

stand, wohl aber über die bis auf Goethe nicht vorhandene Verpflichtung am Hof (S. 170) bzw. in die Einbindung des Zeremoniells „als Garant sozialer Distinktion“ (S. 486). Insbesondere Schiller, der auf Distanz gehalten wurde, blieb sowohl vom höfischen Personenverband als auch von der Weimarer Hofgesellschaft ausgeschlossen. „Er war somit weder repräsentativer Dichter noch repräsentativer Gast des Weimarer Hofes.“ (S. 173) Eine zumindest überraschende These, die natürlich nur unter einer reduktiven sozialhistorischen Perspektive funktioniert, nach der Statuszuweisungen rein nach institutioneller, in dem Falle höfisch-zeremonieller Zuordnung erfolgen, und nicht nach dem einer sich herausbildenden literarischen Öffentlichkeit, bei der Schiller natürlich sehr wohl Repräsentativität beanspruchen darf.

Es geht der Verfasserin also vor allem um die Widerlegung des wirkungsmächtigen Bildes von Herzog Carl August als rebellischem jungen Herrscher, „der aufgrund der Abneigung [...] gegen alles Höfische ohne Rücksicht auf Stand, Rang und Zeremoniell“ agierte und der im Gegenteil seinen Hof konventionell gestaltet hatte, was der Idee der Genieperiode ebenso widersprach wie dem Konzept des Musenhofes (S. 483), mit dem man bis heute gewohnt ist, ein Phänomen wie die Weimarer Klassik zu erklären.

Und für diese Weimarer Klassik bzw. Weimar als eine herausragende Kulturstadt liefert die lesenswerte Studie von Freyer durchaus wichtige Erkenntnisse, die den dominanten kultur- und literaturwissenschaftlichen Blick auf die Stadt zu erweitern vermögen.

*Steffen Höhne*

Klaus Georg Koch: Innovationen in Kulturorganisationen. Die Entfaltung unternehmerischen Handelns und die Kunst des Überlebens. Bielefeld (Transcript) 2014, 398 Seiten.

Klaus Georg Koch setzt sich in seiner fast 400 Seiten schweren Abhandlung, die zugleich als Dissertation an der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover eingereicht wurde, mit der Frage auseinander, inwiefern traditionelle, öffentlich geförderte Kulturinstitutionen durch strategisch eingesetzte unternehmerische Prinzipien innovativer werden

können, um sie auch unter veränderten demografischen, ökonomischen, technologischen Bedingungen überlebensfähig zu machen.

Der Autor geht davon aus, dass öffentliche Kultureinrichtungen erst aus einer „Situation der Gefährdung heraus“ Anstrengungen für Veränderungsprozesse unternehmen (S. 361).

Den größten Teil des Buches nehmen theoretische Reflexionen auf einer sehr breiten philosophischen, kultur-, wirtschafts- und politikwissenschaftlichen Basis ein, in denen der Autor abwägt, welche spezifischen Bedingungen und Eigenlogiken Kulturinstitutionen auszeichnen und inwiefern Modelle und Strategien aus den Wirtschaftswissenschaften für Kultureinrichtungen, die sich stärker als Unternehmen definieren, relevant sein können und welche Konsequenzen das hätte. Dabei ist der Begriff und das Konzept der Innovation Kernpunkt seiner Überlegungen, da dies sich sowohl auf das strategische Handeln der Organisationen wie auch auf die entstehenden Produkte beziehen lässt (S. 362).

Koch zeigt auf, warum gerade Institutionen wie Konzerthäuser und Theater tendenziell veränderungsresistent sind. Er begründet das damit, dass sich diese – nicht immer explizit – dem Auftrag verschrieben haben, kulturelles Erbe auf hohem und unverändertem Niveau zu präsentieren (s. hierzu auch Martin Tröndles Analysen des Konzertwesens): „So steht das verändernde Moment der Innovation unausweichlich in Spannung zur bewahrenden, inerten trägen Tendenz mehr oder weniger ausdrücklich formulierter Identitäten und organisationaler Handlungsrountinen, in Spannung zur Selbstreplikation oder Autopoiesis der als System verstandenen Organisation.“ (S. 16f.) Koch stellt unter Rückgriff auf vielfältige theoretische Schriften dar, wie „Institutionalisierungsprozesse“ öffentlich geförderter Institutionen eine Eigenlogik entwickeln, die Innovationen verhindert, weil es sich zum Teil als vorteilhafter erweist, resistent gegenüber Veränderung zu sein, wenn man eine bestimmte Form gesellschaftlicher Wertigkeit einschließlich enger Beziehungen zur ‚Macht‘ etabliert habe.

In einem empirischen Teil hat der Autor drei Best-Practice-Einrichtungen, führende europäische Konzerthäuser: die *Berliner Philharmoniker*, das *Konzerthaus Berlin* und die *Philharmonie Luxemburg*, über den langen Zeitraum von sechs Jahren in ihren Veränderungsprozessen wissenschaftlich begleitet. Er kommt zu folgenden Ergebnissen: Alle drei untersuchten Organisationen hätten sich stärker „zu Dienstleistern“ entwickelt. „Dabei wird die traditionelle Orientierung am Kunstwerk durch eine Orientierung am Kunden abgelöst.“ (S. 363) Es gehe stärker um „being for somebody“ als um „being about something“ (S. 315), also

weniger um das dargebotene Kunstwerk als um die Gesamterfahrung, die Besucher in einer Kultureinrichtung machen können.

Für alle drei Häuser konstatiert der Autor eine Entwicklung zu „Veränderungen der Identität in Richtung Dienstleister,“ verbunden mit „Arbeit an einer Verbreiterung, Vertiefung und Diversifizierung der Publika,“ ferner eine „Intensivierung des Austauschs mit der gesellschaftlichen Umwelt,“ eine „Ausrichtung am Erlebnis“ sowie ein „Ausbau vermittelnder Angebote“ mit der „Tendenz zur Personalisierung.“ (S. 322)

Dabei gehe es den Organisationen weniger um finanzielle Zugewinne, die ebenfalls gelängen, wenngleich nur in bescheidenem Umfang, sondern eher um Zugewinn von kulturellem und sozialem Kapital (S. 329), was sich dann auch in finanzieller Belohnung durch die öffentliche Kulturförderung rechne. Innovationen würden in den Einrichtungen v. a. auf der Ebene der Publikumsgewinnung und der Erweiterung von Publikumserfahrungen stattfinden, nicht jedoch auf der Ebene der künstlerischen Produktion. Hier orientiere man sich weiterhin vorwiegend am klassischen Kanon des Musikerbes (S. 338).

Dennoch sieht Koch auch für die künstlerische Entwicklung Innovationspotential, indem diese sich durch die aktive Beteiligung des Publikums in ihrer wahrgenommenen Qualität verändere und damit die Autonomie der Künste im Sinne einer Musealisierung aufhebe (S. 346): „Der Vorrang des Publikums ist ein Moment eines umfassenden Prozess der Pluralisierung und Demokratisierung, der die Grundlagen der Werturteile verändert, Herrschaftsverhältnisse verschiebt, Konsumenten zu eigenen Wert- und Wahlentscheidungen ermächtigt, und der eine Erweiterung, Hybridisierung und Ausdifferenzierung der Umgangsformen mit Kunst und kulturellen Produkten mit sich bringt.“ (S. 347)

Die gezielte Einladung an ein erweitertes Publikum, mit den künstlerischen Werken eigensinnig umzugehen, und die dabei entwickelten neuen Formate der Präsentation und Rezeption würden langfristig auch zu künstlerischer Innovation führen. „In der Bewegung von den traditionellen Konzertformaten hin zu Education-Angeboten, von einer Kultur der Repräsentation von Werken hin zu Sozialformen einer partizipativen und erlebnisorientierten Pädagogik entsteht die vielleicht einzig disruptive Innovation unserer Konzerthäuser und Sinfonieorchester“, so die abschließende Interpretation des Autors (S. 364).

Das Buch macht eine Fülle von teilweise erstmalig für den Kultursektor reflektierten Theorien für die Kulturmanagement-Wissenschaft zugänglich. Auch wenn sich der Autor in seinen sehr differenzierten Reflexionen zum Teil etwas verliert und das Buch unter einigen Wie-

derholungen und mangelnder Stringenz leidet, ist es ein weiterer Meilenstein für die theoretische Auseinandersetzung mit den Eigenlogiken von Kulturorganisationen. Dabei bietet es anschauliche Analysen, mit welchem Verständnis und mit welchen Zielsetzungen führende klassische Kunstinstitutionen Veränderungen planen und umsetzen, die sie unter ökonomischen, sozialen und auch unter künstlerischen Aspekten zukunftsfähig machen sollen.

*Birgit Mandel*

Kathryn BROWN (Ed.): *Interactive Contemporary Art. Participation in Practice*. London, New York (I. B. Tauris) 2014, 304 Seiten.

Der Sammelband *Interactive Contemporary Art. Participation in Practice* widmet sich den Themen ‚audience participation‘ und ‚interactive aesthetics‘. Die Debatte um Partizipation, Interaktivität und aktive Teilnahme des Publikums hat in der Kunstwelt seit den sogenannten Participatory und Collaborative Turns in den 1990ern an Bedeutung gewonnen. Kunstpraktiken und Ausstellungsräume werden seither auf ihre sozialen Qualitäten untersucht. Der vorliegende Sammelband setzt bei der Diskussion um diese großen Schlagwörter an und vereint in vier thematischen Blöcken je drei Essays. Diese basieren auf Fallbeispielen und vermitteln eine breit gefächerte Übersicht zu neuen Konzeptionsmöglichkeiten partizipatorischer Projekte.

Im Titel des Bandes deutet sich bereits an, dass es sich bei dieser Zusammenstellung von Essays um eine Annäherung an die interaktive und partizipative Kunst handelt. Gemeint sind hier – im Gegensatz zu kollaborativen – Praktiken, bei denen der Beitrag des Publikums oder der Teilnehmer/-innen das Werk und dessen Darstellung beeinflusst und verändert, aber die Autorschaft des Künstlers oder der Künstlerin nicht infrage steht. Der Band versammelt internationale Case Studies, welche die politischen, sozialen, ethischen und künstlerischen Auswirkungen solcher Praktiken aufzeigen. In insgesamt 12 Beiträgen von Kunsthistorikern, Künstlern und Kuratoren wird mit verschiedenen disziplinären und methodischen Zugängen untersucht, wie partizipatives Arbeiten die Rolle des Museums in der zeitgenössischen Gesellschaft wie auch die Vorstellung von der Funktion des Künstlers und des Kunstwerks verändert.