einer Anheizung des Arbeitsmarktes bei. Zum einen können die Unternehmen auf Grund des Arbeitgebermarktes mit niedrigen Personalkosten kalkulieren. Wachstum wird durch Niedriglöhne, prekäre Arbeitsverhältnisse und Generationen von Praktikanten erzielt. Zum anderen werden Kulturarbeiter bereits in der Ausbildung mit dem Ziel des Selbstmanagements zu unternehmerischen Persönlichkeiten (BRÖCKLING 2007) herausgebildet. Holm Friebe und Sascha Lobo idealisieren sehr erfolgreich den Zwang zur Selbstvermarktung und der fortwährenden Suche nach verwertbaren Projekt- und Produktideen. In *Wir nennen es Arbeit* (2006) proklamieren sie ein Bohèmekonzept der digitalen Selbstentfaltung. Die ohnehin unwahrscheinliche Festanstellung wird als Kreativblockade abgelehnt. Wem, trotz Co-Working und Open Innovation, nichts mehr einfällt, der kann immer noch ein innovation camp buchen (<<http://untilweseenewland.com/action/>>).

3. „Eigentlich bin ich ganz anders, aber ich komme so selten dazu“ (Ödön von Horvath)

Die Diskussion über den Klimawandel bewegt sich zwischen einem wissenschaftlich-politischen Diskurs, in dem Existenzfragen der Menschheit angesprochen werden und alltagsweltlichen Diskursen, in denen es um Fragen geht, wie die Anzahl der vertretbaren Flüge pro Jahr. Kulturmanager sind als Gestalter kultureller Prozesse involviert, sowohl im Sinne einer allgemeinen Verantwortung als auch konkreter Zuständigkeiten.

3.1 Geologische Akteure

Historiker wie Dipesh Chakrabarty (2010: 274f.) heben hervor, dass sich der Unterschied zwischen der Naturgeschichte und der Menschheitsgeschichte auflöst. Die Spezies Mensch wird zum geologischen Akteur. In ihrer Gesamtheit beeinflusst die Menschheit durch ihre Lebensweise die geologischen Bedingungen des Planeten Erde.

In den zurückliegenden drei Jahrhunderten haben sich die Wirkungen der Menschen auf die globale Umwelt immer weiter gesteigert. Aufgrund der antropogenen Kohlenstoffdioxid-Emissionen könnte das globale Klima für viele kommende Jahrtausende von seinem natürlichen Verhalten abweichen. (Paul. J. Crutzen, zit. nach CHAKRABARTY 2010: 283).

Wir bewegen uns daher vom geologischen Zeitalter des Holozäns, der 10.000 bis 12.000 Jahre andauernden Warmphase, zu der vom Menschen dominierten geologischen Epoche des Antropozäns. Diese Verbindung hat weit reichende Folgen für unser Kulturverständnis, das ja wesentlich aus der Differenz zur Natur geformt wurde. Diese Abgrenzung ist der Ausgangspunkt einer bis heute andauernden Differenzierung und Spezialisierung der Genres, Stile, Geschmacksmuster, Moden – einem Zivilisationsprozess, der dem Denken und Empfinden von Zusammenhängen entgegensteht (ELIAS 1976). Das von Gingold geforderte ‚rethinking‘ beinhaltet auch eine Überprüfung der erfolgreichen Spezialisierung des Faches Kulturmanagement: Angelehnt an die Systemtheorie gelang es, ein manageriales Handlungs- und Kompetenzfeld einzugrenzen, mit funktional und emotional belastbaren Selbstreferenzen. Die damit verbundenen Verengungen sind nun zu hinterfragen.

Die zweite Herausforderung für die praktische Kulturarbeit liegt in der Anerkennung unserer Verantwortung als Spezies Mensch für die Überlebensbedingungen auf dem Planeten Erde. Bei der Bedrohung durch die Atombombe gibt es noch die von benennbaren Akteuren zu treffende Entscheidung, eine globale Katastrophe auszulösen. Bei einer Klimaveränderung handelt es sich um unbeabsichtigte Folgen der Menschheit, die wiederum nur durch abgestimmtes Handeln der Weltgemeinschaft zu regulieren sind. Es ist also, mit einem Begriff aus der Soziologie, ein typisches Glokalisierungsthema. Die lokalen und die globalen Ebenen sind aufeinander angewiesen, und ohne die Umsetzung der globalen Ansätze in den vielen kleinen Einheiten gibt es keinen Fortschritt. Es gibt nicht die Hauptverantwortlichen, so trägt z. B. der Flugverkehr nur mit etwa 8 % zum CO₂-Verbrauch bei. Diese Verwobenheit und die geringe Wirkung des eigenen Handelns bzw. der jeweiligen Gruppe führt

vielfach zu einem Sich-aus-der-Verantwortung-Nehmen. Diese Haltung ist auch im Kulturbereich weit verbreitet. Im Vergleich mit anderen Wirtschaftszweigen, so ein Argumentationsmuster, haben Einschränkungen und Aktionen im Kulturbereich eine geringe Wirkung. Zunächst sollten die wirtschaftlich gewichtigen Emittenten anfangen, bevor der finanziell marginal gehaltene Kulturbereich sich einbringt. Das ist eine Argumentation, die man aus Diskussionen um Einsparungen in öffentlichen Haushalten kennt. Da der Kultursektor in den meisten Kommunen unter 10 % des Gesamtbudgets liegt, stehe der Einspareffekt für die Kommune in keinem Verhältnis zu dem Schaden für die kulturelle Infrastruktur. Es handelt sich dabei jedoch um eine defensive Position, die eher auf einem Protektorat Kultur besteht als auf ihrem offensiv vertretenen Relevanzanspruch. Im Zusammenhang mit dem Klimawandel signalisieren die Kulturbetriebe mit dieser Haltung ihre Harmlosigkeit, ein sich nicht Zuständig-Fühlen für die Existenzbedingungen der Menschheit. Es ist eine Bescheidenheit und ein Selbstbezug, die im radikalen Kontrast zu der Aufbruchstimmung und dem sich für die Lebensfragen Zuständig-fühlen der 1970er und 80er Jahre stehen.

3.2 Die Stadt, die niemals schläft

Ein Freund erzählte mir, er sei um 4.00 Uhr morgens in Tel Aviv angekommen und fand die Stadt und den Strand noch voller Partystimmung. Die Überwindung der Nacht wird von jeder Generation aufs Neue zelebriert. Der Exzess stellt sich gegen die zyklische Trägheit des Körpers. In der ‚Langen Nacht‘ der Museen und anderer Einrichtungen ist die symbolische Herausforderung natürlicher Grenzen zu einem erfolgreichen Format geworden. Was Karl Kraus von der Stadt erwartete, habe ich bereits zitiert. Mit den nächtlichen Partygängern hat er gemeinsam, dass die Stadt funktionieren soll, für einen intellektuellen Stubenhocker und Caféhausbesucher genauso wie für junge Nachtgestalten. Die Städter übernehmen nur Verantwortung für sich, die Stadt gibt ihnen die Möglichkeit einer großen, nicht zu begründenden Freiheit, ganz im Sinn von Maschinen zur Versorgung der Mobilität oder auch der Wohnmaschinen eines Le Corbusier (VOESGEN 1987).

„Die meisten Freiheiten, derer wir uns erfreuen, haben sich als recht energieintensiv erwiesen“ (CHAKRABARTY 2010: 283). Der Überfluss fossiler Energiequellen hat die Freiheit beschert, natürliche Grenzen weit aus den Zentren der persönlichen und gesellschaftlichen Entfaltung

zu schieben. Die Freiheit der Kunst befreit den Künstler und den Veranstalter davon, die ästhetische Entscheidung in Zusammenhang mit dem Energieverbrauch zu setzen: Es ist die Freiheit, zu reisen wohin und mit welchem Verkehrsmittel man will. Es ist die Freiheit, den Wochenendtouristen in die Kulturdestinationen der Welt zu bringen; die Freiheit eines Dirigenten, auf zwei Kontinenten zu arbeiten, eines Olafur Eliasson, Leuchtskulpturen ohne Rücksicht auf den Stromverbrauch zu kreieren, kurz die Freiheit der Kunst. Eine postkarbonale Kultur stellt den von der Natur emanzipierten Freiheitsbegriff in Frage. Hans Jonas führt das *Prinzip Verantwortung* (erschieden 1979) ein und formuliert einen ökologischen Imperativ: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“ (JONAS 1993: 36). Die für die Moderne bestimmte Arbeitsteilung in den Verantwortlichkeiten muss nach Hans Jonas durch ein ganzheitliches und nachhaltiges Verantwortungsregime ersetzt werden. Da ein solcher Verantwortungskomplex nicht praktizierbar ist, müssen Verantwortungszusammenhänge und -gemeinschaften jeweils ausgehandelt werden. An die Stellen der pauschalen Freiheit der Mobilität, der Events, der Online-Präsenz, der Kunst tritt die neue Freiheit der Kooperationen, von Komplizenschaften, Gemeinschaften und Links (VOESGEN 2009), für eine Permanenz des menschlichen Lebens auf der Erde.

3.3 What Makes Sense?

Aus der erfolgreichen Etablierung des Kulturmanagements im Zentrum des Kulturbetriebs resultiert eine direkte Zuständigkeit für den Betrieb von Kultureinrichtungen, die Organisation von Veranstaltungen, die Inszenierungen von Themen und Emotionen. Die Akteure von *Ruhr.2010* führen vor, wie Kulturmanager Schaltstellen der kulturellen Innovation und Steuerung übernehmen bzw. Strukturen selbst erfinden. Sie treten als nachdenkliche, sensible Macher in den besten Jahren auf und vermitteln eine selbstbewusste Botschaft: Ohne uns läuft es nicht, das Ruhrgebiet hat nur mit uns, den Managern des kulturellen Wandels, eine Chance. Während in den beiden vorangegangenen Abschnitten die generelle Verantwortung von Kulturarbeitern als Citoyens angesprochen wurde, geht es jetzt um die konkrete professionelle Verantwortung.

Kunst und Klimawandel: Dieser Verantwortung kommen Kulturarbeiter nach, wenn sie Künstler darin unterstützen, ihre Positionen zum Klimawandel zu präsentieren. Das ist in zahlreichen Ausstellungen,

Publikationen und anderen Veranstaltungen geschehen. Dazu einige Beispiele: Die Zeitschrift *Kunstforum* (2009) widmete eine Ausgabe dem Schwerpunkt *Kunst und Klima – Existenz am Limit*. Die Akademie der Künste initiierte in ihrer Jungen Akademie eine Arbeitsgruppe *KlimaKunstForschung* (<http://www.adk.de>), (<http://www.diejungeakademie.de>) und führte Klimasalons durch, in denen Wissenschaftler und Künstler zusammen kamen. Die Bundeskulturstiftung förderte das von Adrienne Goehler kuratierte Projekt *zur nachahmung empfohlen* (GOEHLER 2010). An dieser Stelle geht es nicht darum, die künstlerischen Beiträge und ihre Wirksamkeit zu würdigen. Vielmehr betrachte ich diese Projekte nur aus dem Blickwinkel des Kulturmanagers, und für ihn verändert sich wenig. Die teilweise radikale Infragestellung unserer Lebensweise und apokalyptische Ausblicke bleiben im System Kunst gefangen. Man erregt sich, wie Norbert Bolz einmal bissig formulierte, im Rahmen der Spielzeit. Diese Attitüde lässt sich auf die Arbeit der Kulturmanager übertragen. Folgen für die eigene Praxis ergeben sich daraus nicht. Was Udo Kuckartz zu den Grenzen symbolischer Aktionen konstatiert, trifft auch für das Kulturmanagement in Bezug auf die symbolische Arbeit der Klimakunst zu:

Die Bürgerinnen und Bürger haben sich an das symbolische Handeln und das gleichzeitige Schönreden so gewöhnt, dass in kurzen Zeiträumen keine entscheidenden Veränderungen erwartet werden können. (KUCKARTZ 2010: 159)

Groove to save the world – Nachhaltigkeitspraxis: Alle Unternehmen und Institutionen müssen sich mit der Nachhaltigkeit ihrer Arbeit auseinandersetzen. Im Unterschied zu den hoch aufgeladenen künstlerischen Ansätzen geht es dabei um ganz konkrete Fragen des Verbrauchs und der Wirkung von Maßnahmen. Wie oben gezeigt, entziehen sich viele, insbesondere auch öffentlich geförderte Einrichtungen dieser Verpflichtung. Häufig wird es auch als lästige Pflichtaufgabe betrachtet, die mit den Kernaufgaben nichts zu tun hat. Ganz anders *Green Music*, eine Gruppierung aus der Musikindustrie. Angeregt durch das englische Vorbild *Julie's Bicycle* (<http://www.juliesbicycle.com>) erkundet und erprobt die Berliner Initiative Möglichkeiten, nachhaltig und klimagerecht zu handeln. Die Botschaft von *Groove to save the world* lautet, wir wollen etwas tun für die Rettung des Planeten, dabei aber nicht auf den Spaß an der Musik, den groove, verzichten (<http://www.greenmusicinitiative.de>). Nicht um künstlerische Aussagen geht es, vielmehr steht der Kulturmanager und seine nachhaltige Praxis im Vordergrund. Dabei sind drei Aktionsfelder zu unterscheiden:

- Es werden nachhaltige Strategien in das unternehmerische Handeln einbezogen. Bei Festivals, Produktionen, Touren, Clubs werden Fragen des Energieverbrauches, des Mobilitätsaufwandes und der Müll-erzeugung behandelt. So wurde für das *MELT! Festival* ein Festivalzug eingesetzt, durch den die PKW Nutzung reduziert werden und in dem die Festivalteilnehmer während der Festivaltage schlafen konnten. Außerdem gab es eine Fahrradsternfahrt zur Veranstaltung.
- Durch kreative und lustvolle Aktionen wird Aufmerksamkeit erzeugt und Spaß am Energiesparen angeregt. Ein Beispiel ist die Fahrraddisco, in der die Teilnehmer Energie verbrauchen, die sie selber erzeugt haben.
- Über das Medium Musik werden junge Menschen für das Thema Klimawandel sensibilisiert. Nachhaltigkeit wird zu einem Label, das selbstverständlich zu jeder Party, zu jedem Konzert etc. dazugehört, um sich wohl zu fühlen. Führungskräfte der Musikindustrie werden wiederum durch festliche Dinner, Workshops, Erklärungen, Lobbyarbeit eingebunden.

Bei diesen Beispielen handelt es sich um eine bemerkenswerte Mischung aus Idealismus, gesellschaftlichem Engagement und Geschäftsinteressen (ein weitere Plattform speziell für Kulturinstitutionen: <<http://culturefutures.files.wordpress.com>>). Es geht eben auch um die Zukunft des ‚Business‘, für das nachhaltige Strategien unumgänglich sind. Allerdings stellen sich auch Fragen: Wie weit stellen die nachhaltigen Musikmanager die Geschäftsgrundlage der Musikindustrie in Frage? Wie verbinden sie die Lust, sich im Musikmachen und Konsumieren zu verschwenden, mit der Notwendigkeit des Energiesparens (wie bei der Fahrraddisco gelungen)?

Not in our name: Im Zuge der Auseinandersetzung um das Hamburger Gängeviertel veröffentlichten Kulturschaffende das Manifest *Not in our name* (2009). Es ist eine radikale Abrechnung mit dem Creative-City-Konzept. Die Autoren weigerten sich mitzuspielen bei dem Wettbewerb um kreative Standorte. Sie wollten nicht der Lockvogel sein, um vernachlässigte Viertel für die Gentrifizierung vorzubereiten. Der gemeinsame Kampf von Wirtschaft und Kultur, den Jack Lang damals postulierte, wird zu einem Kampf unterschiedlicher Interessen. Auf der einen Seite entwickeln Kulturmanager Vermarktungskonzepte für die Elbphilharmonie und versuchen die Verzögerungen in der Fertigstellung durch Events zu kompensieren. Auf der anderen Seite stehen Kulturarbeiter, die die Megaevents und Leuchttürme satt haben und für verwer-

tungsfreie Stadträume kämpfen. Der Riss geht durch die Profession des Kulturmanagements.

Man überschwemmt die Republik mit Broschüren, in denen aus Hamburg ein widerspruchsfreies, sozial befriedetes Fantasialand mit Elbphilharmonie und Table-Dance, Blankenese und Schanze, Agenturleben und Künstlerszene wird. Harley-Days auf dem Kiez, Gay-Paraden in St. Georg, Off-Kunst-Spektakel in der Hafencity, Reeperbahn-Festival, Fanmeilen und Cruising Days: Kaum eine Woche vergeht ohne ein touristisches Megaevent, das ‚markenstärkende Funktion‘ übernehmen soll. Wir sagen: Aua, es tut weh. Hörst auf mit dem Scheiß. Wir lassen uns nicht für blöd verkaufen. Liebe Standortpolitiker: Wir weigern uns, über diese Stadt in Marketing-Kategorien zu sprechen.

Über Wertungssysteme von Kulturmanagern gibt es einige Untersuchungen. So stellt Kirchberg (2010) verschiedene Haltungen vor, in denen er unterscheidet zwischen Idealisten, die die Kunst schützen wollen, einer kapitalismuskritischen Haltung, die Kunst vor Verwertung zu bewahren sucht, und Haltungen, die sich auf postmoderne Verwertungsstrategien beziehen. Bei allen Typisierungen von Kulturmanagern (s. auch VOESGEN 2005) werden sehr unterschiedliche Positionen deutlich, die aber immer im Kulturbetrieb dialogfähig bleiben. Es gibt dafür jeweils institutionelle, finanzielle und projektbezogene Integrationsangebote.

Das verbindende Dach steht angesichts der fundamentalen Kritik am überkommenen Wachstumsmodell zur Disposition. Die aktuellen Auseinandersetzungen in den Städten verschärfen sich, und dem Spiel mit den Möglichkeitsräumen steht der Ernst gegensätzlicher Interessen entgegen. Radikalen Versuchen, aus der Steigerungslogik im Kulturbereich auszusteigen, steht eine Verschärfung des kreativen Wettbewerbs gegenüber. Kulturmanager müssen Position beziehen! Man kann es natürlich auch mit Robert Pfaller (2011) halten: „Es wird ständig so getan, als wenn es entsetzlich wäre, wenn die Menschheit als Gattung ausstürbe.“

Literatur

- BAECKER, Dirk (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- BAUMAN, Zygmunt (2000): *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- BÖLL-THEMA (2011): *Die Grenzen des Wachstums. Wachstum der Grenzen* (= Böll.Thema. Das Magazin der Heinrich-Böll-Stiftung, 2011/2).
- BOLTANSKI, Luc/CHIAPPELLO, Eve (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- BROCKLING, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- CHAKRABARTY, Dipesh (2010): Das Klima der Geschichte: Vier Thesen. – In: Welzer, Harald/Soeffner, Hans-Georg/Giesecke, Dana (Hgg.), *KlimaKulturen – Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel*. Frankfurt/M.: Campus, 270-301.
- ELIAS, Norbert (1976): *Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen*. 2 Bde. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- FLORIDA, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- FRIEBE, Holm/LOBO, Sascha (2006): *Wir nennen es Arbeit*. München: Heyne.
- GINGOLD, Peter (2009): Inconvenient truth. – In: *ArtsProfessional* 202 (21.09.2011).
- GOEHLER, Adrienne (2006): *Verflüssigungen. Wege und Umwege von Sozialstaat zur Kulturgesellschaft*. Frankfurt/M.: Campus.
- GOEHLER, Adrienne (2009): *zur nachahmung empfohlen! Ausstellungskatalog*. Ostfildern: Hatje Cantz.
- GREENPEACE MAGAZIN (2011): *Slow*. Hamburg: Greenpeace Media.
- HANDY, Charles (1989): *The Age of Unreason*. London: Business Books.
- HOFFMANN, Hilmar (1994): „Blick zurück nach vorne“. Kultur für alle in Revision? – In: Sievers, Norbert/Wagner, Bernd (Hgg.), *Blick zurück nach vorne*. Essen: Klartext.
- INSTITUT FÜR AUSLANDSBEZIEHUNGEN (Hg.) (2011): *Weniger ist mehr. Über das Wachstum und seine Grenzen* (= Kulturaustausch. Zeitschrift für internationale Perspektiven, 61/1).
- JACKSON, Tim (2011a): *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*. München: oekom.
- JACKSON, Tim (2011b): Die Droge Wachstum. – In: *Zeitschrift für Kulturaustausch* 61/1, Stuttgart, 18-31
- JONAS, Hans (1993): *Das Prinzip Verantwortung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- KAGAN, Sascha/KIRCHBERG, Volker (2008): *Sustainability: a new frontier for the arts*. Bad Homburg:VAS.
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- KLEIN, Armin (2009): Kulturpolitik vs. Kulturmanagement? Über einige für überholte haltene Missverständnisse. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 123, 65-67.
- KIRCHBERG, Volker (2010): Wertsysteme von Kulturmanagern. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 2 (Theorien für den Kultursektor), 97-115.
- KULTURPOLITISCHE GESELLSCHAFT (Hg.) (2011): Ruhr. 2010 – Was war? Was bleibt? – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 132, 21.
- KUCKARTZ, Udo (2010): Nicht hier, nicht jetzt, nicht ich. – In: Welzer, Harald/Soeffner, Hans-Georg/Giesecke, Dana (Hgg.), *KlimaKulturen – Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel*. Frankfurt/M.: Campus, 144-160.
- KUNSTFORUM INTERNATIONAL (2009): *Kunst und Klimawandel*. Ruppichferoth: Dieter Bechtloff.
- KURT, Hildegard/WAGNER, Bernd (2003): *Kultur-Kunst-Nachhaltigkeit*. Essen: Klartext.
- LEGGEWIE, Claus/WELZER, Harald (2009): *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten*. Frankfurt/M.: Fischer.

- LEGGEWIE, Claus (2009): In Schönheit untergehen? – In: *Zeitschrift für Kulturwissenschaften* 2/2009, 13-27.
- MEADOWS, Dennis (1972): *Die Grenzen des Wachstums*. Stuttgart: DVA.
- MEADOWS, Dennis (2009): Nach Kopenhagen. – In: *Der Spiegel* 49/2009, 58.
- MIEGEL, Meinhard (2010): *Exit. Wohlstand ohne Wachstum*. Berlin: Propyläen
- MORSE, Trent (2011): Slow down don´t look too fast. – In: *ARTnewsletter* (April). <<http://artnews.com>>.
- NOT IN OUR NAME (2009): Kunst als Protest. „Lasst den Scheiß!“ – In: *Die Zeit* (05.11.2009).
- PFALLER, Robert (2011a): *Wofür es sich zu leben lohnt*. Frankfurt/M.: Fischer.
- PFALLER, Robert (2011b): Wir genießen trotzig. – In: *KulturSPIEGEL* 6/2011. <<http://www.spiegel.de/spiegel/kulturspiegel/d-78644906.html>>.
- PRIDDAT, Birger P. (2008): Wozu Wirtschaft? Capitalismo nuovo: Netzwerke, Sozialkapital, Schwärme. – In: *Revue für posthistorisches Management* 2/2008.
- ROSA, Hartmut (2005): *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeit in der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- RIFKIN, Jeremy (2000): *Access. Das Verschwinden des Eigentums*. Frankfurt/M.: Campus.
- SEITZ, Hanne (2009): Temporäre Komplizenschaften. – In: Wolf, Maria A. et al. (Hgg.), *Konglomerationen. Produktion von Sicherheiten im Alltag*. Bielefeld: transcript.
- WAGNER, Bernd (2010): Kulturpolitik und Kulturmanagement. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 2 (Theorien für den Kultursektor), 171-184.
- VOESGEN, Hermann (1987): *Bedürfnis und Widerspruch*. Frankfurt/M.: Lang.
- VOESGEN, Hermann (2005): *What Makes Sense? Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape*. Brüssel: ENCAT.
- VOESGEN, Hermann (2009): Zwischen Verwertung und Intervention. – In: Matthiesen, Ulf/Mahnke, Gerhard (Hgg.), *Das Wissen der Städte*. Wiesbaden: VS.
- WELZER, Harald/SOEFFNER, Hans-Georg/GIESECKE, Dana (Hgg.) (2010): *KlimaKulturen – Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel*. Frankfurt/M.: Campus.

Internetadressen

- <<http://www.buehnenverein.de>>
- <<http://culturefutures.files.wordpress.com>>
- <<http://www.cultura21.net>>
- <<http://www.juliesbicycle.com>>
- <<http://www.greenmusicinitiative.de>>
- <<http://www.greattransformation.eu>>
- <<http://www.eventim.de/seefestspiele-berlin>>
- <<http://www.untilweseenewland.com/action>>