

zu|schnitt #17

Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich

Lehrstuhl für Kulturtheorie und -analyse
Department for Communication & Cultural Management

von Dirk Baecker

Zusammenfassung

Der Beitrag entwickelt Problemstellungen für ein Verständnis des Kulturmanagements als Profession. Ausgangspunkt dafür ist das Verständnis von Organisation als Kommunikation über Arbeit, von Kultur als Kommunikation über Werte, von Kunst als Kommunikation über Wahrnehmung und von Management als Kommunikation über Entscheidungen. Jede dieser Kommunikationen ist eine Zumutung, wenn man davon ausgeht, dass die Arbeit meist schon weiß, wofür es ihr geht, die Werte als selbstverständlich gelten, Wahrnehmung als Privatangelegenheit behandelt wird und Entscheidungen ihre Verankerung in bewährten Traditionen und Routinen haben. Kulturmanagement bedeutet daher, diese Zumutungen gegeneinander abzuwägen und durch Verweis aufeinander aufzufangen. Das setzt eine moderne Beweglichkeit von Arbeit und Kultur, Kunst und Management voraus, die traditionelle Gesellschaften nicht kennen und auch nicht aushalten. Der Beitrag entwickelt aus soziologischer Sicht ein möglicherweise zu reichhaltiges Kontextverständnis für das Gegenstandsfeld des Kulturmanagements und reduziert dieses Kontextverständnis auf die Formulierung eines möglicherweise zu einfachen Navigationscodes der Optionen des Kulturmanagements. Die These lautet, dass das Kulturmanagement jedes denkbare Thema behandeln kann, solange es nur *jede* der vier genannten Kommunikationen adressiert. Damit ist das Kulturmanagement so eingeschränkt wie breit aufgestellt. Es gewinnt eine Form, die sich nichts Geringeres als die Weltgesellschaft zum Medium ihrer Möglichkeiten macht.

Abstract

Strange Expectations of Organised Work in Culture Organisations: The paper develops some concepts pertaining to a version of cultural management considered a profession. There are four concepts of some importance with respect to this purpose, first, an understanding of "organisation" as a form of communication about work, second, an understanding of "culture" as a form of communication about values, third, an understanding of "art" as a form of communication about perception, and, last not least, an understanding of "management" as a form of communication about decisions. Each one of these communications is to be considered a strange expectation (german *Zumutung*), if one assumes that generally, work already knows what it is about, values are considered self-evident, perception belongs to the individual, and decisions are well-defined already in tradition and routine. Culture management, therefore, means to weigh these strange expectations against each other and to balance them with respect to each other. This means a modern flexibility in work and culture, art and management, which tradi-

tional societies do not know and are not be able to bear with. The paper develops a sociological understanding of context and contextualization, which is probably too rich for any practical purpose, and then reduces this understanding to the formulation of a navigation code of culture management's options, which certainly takes matters too easily. The thesis, however, is, that culture management may apply to about any issue as long as it makes sure that it addresses *each* one of the four named communications, i.e. is able to find determinations for the problems, which these four issues of communication raise. This means that culture management is a rather constraint field of professional work, which however may be employed universally. It is gaining a form, which is turning no less than world society into the medium of its possibilities.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------|----|
| I. Einleitung..... | 4 |
| II. Organisation..... | 8 |
| III. Kultur..... | 10 |
| IV. Management..... | 16 |
| V. Form..... | 22 |
| Literaturverzeichnis..... | 25 |

I. Einleitung

Organisation, so hat Niklas Luhmann einmal sinngemäß formuliert, sei Kommunikation über Arbeit: Einerseits ginge es darum, einem bestimmten Kreis von Leuten ein Arbeit genanntes, anforderungsreiches Verhalten zuzumuten; und andererseits darum, dieses Arbeiten so zu gestalten, dass es als Vollzug von Entscheidungen beobachtet und variiert werden kann (Luhmann 1984). Beides versteht sich nicht von selbst. Und beides etabliert die Organisation als ein widerständiges und sperriges Phänomen inmitten einer Gesellschaft, die im Kontrast zur Organisation durch einen geringeren Zumutungsgehalt eines bestimmten Typs von Verhalten (nämlich Arbeit) und eine geringere Insistenz auf der Möglichkeit und Rechtfertigung von Entscheidungen, damit jedoch auch durch geringere Möglichkeiten zur Kontrolle und Gestaltung von Verhalten auffällt. Kommunikation in der Gesellschaft ist unspezifisch, so lautete einmal der Ausgangspunkt der Organisationstheorie, in der Organisation jedoch spezifisch und durch Entscheidungen immer wieder neu spezifizierbar (March/Simon 1993). Je nach Geschmack und Situation kann man im Anschluss an diese Differenz die Organisation als Ort des Zwangs kritisieren und die Gesellschaft als Ort der Freiheit preisen oder umgekehrt die Organisation als Ort der Planung loben und die Gesellschaft als Ort der Anarchie beklagen.

Wir könnten uns die folgenden Überlegungen sparen, wenn die Spezifizierung des Arbeitens und Entscheidens durch die Organisation mit jenen Zielsetzungen identisch wäre, von denen die Betriebswirtschaftslehre spricht. Dann könnte man sich überlegen, ob und wenn ja welche Ziele kulturelle Einrichtungen und Projekte verfolgen, und sich auf die Suche nach den dazu passenden Mitteln und nach alternativen Mitteln machen, falls das eine oder andere Mittel nicht mehr verfügbar ist. Damit wäre bereits viel erreicht, gibt es doch hinreichend viele Opernhäuser und Theater, Orchester und Museen, die unbekümmert um eine Klärung ihrer Ziele an bewährten Traditionen und Routinen festhalten und sich darauf verlegen, zu hoffen, dass alles so bleibt, wie es ist. Hier wäre eine Klärung der Zielsetzung zwar riskant, weil man nicht genau wüsste, ob man welche findet, und weil man erst recht nicht wüsste, ob diejenigen, die man findet, künstlerisch und politisch kommunizierbar sind, aber anders als im Rahmen einer Verständigung auf mögliche Ziele müsste man auf jede Kommunikation in der Auseinandersetzung um die Schärfung des künstlerischen Profils oder um die Fortsetzung und den Ausbau einer politischen Förderung verzichten. Und erst recht gilt im Bereich der Mittelfindung, dass man nur dann auf Änderungen in den Themenpräferenzen des Publikums, bei den Gagen, im Vertragswesen mit Musikern und Technikern, in der Verfügbarkeit von Urheberrechten oder in der Finanzierung der Projekte reagieren kann, wenn man sich vor Augen geführt hat, dass es sich bei den Themen, Gagen, Verträgen, Urheberrechten und Finanzierungsmitteln nicht um in Stein gemeißelte Notwendigkeiten, sondern um alternative, das heißt substituierbare Voraussetzungen der kulturellen Verwaltung künstlerischen Arbeitens handelt.

Insofern gehört das klassisch betriebswirtschaftliche Kalkül sinnvoller Ziele und verfügbarer Mittel noch vor jedem Errechnen von Kosten/Nutzen-Relationen zum kleinen Einmaleins auch des Kulturmanagements (Klein 2008). Doch wie gesagt, wenn es so einfach wäre, könnte man den Kulturmanagern ein Managementhandbuch empfehlen (zum Beispiel Malik 2000) und in den Kulturwissenschaften zur Tagesordnung der Erforschung interessanterer Themen übergehen. Tatsächlich jedoch hatte bereits der Gründer der Betriebswirtschaftslehre, Erich Gutenberg, den Verdacht, dass das Spezifische der Organisation im Kontrast mit dem Unspezifischen der Gesellschaft nicht unbedingt mit den Erwartungen einer Ziel/Mittel-, geschweige denn Kosten/Nutzen-Rationalität identisch ist. Gutenberg verstand diese betriebswirtschaftliche Rationalität daher als eine *Theorie*, die von der Komplexität der Organisation *abstrahiert* und diese Komplexität den Abstraktionen von technischen Effektivitäts- und wirtschaftlichen Effizienzüberlegungen *unterwirft* (Gutenberg 1929). Die Spezifität von Arbeit und Entscheidung ist demnach keine naturgegebene Angelegenheit der Organisation, sondern das Produkt einer Unterwerfung der Organisation unter Gesichtspunkte der Gestaltung, Planung und Kontrolle, die von außen kommen, im Fall der Betriebswirtschaftslehre aus der Technik und der Wirtschaft.

Auch das könnte man auf sich beruhen lassen und dem Kulturmanagement empfehlen, sich die grandiose Erfolgsgeschichte eines betriebswirtschaftlich konzipierten Managements anzuschauen und davon zu lernen, was zu lernen ist, wenn dem nicht zwei Überlegungen entgegenstünden. Die eine Überlegung lautet, dass sich der Bezug der Betriebswirtschaftslehre auf die Kosten/Nutzen-Kriterien der Wirtschaft zwar für privatwirtschaftliche Unternehmen von selbst versteht, aber nicht so ohne Weiteres auch für kulturelle Einrichtungen gelten kann, die als administrative Einheiten staatlicher Behörden oder als Projekte in einem mehr oder minder freien Feld von Förderinstitutionen agieren. Auch in der Betriebswirtschaftslehre verliert man zuweilen aus den Augen, dass die Effizienz und die Effektivität der Produkt-, Verfahrens-, Personal- und Marktkalküle erheblichen Schaden nehmen würde, wenn man nicht ein relativ so eindeutiges Kriterium wie das Gewinnkriterium hätte, um rasch und unbestreitbar (abhängig von der Phantasie im Umgang mit Soll und Haben der Buchführung einerseits und den Zeithorizonten der Gewinnziele andererseits) zu kommunizieren, was zu tun und was zu unterlassen ist (Baecker 2003, S. 237 ff.). Diese "Übersetzungsschwierigkeiten" (um es vorsichtig zu sagen) einer betriebswirtschaftlichen Rationalität, die nebenbei auch in jedem Unternehmen zu beobachten sind, das es gelernt hat, die Sprache der Gewinne in eine Sprache der Erwartung von Gewinnen zu transformieren (Eccles/White 1986), teilen kulturelle Einrichtungen und Projekte mit Organisationen in der Politik, im Gesundheitswesen, im Militär, im Erziehungswesen oder im Sport, die bislang ebenfalls nach anderen professionellen Kriterien gestaltet und geführt worden sind als denen der Betriebswirtschaft.

Schwerwiegender jedoch ist die zweite Überlegung, die darauf hinweist, dass es in Organisationen ohne den Eingriff betriebswirtschaftlicher Effektivität und Effizienz nicht etwa keine, sondern eine ganz besondere Spezifität gibt. Diese besondere Spezifität ist das Thema einer Organisationstheorie, die deswegen seit der Gründung der Betriebswirtschaftslehre neben dieser existiert und offenbar um keinen Preis mit dieser zusammengeführt werden kann. James G. March und Herbert A. Simon haben dieser Spezifität den Namen der Ungewissheitsabsorp-

tion gegeben (March/Simon 1993). Organisationen entscheiden unter allen Umständen so, dass die Ungewissheit jeder einzelnen Entscheidung in dieser Entscheidung auf eine Art und Weise bearbeitet und bewältigt werden kann, dass die Anschlussentscheidung die vorherige Entscheidung als nur im Ausnahmefall zu bezweifelnde Prämisse ihrer eigenen Ungewissheitsbearbeitung und –bewältigung nehmen kann. Von einer Ungewissheits*absorption* ist deswegen die Rede, weil die insgesamt bestehende Ungewissheit der Projekte, Programme und Profile der Organisation unter diesen Bedingungen ihrer Kleinarbeitung in einzelne Entscheidungen dann nirgendwo mehr auftauchen kann und deswegen mit relativ hohem Aufwand innerhalb der Organisation von *Strategen* rekonstruiert werden muss, die sich nicht zufällig auf *Kritiker* außerhalb der Organisation stützen, weil Kritiker, qua Negation des Ganzen (Benjamin 1974), noch am ehesten die Fähigkeit zum Blick aufs Ganze haben.

Spezifisch ist die Kommunikation in Organisationen vor jeder Intervention eines betriebswirtschaftlichen Managements bereits aus den Gründen der Selbstorganisation der Organisation. Nur deswegen ist diese Intervention ja zum einen nötig, als Erinnerung an technische und wirtschaftliche Bedingungen der Reproduktion der Organisation, und zum anderen möglich, da sie nur so auf Kompetenzen und Routinen trifft, die aufgefordert werden können, Überlegungen der Effizienz und Effektivität mehr Raum zu gönnen, als sie dies von sich aus tun. Es gibt die Organisationstheorie, weil es innerhalb jeder Organisation, auch der privatwirtschaftlichen, andere Mechanismen der Ungewissheitsabsorption gibt als die der Kontrolle technischer Effektivität und wirtschaftlicher Effizienz. Diese anderen Mechanismen ergeben sich innerhalb der Organisation aus handwerklichen und professionellen Traditionen des Arbeitsverständnisses, aus Stilen der Arbeitsteilung und Arbeitskoordination und aus Auseinandersetzungen um Macht- und Karrierechancen und außerhalb der Organisation aus rechtlichen Bedingungen, politischen Rücksichten, kulturellen Gewohnheiten, religiösen Präferenzen und ökologischen Empfindlichkeiten derart, dass jede einzelne Organisation ein hochgradig individuelles Profil gewinnt, das man zwar auf das einfache Stichwort der Organisationskultur zu bringen versuchen kann (Schein 1985; Weick 1985a), das aber deswegen nicht weniger undurchschaubar ist.

Die Organisationstheorie beschreibt daher jede Organisation als eine "garbage can", in der Entscheidungen nach Problemen suchen, auf die sie passen, Themen und Gefühle nach Situationen suchen, in denen sie Ausdruck finden können, Lösungen nach Fragen suchen, auf die sie die Antwort sind, und Personen nach Arbeit suchen, die ihr Verbleiben in der Organisation rechtfertigen und ihre Aussicht auf hierarchische oder Projektkarrieren eher steigern als senken (Cohen/March/Olsen 1972). Selbstverständlich kann man dieses Durcheinander einer Zielvereinbarung zu unterwerfen versuchen. Und selbstverständlich kann man so tun, als sei eine Organisation nichts anderes als die Aggregation individueller zu einem Gesamtziel. Aber dabei würde man erstens übersehen, dass individuelle Ziele qua Unklarheit und Heterogenität nicht aggregiert werden können (Arrow 1963), und müsste man zweitens in Kauf nehmen, es nur noch mit Mitarbeitern zu tun zu haben, die sich dieser Fiktion der Aggregierbarkeit entweder unterwerfen oder ihre abweichenden Zielvorstellungen und Einwände für sich behalten. Ein entsprechend mehr oder minder dramatischer Verlust an Intelligenz, auf die die Organisation zurückgreifen kann, wäre die Folge. Auch deswegen spricht die Organisationstheorie von der

"Infantilisierung" jener Organisationen, die sich auf das Sprachspiel der "gemeinsamen Ziele" einlassen (Argyris 1957).

Stattdessen hat es sich bewährt, von einer Integration der Organisation nicht auf der Ebene ihrer Ziele, sondern auf der Ebene ihrer Mittel auszugehen (Weick 1985b). Denn diese sind heterogen und mehrdeutig und bieten daher zum einen einen unmittelbaren Zugang zur Beobachtung der vielfältigen Wirklichkeit einer Organisation und erlauben es zum anderen dennoch, von einer Gemeinsamkeit der Wirklichkeit einer Organisation für alle Beteiligten auszugehen oder sogar diese zu pflegen, weil die Mittel der einen die Voraussetzung für die Arbeit der anderen sind. Man ist dabei, weil man "mit Künstlern arbeiten" möchte, weil man "Zugang zu Fördermitteln" haben möchte, weil "man morgens ausschlafen und abends auf der Bühne stehen" kann, weil "das Publikum jeden Abend anders" ist oder einfach, weil "die Leute so nett" sind. Auf der Ebene dieser Mittel entstehen die Motive, dabei zu sein und sich zu engagieren, und erst dann, wenn man muss, sucht man nach den Zielen, die sich darstellen lassen, wenn man denn gezwungen sein sollte, sich zu rechtfertigen.

Der Grund für die relativ weit ausholenden Überlegungen dieses Aufsatzes ist es, dass die beiden Ideen der Ungewissheitsabsorption und der Mittelintegration einen besseren Zugang zum Verständnis der Bewegungsspielräume kultureller Einrichtungen und Projekte in einem zunehmend unübersichtlichen gesellschaftlichen Feld bieten als betriebswirtschaftliche Ideen der Kosten- und Nutzenkontrolle. Jedes Kulturmanagement bewegt sich nicht nur in diesem unübersichtlichen Feld, sondern es gewinnt aus ihm seine interessantesten Anregungen. Andernfalls hätte dieses Management nichts mit "Kultur" zu tun. Denn die Pointe des Kulturmanagements nicht nur in kulturellen Einrichtungen und Projekten, sondern auch bei der Gestaltung und Entwicklung einer Organisationskultur in Unternehmen und Behörden, Kirchen und Universitäten, Armeen und Sportvereinen besteht darin, dass kaum etwas die kulturellen Bedingungen, unter denen man arbeitet und an deren Variation man unter Umständen arbeitet, besser zu beleuchten vermag als die Beobachtungen der Zumutungen, die sich für Arbeit, Kultur und Entscheidung aus der Arbeit, Kultur und Entscheidung der eigenen Einrichtung, des eigenen Projekts ergeben. Die folgenden Überlegungen zu möglichen Ansatzpunkten einer über deswegen nicht geringer zu schätzenden handwerkliche Aspekte des Kulturmanagements hinausreichenden professionellen Ausdifferenzierung und Reflexion des Kulturmanagements gehen daher davon aus, die Form des Kulturmanagements als die beste verfügbare Sonde zur Erkundung und Ausgestaltung seiner Möglichkeiten zu begreifen. Am Ende des Tages steht jeder Kulturmanager mit einem kleinen Team von Mitarbeitern und Vertrauten vor seiner eigenen Einrichtung und hat nichts anderes als diese, um ihren Erfolg zu sichern und auszubauen. Alternativ bleibt nur die Kündigung, die jedoch als Instrument der Selbsterkenntnis nicht unterschätzt werden sollte.

Das Verfahren, auf das wir uns im Folgenden einlassen, besteht nicht darin, die Komplexität der organisierten Arbeit im Gegenzug zur Abstraktion der Betriebswirtschaftslehre in die Organisation wieder hineinzuholen, so als sei diese Komplexität identisch mit der Wirklichkeit der Organisation und so als müsse man diese Wirklichkeit in allen ihren Zügen kennen, um in ihr etwas auszurichten. Wer so vorgeht, hat missverstanden, was man mit der Problemformel der Kom-

plexität zum Ausdruck gebracht werden soll, nämlich eine grundsätzliche Überforderung des Beobachters durch die Vielfalt und die Einheit des Wirklichen (Ashby 1958). Diese Überforderung wird durch genaueres Hinschauen oder umsichtiger Reflexion nicht etwa reduziert, sondern gesteigert. Die angemessene Reaktion auf Komplexität ist daher die Vorsorge für alternative Reduktionen, um nicht auf eine festgelegt zu sein. Die zur Zielorientierung der Betriebswirtschaftslehre alternative Reduktion, zu der wir im Folgenden einige Hinweise zusammentragen, ist die Beobachtung der Situation. Durchaus im Sinne chinesischer Weisheitslehren (Jullien 1999), doch eher im Rahmen soziologischer als philosophischer Überlegungen arbeiten wir an einem Verständnis der Situation des Kulturmanagements, die durch die Momente des organisierten Arbeitens, des kulturellen Zugriffs auf Kunst und den Zwang zur Entwicklung eines Alternativenbewusstseins zu jeder getroffenen Entscheidung gekennzeichnet ist. Robust wird diese Reduktion dann, wenn man merkt, dass sich genau diese drei Momente verlässlich wiederholen, gleichgültig, in welcher im Übrigen vielfältigen, überraschenden und überfordernden Situation man sich gerade befindet. Diese Zweiseitenform der Situation unter dem Gesichtspunkt der Wiederholung einerseits und der Überraschung andererseits empfehlen wir dem Kulturmanagement als eine Grundfigur der Erkundung und des Ausbaus der eigenen Möglichkeiten.

II. Organisation

In der politischen Verwaltung und in der Privatwirtschaft, in Universitäten und in Krankenhäusern, in Kirchen und Armeen hat man sich an die Zumutung von Arbeit und Entscheidung seit Jahrhunderten gewöhnt. Kritik und Lob haben sich auf das Stichwort der *Bürokratie*, der Herrschaft des Büros, eingependelt, unter dessen Vorzeichen sowohl die Forderung organisierten Gehorsams als auch die Eingrenzung dieses Gehorsams auf Bedingungen der Legitimität (unter Inkaufnahme bedenklicher Extremwerte, siehe nur Sofsky 1993) beschrieben werden konnten (Weber 1990, S. 128 ff. und 551 ff.; Baecker 2004; Olsen 2005). Das Stichwort der *Rationalität* übernahm die Aufgabe, den Bruch zwischen Organisation und Gesellschaft sowohl zu begründen als auch zu überbrücken, indem es unter Gesichtspunkten der Rationalität möglich ist, die Mittel auszutauschen, um bestimmte Zwecke zu erreichen, aber auch die Zwecke auszutauschen, um die Mittel auszunutzen, vielleicht auch weiterentwickeln zu können, und diese extreme Beweglichkeit zugleich zu jedem Moment als vernünftig darzustellen (Luhmann 1977; Baecker 1989). Immer dann, wenn die Spannung zwischen den Zumutungen, aber auch den Reichweiten organisierter Arbeit auf der einen Seite und gesellschaftlichen Toleranzen auf der anderen Seite zu groß wurde, konnte man überdies auf ein Verständnis von *Profession* ausweichen, das es erlaubt, ein Sonderwissen in Anspruch zu nehmen und Laien nicht nur auszuschließen, sondern einer von diesem Sonderwissen angeregten Behandlung zu unterwerfen (Foucault 1969, 1988, 1976; Abbott 1988; Stinchcombe 2001). Aber auch der Profession ist es

nicht erlaubt, sich restlos zu verselbständigen. Jede Ausdifferenzierung ist gesellschaftlich an Bedingungen der Wiedereinbettung gebunden, die die Abstraktion zwar nicht verhindert, im Gegenteil, aber doch abfedert und moderiert.

Der Kulturbereich kann in Theatern, Orchestern, Ateliers und Museen auf eine Geschichte des Umgangs mit Organisation zurückblicken, die sich vor den jahrhundertealten Erfahrungen von Tempeln, Banken, Klöstern, Kommunen und Armeen nicht zu verstecken braucht. Von den Krankenhäusern der Antike und des Mittelalters weiß man, dass sie ihr Führungspersonal zuweilen unter Exsoldaten rekrutierten (Elgood 1951). Vermutlich waren kulturelle Einrichtungen und Projekte meist zu klein, um eine solche Maßnahme zu rechtfertigen, und man griff eher auf Verwaltungsbeamte jener Höfe zurück, die sich ein Orchester, einen Chor, ein Ensemble von Schauspielern und den dazugehörenden Stab an Künstlern und Technikern leisten konnten. Selbstbeschreibungen des Kulturbereichs als Bereich organisierten Arbeitens sind vergleichsweise selten. Offenbar überwiegt für Ateliers ein handwerklich-privates, für Museen ein archivisch-administratives, für Orchester ein handwerklich-höfisches und für Theater ein entweder ebenfalls höfisches oder ein vagabundenhaft-selbstorganisiertes, von den Gelegenheiten des Jahrmarkts und anderer dörflicher und städtischer Feste abhängiges Selbstverständnis, das jeweils so tut, als verstünde sich hier alle Arbeit handwerklich, administrativ oder publikumsgebunden von selbst, und den Zumutungsgehalt in Minimalhierarchien zwischen Meister und Lehrling, Theaterleiter und Ensemble, Konzertmeister und Musiker oder Bürovorsteher und Mitarbeiter auffängt, ohne andere Entscheidungen als solche zuzulassen, die in bewährten Traditionen und Routinen abgesichert sind und somit nicht als Entscheidungen auffallen.

Von dieser Nähe zum Handwerk, das heißt zu einem Typ von Arbeit, der weder auf Bürokratie noch auf Rationalität noch auf Profession im Sinne abstrahierenden Expertentums zurückgreifen muss, um deutlich zu machen, was jeweils erarbeitet werden soll und wie dies geschehen kann, profitiert der Kulturbereich bis heute. Das bedeutet nicht, dass künstlerisches Arbeiten nicht seine eigenen Unwahrscheinlichkeiten hätte, aber wie im Handwerk kann diese Unwahrscheinlichkeit durch Verweise auf Performanz, also auf tatsächliche Leistungen, wenn auch nicht im Bereich nützlicher Werke, so doch immerhin im Bereich der Unterhaltung, abgearbeitet werden. Hinzu kommt ein Kunstmarkt, der die Unwahrscheinlichkeit künstlerischer Arbeit durch zum Teil erhebliche Zahlungsbereitschaften im Rahmen von Reputationskonkurrenz, Sammlerleidenschaft oder Vermögensanlagestrategien auffängt.

Berücksichtigt man außerdem, dass das späte 18. und frühe 19. Jahrhundert individuelle und damit geniale, weil zu Abweichungen vom Gewohnten (vor allem vom Höfischen und Akademischen) bereite Aspekte künstlerischer Arbeit in den Vordergrund gerückt hat (White/White 1993), kann nicht mehr überraschen, dass der Kulturbereich, soweit er sich auf die Präsentation künstlerischer Arbeit bezieht (wir kommen darauf zurück), den Umstand, dass diese künstlerische Arbeit organisiert werden muss, mit äußerst geringer Prominenz behandelt hat. Fragen der Atelierorganisation und der Hierarchie im Orchesterbereich gehören eher zum Lokalkolorit und willkommenen Anekdotenschatz eines Feldes gesellschaftlicher Tätigkeit, das letztlich aus ganz anderen Gründen interessiert. Letztlich stellt man sich den Künstler als einen genialen, zwischen Verzweiflung und Übermut oszillierenden Einzeltäter vor, der vom Kulturbereich nichts

anderes erwartet als eine sich wiederum aus der Sache selbst ergebende Präsentation der Ergebnisse seines Schaffens. Wieviel Gesellschaft in die künstlerische Arbeit und die kulturelle Präsentation tatsächlich eingeht, kann man zwar spätestens seit Giorgio Vasari und Jacob Burckhardt in jeder Künstlerbiographie nachlesen, wird aber erst in jüngerer Zeit wieder ausdrücklich untersucht (White/White 1993; Becker 1982; Faulkner 1983; Warnke 1986; Crane 1987; Zolberg 1990; Bourdieu 1999; Luhmann 1995a; Gerhards 1997). Dabei spielen Gesichtspunkte der Organisation häufig eine Rolle, jedoch nur selten in der organisationssoziologischen Zuspitzung, die wir uns wünschen müssen, wenn es darum geht, sich anzuschauen, worin die Eigenarten der organisierten Arbeit im Kunst- und Kulturbereich bestehen.

III. Kultur

Andererseits kann man die Überlegung in den Raum stellen, dass Fragen der Organisation im Kulturbereich auch deswegen vergleichsweise selten thematisiert werden, weil das Stichwort der Kultur bereits hinreichend viele Organisationsleistungen enthält, deren Wahrnehmung und Umsetzung bereits ein professionelles Selbstverständnis im Umgang mit künstlerischen Prozessen und Werken anregt, das dann auch als Managementleistung gelten kann.

Für diese Überlegung ist es hilfreich, auf eine Differenz zwischen Kunst und Kultur hinzuweisen, deren Bedeutung und Reichweite umstritten ist und die möglicherweise nicht viel mehr als eine Nuance ausmacht, die jedoch für Anschlussüberlegungen zur Profession des Kulturmanagements nicht unwichtig ist. An anderer Stelle habe ich von einer "Ellipse der Kultur" gesprochen (Baecker 2001a, S. 181 ff.), um die Eigentümlichkeit zu beschreiben, dass das moderne Kulturverständnis um die beiden Schwerpunkte des Interesses an Kunst einerseits und der Sorge um kulturelle Zustände der Gesellschaft andererseits kreist, so als verstünde sich das eine ganz selbstverständlich im Hinblick auf das andere. Aber worin liegt die Gemeinsamkeit der künstlerischen Arbeit mit Bild, Musik, Text, Skulptur, Szene, Film, Fernsehen und Video einerseits und einer Kultur der Gesellschaft andererseits? Im Begriff der Hochkultur konnte diese Frage immer als beantwortet gelten: Als kultiviert erwies man sich, indem man an seiner Fähigkeit zum Umgang mit Kunstwerken seinen guten Geschmack oder ersatzweise zumindest seine Kennererschaft unter Beweis stellte. Aber dieses Verständnis von Kultur als Hochkultur war nur ein Überbleibsel der Kopie aristokratischer Distinktion durch das Bürgertum und konnte sich in einer modernen Gesellschaft, die Distinktionen des Stils und des Geschmacks nicht mehr vertikal und hierarchisch nach Hochkultur und Unkultur, sondern horizontal und heterarchisch nach Milieu und Subkultur ordnet, nicht lange halten (Hoggart 1957; Williams 1958; Bourdieu 1982). Die Referenz von Kultur auf Kunst jedoch hat sowohl die Egalisierung der Gesellschaft als auch die weitgehende Ethnologisierung des Kulturbegriffs überstanden.

Wie kommt es zu diesem elliptischen Verständnis von Kunst und Kultur? Warum interessiert sich die Kultur immer auch für Kunstwerke und nicht nur für Sitten und Bräuche ferner und na-

her Völker, für Begräbnisrituale, Essgewohnheiten, Feste, Arbeitsstile, Gottesvorstellungen, den Umgang mit Tier und Pflanze, mit Körper und Geschlecht, den Ausdruck von Trauer und Freude, Hass und Liebe, die großen und kleinen Tricks der Suche nach dem Sinn des Lebens und der Beheimatung auf diesem Planeten? Warum belässt es die Kulturarbeit nicht an einem Interesse an der Pflege von Folklore? Warum folgt man nicht dem Rat von Platon und verbietet Dichtern und Geschichtenerzählern wie Homer und Hesiod das Wort, die mit ihren schrecklichen, lächerlichen und in jedem Fall unwahren Geschichten Jünglingen (und jungen Frauen) nur den Sinn verdrehen (Platon 2000, 386 ff.)? Warum beschränkt man die Kulturarbeit nicht auf das Loblied des Guten und Gerechten, um den Menschen Halt und Orientierung zu geben? Fragen dieser Art sind nur zum Teil rhetorisch gemeint. Es gibt historisch ebenso wie noch heute in verschiedenen Regionen der Weltgesellschaft hinreichend viele Belege für ein Interesse an einer Kulturarbeit, das sich auf die Feier der Gemeinschaft, die Veranstaltung von Festen, die Pflege von Ritualen beschränkt. Man übersieht zu häufig, dass die Auseinandersetzung mit der modernen Kunst für Schriftkulturen (von Stammesgesellschaften zu schweigen), die nicht durch die leidensvolle Geschichte einer Dynamisierung der Gesellschaft in der Auseinandersetzung mit den Folgen des Buchdrucks gegangen sind (McLuhan 1962), eine Zumutung erster Ordnung darstellt. Erst die Buchdruckkultur mit ihrem doppelten Interesse an Redundanz und Varietät hat begonnen, den Umgang mit Form und Farbe, Geste und Klang, Bild und Ton freizugeben und individuell abweichungsfähiger Wahrnehmung zuzuordnen, so dass die Kunst einerseits mehr ausprobieren kann als je zuvor, ihre Produkte und Prozesse allerdings auch schneller als je zuvor individuell abgelehnt werden können. Genau das beschreibt die Soziologie unter dem Titel einer "Ausdifferenzierung" von Kunst (Luhmann 1994, 1995a; vgl. Gehlen 1986). Schriftkulturen hingegen beziehen Kunstwerke nicht auf individuelle Künstler und Betrachter, mit entsprechender Toleranz für Form und Stil, sondern auf Gemeinschaften und ihre Rituale, mit entsprechend geringen Chancen individueller Abweichung sowohl in der Produktion als auch in der Rezeption von Kunst. Wer abweicht, muss sich dafür des Rückhalts nicht nur in einer Gruppe oder in einem Milieu, sondern in der Gesamtgesellschaft vergewissern. Das geht nur im Rausch oder im Gelächter und ist dann streng genommen keine Abweichung, sondern eine zeitlich begrenzte Umkehrung der dadurch eher bestätigten als unterlaufenen Ordnung (siehe nur Bachtin 1995). Interessanterweise haben fundamentalistische Regime und totalitäre politische Systeme an der Schwelle zwischen Schriftkultur und Buchdruckkultur an dieser Form von Umkehrung nur ein inoffizielles Interesse, moderiert, wie in der Sowjetunion, durch einen seinerseits laufenden Wechsel zwischen "Eiszeit" und "Tauwetter" (Ehrenburg 1957), wodurch es in der gegenwärtigen Weltgesellschaft immer wieder zu bemerkenswerten Turbulenzen in der Auseinandersetzung mit einer Kultur der Kunst kommt.

Unsere Frage nach der Referenz von Kultur auf Kunst beantwortet sich demnach nicht von selbst. Die Kunst ist nicht der hehre Gegenstand interesselosen Wohlgefallens, auf den sie eine moderne Gesellschaft sowohl konzentrierte als auch reduzierte, sondern als eine Form der Auseinandersetzung mit dem Schönen, dem Hässlichen und dem Erhabenen, darunter dem Schrecklichen (Baumgarten 1983; Kant 1968; Adorno 1969), ihrerseits eine Zumutung, mit der sich die Gesellschaft nicht freiwillig und auch nicht ungestraft traktiert. Diese Zumutung resul-

tiert daraus, dass die Produktion und die Rezeption von Kunst in allen ihren Formen individuelle Wahrnehmung sichtbar macht und zur individuellen Wahrnehmung herausfordert (Jean Paul 1990; Baeumler 1974; Baecker 2007). Kunst ist Kommunikation über Wahrnehmung, die sich damit, das macht den Zumutungsgehalt aus, nicht mehr von selbst versteht, und dies schon deswegen nicht, weil in der Kommunikation Differenzen zwischen den individuellen Eindrücken einerseits und ihrem geselligen Ausdruck andererseits auffallen, von denen sich weder das Individuum noch die Gesellschaft zuvor etwas hätten träumen lassen. An der Art und Weise, wie schnell sich die Kommunikation über Kunst in den "sensus communis" (Kant; siehe Graubner 1977), in bestimmte Konventionen der Formulierung von Geschmacksurteilen ("schön", "hässlich", "erhaben", "neu" usw.) flüchtet, bemerkt man bis heute eine gewisse Peinlichkeit des Redens über individuelle Wahrnehmungen, die zu den Hochzeiten der bürgerlichen Kunst nicht zu Unrecht durch die Regel aufgefangen wurde, dass gemeinsamer Kunstgenuss möglichst schweigend vollzogen werden sollte. Denn nur so könne er nicht dadurch verdorben werden, dass das Individuum einerseits seine abweichenden (weil nur so individuellen) Wahrnehmungen und andererseits eine gewisse Gemeinsamkeit der Betrachtung zum Ausdruck zu bringen versuchen muss.

Diese gesellschaftlich riskante Kommunikation über Wahrnehmung kann man sich und muss man sich sowohl als Künstler als auch als Betrachter erst einmal leisten. Die entsprechenden Vokabeln der Ausdifferenzierung von Kunstproduktion und Kunstgenuss lauten gegen Ende des 18. Jahrhunderts "Genie", "Scharfsinn" und "Witz" (Jean Paul 1990). Doch das leistet sich nicht jedermann und wer es sich leistet, tut es im Schutz gesellschaftlicher Vorkehrungen (die dann allerdings auch als "spießig" gelten beziehungsweise diejenigen, die sich an sie halten, als "Philister" markieren; siehe Brentano 1988), die die hier erbrachten Sonderleistungen als solche markieren und den Rest der Gesellschaft, Arbeit und Familie, Politik und Erziehung, Wissenschaft und Religion, vor ihr schützen. Nicht überall, genauer gesagt: kaum irgendwo, spricht man ungestraft über individuelle Wahrnehmung. Sie ist Sache des "Subjekts" und entsprechend verdächtig. Will man den "Respekt" vor seiner "Würde", so die Kategorien der Tradition, nicht verlieren, behält man seine Wahrnehmungen in allen anspruchsvollen Momenten für sich und lässt sie den anderen im Kontext dessen, was dann bereits als Beweis des Vertrauens, wenn nicht der Freundschaft gilt, allenfalls errahnen. Alles andere wäre in genau dem Sinne aufdringlich, den die Moderne dann zum Normalfall erklärt.

Macht man sich dieses Unruhemoment der Kunst in der modernen Gesellschaft deutlich, diese dauernde Bedrohung des Einklangs von Individuum und Gesellschaft im Umgang mit den Zeichen und Symbolen, die ihre Welt definieren, diese dauernde Herausforderung des Individuums zu einer Individualisierung, die definitionsgemäß fast ungeschützt, nur gestützt auf die Idiosynkrasiefähigkeit des Individuums ablaufen muss, ist leichter nachvollziehbar, warum die Kultur in ihren Formen der Arbeit an sich so gerne auf die Kunst zurückgreift, ja kaum umhin kommt, genau dies zu tun. Denn was ist Kultur? Trauen wir uns eine Antwort auf diese Gretchenfrage der Moderne zu (Luhmann 1995b; Eagleton 2001; Baecker 2001b)? Gibt es einen begrifflichen Kern, der die heterogene Vielzahl jener Gesichtspunkte organisiert, deren Diskussion wir unter Stichworten wie Pluralität, Alternität, Diffusität, Hybridizität seit vielen Jahren

erleben (Kroeber/Kluckhohn 1963; Lotman/Uspensky 1978; Hall 1992; Bhabha 1994; Han 2005; Reckwitz 2006)?

Angesichts dieser Diskussion gilt es ja schon fast als politisch inkorrekt, wenn man die Frage nach Begriff und Funktion der Kultur auch nur stellt, geschweige denn beantwortet. Schaut man sich jedoch durchaus im Rahmen dieser Diskussion, wenn auch durch diese fast unbemerkt, den Vorschlag an, den der Anthropologe und Soziologe Bronislaw Malinowski zum Ende seines Lebens nach ausgiebigen Erfahrungen "im Feld" formuliert hat, so kann schnell sichtbar werden, wie sehr unsere Frage nach Konzepten eines Kulturmanagements im Besonderen und die Kulturwissenschaften im Allgemeinen davon profitieren würde, wenn man diesen Vorschlag wieder aufgreift. Malinowski versteht unter "Kultur" den Mechanismus der wechselseitigen Abstimmung zwischen den Institutionen und Ritualen, den Menschen und ihren Bedürfnissen, den praktischen Tätigkeiten und den Normen einer Gesellschaft, die als diese Abstimmung von außen und von innen unter den laufenden Druck einer immer neuen Anpassung an wechselnde Verhältnisse gesetzt wird (Malinowski 2005). Wohlgedenkt, die Kultur ist hier nicht der Normenhaushalt, bei dem man sich rückversichert, wie man mit wechselnden Anforderungen falsch oder richtig umgeht, sondern sie ist der Mechanismus, mit dessen Hilfe die Normen variabel gehalten werden können, die diese Unterscheidung zwischen falschem und richtigem Verhalten anleiten.

Für die anschließende soziologische und ethnologische Forschung ist dieser Unterschied zentral, obwohl sich herausgestellt hat, dass es nicht immer leicht ist, ihn durchzuhalten (Parsons 1973; Geertz 1987). Tatsächlich findet man diesen Unterschied schon bei Platon, wenn er im Rahmen seiner Überlegungen zu einer angemessenen Erziehung (*paideia*, jener Begriff, der bei den Griechen am ehesten trifft, was man später als "Kultur" verstand, so Fisch 1992, S. 682 f.) der Wächter seiner gerechten Stadt diese von guten Hunden unterscheidet: ein Hund unterscheidet spontan zwischen Fremden und Eigenen und ist diesen gegenüber freundlich und jenen gegenüber böse; ein Wächter jedoch lernt, zu verstehen und nicht zu verstehen, und bestimmt erst dann das Verwandte und das Fremdartige (Platon 2000, 376a-e). Wir können auch sagen, ein zur Kultur erzogener Wächter lernt, die Unterscheidung zwischen falsch und richtig den Verhältnissen anzupassen und die Fremden von gestern als die Freunde von heute zu begrüßen und umgekehrt.

Die doppelte Pointe an diesem von Malinowski formulierten Kulturbegriff besteht darin, dass wechselseitige Abstimmungs- und Anpassungsleistungen inklusive, das darf nicht vergessen werden, der Pflege dazu erforderlicher Spannungen und Konflikte (immerhin haben wir es von Anfang an mit einer differenzierten Gesellschaft zu tun) im Normen- und Institutionenhaushalt der Gesellschaft auf der einen Seite an eine mitlaufende Abstimmungs- und Anpassungsleistung an den menschlichen Bedürfnishaushalt andererseits gebunden werden. Wenn sich die Kognitionswissenschaften heute eine multireferentielle Untersuchung der Koevolution von und Akkomodation zwischen Körper, Gehirn, Bewusstsein, Gesellschaft und Natur vorstellen könnten, was leider nicht der Fall ist, bei Malinowski würden sie auf der Suche nach dem passenden Forschungsprogramm fündig. Das muss uns hier nicht interessieren (siehe mit unterschiedlichen Ausgangspunkten Parsons 1978; Varela 1990), ist jedoch für die alles andere als selbst-

verständliche Einbettung akademischer Überlegungen zum Kulturmanagement in die Fachdisziplin der Kulturwissenschaften nicht uninteressant.

Wichtig für die Überlegungen des vorliegenden Aufsatzes ist, dass Kultur vor dem Hintergrund dieses anthropologischen und soziologischen Begriffs als ein Mechanismus sowohl der Codierung als auch der Modalisierung dieser Codierung verstanden werden kann (Rehberg 1990), der über die laufende Pflege, den Vergleich und die Subversion gesellschaftlicher Zustände diese Gesellschaft als Einwand gegen sich selbst zusammenhält und deswegen auf Kunst zurückgreift, weil von hier aus die gleichsam beweglichste und empfindlichste aller sozialen Differenzen, die Differenz von Individuum und Gesellschaft, am besten adressiert werden kann. Die Kultur der Gesellschaft adressiert die Individualität des Individuums als den Punkt, an dem sich Anspruch und Zumutung der Gesellschaft am sichersten erkennen lassen. In der Individualität des Individuums, verstanden als Aussicht auf Glück und Unglück des Menschen im geselligen Verkehr, hat auch die Kulturkritik der Gesellschaft ihre wichtigste Verankerung (Rousseau 1983) und sie war und ist auch der Forschungsschwerpunkt einer philosophischen Anthropologie, der es um die Grenzen der Plastizität des Menschen in seiner Auseinandersetzung mit den Anforderungen der von ihm geschaffenen Gesellschaft ging und geht (Plessner 1982). Das bedeutet nicht, dass sich unter dem Gesichtspunkt der Kultur, geschweige denn der Kulturkritik, bereits die Leistung und die Reichweite der Gesellschaft erkennen lassen, dazu braucht man dann doch ein etwas reichhaltigeres, in erster Linie soziologisches Begriffsrepertoire als das der Kulturwissenschaften, aber es bedeutet, dass sich unter diesem Gesichtspunkt sensible Punkte identifizieren lassen, deren Wahrnehmung anschließend auch andere gesellschaftliche Bereiche, Politik und Wirtschaft, Erziehung und Wissenschaft, Recht und Religion, auf neue Ideen bringen können.

Die Organisationsleistung der Kultur im Umgang mit der künstlerischen Arbeit wie auch mit anderen Phänomenen der Gesellschaft liegt demnach darin, dass als Kultur nur kommuniziert werden kann, was zum einen die Funktion der Codierung und Modalisierung dieser Codierung erfüllt, die innerhalb des Normen- und Institutionenhaushalts der Gesellschaft wechselseitige Anpassungsleistungen sicherstellt, und was zum anderen eine Notwendigkeit der Adressierung der Individualität von Individuen nicht aus den Augen verliert, die am sichersten, weil sichtbarsten auf dem Weg über die Kunst und deren Adressierung der individuellen Wahrnehmung erreicht werden kann. Eine solche Beschreibung der Organisationsleistung der Kultur schließt die beiden Grenzfälle der Hochkultur und der Unterhaltung im Übrigen nicht aus, sondern ein, denn auch bei der Hochkultur geht es um die Formulierung und Pflege von Anpassungsleistungen, wenn auch an meist unerfüllbare, aber auch in dieser Form zu genießende Maximalwerte der Auseinandersetzung mit Gesellschaft, und auch in der Unterhaltung wird die Individualität der Individuen adressiert, wenn auch in der Form ihrer ihrerseits zu genießenden Entlastung und Entspannung.

Wenn man diese zugegebenermaßen recht umständlichen Formulierungen unserer Überlegungen in ihrer Reichweite nachvollzogen hat, kann man sich dann auch eine abkürzende Formulierung zurechtlegen. Sie lautet, analog zum Verständnis der Organisation als Kommunikation über Arbeit, dass Kultur hier verstanden werden kann als Kommunikation über Werte. Noch

einmal, Kultur ist nicht die Summe der Werte oder der Haushalt der Werte, über die eine Gesellschaft zur normativen Regelung ihrer Belange und Verhältnisse verfügt, sondern Kultur ist die Kommunikation dieser Werte als der Variablen, die innerhalb der Gesellschaft Identität und Differenz, Übergang und Überschneidung, Abwägung und Ablehnung zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu beobachten, zu formulieren und zu gestalten vermögen. Diese Werte wirken in der Regel durch Unterstellung, nicht durch Behauptung, wie Niklas Luhmann formuliert hat (Luhmann 1997, S. 340 ff.), aber das macht es um so einfacher (wenn hier irgend etwas als "einfach" gelten darf), sie in den unterschiedlichsten Kombinationen aufzurufen und darzustellen und daraus genau das Medium zu gewinnen, in dem Kulturarbeit und dann auch Kulturmanagement möglich ist.

Sobald künstlerische Arbeit in den Einflussbereich der Kultur und damit der Kommunikation über Werte kommt, wird ihr zugemutet, gesellschaftliche Anpassungsleistungen zu thematisieren (durch Feier, Kritik oder bloße Darstellung) und dies unter Bezug auf individuelle Wahrnehmungsleistungen zu tun (im Medium von Bild und Ton, Geste und Ereignis, Text und Skulptur). Damit gerät sie selber unter den Druck der kulturellen Moderation. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass dieser Druck der Kunst willkommen ist. Er ist ihr so wenig willkommen wie jedem anderen gesellschaftlichen Bereich, der alle guten Gründe für sein Tun und Lassen auf seiner Seite glaubt und von Rücksichten auf andere gesellschaftliche Bereiche oder auf individuelle Restriktionen möglichst entlastet werden will. Künstlerisches Arbeiten zielt nicht per se auf Kultur, sondern mag mehr Interesse an der individuellen Differenz haben, als es der Kultur bislang nachvollziehbar ist. Nicht zuletzt mag die Kunst mit den Werten, die von einer Kultur kommuniziert werden, mehr Unbehagen als Behagen verbinden. Auch darin liegt dann eine nicht nur künstlerische, sondern auch kulturelle Leistung, aber das bedeutet nicht, dass die jeweilige Phrasierung von Kultur dies bereits verstehen kann.

Das meine ich, wenn ich davon spreche, dass der Zugriff der Kultur auf die Kunst, die "Zähmung" der Kunst durch die Kultur (Baecker 2001a, S. 181 ff.), diese mit Zumutungen überzieht, die das künstlerische Arbeiten, spätestens jedoch seine Präsentation gesellschaftlich zu organisieren vermögen. Aus der Rücksicht auf die kulturellen Anschlüsse, wie auch immer das passende Publikum und Milieu gefunden werden, ergeben sich dann quasi von selbst Zeit und Ort, Dauer und Intensität, Spiel und Ernst der Darstellung, inklusive der Kosten für die Ausstattung und der Preise für die Eintrittskarten. In der Beobachtung der Ellipse von Kunst und Kultur wird man die entscheidenden Anknüpfungspunkte für die Ausdifferenzierung einer Profession der Kulturarbeit vermuten können und in der Fähigkeit, die Spannung zwischen den beiden Angelpunkte dieser Ellipse aushalten und pflegen zu können, Ansatzpunkte für die Ausbildung einer Virtuosität in dieser Profession.

IV. Management

Nach den Zumutungen der Organisation, der Kunst und der Kultur kommen wir zu den Zumutungen des Managements. Als genüge es nicht, über Arbeit, Wahrnehmung und Werte zu kommunizieren, kommuniziert das Management auch noch über Entscheidungen. Management besteht darin, die Möglichkeiten der Organisation, Arbeiten als Vollzug von Entscheidungen zu beobachten und zu variieren, ihrerseits zu variieren. Damit kommt ein weiterer Kontingenzfaktor ins Spiel, der den Sachverhalt des Kulturmanagements einerseits noch komplizierter macht, andererseits jedoch den Anspruch erhebt, im Kontext genau dieser zusätzlichen Komplikation die Fragen der Kommunikation über Arbeit, Wahrnehmung und Werte einfacher als vorher regeln zu können. Denn es werden Kriterien eingeführt, die ihrerseits vom Management wieder aufgehoben und verändert werden können, die jedoch für die Dauer ihrer umstrittenen Geltung Vorgaben machen, welche Entscheidungen wie zu treffen sind.

Management ist damit ein Konzept zweiter Ordnung. Es trifft Entscheidungen über Entscheidungen. Beide Typen von Entscheidungen werden innerhalb der Organisation getroffen, wo sonst, doch die einen gelten dem Vollzug von Arbeit und die anderen der Variation dieses Vollzugs von Arbeit. Diese Unterscheidung öffnet den Raum für die Bearbeitung der Spannung zwischen den Anforderungen an eine Arbeit, die sich aus der Sache ergeben, wie immer Gewohnheit, Handwerk und Profession dieses Sache zu definieren gelernt haben, auf der einen Seite und den Anforderungen an eine Arbeit, die sich aus der Wiedereinbettung der Arbeiter, des Arbeitens und der Arbeitsprodukte in die Gesellschaft ergeben. Man braucht sich nur für einen Moment den Kontrast zwischen einem Verhalten, das Jagd und Krieg, Feldarbeit und Studium, Fabrikarbeit und Büroarbeit erfordern, auf der einen Seite und dem Verhalten in Familie und Geselligkeit, auf dem Marktplatz und auf Festen, das heißt im so genannten Alltag, in einer Art habermasianischer "Lebenswelt", auf der anderen Seite vor Augen zu führen, um sich vorzustellen, dass Gesellschaften irgendeine Form des Managements der Differenz, des Übergangs, des Ausschlusses von Verwechslungen brauchen. Stammesgesellschaften hatten vor ihren Dörfern kleine Lager eingerichtet, eine Art Quarantänestationen, in denen die von der Jagd zurückkehrenden Männern, erregt vom blutigen Geschäft, ein, zwei Wochen erst einmal abgekühlt wurden, bevor ihnen wieder die Begegnung mit Frauen, Kindern und Alten gestattet wurde (Udy 1959).

Organisationen, so fasste Stanley H. Udy (1959, 1970) diesen Sachverhalt, sind Einrichtungen des Managements der strukturellen Inkonsistenz zwischen den so genannten physischen und den so genannten sozialen Anforderungen an die Arbeit. Arbeitszeiten und Arbeitspausen (siehe die berühmte "banana time", Roy 1960), implizite Verträge und noch heimlichere Abstimmungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ("brauchbare Illegalität", siehe Luhmann 1994, S. 304 ff.), aber auch die "blue hour", der "Apéro", der "drink" zwischen Feierabend und Heimkehr zur Abkühlung der von der Arbeit und ihren Umständen erregten Gemüter, ganz zu schweigen von Arbeiter- und Berufssubkulturen, in denen der Sinn bestimmter Sonderwerte des Umgangs mit Arbeit durch ihre Tradierung von Generation zu Generation abgesichert werden können,

sind institutionelle Vorkehrungen, die in diesem Sinne Ausdifferenzierung der Organisation aus der Gesellschaft und Wiedereinbettung der Organisation in die Gesellschaft zugleich zu garantieren haben. Es geht um das Management einer Differenz; und es geht darum, dass das Management einer Organisation ohne diese Differenz in der Gesellschaft zur Gesellschaft keinerlei Handhabe hätte, in der Organisation in die Organisation einzugreifen.

Die Kriterien, auf die sich das Management beruft und in denen die Differenz zwischen Organisation und Gesellschaft als Form dieser Differenz (das heißt mit Blick auf Unterscheidung *und* Zusammenhang) enthalten ist, sind unterschiedlicher Art. In jüngerer Zeit, motiviert durch eine eigentümliche Kombination wachsender Finanzierungsprobleme einerseits und steigender Gewinnaussichten andererseits (so Lüscher 2008 mit Blick auf das Gesundheitswesen), das heißt einer wachsenden Abhängigkeit auch nicht-privatwirtschaftlicher Organisationen vom Markt und damit vom Wettbewerb, erfreuen sich betriebswirtschaftliche Kriterien einer besonderen Prominenz. Diese Kriterien verdanken sich der theoretischen Abstraktion einer Organisation zum Betrieb und bestehen darin, die Komplexität der Organisation auf Fragen ökonomischer Effizienz und technischer Effektivität zu reduzieren. Historische Zufälle wie jener, dass der Begründer der Betriebswirtschaftslehre, Erich Gutenberg, ein Volkswirt gewesen ist, sind mit dafür verantwortlich, dass wir heute eine akademisch verankerte *Betriebswirtschaftslehre* haben (Gutenberg 1929, 1983; vgl. Baecker 2003, S. 9 ff.), aber keine *Betriebstechniklehre* (die statt dessen in der Forschungspraxis etwa der Fraunhofer Institute verankert ist). Weitere Umstände wie zum Beispiel jener, dass die Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten sowohl um wissenschaftliche Anerkennung als auch um ihre Abgrenzung von der Volkswirtschaftslehre kämpfen musste, sind dann dafür verantwortlich, dass die Betriebswirtschaftslehre das von Gutenberg unterstrichene theoretische Motiv ihrer Gründung zunehmend aus den Augen verloren und sich statt dessen zu einer praxisnahen Lehre stilisiert hat. In der Kombination von schwacher Theorieprominenz und starker Praxisprominenz ist es der Betriebswirtschaftslehre in der Folge gelungen, ad hoc eine beachtliche Beweglichkeit in der Themenstellung zu entwickeln (Whitley 1984, 1988), zu der in jüngerer Zeit auch wieder eine wiederum durch die ökonomische Theorie angeregte Bemühung um die Konsistenz ihrer Problemstellung hinzugekommen ist (Roberts 2004).

Die Prominenz der betriebswirtschaftlichen Managementlehre hat andere, aus der Tradition der Verwaltung und aus anderen Professionen stammende Kriterien der Wiedereinführung der Differenz zwischen Organisation und Management in den Hintergrund gedrängt. Aber es gibt sie (Baecker 2003, S. 293 ff.). Kriterien der Rechtmäßigkeit, der politischen Opportunität, der medizinischen Standards, der Auseinandersetzung mit Häresien, der militärischen Schlagkraft, der akademischen Reputation oder der Kampagnenfähigkeit haben sich als Managementkriterien der Variation von Entscheidungen in Behörden, Parteien, Krankenhäusern, Kirchen, Armeen, Universitäten oder Protestorganisationen bewährt, lange bevor man auf die Idee kam, zusätzlich Kosten/Nutzen-Überlegungen ein gewisses Recht einzuräumen. Es ist für die gegenwärtige Diskussion um Sinn und Unsinn einer betriebswirtschaftlichen Managementlehre wichtig, auf die funktionale Äquivalenz dieser Kriterien hinzuweisen. Sie alle spielen die Rücksicht auf spezifische gesellschaftliche Kontexte in bestimmte Organisationen so wieder hinein,

dass dort Entscheidungen (über Entscheidungen) getroffen werden können, die die Eigendynamik ("Autonomie") der Organisation freisetzen *und* diese Eigendynamik (Heteronomie) wieder an die Gesellschaft als Randbedingung der Reproduktion der Organisation zurück binden.

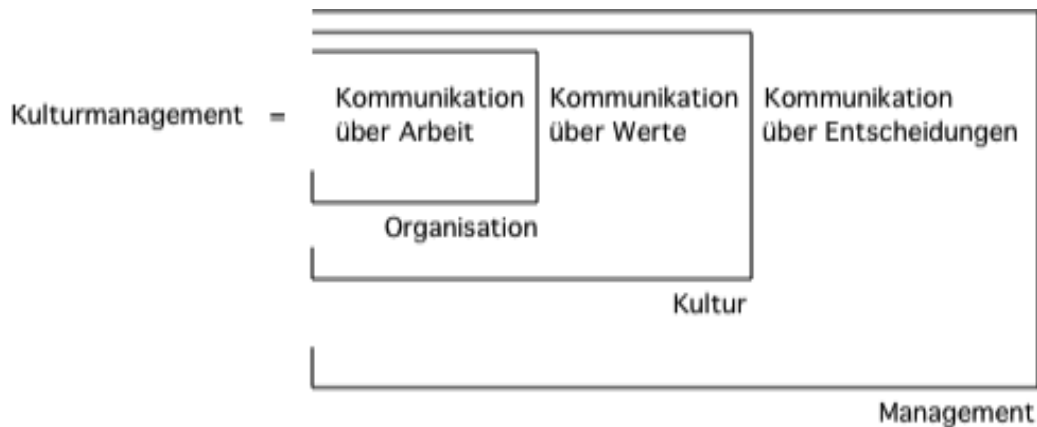
Das gilt *auch* für die Betriebswirtschaftslehre, insofern sich diese auf die Wirtschaft, ihre Märkte und ihre Preise bezieht, um aus dieser die somit gesellschaftlich validierten Kriterien der Variation von Entscheidungen zu gewinnen. Auch die Betriebswirtschaftslehre abstrahiert, darin besteht ihr von Gutenberg herausgestelltes theoretisches Moment (Gutenberg 1929), von der Komplexität der Organisation, um diese Organisation in der Organisation Kriterien unterwerfen zu können, die aus der Gesellschaft gewonnen worden sind. Es ist Teil dieser Abstraktion und Teil dieser Unterwerfung, dass die betriebswirtschaftlichen Kosten/Nutzen-Kriterien zuweilen zu objektiven Größen stilisiert werden, die scheinbar nichts mehr mit gesellschaftlichen Auseinandersetzungen und deren Variabilität und Interpretierbarkeit zu tun haben. Mit diesem Mythos der Objektivität, unterfüttert von Behauptungen einer naturgegebenen Knappheit der Ressourcenlage der Menschheit, hat jedoch bereits Karl Marx in seiner Kritik der politischen Ökonomie aufgeräumt, indem er jeden Preis und jeden Lohn als Produkt einer gesellschaftlichen Auseinandersetzung nachgewiesen hat (Marx 1980). Damit sollen die physischen und physiologischen Evidenzen des Arguments der Knappheit nicht bestritten werden, aber es soll doch zugleich darauf hingewiesen werden, dass jede konkrete Knappheit das Produkt einer sozial durchgesetzten und deswegen sachlich, sozial und zeitlich nicht weniger umstrittenen Behauptung ist (Xenophon 1956; Tarde 1902; Baecker 2006).

Die betriebswirtschaftliche Managementlehre erlaubt nicht den Ausstieg aus der Unsicherheit (wenn nicht sogar angesichts einer unbekannteren Zukunft prinzipiellen Unentscheidbarkeit) des Streits um angemessene und erfolgreiche Managementkriterien, sondern sie entscheidet diesen Streit im Moment und unter Rückgriff auf den oben (Abschnitt I.) geschilderten Rationalitätsmythos der Moderne für sich. Darauf hinzuweisen, ist in unserem Zusammenhang nicht überflüssig, weil die betriebswirtschaftliche Managementlehre im Kontext von Überlegungen zu Konzepten des Kulturmanagements nicht nur wie auch in anderen nicht-gewinnorientierten Organisationen als Widerstand gegen traditionell bewährte Professionskriterien der Entscheidung über Entscheidungen ihre Rolle spielt, sondern sie überdies ihrerseits als ein Kulturphänomen erster Güte gelten darf, dessen Beobachtung reichhaltigen Aufschluss über die gegenwärtigen Verhältnisse verspricht. Denn zum einen lassen sich im Spiegel betriebswirtschaftlicher Aussagen zur Strategiefindung und zur Produktprofilierung, zur Personalführung und zum Branding, zur Kostenkontrolle und zum Fundraising Beobachtungen zur Variabilisierung von lange Zeit eher als konstant angenommenen und daher kaum noch thematisierten, geschweige denn problematisierten Verhältnissen anstellen, die von angeblich oder tatsächlich schwindenden Bereitschaften des Staates zu "freiwilligen" Kulturausgaben über beweglich, um nicht zu sagen launisch gewordenen Publika bis zu Stellgrößen im Bereich von Produktionskosten, Gagen und Eintrittspreisen reichen; und zum anderen bewegen sich die Tendenzen zu einer schlagwortartig so beschriebenen "Ökonomisierung" der Gesellschaft innerhalb eines Feldes des Streits um gesellschaftliche Zukünfte, der als dieser Streit mindestens ebenso stark durch Bemühungen um "Moralisierung", "Pädagogisierung", "Politisierung" oder "Ästhetisierung" ge-

kennzeichnet ist. Selten bekommt man die Offenheit einer Kultur, verstanden als Kommunikation über Werte, so eindrucksvoll vorgeführt wie in einer aktuellen Gesellschaft, die innerhalb eines durch Globalisierung und Informatisierung, Migration und Klimawandel ausgelösten Strukturwandels und angesichts einer ganzen Reihe fundamentalistischer Gegenbewegungen (beziehungsweise der Entwicklung robuster Rückfallpositionen für den Fall, dass die Komplexität des Strukturwandels nicht bewältigt wird) genügend Gründe hat, ihre Werte beweglich zu halten.

Niemand wird erwarten, dass Praktiken des Kulturmanagements eine Komplexität der Sachlage im Blick haben, wie sie in diesen Überlegungen geschildert wird. Konzepte des Kulturmanagements, so weit sie sich in der Forschung, Lehre und Beratung an Universitäten bewähren sollen, werden ohne Rücksichten auf diese Komplexität und ohne Problemstellungen, deren Abstraktionen diese Komplexität im Blick behalten, nicht entwickelt werden können, doch die Praxis braucht griffige Reduktionen, mit denen sich arbeiten lässt, ohne zu viel Schaden anzurichten. Dieser Bedingung genügen jene Reduktionen, die sich bei Bedarf wieder in Richtung Komplexität auflösen ("reflektieren") lassen, ohne dadurch ihre Fähigkeit zu verlieren, wieder neu operationalisiert werden zu können. Angebote, praxistaugliche Ansätze des Kulturmanagements aus einer Rahmung der Betriebswirtschaftslehre durch Konzepte der Öffentlichkeitsarbeit (Bendixen 2001), aus Programmen der Besucherbindung (Klein 2003), aus einem Bewusstsein der Konfliktträchtigkeit von Kunst und Kultur (Zembylas 2004) oder aus einer Reflexion auf die Offenheit der Entscheidungsprozesse heraus zu entwickeln (Tröndle 2006), liegen vor. Dass für kulturelle Einrichtungen und Projekte das Kriterium der Gewinnorientierung, das in privatwirtschaftlichen Organisationen nach wie vor, da es in laufend neu zu berechnenden Zahlen ausgedrückt werden kann, die am leichtesten zu kommunizierende Stopp- und Go-Regel für Projekte aller Art ist (Baecker 1999, S. 237 ff.), nicht gilt, liegt auf der Hand, ändert jedoch nichts daran, dass es in der Form so genannter "soft budgets" (die bei Bedarf vom Träger der Einrichtung aufzufüllen sind) zur Überprüfung der finanziellen Einschränkungen, unter denen man operiert (nicht zuletzt: der monatlichen Gehaltszahlungen), und damit zur Überprüfung der Mission, auf die man sich beruft, dennoch laufend herangezogen wird (DiMaggio 1986).

Wir müssen diesen Forschungsergebnissen und den daraus gewonnenen Ansätzen zu einer Lehrbuchliteratur hier keinen weiteren Ansatz hinzufügen. Ich beschränke mich stattdessen darauf, die bisher angestellten Überlegungen in einer knappen Formel zusammenzufassen und aus dieser Formel einige abschließende Überlegungen zu gewinnen. Ich greife auf die Notation des von George Spencer-Brown entwickelten Formenkalküls zurück (Spencer-Brown 1997) und stelle folgende Gleichung für das Kulturmanagement auf:



Die Notation der Problemstellung des Kulturmanagements in der Form einer Spencer-Brownschen Gleichung macht sich drei Vorteile des Spencer-Brownschen Formenkalküls zunutze:

Erstens handelt es sich um eine Notation, die in topologischen Anhängigkeitsbeziehungen denkt. Jede Variable wird inklusive des für sie in jedem konkreten Einzelfall zu findenden Werts als das Produkt einer von einem Beobachter getroffenen Unterscheidung verstanden, die innerhalb eines Kontextes getroffen wird, der die Unterscheidung informiert, aber nicht instruiert. Wir bewegen uns damit in einem kommunikativen, nicht in einem kausalen Beziehungsnetz, ohne damit vielfältige, aber die Sache eben nicht determinierende Kausalitäten ausschließen zu wollen.

Zweitens erlaubt es die Notation, Wiedereintrittsebenen der Unterscheidung in den Raum der Unterscheidung zu benennen, in unserem Fall "Organisation", "Kultur" und "Management", die einerseits jede Variable variabel halten und andererseits als diejenige Ebene gelten können, auf denen die wechselseitige Abstimmung zwischen den Variablen vorgenommen werden kann. Im Verhältnis zu den Formen der Unterscheidung benennen sie das Medium (Heider 2005), in dem sich die Akteure bewegen, um ihre Unterscheidungen zu treffen.

Und drittens können wir uns Gleichungen dieser Art als Eigenwerte oder Eigenformen vorstellen (von Foerster 2003; Kauffman 2005), die sich bei laufender Wiederanwendung bestimmter Operationen auf sich selbst ("Rekursion") herausbilden und so zu robusten Orientierungspunkten in einer im Übrigen turbulenten, wenn nicht chaotischen Praxis werden.

Kulturmanagement bedeutet, über Arbeit, Werte und Entscheidungen so zu kommunizieren, dass anschließend weitere Kommunikation über Arbeit, Werte und Entscheidungen möglich ist, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Insofern verfolgen wir hier einen "autopoietischen" (Maturana/Varela 1980) Grundgedanken, der im strengen Sinne des Wortes alles Mögliche zulässt, solange es nur möglich ist, anschließend auf derselben Spur weiterzumachen. Wir formulieren einen, wenn man so will, Navigationscode, der mit künstlerischer, technischer und administrativer Arbeit in stehenden Einrichtungen oder laufenden Projekten, mit lokalen und globalen, kritischen und affirmativen, politischen und moralischen, religiösen und pädagogischen Werten sowie mit autoritären und partizipativen, routinierten und innovativen, geduldigen und ungeduldigen Managementstilen kompatibel ist, *solange nur das eine für das andere zur Disposition*

steht, das heißt in jeder konkreten Ausprägung sowohl unterlaufen und variiert als auch bestätigt und befestigt werden kann. Kulturmanagement heißt, Arbeit und Werte unter wechselseitigem Bezug aufeinander so zu variieren, dass jederzeit darüber Auskunft gegeben werden kann, welche Entscheidungen unter Rekurs auf welche Kriterien der Variation zugrunde liegen.

Wir formulieren diesen Navigationscode hier aus einer soziologischen Sicht. Wir erwarten demnach nicht, dass die genannten Entscheidungen bewusst, das heißt als Ergebnis entsprechender Intentionen der einzelnen Akteure vollzogen werden. Wir sprechen über eine institutionell verankerte, soziale Praxis, die in allen ihren Konstitutionsmomenten verteilt vorliegt, das heißt von allen Akteuren mit vollzogen und ausgehalten werden muss, aber nicht von einem einzelnen Akteur ausgedacht und durchgeführt werden kann. Auch der Ausweis von Verantwortung kann nur innerhalb der sozialen Praxis des Kulturmanagements selber vollzogen werden und muss dann schauen, ob sich Individuen finden, die ihn sich auf ihre Person zuschneiden lassen. Es muss unterstrichen werden, dass wir damit einen Begriff des Kulturmanagements formuliert haben, der auf die Formatierung künstlerischen Arbeitens in kulturellen Einrichtungen und Projekten bezogen ist, jedoch darüber hinausreicht, indem er auch Praktiken beschreibt, die etwa auf die Gestaltung und Entwicklung von Organisationskulturen zielen (Schein 1985; Weick 1985a), auf eine Überprüfung nicht nur des Geschäftsmodells, sondern auch des Kulturmodells einer Organisation (*culture due diligence*), oder auf die Entwicklung kultureller Kompetenzen im weltgesellschaftlichen Zusammenhang (Baecker 2001, 11 ff., 2008).

Man beachte schließlich, dass es eine Spencer-Brown-Gleichung erlaubt, Variablen als Produkt ihrer Unterscheidung nebeneinander anzuordnen, zugleich jedoch die Tiefe des Raums, in der sie sich befinden, zu unterscheiden. So befindet sich die Variable "Kommunikation über Arbeit" im tiefsten Raum, s_3 , und die Variable "Kommunikation über Entscheidung" im flachsten Raum, der unterschieden ist, s_1 , obwohl es mit der Außenseite der gesamten Form noch einen flacheren Raum, s_0 , gibt. Je tiefer der Raum, desto zahlreicher sind die Kontextdeterminationen, auch ablesbar an der Anzahl der horizontalen Balken über der jeweiligen Variable, die abgerufen werden können und müssen, um im Hinblick auf die Bestimmung ihrer Werte auch den jeweils interessierenden Wert zu bestimmen. Unsere Gleichung gibt somit den in der Kunst- und Kulturszene verbreiteten Eindruck wieder, dass die Arbeit und die kommunizierende Organisation der Arbeit die anspruchsvollste Tätigkeit im Rahmen des Kulturmanagements ist und dass im Vergleich damit die Arbeit an den Werten der Kultur und das Management von abnehmender und letztlich dienender Bedeutung sind. Worum es in der künstlerischen Arbeit, verstanden als Arbeit an der Kommunikation individueller Wahrnehmung, geht und gehen kann, versteht man nur, wenn man tatsächlich arbeitet. Das klingt wie eine robuste Tautologie und ist natürlich auch eine, aber es ist zugleich eine Aussage, die darauf hinweist, dass die Kommunikation von Werten und Entscheidungen, wenn sie im Rahmen eines Anspruchs auf Kulturmanagement erfolgt, nicht leichthin erfolgen kann. Ohne den Rekurs auf ein Werk, ein Projekt, einen Prozess wird es nicht gehen, selbst wenn dann nichts anderes als ein Ereignis ("event") dabei herumkommt.

Worin also bestehen die Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich? Sie bestehen darin, dass man es aushalten muss, dass die eigene Arbeit, die man tut, und die Werte, auf die man sich beruft, nicht nur im Hinblick auf die Werke, die damit produziert werden, und die Vor-

stellungen, die damit verankert werden, sondern im Hinblick auf die Entscheidungen, die damit getroffen werden, thematisiert und im Rahmen dieser Thematisierung variiert werden. Von "Zumutungen" ist hier abgesehen von den mehr oder minder geselligen Umständen, unter denen dies geschieht, nicht zuletzt deswegen zu reden, weil Arbeit und Kultur zu den Bereichen gehören, in denen man tendenziell eher nach dem Selbstverständlichen, dem nicht mehr bezweifelbar Gelungenen sucht, und nicht nach dem wieder und wieder in Frage zu Stellenden. Das ist deswegen möglicherweise der Punkt, der das größte Fingerspitzengefühl verlangt. Der Kulturmanager muss in der Lage sein, bei den Künstlern und beim Publikum, bei den Kritikern und bei den Förderern, bei den Technikern und bei den Administratoren die jeweils unterschiedlich gelagerte Schmerzschwelle abzustimmen, an der die Befragung des Selbstverständlichen in die Überschreitung des Zulässigen umkippt. Und er muss im Auge behalten, ob an dieser Schmerzschwelle die größten kulturellen Leistungen erst möglich oder bereits unmöglich werden.

Aber es kann auch nicht sehr viel schief gehen, wenn man einmal Ausnahmen als Ausnahmen gelten lässt. Denn lange bevor die Postmoderne mit der Kategorie des Spielerischen aufwartete, hatte die Romantik bereits die Kategorie der Unverständlichkeit in die Welt gesetzt (Schlegel 1967), mit deren Hilfe die Aufklärungsansprüche der Vernunftkultur davor geschützt werden konnte, bei ihrer Infragestellung des Selbstverständlichen auf nichts als die Leere zu stoßen. In der Moderne wird die Unverständlichkeit zum Medium schlechthin der Kommunikation über Werte. Jede neue Entdeckung und Beschreibung einer Regionalkultur, Subkultur, Familienkultur oder Organisationskultur kann das nur bestätigen. Aber auch hier gilt, dass diese Moderne nicht jedermanns Sache ist. Traditionelle Kulturen haben gegenüber Thematisierungen, die sich immer an der Schwelle zur Problematisierung bewegen, ihre Reserven, und dies erst recht, wenn diese Thematisierungen geradezu lustvoll auf Unverständliches stoßen. Denn diese Unverständlichkeit, auch gepflegt unter Namen wie "das Fremde" oder "das Andere", ist durch eine jahrhundertealte Kulturpraxis im Umgang mit Schrift und Buchdruck von jenen Geheimnissen getrennt, von denen die traditionellen Gesellschaften sprachen, um Vorgaben dazu zu machen, wer wann worüber sprechen kann und wer nicht.

V. Form

Der Navigationscode des Kulturmanagements, den wir hier beschreiben, besitzt dank der autopoietischen Interdependenz der drei Variablen (inklusive der Kunst als *supplément* der Kultur, "*supplément*" im Sinne von Derrida 1972) eine Dinglichkeit, die sich die Weltgesellschaft insgesamt zum Medium macht. Als "Ding" hat Fritz Heider jede feste Kopplung von Variablen verstanden, die sich in ein "Medium" einprägen kann, das aus denselben Variablen im Zustand der losen Kopplung besteht (Heider 2005). In demselben Sinne sprechen wir unter Verweis auf die Begrifflichkeit von George Spencer-Brown von einer "Form" (Spencer-Brown 1997; vgl. Baecker

1993, 2005). Eine Form ist das Produkt einer oder mehrerer, dann ineinander geschachtelter Unterscheidungen, die von einem oder mehreren auf einander bezogenen Beobachtern getroffen werden, die wir uns nicht notwendigerweise individuell-psychisch, sondern eher als Figuren eines Feldes gesellschaftlicher Möglichkeiten vorstellen, als einen in unterschiedlichen Praktiken und Materialitäten situierten und inkorporierten "Stil" (White 1992, S. 166 ff.) der Auseinandersetzung mit dem Überschusssinn, dem "overflow" gesellschaftlicher Problemstellungen (Callon 1998).

Der relativ hohe Aufwand in der soziologischen Beschreibung eines solchen Navigationscodes, einer solchen Form und Eigenform der Auseinandersetzung mit Gesellschaft erklärt sich aus der doppelten Anforderung, die Form zum einen als eine rekursive Praxis der Auseinandersetzung mit Gesellschaft zu verstehen und zum anderen nachzufragen, worin die Funktion dieser Praxis besteht und wie groß die Chancen der Gesellschaft sind, sie auszuhalten. Deswegen sprechen wir hier von den "Zumutungen" der organisierten Arbeit im Kulturbereich, wohl wissend, dass sich all jene, die das Privileg genießen, in diesem Bereich arbeiten zu können, glücklich schätzen, nicht mit den Zumutungen anderer Bereiche konfrontiert zu werden. Aber weder bekommt man Kunst und Kultur, geschweige denn künstlerische Arbeit und Kulturmanagement geschenkt, noch betrachtet es die Gesellschaft unumwunden als einen Segen, dass sich Leute finden, die sich mit dem Schönen, dem Hässlichen, dem Erhabenen und dem Interessanten beschäftigen und so den Blicken aller preisgeben, was die Wirklichkeit vielleicht genügend Gründe hat, nicht als ihre Wahrheit sehen zu lassen.

Deswegen müssen wir in der Würdigung von Ansätzen zu einer Ausdifferenzierung einer Profession des Kulturmanagements in der Lage sein, beide Seiten der Arbeit dieser Form in der Gesellschaft zu betrachten, die Seite der Codierung gesellschaftlicher Möglichkeiten im Zugriff dieses Codes und die Seite der Transformation der Gesellschaft, wie immer begrenzt, durch die Arbeit dieses Codes. Deswegen müssen wir die Form des Codes, die die Variablen benennt, als deren Bestimmung Kulturmanagement verstanden werden kann, von dem Medium dieses Codes unterscheiden, als das die Gesellschaft sich selber wieder erkennen muss.

Dinglichkeit und Medialität des Codes des Kulturmanagements bestehen in einer "Netzwerksynthese" (Kauffman 1978) der Kommunikation über Arbeit, Wahrnehmung, Werte und Entscheidungen, der sich eine Gesellschaft nicht entziehen kann, die darauf angewiesen ist, ihre Selbstbeobachtung und Selbstthematization sowohl ernst zu nehmen und auszubauen als auch immer wieder im Hinblick auf mögliche blinde Flecken, ideologische Scheuklappen, Begriffsstützigkeiten und Rücksichten auf Interessenslagen aller Art subversiv zu unterlaufen. Das Kulturmanagement, von dem wir hier reden, setzt Beobachter frei, überlässt sie ihrer Unbestimmtheit und damit sowohl ihrer Unsicherheit als auch dem mehr oder minder glücklichen Zufall eines Einfalls – und fängt sie wieder ein, um jene Vorurteile in das Netzwerk der Selbstbeobachtung einzuspeisen, aus denen die Gesellschaft, diese Vorurteile ihrerseits beurteilend (Gadamer 1990, insbes. S. 270 ff.), Informationen über sich selber gewinnt.

In dieser Form wird das Kulturmanagement unwiderstehlich und Teil jener "world polity" (Meyer 2005), die weltweit Akteuren unterschiedlicher Art bestimmte Agenturen und Institutionen bereitstellt, die Handlungen Legitimität und Autorität verleihen, von denen sich dieselben Akteure

individuell meist keinerlei Vorstellung machen. Man arbeitet aus einer Leidenschaft für die Sache heraus, man vernetzt sich, man nimmt Fördermittel in Anspruch, man akzeptiert programmatische Statements, man reagiert, so weit man sie wahrnimmt, auf die Empfindlichkeiten des Publikums, man lernt, die eigenen Entscheidungen als solche zu sehen und zu variieren – und wird so unversehens zum Teil einer weltweiten Bewegung des Kulturmanagements, die zur Sicherung der eigenen Fortsetzung auf die Bedingungen Rücksicht nimmt, die die Chancen dieser Fortsetzung zu erhöhen erlauben. Das ist ein einfacher evolutionärer Vorgang (Campbell 1969), der jedoch erst dann verstanden werden kann, wenn man beginnt, die Selektions- und Retentionsmechanismen der Gesellschaft zu verstehen, die die mehr oder minder glücklichen Variationen der Künstler erst auf den Plan rufen, die vom Management dann in Form gebracht werden.

Wer darin einen Kurzschluss zwischen Variation und Selektion erkennt (Luhmann 1997, S. 494), hat nicht Unrecht. Aber irgendwie muss die Gesellschaft sich die Zumutungen, mit denen sie sich selber traktiert, ja auch wieder vom Leibe halten. Wem es gelingt, die Form des Kulturmanagements auf das Medium seiner Kommunikation über Arbeit, Werte und Entscheidungen zurückzubuchstabieren, erkennt die Spielräume, die Unbestimmtheit, die Zufälle und damit auch die Kontingenz des ganzen Unterfangens. Alles andere ginge auch zu weit. Auch das Kulturmanagement muss sich dem Grundgesetz der Gesellschaft unterwerfen, das darin besteht, dass sie nur Kommunikation akzeptiert, aber keine Notwendigkeit. Kommunikation bedeutet, dass danach wieder offen ist, wer darauf wie reagiert, wenn überhaupt. Allerdings gilt das dann auch für diese Reaktion. Auch sie bleibt ungehört, wenn sie nicht hineinfindet in das sich unbestimmt selbst bestimmende Netzwerk der Gesellschaft.

Literaturverzeichnis

Abbott, Andrew (1988): *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago: Chicago UP.

Adorno, Theodor W. (1969): *Ästhetische Theorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Argyris, Chris (1957): *Personality and Organization*, New York: Harper & Brothers.

Arrow, Kenneth J. (1963): *Social Choice and Individual Values*, 2. Aufl., New Haven, NJ: Yale UP.

Ashby, W. Ross (1958): *Requisite Variety and Its Implication for the Control of Complex Systems*, in: *Cybernetica* 1, S. 83-99.

Bachtin, Michail (1995): *Rabelais und seine Welt: Volkskultur als Gegenkultur*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (1989): *Rationalität oder Risiko?* In: Manfred Glagow, Helmut Willke und Helmuth Wiesenthal (Hrsg.), *Gesellschaftliche Steuerungsrationalität und partikuläre Handlungsstrategien*, Pfaffenweiler: Centaurus, S. 31-54.

Baecker, Dirk (Hrsg.) (1993): *Kalkül der Form*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System: Aufsätze*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2001a): *Wozu Kultur?* 2., erw. Aufl., Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Baecker, Dirk (2001b): *Kultur*, in: Karlheinz Barck et al., *Ästhetische Grundbegriffe: Historisches Wörterbuch in sieben Bänden*, Bd. 3, Stuttgart: Metzler, S. 510-556.

Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management: Aufsätze*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2004): *Kapitalismus und Bürokratie*, in: ders., *Wozu Soziologie?* Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 150-188.

Baecker, Dirk (2005): Form und Formen der Kommunikation, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2006): Wirtschaftssoziologie, Bielefeld: transcript.

Baecker, Dirk (2007): Zu Funktion und Form der Kunst, in: ders., Wozu Gesellschaft? Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 315-343.

Baecker, Dirk (2008): Zur Kontingenzkultur der Weltgesellschaft, erscheint in: ders., Matthias Kettner und Dirk Rustemeyer (Hrsg.), Zwischen Identität und Kontingenz: Theorie und Praxis der Kulturreflexion, Bielefeld: transcript.

Baeumler, Alfred (1974): Das Irrationalitätsproblem in der Ästhetik und Logik des 18. Jahrhunderts bis zur Kritik der Urteilskraft, Darmstadt: wb.

Baumgarten, Alexander Gottlieb (1983): Theoretische Ästhetik: Die grundlegenden Abschnitte aus der "Aesthetica" (1750/58), Hamburg: Meiner.

Becker, Howard S. (1982): Art Worlds, Berkeley: California UP.

Bendixen, Peter (2001): Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Benjamin, Walter (1974): Der destruktive Charakter, in: ders., Denkbilder, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 96-98.

Bhabha, Homi (1994): The Location of Culture, London: Routledge.

Bourdieu, Pierre (1982): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1999): Die Regeln der Kunst: Genese und Struktur des literarischen Feldes, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Brentano, Clemens (1988): Der Philister vor, in und nach der Geschichte: Scherzhafte Abhandlung, Zürich: Manesse.

Callon, Michel (1998): An Essay on Framing and Overflowing: Economic Externalities Revisited by Sociology, in: ders. (Hrsg.), The Laws of the Markets, Oxford: Blackwell, S. 244-269.

Campbell, Donald T. (1969): Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution, in: *General Systems* 14, S. 69-85.

Cohen, Michael D., James G. March und Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly* 17, S. 1-25.

Crane, Diana (1987): *The Transformation of the Avant-Garde: The New York Art World, 1940-1985*, Chicago: Chicago UP.

Derrida, Jacques (1972): Die Struktur, das Zeichen und das Spiel im Diskurs der Wissenschaften vom Menschen, in: ders., *Die Schrift und die Differenz*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 422-442.

DiMaggio, Paul (1986): *Non Profit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, New York: Oxford UP.

Eagleton, Terry (2001): *Was ist Kultur?* Dt. München: Beck.

Eccles, Robert G., und Harrison C. White (1986): Firm and Market Interfaces of Profit Center Control, in: Siegwart Lindenberg, James S. Coleman und Stefan Nowak (Hrsg.), *Approaches to Social Theory*, New York: Russell Sage, S. 203-220.

Ehrenburg, Ilja (1957): *Tauwetter*, dt. Berlin: Verlag Kultur und Fortschritt.

Elgood, Cyril (1951): *A Medical History of Persia and the Eastern Caliphate from the Earliest Times until the Year A.D. 1932*, Cambridge: Cambridge UP.

Faulkner, Robert R. (1983): *Music on Demand: Composers and Careers in the Hollywood Film Industry*, New Brunswick, NJ: Transaction.

Fisch, Jörg (1992): Zivilisation, Kultur, in: Otto Brunner, Werner Conze und Reinhart Koselleck (Hrsg.), *Geschichtliche Grundbegriffe: Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*, Bd. 7, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 679-774.

Foucault, Michel (1969): *Wahnsinn und Gesellschaft: Eine Geschichte des Wahns im Zeitalter der Vernunft*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Foucault, Michel (1988): *Die Geburt der Klinik: Eine Archäologie des ärztlichen Blicks*, dt. Frankfurt am Main: Fischer.

Foucault, Michel (1976): Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gadamer, Hans-Georg (1990): Wahrheit und Methode: Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik, 6. Aufl., Tübingen: Mohr.

Geertz, Clifford (1987): Dichte Beschreibung: Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gehlen, Arnold (1986): Zeit-Bilder: Zur Soziologie und Ästhetik der modernen Malerei, 3., erw. Aufl., Frankfurt am Main: Klostermann.

Gerhards, Jürgen (Hrsg.) (1997): Soziologie der Kunst: Produzenten, Vermittler und Rezipienten, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Graubner, Hans (1977): "Mitteilbarkeit" und "Lebensgefühl" in Kants "Kritik der Urteilskraft": Zur kommunikativen Bedeutung des Ästhetischen, in: Friedrich Kittler und Horst Turk (Hrsg.), Urszenen: Literaturwissenschaft als Diskursanalyse und Diskurskritik, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 53-75.

Gutenberg, Erich (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin: Späth & Linde.

Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin: Springer.

Hall, Stuart (1992): Cultural Studies and its Theoretical Legacies, in: Lawrence Grossberg, Gary Nelson und Paula A. Treichler (Hrsg.), Cultural Studies, London: Routledge, S. 277-294.

Han, Byung-Chul (2005): Hyperkulturalität: Kultur und Globalisierung, Berlin: Merve.

Heider, Fritz (2005): Ding und Medium, Neudruck Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Hoggart, Richard (1957): The Uses of Literacy: Aspects of Working-Class Life, with Special References to Publication and Entertainments, London: Chatto & Windus.

Jean Paul (1990): Vorschule der Ästhetik, Hamburg: Meiner.

Jullien, François (1999): Über die Wirksamkeit, dt. Berlin: Merve.

Kant, Immanuel (1968): Kritik der Urteilskraft, in: Werke, Bd. 5, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kauffman, Louis H. (1978): Network Synthesis and Varela's Calculus, in: International Journal of General Systems 4, S. 179-187.

Kauffman, Louis H. (2005): EigenForm, in: Kybernetes 34, S. 129-150.

Klein, Armin (2003): Besucherbindung im Kulturbetrieb, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Klein, Armin (Hrsg.) (2008): Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis, 2., stark erw. und verb. Aufl., München: Vahlen.

Kroeber, A. L., und Clyde Kluckhohn (1963): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Reprint New York: Vintage.

Lotman, Yuri M., und B. A. Uspensky (1978): On the Semiotic Mechanism of Culture, in: New Literary History 9, S. 211-232.

Lüscher, Thomas F. (2008): Ist die Medizin ein Business? Was in der Luftfahrt als umsichtige Regulierung gilt, täte auch Spitälern gut, in: Neue Zürcher Zeitung, 20. August 2008, S. 25.

Luhman, Niklas (1977): Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Neuausgabe Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1984): Organisation, in: Joachim Ritter und Karlfried Gründer (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 6, Darmstadt: wb, Sp. 1326-1328.

Luhmann, Niklas (1994): Die Ausdifferenzierung des Kunstsystems, Bern: Benteli.

Luhmann, Niklas (1995a): Die Kunst der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1995b): Kultur als historischer Begriff, in: ders., Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 4, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 31-54.

Luhmann, Niklas (1995c): Funktion und Folgen formaler Organisation, 4. Aufl., mit einem Epilog 1994, Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Malik, Fredmund (2000): Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.

Malinowski, Bronislaw (2005): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur, in: ders., Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur und andere Aufsätze, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 45-172.

March, James G., und Herbert A. Simon (1993): Organizations, 2. Aufl., Cambridge, Mass.: Backwell.

Marx, Karl (1980): Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie, 1. Bd., Berlin Dietz.

Maturana, Humbert R., und Francisco J. Varela (1980): Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living, Dordrecht: Reidel.

McLuhan, Marshall (1962): The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man, Toronto: Toronto UP.

Meyer, John W. (2005): Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen, hrsg. Georg Krücken, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Olsen, Johan P. (2005): Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy? University of Oslo, Centre for European Studies, Working Paper, No. 10.

Parsons, Talcott (1973): Culture and Social System Revisited, in: Louis Schneider und Charles M. Bonjean (Hrsg.), The Idea of Culture in the Social Sciences, Cambridge: Cambridge UP, S. 33-46.

Parsons, Talcott (1978): Action Theory and the Human Condition, New York: Free Pr.

Platon (2000): Politeia, in: Sämtliche Werke, Bd. 2., dt. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, S. 195-537.

Plessner, Helmuth (1982): Mit anderen Augen: Aspekte einer philosophischen Anthropologie, Stuttgart: Reclam.

Reckwitz, Andreas (2006): Die Transformation der Kulturtheorien, Studienausgabe mit einem neuen Nachwort, Weilerswist: Velbrück.

Rehberg, Karl-Siegbert (1990): Zurück zur Kultur? Arnold Gehlens anthropologische Grundlegung der Kulturwissenschaften, in: Helmut Brackert und Fritz Wefelmeyer (Hrsg.), Kultur: Bestimmungen im 20. Jahrhundert, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 276-316.

- Roberts, John (2004): *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford: Oxford UP.
- Rousseau, Jean-Jacques (1983): *Schriften zur Kulturkritik*, Hamburg: Meiner.
- Roy, Donald F. (1960): *Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction*, in: *Human Organization* 18, S. 156-169.
- Schein, Edgar (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlegel, Friedrich (1967): *Über die Unverständlichkeit*, in: ders., *Charakteristiken und Kritiken I. Kritische Friedrich-Schlegel-Ausgabe*, Bd. 2, Paderborn: Schöningh, S. 363-372.
- Sofsky, Wolfgang (1993): *Die Ordnung des Terrors: Das Konzentrationslager*, Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Spencer-Brown, George (1997): *Gesetze der Form*, dt. Lübeck: Bohmeier.
- Stinchcombe, Arthur L. (2001): *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organizations*, Chicago: Chicago UP.
- Tarde, Gabriel de (1902): *Psychologie économique*, 2 Bde., Paris: Alcan.
- Tröndle, Martin (2006): *Entscheiden im Kulturbetrieb: Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*, Bern: Ott.
- Udy, Stanley H. (1959): *Organization of Work: A Comparative Analysis of Production among Nonindustrial Peoples*, New Haven, CT: Hraf Press.
- Udy, Stanley H. (1970): *Work in Traditional and Modern Society*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Varela, Francisco J. (1990): *Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik: Eine Skizze aktueller Perspektiven*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Von Foerster, Heinz (2003): *Understanding Understanding: Essays on Cybernetics and Cognition*, New York: Springer.
- Warnke, Martin (1986): *Hofkünstler: Zur Vorgeschichte des modernen Künstlers*, Köln: Dumont.

Weber, Max (1990): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5., rev. Aufl., Studienausgabe, Tübingen: Mohr.

Weick, Karl E. (1985a): *The Significance of Corporate Culture*, in: Peter Frost et al. (Hrsg.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage, S. 379-389.

Weick, Karl E. (1985b): *Der Prozeß des Organisierens*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

White, Harrison C., und Cynthia A. White (1993): *Canvases and Careers: Institutional Change in the French Painting World, with a new Foreword and a new Afterword*, Chicago: Chicago UP.

Whitley, Richard (1984): *The Development of Management Studies as Fragmented Adhocracy*, in: *Social Science Information* 23, S. 775-818.

Whitley, Richard (1988): *The Management Sciences and Managerial Skills*, in: *Organization Studies* 9, S. 47-68.

Williams, Raymond (1958): *Culture and Society 1780-1950*, London: Chatto & Windus.

Xenophon (1956): *Oikonomikos: Die Hauswirtschaftslehre*, in: ders., *Die sokratischen Schriften*, dt. Stuttgart: Kröner, S. 235-302.

Zembylas, Tasos (2004): *Kulturbetriebslehre: Grundlagen einer Inter-Disziplin*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zolberg, Vera L. (1990): *Constructing a Sociology of the Arts*, New York: Cambridge UP.