

Ivonne Küsters

Die Produktion von Autonomie durch Subjektivierung des Heteronomen

Organisation und Management autonomer Kunst

Im Kunstbereich ist die Vermittlung künstlerischer und ökonomischer Ansprüche äußerst heikel, weil sie aufgrund der für die Autonomisierung des Bereichs zunächst notwendigen ‚umgekehrten und geleugneten‘ Ökonomie nicht offen bearbeitet werden kann. Entsprechend gilt es, Autonomie in der Kunst nicht einfach pauschal zu behaupten, sondern detailgenau zu erforschen. Basierend auf qualitativen Interviews mit Kulturmanager/innen wird in diesem Beitrag die These entwickelt, dass die Regulation potentiell konflikthafter Logiken im Bereich der Kunst auf der Akteursebene geleistet wird: Die Integration und Bearbeitung von Fremdwängen und die Produktion von Autonomie wird durch eine Subjektivierung von Heteronomie erreicht, durch die ausschließliche Verweisung ihrer Bearbeitung an eine Leistungsrolle und letztlich durch Verlagerung in die Person des – selbstmotiviert agierenden – Rollenträgers.

1 Einleitung

In jeder Kunstform¹ gibt es bestimmte Phänomene, an denen sich die aktuelle kunstinterne (und die damit verbundene feuilletonistische) Diskussion über Autonomiefragen entzündet und kristallisiert. In der bildenden Kunst sind dies vor allem Museumsstiftungen bzw. Stiftungen privater Kunstsammlungen an bestehende kommunale und staatliche Museen, sowie generell das Sponsoring von Museen und dessen Unwägbarkeiten. Ein Beispiel ist die seit 2001 bestehende Public-Private-Partnership zwischen dem Eon-Konzern und dem Museum Kunstpalast in Düsseldorf, die jüngst dadurch erschüttert wurde, dass Eon die Dauerleihgabe aus seiner Kunstsammlung, „Number 5 (Elegant Lady)“ von Jackson Pollock, ein Kernstück des Museums Kunstpalast, hat versteigern lassen (Rossmann 2014). In der

1 Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf „hochkulturelle“ Phänomene, mit Bourdieu (1999: 135, 197f.) gesprochen auf die legitime Kunst, auf die Kunstproduktion am autonomen Pol des Feldes.

Literatur ist das dominante Thema die Ausrichtung von Verlagsprogrammen zwischen Gewinnerzielung, Literaturförderung und gesellschaftlichem Bildungsauftrag, wie es sich jüngst im Suhrkamp-Barlach-Konflikt oder der Ankündigung von Amazon, als Verleger tätig werden zu wollen, zeigt. In der klassischen Musik gilt die Aufmerksamkeit der Schließung, Umgestaltung oder Fusionierung von Opernhäusern und Orchestern, so beim Beschluss des SWR, seine beiden renommierten Orchester zu fusionieren, gegen den Dirigenten aus der ganzen Welt vergeblich protestiert haben (Ein offener Brief 2013), oder bei der Auflösung des Ensembles der Wuppertaler Oper und deren Umstellung auf Stagione-Betrieb (Keim 2014). Spartenübergreifend sind aber zugleich Gemeinsamkeiten erkennbar, Auffälligkeiten der Autonomieauslegung, die kunstspezifisch zu sein scheinen und sich damit von autonomierelevanten Diskursen in anderen gesellschaftlichen Bereichen unterscheiden: Vor allem scheint der Autonomiediskurs im Kunstbereich deutlich verengt auf die Finanzierung bzw. Nicht- oder Unterfinanzierung von Kulturinstitutionen. Eine mögliche Einflussnahme durch die staatlichen oder privaten Geldgeber, eine vorausseilende Anpassung an den Markt, eine zensierende Selbstbeschränkung oder eine gezielte Provokation mit Blick auf Sponsoren, sowie ein Agenda-Setting durch die Politik sind praktisch kein Thema; zumindest nicht in der Kunst der westlichen Welt, sondern allenfalls mit dem Blick auf nicht-westliche Länder, etwa wenn es um die Nähe des russischen Dirigenten Valery Gergiev zu Wladimir Putin geht (Büning 2014). Die fundamentale Abhängigkeit von der staatlichen Finanzierung und ihre möglichen Auswirkungen – bei einigen Kulturinstitutionen geht es um fast 90 Prozent des Etats – werden als vernachlässigbar behandelt. Selten oder nie hört man Intendanten oder Stipendiaten damit hadern, dass sie auf staatliche Gelder angewiesen sind und wie das ihre künstlerische Freiheit gefährdet; öfter hört man die Klage, dass staatliche Finanzierungsquellen verringert oder gestrichen werden und eben damit die Kunst gefährdet wird. Es herrscht die Auffassung vor, dass Autonomie ungeachtet der Rahmenbedingungen in der Kunst ein durchgesetztes Faktum ist – *l'art pour l'art* – agierend nach selbstgewählten Prinzipien, unabhängig und frei von Fremddefinitionen und fremden Zwecksetzungen. Wohl in keinem anderen gesellschaftlichen Teilbereich wird Autonomie derart betont und regelrecht beschworen. Vor allem der Kanon der klassischen Werke wird als nahezu unantastbar durch die jeweiligen Rahmungen und die jeweilige Präsentation angesehen.² Öffentliche Gelder

2 Siehe dazu im Folgenden die Analyse des empirischen Materials, auf dem dieser Beitrag aufbaut. Ein weiteres Beispiel sind in der bildenden Kunst die Erklärungen für die hohen Preise, die seit einiger Zeit bei Auktionen von Kunstwerken erzielt

gelten in der Kunst als ‚neutrales Geld‘: no strings attached. Bei Mäzenen, oder wie es dann später mit gewandeltem Gestus heißt: Sponsoren aus der Wirtschaft, wird – nach anfänglichem Misstrauen – auch viel daran gesetzt, den Geldfluss als ungetrübt von vorhergehenden Anpassungsleistungen und begleitenden Erwartungen erscheinen zu lassen. Firmenlogos und Firmennamen dürfen im Programmheft und an anderen prominenten Stellen auftauchen, aber ein im Kunstwerk sichtbares Einwirken kunstferner Einflüsse wird aus innerkünstlerischer Perspektive grundsätzlich nicht erwogen.³ Dieses Autonomieverständnis und diese Verengung des Autonomiediskurses auf einen bestimmten Zustand – kompromittierende Abhängigkeiten gibt es nicht – speist sich aus und mündet in einer zirkulären Argumentation: Weil die Kunst autonom ist, sind ihre Abhängigkeiten neutralisiert.

Bourdieu spießt diesen reinen und zugleich gespaltenen, sich selbst täuschenden Bewusstseinszustand⁴ sehr treffsicher auf, indem er ihn als eine umgekehrte Ökonomie, eine verkehrte Welt kennzeichnet:

„Das schlagendste Beispiel ist das künstlerische Feld, das sich im 19. Jahrhundert konstituiert, indem es die Umkehrung des ökonomischen Gesetzes zu seinem Grundgesetz erhebt. Der Prozeß [...] läuft [...] darauf hinaus, die wirtschaftlichen Zwecke völlig von den spezifischen Zwecken dieses Universum zu trennen. Die reine Kunst, die nach den spezifischen Normen des autonomen Feldes einzig wahre Form von Kunst, lehnt die kommerziellen Zwecke ab, das heißt die Unterordnung des Künstlers und vor allem seiner Produktion unter die externe Nachfrage und unter die aus ökonomischen Sanktionen bestehenden Sanktionen dieser Nachfrage. Sie konstituiert sich auf der Basis eines Grundgesetzes, das die Negierung (oder Leugnung) der Ökonomie ist: Eintritt für alle kommerziell Interessierten verboten.“ (Bourdieu 1998: 149)

Es liegt auf der Hand, dass der letzte Satz heute nicht (mehr?) zutrifft, denn es werden gezielt Personen mit wirtschaftlichen und Marketing-Kompetenzen in die Kunstorganisationen hineingeholt,⁵ und finanzielle Überlegungen spielen dort unabweisbar eine Rolle. Die wirtschaftlichen sind von den künstlerischen Zwecken eben gerade nicht so deutlich getrennt, wie die

werden: Diese werden als werkunabhängig behandelt (zum Beispiel bei Graw 2008: 28ff.).

3 Siehe für eine andere Sichtweise Bourdieu/Haacke (1995).

4 Siehe zu dieser Selbsttäuschung Bourdieu (1998: 186ff.).

5 Zum Beispiel Martin Hoffmann als Intendant der Berliner Philharmoniker.

l'art pour l'art-Formel suggeriert. Faktisch zeigt sich eine große Durchlässigkeit in der Kunst, auch im Hochkulturbereich, für die ‚wirkliche‘ Ökonomie: Es gibt die Gewinnerzielung und Besucherbindung mit Merchandising-Produkten, Groß-Ausstellungen mit Kunst der klassischen Moderne oder klassische Konzerte in Großstadien. Es gibt die engen, gern gesehenen und gut gepflegten Verbindungen mit Großunternehmen und privaten Geldgebern. Es gibt die ungeteilte Bewunderung für die erfolgreichen und teilweise auch reich gewordenen Künstler, die – so müsste Bourdieu im Widerspruch zu seiner eigenen Kunstfeld-Analyse (Bourdieu 1999: 136, 197ff., 234f.) zugestehen – ihren Avantgarde-Status dennoch nicht verlieren.⁶ Und es gibt die umfassende Orientierung der ehemals elitären Kulturinstitutionen an Legitimationskriterien aus der Wirtschaft, aus den Massenmedien, aus der Politik und aus dem Bildungssystem: Mittel-Effizienz, Controlling, Benchmarking, Re-Finanzierung, Publikumsorientierung, Auslastung, Education-Programme, Stadtteilpolitik, regionale Verankerung, Standortattraktivität etc.

Wesentlich ist, dass alles dies mit der Selbstauffassung der Kunst als autonom völlig unverbunden bleibt, sowie dass all diese Abhängigkeiten und Fremdzwänge zugleich offen zutage liegen und im Dunkeln bleiben, gleichsam widersprüchlich tabuisiert werden. Ein Ausgleich oder die gleichzeitige Verfolgung bzw. Vermittlung konkurrierender Ziele oder Orientierungen kann im Kunstbereich offensichtlich nicht transparent geleistet werden.

Das ist der Punkt, an dem auch Luhmanns Autonomie-‚Erzählung‘ über die Kunst, in der er die freie Wahl, den Wechsel (weg von der Religion) und die Vervielfältigung (hin zu Politik und Wirtschaft) der „Anlehnungskontexte“ (Luhmann 1995: 256) als Motor der Autonomisierung kennzeichnet, für die aktuelle Situation zu kurz greift: Trotz der Pluralisierung von Abhängigkeiten oder Umweltreferenzen scheinen diese nicht neutralisiert genug zu sein, um sie offen bearbeiten zu können. Auch von einer Übersetzung oder Umwandlung von Fremd- in Selbstzwänge (vgl. Stichweh in diesem Band) kann keine Rede sein: Die Fremdzwänge werden zwar – mangels Alternative – befolgt, aber sie bleiben als Fremdzwänge gekennzeichnet und bestehen. Sie bleiben äußerlich, was schon an den gängigen Formulierungen wie ‚Sparzwang‘, ‚Kaputtsparen‘, oder ‚Zwangsschließungen‘ erkennbar ist. Zugleich werden sie auf einer anderen Ebene, nämlich bezüglich ihrer möglichen Folgewirkungen, negiert.

6 Dies zeigen die Beispiele der Maler Gerhard Richter und Luc Tuymans oder die der Komponist/innen Wolfgang Rihm, Rebecca Saunders, Sofia Gubaidulina, György Kurtág und Salvatore Sciarrino.

Dass sich im Kunstbereich Entwicklungen vollzogen haben, die weder Bourdieus umgekehrte Ökonomie noch Luhmanns Anlehnungskontexte-Konzept abzubilden vermögen, bedarf einer empirischen Diagnose und Klärung. Dafür bietet sich insbesondere das Phänomen des Kulturmanagements von Hochkultur-Organisationen an, denn dessen umfassende Etablierung in den vergangenen 25 bis 30 Jahren stellt einen wesentlichen Wende- und Kristallisationspunkt in der für den Kunstbereich spezifischen Ökonomie und Autonomiesituation dar (Küsters 2010, 2012b). Ins Auge springen die Kulturmanager/innen aus drei Gründen. Erstens, weil zeitgleich mit ihrem Auftreten von der kulturfinanzierenden Politik und durch die Medien erhöhte Ansprüche an Kunstorganisationen gestellt wurden, ihren Bedarf an Subventionen zu legitimieren (Heinrichs 2006: 19), zum Beispiel durch hohe Publikumszahlen und ein nicht nur aus Eliten bestehendes Publikum sowie durch ein sparsames Wirtschaften. Fremdzwänge aus Politik und Wirtschaft, sowie aus dem Bildungsbereich und den Medien wurden zunehmend unabweisbar: Wenn schon keine Gewinne, so sollten wenigstens keine Verluste gemacht werden, darüber hinaus wurde zunehmend eine Refinanzierung von Teilen der Subventionen erwartet. Zudem erwuchs eine teils neue, teils nur verstärkte Konkurrenz durch privatwirtschaftliche Kulturveranstalter (Heinrichs 2006: 18, 24). Zweitens wurde das Auftreten von Kulturmanagern in den großen Kulturinstitutionen und die Etablierung entsprechender Kulturmanagement-Studiengänge von einer Kontroverse begleitet, deren Hauptstoßrichtung war, dass Kulturmanager hauptsächlich ökonomisch orientiert seien bzw. die Kunst einem ökonomischen Gewinnkalkül unterwerfen wollten und so die Kunstautonomie gefährdeten (Bendixen 1994; Henze 2008; Van den Berg 2009: 103f.). Einen Anlass für diese Kritik gab, dass die Kulturmanagement-Studiengänge einen starken betriebswirtschaftlichen Anteil hatten und die Kulturmanager/innen das typische Management- und Business-Vokabular auf Kunst applizierten (Chiapello 1998: 1; Henze 2013: 185f.). Auf diese Stereotypisierung der Kulturmanager wurde fachintern mit einer reaktiven und präventiven Selbststereotypisierung⁷ reagiert, der zufolge es sich bei den Kulturmanager/innen ‚nur‘ um ‚Ermöglicher‘ von Kultur handele (Bendixen 1994; Henze 2008; Föhl 2009), um ausschließlich mit Finanziellem und eben nicht mit künstlerischen Fragen befasste Dienstleister für Kunst und Künstler/innen, die keinen Einfluss in die Kunst selbst hinein ausüben könnten und würden (Heinrichs 2006: 27; Van den Berg 2009: 100).⁸ Drit-

7 So meine Deutung (Küsters 2010), ähnlich auch Mandel (2009: 14).

8 Ähnliche Argumente finden sich auch in der älteren soziologischen Forschung zu Kulturmanager/innen (Peterson 1986; DiMaggio 1987; Chiapello 1998).

tens ist auf die den Kulturmanagern zukommenden sowohl ökonomisch-administrativen als auch künstlerischen Kompetenzen und Verantwortungsbereiche zu verweisen. Im Widerspruch zur vorher beschriebenen reaktiven Selbststereotypisierung zeigt die neuere soziologische Forschung zu Kulturmanager/innen (Küsters 2010: 44, 2012b), dass es sich hier um Positionen handelt, die finanzielle, organisatorische und künstlerische Kompetenzen, die vorher eher getrennt und auf zwei Positionen verteilt waren (Heskia 2013: 92f.), verbinden, und von den Rollenträgern oft auch aktiv an sich gezogen werden (Küsters 2010: 54f.).

Es erscheint deshalb möglich, sich die aktuelle Realität der Autonomie der Kunst anhand der Kulturmanager-Figur zu erschließen. Dazu muss man deren die Autonomie betreffendes, nutzendes, auslegendes und – wie zu zeigen sein wird – produzierendes Agieren entgegen der oben beschriebenen Stereotypisierung und Selbst-Stereotypisierung analysieren. Die empirische Grundlage dafür bilden qualitative, narrativ fundierte (Küsters 2009, 2012a: 275; Nohl 2012: 14) Leitfaden-Interviews, d.h. prozess-, handlungs- und entscheidungsbezogene Interviews (Küsters 2012a: 271ff.), in denen Kulturmanager/innen (und in einigen Kontrastinterviews auch Künstler/innen) ihre zentralen Arbeitsprozesse schildern: vor allem den Planungs- und Organisationsprozess ihrer letzten und/oder aktuellen Konzertsaison.⁹ Die so generierten, hoch indexikalisierten narrativen Interviewpassagen umfassen mehrere Monate, teilweise Jahre kohärenter Handlungs- und Entscheidungsprozesse. Dabei wurden Kulturmanager/innen von national und international bekannten und renommierten Organisationen¹⁰ befragt, die zumeist auch selbst über eine hohe Bekanntheit und Reputation verfügen¹¹. Bei der Datenanalyse wurde nach der offenen Interpretation eine Rahmung durch das theoretische Makro-Konzept der funktionalen Differenzierung – sowohl in der Fassung Luhmanns wie auch

9 Aus Gründen der analytischen Vereinfachung wurde exemplarisch zu einer Kunstsparte und darin zu Musikmanager/innen in Organisationen der aufführenden Musik gearbeitet.

10 Es handelt sich um die Leiter/innen von Orchestern, Konzerthäusern und Festivals, die klassische Musik, zeitgenössische Musik und Jazz darbieten, also diejenigen musikalischen Genres mit dem höchsten staatlichen und privatwirtschaftlichen Subventionsbedarf (Subventionierungsgrad zwischen 50 und 90 Prozent) im Musikbereich, einem großen umgesetzten Finanzvolumen (Etats von 6 Millionen Euro und mehr), einem hohen Organisationsaufkommen und -bedarf und mit den geringsten Möglichkeiten zu einer breitenwirksamen Vermarktung.

11 So werden beispielsweise die Vertragsverlängerungen oder Positionenwechsel der für meine Untersuchung Befragten, ebenso wie ihre Spielzeitprogramme, in den Feuilletons der überregionalen Zeitungen vermeldet und kommentiert.

in der derjenigen Bourdieus – angewendet. Dieses erlaubt nicht nur, die aus dem Material entwickelbaren Analysefragen zu schärfen (Küsters 2010: 47ff.), sondern ermöglicht es vor allem, unter einer Makro-Fragestellung mit Daten zu operieren, die auf der Mikro- oder Meso-Ebene der Gesellschaft angesiedelt sind.

2 Empirische Analyse

Für eine empirische Analyse im Kunstbereich ist es sinnvoll, bestimmte Ebenen getrennt zu betrachten, soweit sie sich überhaupt trennen lassen: Künstler, Kunstwerk, Kunst als Differenzierungsbereich (ähnlich bei Hartard 2010). Im Weiteren wird sich zeigen, dass auch die Ebene der Kunstorganisation einbezogen werden muss.

2.1 Dimension Künstler und andere Akteure

Auf der Akteursebene wäre Autonomie beispielsweise bei den Entwurfsentscheidungen in der künstlerischen Tätigkeit, im Schaffensprozess anzusiedeln. Zugleich ist hier die Frage zentral, ob alle Akteure über gleiche Arten und Grade von Autonomie verfügen; es ginge also um die Konstellation von Akteuren zueinander unter Autonomiegesichtspunkten (vgl. Gläser/Schmank in diesem Band). Dies ist die akteur- und praxisbezogene Konkretisierung der Frage, ob Autonomie ein graduelles Konzept ist. Daran anzuschließen ist die Frage, ob Autonomie – ab einem gewissen Zeitpunkt, etwa wenn sich das Feld nach einem historischen Ausdifferenzierungsprozess konsolidiert hat – einfach ‚da ist‘ und ‚genutzt‘ werden kann oder ob sie ‚hergestellt‘ werden muss, und wenn ja, von wem und wie, individuell oder kollektiv?

Dirigent: Ich meine, meine Hauptarbeit sind *Partituren lernen und einfach fressen* (lachend), Partituren fressen, und dann das Orchester vorbereiten, dass sie das spielen können. Ich wünschte eigentlich, dass ich mehr Zeit hätte, darüber nachzudenken. Aber es ist manchmal einfach praktisch gesehen, dass du leider- du hast wenig Zeit. Du musst- du bist einfach- deswegen, wenn du einen guten Orchestermanager hast, ist es sehr gut. Weil du schaffst es nicht. Ich meine, du willst auch gute Qualität bringen, ich meine, verstehst du, OPER¹² mache ich jetzt, ich habe

12 Großbuchstaben bedeuten, dass Wörter anonymisiert wurden, indem sie durch Gattungsbegriffe ersetzt wurden.

das schon dirigiert, aber trotzdem. Du kannst immer wieder da reinschauen, und ich meine so hundert Prozent vorbereitet bist du nie. Du kannst immer weiter machen, das ist genau das Problem bei dem Beruf. Es ist das Schöne, aber auch das Problem, du bist nie fertig. Nie fertig. Und deswegen es ist- okay, soll ich da sehr- soll ich lieber sehr mich irgendwie philosophieren über die Musikwelt und so, verstehst du. Was ich auch gut tun würde. Oder soll ich die Stücke weiter lernen. Und es ist öfter so, dass das Praktische einfach gewinnt, weil du bist einfach in einem Stress, dass du das machen musst.

Interviewerin: Hm.

D: Du musst täg- morgen vor einem Orchester stehen, und sie wollen nicht irgendwie deine Philosophie hören über Geld und Kunst und die Welt im Moment, sie wollen hören, wie sollen wir diese Achtel spielen. So. (lacht)

Zu diesem Zitat eines Dirigenten ist das nachfolgende Zitat eines Orchestermanagers zwar nicht faktisch, aber inhaltlich komplementär:

Interviewerin: Hm. Ich muss noch mal nachfragen: Was wären das denn eigentlich – das ist ja nur spekulativ – aber was wären das für Programme, die dann halt eben ein „Minus bei der Zahl unten rechts“ hervorrufen würden?

Orchestermanager (KM9): Alles- Alles hinter Brahms.

I: Aber Sie haben doch jetzt auch Henze- heute Abend wird doch Henze gespielt.

KM: Ja, heute Abend wird Henze gespielt. (...) Aber also ich antworte mal ein bisschen anders, ein bisschen anders drauf. Wenn man uns den Vorwurf einer gewissen Konvention oder einem partiellen Schielen auf Publikum und Abnehmer machen wollte, dann wäre das sicher ein Stück weit gerechtfertigt. Ich habe das relativ schnell erkannt, dass hier – drücken wir es jetzt mal positiv aus – mit einer bestimmten Programmstruktur, so wie so einer Farbe bei so einem Sender oder so- also mit UNTERHALTUNGSMUSIKRADIOSENDER-Musik kriegen Sie auch keine KLASSIKRADIOSENDER-Hörer. Und umgekehrt. Dass mit so einer bestimmten programmatischen Farbe hier relativ erfolgreich zu agieren ist. Das führt natürlich dazu, dass die Programme sich untereinander schon mal so ein bisschen ähneln, und dass so eine gewisse konventionelle Grundstruktur nicht verlassen wird. Da ist in jedem Programm ein Stück der Wiener Klassik oder- und/oder des 19. Jahrhunderts oder so, und auch wenn man es- es gab auch Saisons, wo das anders war. Ich habe mal irgendwann eine Saison gehabt, da war in jedem Abonnementskonzert ein Stück des 20. Jahrhunderts. Also da

nehme ich jetzt mal eine Prokofiev-Sinfonie und Sacre du printemps natürlich mit dazu. Das hat uns aber schon Abonnenten gekostet. Das Sacre du printemps, haben zwei Leute gekündigt, ja? Nur so als kleinen Einschub. Trotzdem war so ein gewisser konventioneller Grundtenor nicht zu übersehen, der sich letztendlich dann anders liest, als jetzt die Programme von Rattle. Solche Programme wie Rattle macht, oder DIRIGENT mit dem KAMMERORCHESTER, wie wir das da gemacht haben, das würde ich gerne, die Leute würden aber schlicht wegbleiben. Gestern in STADT hatten wir 100 Leute weniger als sonst. Als wenn wir, was weiß ich, jetzt Siebte Beethoven gespielt hätten.

I: Hm.

KM: Also das ist einfach so. Und da bin ich auch eher so ein Pragmat, also wenn eine bestimmte Sache gefällt, dann spielt man die dem Volk auch. Wir haben trotzdem Uraufführungen gemacht, wir haben trotzdem moderne Sachen gespielt, dafür ist das Programm heute Abend ja auch wirklich ein gutes Beispiel. Aber es hat überhaupt keinen Sinn, am Publikum vorbeizuplanen.

In beiden Zitaten lässt sich deutlich eine asymmetrische Verteilung von Autonomiepotential erkennen: Der Künstler kann in Zurückweisung anderer als der künstlerischen Kriterien agieren. Diese geradezu alleinige Bezogenheit auf kunstinterne Aspekte wird von ihm selbst als unausweichlich empfunden, als unabweisbare Verpflichtung, und sie wird von seinen künstlerischen Komplementärrollen sogar eingeklagt. In der Bezugnahme auf die Rolle des Orchestermanagers, an den er pauschal die Zuständigkeit für etwas anderes adressiert, deutet sich an, dass es in seiner Situationsdeutung einen legitim adressierbaren, für dieses pauschal Andere, vielleicht alles Nicht-Künstlerische, zuständigen Akteur gibt. Dieser Verweis auf den Orchestermanager durch den Dirigenten ist bereits ein erster Hinweis auf eine autonomiebezogene Arbeitsteilung, eine Entlastung des Künstlers durch Auslagerung von Zuständigkeiten an den Kulturmanager.

An dem Zitat des Orchestermanagers wird zunächst einmal deutlich, dass er sehr wohl mit künstlerischer Planung, unter anderem der Programmplanung der Konzertprogramme des Orchesters befasst ist. Gut zu erkennen ist, wie der Kulturmanager dabei unter dem unabweisbaren Zwang agiert, kunstexterne Kriterien einzubeziehen: zum einen finanzielle und auf das Publikum bezogene (die sich letztlich wieder in finanzielle Kriterien auflösen lassen), zum anderen politisch-legitimatorische, wie sich an anderer Stelle des Interviews zeigen lässt. Diese nicht abweisbaren oder auslagerbaren Restriktionen – er muss letztlich das „Minus bei der Zahl unten rechts“ vor den Geldgebern verantworten – führen zu mutmaßlich selbst auferlegten – „Und da bin ich auch eher so ein Pragmat“ – Auswahl-

beschränkungen bei der Werkauswahl, vor allem der Auswahl von Musikstücken, die nach dem 19. Jahrhundert entstanden sind.¹³ Andererseits werden bisweilen auch zeitgenössische Werke aufs Programm gesetzt – es wird noch darauf zurückzukommen sein, ob das so zu deuten ist, dass dann vorrangig künstlerischen Kriterien gefolgt wird.

Wendet man auf diese Konstellation von Akteuren das von Tyrell (1978: 183f.) im Anschluss an Luhmann ausformulierte Konzept der „legitimen Indifferenz“ an, also die Annahme, dass unter Bedingungen funktionaler Differenzierung gesellschaftliche Teilbereiche (und deren Funktionsrollen) Orientierungen und Ansprüche anderer Teilbereiche zurückweisen können, so lässt sich erstens festhalten, dass es in diesem Fall auf der Akteursebene eine auf Autonomie bezogene Arbeitsteilung gibt, die rein künstlerischen Rollenträgern diese Indifferenz ermöglicht und Kulturmanagern gerade nicht. Zweitens erscheint Autonomie als ungleich verteilt, also als graduell, bezogen auf Akteure, die jeweils mehr oder weniger Autonomie in Anspruch nehmen können. Drittens deutet sich schon hier eine systematische Verknüpfung an: Der Dirigent kann frei von kunstfernen Gesichtspunkten agieren, weil diese kunstfernen Aspekte an den Kulturmanager delegiert sind; dieser agiert aber zugleich auch unter kunstinternen Gesichtspunkten. In diesem Komplementärverhältnis wird vom Kulturmanager, also individuell und nicht kollektiv und nicht durch eine bereichsspezifische Programmierung, für den Dirigenten Autonomie produziert.

2.2 Dimension Kunstwerk

Im Blick auf die Ebene des Kunstwerks selbst können folgende Aspekte unter Autonomiegesichtspunkten relevant sein: der Schaffensimpuls für ein Kunstwerk, seine formale Ausgestaltung, aber auch seine Präsentation und ihre Kontexte und Bedingungen; letzteres ist vor allem bei Künsten, die hauptsächlich in ihrem Aufgeführtwerden leben, also Musik, Theater, Ballett etc., wichtig. In der aufführenden Musik treten auch noch die Auswahl der Interpreten, Interpretationsentscheidungen, sowie die Erarbeitung (Proben) und die Aufführung, überhaupt der Kontext der Werkpräsentation als autonomierelevante Aspekte hinzu.

13 Brahms ist 1897 gestorben. „Alles hinter Brahms“ umfasst also nicht nur die zeitgenössische Musik oder die Neue Musik der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, sondern das gesamte 20. Jahrhundert. Zur Dominanz der Musik des 19. Jahrhunderts im Musikleben siehe jüngst Mortier (2014: 10, 39, 46).

Interviewerin: Hm. Und Sie haben eben gesagt, bis das steht, geht das zwischen Ihnen und einem Veranstalter manchmal acht Mal hin und her.

Ensemblemanager (KM16): Ja.

I: Und was sind denn dann die Parameter, die geändert werden?

KM: Na ja, also angenommen, der Veranstalter hat einen ganz bestimmten Wunsch. Er möchte dieses und jenes Programm haben. Sage ich, können wir gerne machen, du weißt, das müssen wir alles komplett neu einstudieren, das heißt, ich muss die Proben ja auch alle bezahlen, ich lasse das mal kalkulieren. Und dann kommen wir auf 40.000 Euro, sagt der Veranstalter, bist du verrückt? Das ist mindestens zehn zu viel. Und dann geht es los, dann wird halt gefeilscht, so. Macht man was am Programm?

I: Hm.

KM: Meiner Meinung nach- ich oder DAS ENSEMBLE hat- bekommt seine Overheadkosten vom SUBVENTIONSGEBER, aber die ganzen Projektmittel müssen wir per Veranstalterhonorar einfahren. Das heißt, für mich heißt es dann eigentlich, ich muss das Programm ändern.

I: Hm.

KM: Oder ich sage, ja dann, ich versuche dann mal mit einer Probe weniger auszukommen. Oder wenn du die Notenmaterialkosten übernimmst, vielleicht kannst du die anders abrechnen. Oder die Reisen, dass wir dann vielleicht auch die in anderen Töpfen umschichten, die Kosten. Gibt es- alles, was denkbar ist, wird gemacht, um dann halt an die Summe heranzukommen, die der Veranstalter leisten kann.

(...)

KM: Na ja, Sie müssen rechnen, für ein durchschnittliches Stück von 15 bis 20 Minuten, wenn es neu einstudiert wird, brauchen wir drei Proben.

I: Hm.

KM: Alles andere ergibt sich dann daraus. Stücke, die wir oft hintereinander spielen, werden deswegen auch hintereinander gespielt, weil a, sie uns gefallen und b, weil sie preiswerter dann sind, weil wir brauchen sie nicht mehr neu einzustudieren.

An diesem Zitat des Managers eines Ensembles für zeitgenössische Musik ist zu sehen, wie ein Konzertprogramm in Interaktion mit den Auftraggebern (Veranstalter eines Festivals, der das Ensemble bucht) einer ökonomisch zentrierten Kalkulation und Aushandlung unterzogen wird. Dies geschieht in Abwägung einer Vielzahl ökonomischer Gesichtspunkte – von den Kosten einer einzelnen Probe, für die die Musiker des Ensembles jeweils einzeln bezahlt werden, bis hin zur Gesamtfinanzierung des Ensembles und zu diversen Abrechnungskniffen auf Seiten des Veranstalters – mit

künstlerischen Minimalerfordernissen: Wieviel Probenzeit ist überhaupt finanzierbar, und muss vielleicht doch das gewünschte neue Werk durch eines ersetzt werden, das das Ensemble bereits im Repertoire hat, um die Kosten zu verringern? Die Kostenkalkulation wirkt also, vermittelt durch die Aushandlungsentscheidungen des Kulturmanagers, direkt in die künstlerische Qualität der Werkpräsentation hinein. Programmauswahl und Probenzeit sind zugleich künstlerische Parameter und Stellschrauben, mittels derer der Kulturmanager das Engagement des Ensembles erreicht, während andere, eher ökonomische Parameter – wie geringere Gagen für die Musiker oder ein Verzicht auf dieses Engagement – von vornherein nicht als mögliche Verhandlungsgesichtspunkte auftauchen.

Während das vorherige Zitat des Ensemblemanagers aufzeigt, wie in das Kunstwerk bzw. in dessen Präsentation und Rahmung unter ökonomischen Maßgaben eingegriffen wird, liefert das folgende Zitat einen Beleg für den einleitend beschriebenen Befund, dass die Kunstwerke selbst aus der Sicht vieler Akteure als unantastbar durch ihre Rahmung und Präsentation angesehen werden, dass also ein im Kunstwerk nachweisbares Einwirken kunstferner Einflüsse gewissermaßen per Definition ausgeschlossen wird.

Interviewerin: Ist eigentlich, haben sich durch diese Prozesse auch die Inhalte, also jetzt wirklich im Innersten geguckt, der Konzerte verändert? Also, die Inhalte der Kunst?

Konzerthausintendant (KM10): Nein. Nein.

I: Also, Sie hatten eben das Beispiel die Programm-, das Programm []¹⁴ -

KM: Nein, also das Konzert selber, es [] Mozart wird durch Marketing nicht besser oder nicht schlechter. Mozart bleibt wie er ist, man kann ihn nur zu oft hören vielleicht manchmal, zu oft spielen. Aber er ist als Kunstwerk autonom. Also man kann in das Kunstwerk nicht eingreifen, das Kunstwerk im Inneren bleibt unangetastet. (...)

I: Würden Sie denn- oder fällt Ihnen auf Anhieb irgendwas ein, wo Ökonomisches in die Kunst hineinwirkt?

KM: Welche Kunst? Also, in das Kunstwerk selber? Oder?

KM: Die, die Sie erfahren. Also in Ihrem Erfahrungsbereich.

E: Ich verstehe die Frage jetzt nicht. Ökonomisch müssen Sie ja denken, aber Mozart bleibt Mozart.

„Mozart bleibt Mozart“ – Dieses Kulturmanager-Ideologem, dieses Dogma wird von den Kulturmanager/innen in großer Homogenität und sehr for-

14 Auslassungen in eckigen Klammern markieren unverständliche Passagen.

ciert vertreten. Zugleich agieren sie jedoch bezogen auf die Programm-Kosten-Gestaltung genauso wie der zuvor analysierte Ensemblemanager, ordnen also künstlerische Erwägungen ökonomischen Erfordernissen unter und verquicken diese. Bemerkenswerterweise sind es fast immer Werke und Komponisten des klassischen Kanons, die als Beleg für die Unantastbarkeit der Musik angeführt werden, obwohl ja gerade diese einer besonders starken Vereinnahmung durch Werbung und andere Kommerzialisierungsmaßnahmen ausgesetzt sind und waren. Das strikte Festhalten daran, dass die Kunstwerke letztlich immun gegenüber den ökonomischen Einflüssen und Rahmungen ihrer Präsentation sind, ist sozusagen der Freibrief für eben jene ökonomisch-künstlerische Kalkulation, die von den Kulturmanagern bei jedem Programm, jeder Werk- und Interpretenauswahl durchgeführt wird. Zudem bildet dieser klassische Werkkanon den Hauptteil des Repertoires, das von den Kulturmanager/innen ‚programmiert‘ wird: Die bereits durchgesetzten, als hochwertig anerkannten, legitimen Werke, deren Aufführung und stete Neu-Interpretation das größte Publikumsinteresse garantiert, fungieren als Kern der Konzertprogramme. So wird Autonomie also nicht nur erzeugt, sondern auch verhindert, indem die Werkauswahl verengt wird, beispielsweise dadurch, dass nur wenig zeitgenössische Musik aufs Programm gesetzt wird.

2.3 Dimension Kunst

Die Makro-Ebene der Kunst als gesellschaftlicher Teilbereich muss beim hier zugrunde gelegten empirischen Material auf die Orientierung an den bereichsdominierenden Codes (Luhmann) bzw. Logiken oder Nomoi (Bourdieu) zurückgeführt werden. Es geht nun also nicht, wie bei der ersten Dimension, um autonomiebezogene Akteurskonstellationen oder, wie bei der zweiten Dimension, um Einflüsse auf Kunstwerke, sondern um die Art und Weise der Verfolgung von ökonomischen und künstlerischen (und möglichen weiteren) Orientierungen durch die Kulturmanager/innen.

Konzerthausintendant (KM13): Na, also ich kann es nicht trennen. Ich glaube, es fließt wirklich alles ineinander. Also man muss eigentlich schon in dem Moment- oder bei mir ist es so, wenn ich dann wirklich überlege, was das bestimmte Konzert sein könnte oder wie ein bestimmtes Konzert aussehen könnte, dann könnte ich Ihnen auch direkt die Pressemitteilung dazu schreiben. Oder die- könnte ich Ihnen sagen, das – also jetzt nicht auf Mark und Pfennig, aber das kostet eher 15 Euro Eintritt oder eher 25 Euro Eintritt. Oder da glaube ich, dass wir eher 200 Karten verkaufen oder eher 500 Karten verkaufen. Also das

schwimmt für mich alles sehr ineinander. Ist, glaube ich, auch gut so. Also ich würde das nicht anders wollen, sagen wir mal so. Das ist wichtig, dass man sich trotzdem ab und zu auf seinen Hintern setzt und das dann ausdestilliert, ja? Und sagt, jetzt beschäftige ich mich einfach wirklich nur mit Kalkulation.

Dasselbe Thema, aber vorgebracht weniger als Selbstreflexion und -legitimation, sondern in praxi, wird im nachfolgenden Zitat eines Orchestermanagers eines international erfolgreichen und gastierenden Orchesters angeschnitten:

Orchestermanager (KM17): Nein, diese Wünsche gibt es. Natürlich gibt es die. Absolut. Ja. Das ist die tägliche Auseinandersetzung hier. Dass Leute sagen: „Mensch, wir haben aber schon lang keinen Schönberg mehr gemacht“ und.

I: Und es ist auch eher die Neue Musik oder gar nicht mehr so neue Musik, die dann hinten rüberfällt?

KM: Ja-

I: Weil ich meine, jetzt ist ja doch ein deutlicher Schwerpunkt auf Klassik, Wiener Klassik, so?

KM: Klar. Na ja, also zumindest jetzt mit DIRIGENT X ist das die Speerspitze des Marketings. Aber das ist/ Darum, dieses Bild mit der Speerspitze ist ganz gut. Also die Spitze ist DIRIGENT X. Beethoven im Moment. Dahinter kommt dann aber schon DIRIGENT Y mit Schubert, Haydn, Mendelssohn, keine Ahnung. Die zweite Ebene ist dann so Barock bis zeitgenössisch. (...) Das ist in der Vermarktung fast schon international kein relevanter Bereich, aber für die Markenbildung des Orchesters wichtig, dass man/ dass ein paar Leute immer wiederkommen, ne? Das ist aber schon die zweite Ebene. Und die dritte Ebene ist dann der experimentelle Bereich. Dass man sagt, man macht verrückte Sachen, man macht Crossover, man arbeitet mit unbekanntem Dirigenten oder mit Nischenrepertoire oder keine Ahnung. Und das muss man eben so sortiert kriegen und priorisiert kriegen, dass je weiter die Ausstrahlung ist, also im globalen Maßstab, ist eigentlich nur die Speerspitze von Interesse. Je weiter ich wegfunke sozusagen, desto eindeutiger und klischeehafter muss die Botschaft sein. Und je enger der Kreis ist in dem ich mich bewege, umso wilder kann ich experimentieren. (...) Und wir haben speziell ne Kammermusikreihe. Das ist unser Ökotoop. Unser Biotoop. Wo die Musiker absolute Freiheit haben, wo sie sich hinsetzen und sagen, ich mach jetzt das und dies und jenes.

I: Als kleine-

KM: Als kleineres Ensemble dann. Und wo ich als Manager sage, ich lebe damit, dass da keiner hinkommt. (lacht) Also übertrieben, ja? Wenn ich zweieinhalbtausend Leute im INTERNATIONAL BEDEUTENDEN KONZERTHAUS erreichen kann, und dann Kammermusik habe mit 125, dann ist das vernachlässigbar.

Für den Konzerthausintendanten geht die Orientierung an ökonomischen und künstlerischen Gesichtspunkten ineinander über. Er beschreibt, wie er sich manchmal bewusst dazu zwingen muss, beides zu trennen und eine rein ökonomische Kalkulation durchzuführen. Die Nicht-Unterscheidung zwischen verschiedenen Orientierungen und Entscheidungsnotwendigkeiten ist sein Normalfall. Die Zusammenstellung eines Konzertprogramms unter künstlerischen Gesichtspunkten ist untrennbar mit Überlegungen, fast schon Intuitionen zur Preisgestaltung und Vermarktung verbunden. Dies ist auch deshalb naheliegend, weil er als Person all diese Entscheidungen selber trifft. Es gibt für ihn keine formale Verpflichtung, keine Anforderung, keine Notwendigkeit, beides voneinander zu trennen. Er muss seine Entscheidungsfindung nicht offenlegen und ist entsprechend nicht gezwungen, sie zu explizieren oder zu verbalisieren. Um die Berücksichtigung beider Orientierungen, künstlerischer und finanzieller, gleichzeitig zu ermöglichen, ohne dabei die Vermittlung von beidem oder mögliche Konflikte zwischen beidem auszuformulieren, scheint dies ein vorteilhafter Modus zu sein: Die unausgesprochene, implizit bleibende gleichzeitige Verfolgung möglicherweise konfligierender Orientierungen durch eine Person und in einer Person befreit den Kunstbereich von der Gefahr eines manifesten Konflikts zwischen diesen Orientierungen.

Der Kulturmanager selbst allerdings ist nicht befreit von diesem Konflikt: Er kann keine der potentiell im Konflikt stehenden Orientierungen zurückweisen und ist darauf angewiesen, kraft seiner Erfahrung, Kompetenz und Ressourcen akzeptable Ausgleiche herzustellen. Er verfügt über keinerlei Legitimation zur Indifferenz gegenüber den verschiedenen Ansprüchen und Orientierungen. Während das erste Zitat dies in der Form einer Selbstbeschreibung wiedergibt, zeigt das zweite Zitat des Orchestermanagers deren manageriale Anwendung. Der Orchestermanager muss eine Lösung für die künstlerischen Selbstverwirklichungsbedürfnisse der Orchestermusiker finden, auch wenn sie weder zum Marketing noch zur Finanzierung beitragen, und er ermöglicht dies, indem er einen komplexen, ringförmigen ökonomischen ‚Überbau‘ aus marktgängigeren bis kunstaffineren Aktivitäten aufbaut. Dies resultiert in einem konstanten Wechseln und Mischen von Orientierungen. Der Kulturmanager reguliert die künstlerische Arbeit in der von ihm geleiteten Kunstorganisation ökonomisch und erzeugt zugleich – gerade indem er selbst kunstferne Kriterien nicht abwei-

sen kann – legitime Indifferenz, d.h. Autonomiepotentiale für Künstler; er platziert oder initiiert Kunstwerke unter künstlerischen Gesichtspunkten. Die künstlerischen Gesichtspunkte sind allerdings nur teilweise sein oberstes Motiv, als solches fungiert eher und primär die Mehrung der Reputation des Orchesters und das ‚Ruhigstellen‘ seiner Mit-Akteure. Dazu muss er so viel künstlerischen Spielraum preisgeben, wie ökonomisch unvermeidbar ist, zugleich aber die Preisgabe des künstlerischen Spielraumes so gering wie möglich und zudem möglichst verdeckt halten. An diesem Punkt wird deutlich, dass und wie Konzeptualisierungen von Kulturmanagern fehlerhaft sind, wenn sie zwar unterschiedliche Orientierungen unterscheiden, wie dies zum Beispiel DiMaggio mit Orientierungen wie „aesthetic“ oder „managerial“ tut (DiMaggio 1987: 83; ähnlich in der Konstruktion Kirchberg 2010), aber einem Kulturmanager jeweils nur eine Orientierung zuordnen.

Konzerthausintendant (KM13): Mit allen Schwierigkeiten, die sich da drunter dann ergeben, weil das, was sich jetzt – hoffe ich zumindest – was sich aus meinem Lebenslauf und auch sonst ergibt, ist, dass ich sehr stark für eine Verbindung von künstlerischem Inhalt und Programm und programmatischem Leben eines Hauses und allen dafür notwendigen Rahmenparameter, seien es die Finanzen oder die Struktur, stehe. Und diese Doppelhäusigkeit, die da in mir angelegt ist, also das beides für unabdingbar zu halten, dass man das zusammenfügt, macht einen ganz häufig bei den Künstlern suspekt, weil die sagen, ja, der redet ja ständig hier über- oder benimmt sich quasi wie ein normaler Kaufmann. Und die Leute, die eher aus der Verwaltung, aus der Finanzwelt kommen, sagen, der redet ja mit uns sowieso nur wie ein Künstler. Und ist genauso explosiv wie irgendeiner, der aus der Künstlerwelt kommt. Und diese beiden Sachen zusammenzukriegen, war, glaube ich, auch ganz lange in meinem Lebenslauf oder in meiner Berufssituation eher ein Nachteil für mich, weil ich immer- weil immer einer gesagt hat, ja, der gehört ja nicht zu uns.

Wichtig ist, zu sehen, dass es sich hier keineswegs um einen formal und offen erteilten Auftrag zur Autonomieproduktion, um eine vertraglich formulierte Legitimation zur Indifferenz-Unmöglichkeit handelt, sondern dass diese Produktion von Autonomiepotentialen für andere und die Vermittlung konfligierender Orientierungen auf einer Selbstmotivierung basiert und vollständig nach innen verlagert ist. Die Kulturmanager selbst präsentieren dies als eine ihrer Wesenseigenschaften. Sehr prägnant bringt dies die Formulierung von der „Doppelhäusigkeit, die da in mir angelegt ist“ auf den Punkt. Der Kulturmanager erzeugt durch diese Repräsentation konkurrierender Orientierungen und die daraus resultierende Ambivalenz Miss-

trauen und Abgrenzung bei den Komplementärrollen. Er erscheint immer als Fremdkörper und kann sich nicht auf organisational gebahnte Rollenerwartungen beziehen. In loser Anlehnung an das bekannte Konzept aus der Arbeitssoziologie könnte man von „Subjektivierung“ (Moldaschl/Voß 2002) sprechen: Es handelt sich um eine Subjektivierung des Heteronomen, bei der der Kulturmanager selbsttätig und selbstmotiviert agiert, indem er die konfligierenden Kriterien in sich austariert. Die Subjektivierung des Heteronomen ermöglicht die Verdeckung der geleisteten Vermittlung oder Verquickung von Orientierungen, während das Modell des ‚dual leadership‘, wie es früher in Kulturbetrieben vorherrschte, den Konflikt gerade offenlegen würde (Røyseng 2008: 40ff.).

Die Vermittlung geschieht wohlgerne nicht nur in der Rolle, sondern in der Person des Rollenträgers. In diesem Befund liegt ein entscheidender Unterschied zu den bisherigen theoretischen Modellierungen von Vermittlungsrollen in der Autonomiefrage: Die gängigen Modelle gehen davon aus, dass es sich um eine markierte, sichtbare, manifeste, durch Positionen oder Rollen vorgebahnte Vermittlung handelt. Luhmanns (1964: 220ff.) Konzept der „Grenzstellen“ sieht diese an den Grenzen einer Organisation oder zwischen Organisationen angesiedelt und die Organisation nach außen vertretend. Eine starke Orientierung an Außenansprüchen wird dabei als verständliches, mit der Position einhergehendes Übel, aber letztlich als nicht wünschenswert und als Problem für die Rollenerfüllung betrachtet.

Eine weitere Differenz kommt hinzu: Die vom Kulturmanager verkörperte Position des Vermittlers von heteronomen Orientierungen befindet sich an der Spitze der Organisation und nicht an ihrem Rand oder in einer Art Zwischensystem zwischen Organisationen, wie von Luhmann bezüglich der Grenzstellen angenommen, oder wie im Konzept „intersystemischer Organisationen“ angedacht (Bode/Brose 2001). Die Vermittlung konkurrierender Logiken im Kunstbereich basiert jedoch genau auf der Verlagerung nach innen, nicht mehr nur in eine Rolle, sondern in die Person des Rollenträgers hinein. Von dessen individueller Ausgestaltung, subjektiven Präferenzsetzungen und Loyalitäten zu den verschiedenen Teilbereichen hängt der Erfolg seiner Vermittlungsleistung im Rahmen der Finanzierungsbedingungen der jeweiligen Organisation ab.

Einen Schritt über das Grenzstellen-Konzept hinaus geht Schimanks (2008) Konzept des „double talk“: Ein Hochschulrektor beispielsweise vermittelt zwischen Ministerium und Professorenschaft und kommuniziert die jeweils andere Orientierung zu der Gegengruppe, um auf diese Weise Verständnis zu erzeugen und Kompromisse herbeizuführen. Dies wird sicherlich auch von Kulturmanager/innen geleistet, wenn sie zum Beispiel die Finanzierungswünsche und andere Belange der Kunst bei den Geldgebern vertreten. Der Clou beim hier analysierten Kulturmanager ist jedoch, dass

beide Ansprüche nach innen und nach außen zugleich vertreten werden, und zwar bereits in vermittelter Form, als getroffene Entscheidung.

2.4 Dimension Kunstorganisation

Das dargestellte interne Austarieren der potentiell konfligierenden künstlerischen und ökonomischen Orientierungen wirft die Frage nach der Richtschnur dieser Vermittlung auf. Ausgehend von der Analyse des empirischen Materials kann keine Orientierung als dominant bezeichnet werden. Die Beantwortung der Frage, welches Ziel, welche Orientierung das Alternieren und Vermitteln zwischen Orientierungen koordiniert, führt auf die Ebene der Kunstorganisation und auf die Relation zwischen Kulturmanager und Kunstorganisation:

Orchestermanager (KM9): Nein, eine konkrete Sorge ist das nicht, aber ich sage mal, ich habe manchmal das Gefühl und sage das auch manchmal, ohne dass das als Eitelkeit verstanden wird, hoffe ich: Ich werde ja hier für die Vision bezahlt. Und die Vorstellung von der Zukunft, und nicht für die pragmatische Abwicklung einer letztlich mehr oder weniger beliebigen Gegenwart oder so. Das Konzert heute Abend, das würde auch stattfinden, wenn ich jetzt nach Hause fahre und mich in die Badewanne lege, das wäre genauso gut oder schlecht. Auch das nächste auch bis nächstes Jahr im Mai würden alle Konzerte genauso gut sein, wenn ich nicht dabei bin. Aber dann irgendwann fängt es an, dann kommen keine neuen nach. Und ich glaube, man muss sein – den Fehler haben viele gemacht und machen ihn noch – seine Freundschaften schließen und sein Image pflegen und seine Partner suchen und finden muss man, wenn es einem gut geht und wenn man so ein bisschen Erfolg hat. (...) Also wenn ich jetzt zu allen Leuten erst gehe, wenn mir die Zuschüsse gekürzt sind, zum BÜRGERMEISTER und zu Politikern und ich weiß nicht was, und die sagen: Wer ist denn dieser LORENZ¹⁵ eigentlich, von dem haben wir noch nie gehört, jetzt kommt der da plötzlich an und erzählt uns was von Geld, also wir haben nie ein Konzert gehört, und da stand nie was in der Zeitung, wir wussten nicht mal, dass es den gab; jetzt kommt er plötzlich an und will Geld. So bin ich aber jetzt hier so was wie Mister ORCHESTER, der geht- ich gehe immer hin. Ob es gut oder schlecht ist. Und eines Tages ist es ganz schlecht, und dann werden die natürlich alle hoffentlich sagen: Herr LORENZ, wie können

15 Der Name wurde pseudonymisiert.

wir Ihnen helfen? Wir haben jetzt so viel zusammen gemacht, wir haben so schöne Konzerte gespielt, wir haben so viel oder wenig Geld gegeben, wir sind durch Freud und Leid gegangen (...) und jetzt wollen wir doch auch nicht, dass dem ORCHESTER Böses widerfährt. Also das ist zumindest mein Kalkül, ob das dereinst aufgeht, weiß ich nicht, aber ich glaube, also mein Rundgang heute Abend durch die Abonnentenschar da unten und durch die Konzertbesucher ist wahrscheinlich genauso wichtig wie die Sinfonie selber. Ein „Hallo, Herr LORENZ“.

Das Zitat macht deutlich, dass dieser Orchestermanager neben der Erfüllung seiner Aufgaben im Tagesgeschäft eine längerfristige, übergreifende Aufgabe für sich selbst entwickelt hat, eine Aufgabe die jenseits seines Arbeitsvertrages und jenseits der formalen und informellen Erwartungen an seine Rolle liegt: Er entwickelt eine Zukunftsvision für das Orchester und er arbeitet am Fortbestand dieser Kunstorganisation in der Zukunft. Dies ist die Hauptaufgabe, auf die er sich verpflichtet und die sein Handeln orientiert. Er reflektiert all seine Handlungen, auch die Runde durch das Foyer in der Konzertpause am Abend des Interviewtermins, unter diesem Aspekt. Die Erhaltung oder Abschaffung der Kunstorganisation wird sozusagen zum neuen, vom Kulturmanager selbst etablierten Code, der die Konkurrenz zwischen Kunst-Code und Wirtschafts-Code reguliert. Dies wird mit dem Konzept der Nebencodierung¹⁶ nicht angemessen erfasst, denn hier wird ein neuer, dritter Code über zwei in einem Bereich konkurrierende Codes gestellt. Im Dienste dieser Bestandssicherung entwickelt der Kulturmanager diverse Maßnahmen. So gibt er der Kunstorganisation sein Gesicht und verschmelzt seine Person und das Orchester; er wird als „Herr LORENZ“ zum „Mister ORCHESTER“. So kann er menschliche Beziehungen für die Loyalität der Geldgeber zum Orchester in Anspruch nehmen. Dies ist ein weiterer Baustein der zuvor bereits eingeführten Diagnose der Subjektivierung von Heteronomie und Autonomieproduktion im Kunstbereich.

Festivalintendant (KM15): (...) Aber (lacht) insofern war- ja, war nach drei Monaten eigentlich klar, gab mehrere Alternativen, die dann so auf mich zukamen, und es war aber dann auch klar für die STADT, wenn ich hierher gehe, dann nur mit einem Budget, was über mehrere Jahre garantiert wird, und dieses Budget steht bei mir im Vertrag, und in dem

¹⁶ Siehe dazu, aufbauend auf Luhmann, Krönig (2007: 23ff., 73ff.), sowie Schimank (2010).

Augenblick, wo sie anfangen, dieses anzutasten, kann ich handeln, und zwar ganz konsequent und ganz brutal.

Die Subjektivierung, hier: die Verquickung von Kunstorganisation mit der Kulturmanager-Rolle bzw. darüber hinausgehend mit der Person des Kulturmanagers, kann sehr weit gehen, wie dieses Zitat zeigt, in dem das Budget des Festivals in den Intendantenvertrag hinein festgeschrieben und damit einklagbar und bei Nichterfüllung zum Grund für eine mögliche Vertragsauflösung wird. Diese Form der Sicherung des Budgets einer Organisation durch den Arbeitsvertrag eines bloßen Angestellten stellt einen weiteren Aspekt der Subjektivierung der Autonomieproblematik nochmals ganz deutlich heraus: deren Lösung ist auf der Akteursebene angesiedelt, also auf der Mikro- und nicht auf der Meso- oder Makro-Ebene. Der Impuls zur Vermittlung erfolgt durch den Akteur selbst, hier: durch den Kulturmanager, der dies bei der Aushandlung seines Arbeitsvertrages zur Bedingung macht. Dies geschieht nicht motiviert durch die Verpflichtung auf eine oder beide Orientierungen, zumal nicht auf die künstlerische, sondern durch eine Selbstverpflichtung auf die Existenzsicherung und das Fortbestehen der jeweiligen Kunstorganisation.

3 Fazit

Zur Beantwortung der Frage, wie im Differenzierungsbereich Kunst mit Fremdzwängen umgegangen wird und wie unter Bedingungen der Unabweisbarkeit heteronomer Logiken Autonomie erzeugt wird, muss als Ausgangslage zunächst einmal festgehalten werden, dass die in der Phase der Ausdifferenzierung der Kunst sich etablierende umgekehrte Ökonomie, die ökonomische Zwänge und Interessen negiert, zwar so nicht mehr besteht, Fremdzwänge jedoch nicht offen bearbeitet und integriert werden können. Die faktische Übernahme von Orientierungen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen wird ignoriert oder sogar negiert, wird zumindest nicht transparent behandelt, um nicht die Strukturierung und Selbst-Präsentation des Bereichs als umgekehrte bzw. negierte oder geleugnete Ökonomie (Bourdieu 1998: 149) zu irritieren oder zu gefährden. Gleichzeitig allerdings belegen zahlreiche Phänomene, dass diese geleugnete Ökonomie längst aufgegeben wurde und ökonomische Anforderungen unabweisbar geworden sind. Ein Ausgleich zwischen ökonomischen und künstlerischen Kriterien im Bereich der Kunst kann deshalb nicht explizit thematisiert und institutionalisiert geregelt werden.

Der vorliegende Beitrag ging, basierend auf empirischer Forschung zu Kulturmanager/innen, der Vermutung nach, dass die Integration und Bear-

beitung von Fremdzwängen, die Vermittlung potentiell konfligierender ökonomischer und künstlerischer Orientierungen im Kunstbereich, über Leistungsrollen gelöst wird, denen sowohl ökonomische wie künstlerische Kompetenzen und Entscheidungsaufgaben zukommen. Als Ergebnis wurde die These formuliert, dass die Vermittlung autonomer und heteronomer Orientierungen und Ansprüche, die nicht offen geleistet werden kann, durch die ausschließliche Verweisung ihrer Bearbeitung an die Leistungsrolle Kulturmanager/innen geschieht, und letztlich in die Person des Kulturmanagers hineinverlagert wird, der sich nicht auf formal definierte Aufgaben und Kriterien zurückziehen kann. Einerseits wird diesen Führungsrollen die Zuständigkeit für beide Orientierungen zugewiesen, andererseits ziehen sie die Verantwortung selbst aktiv an sich, um Handlungsmöglichkeiten hinzuzugewinnen. Zugespitzt und zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass die Produktion von Autonomie in der Kunst durch die Subjektivierung von Heteronomie erreicht wird.

Weiter wurde gezeigt, dass die Vermittlung der potentiell konfligierenden ökonomischen und künstlerischen Kriterien durch die Kulturmanager/innen selbstmotiviert geschieht, und zwar durch die Überordnung der Kunstorganisation und ihres Fortbestehens über künstlerische und ökonomische Belange. Das Regulativ findet sich also in einem neuen Code, dem Fortbestand/Nicht-Fortbestehen der Kunstorganisation (Orchester, Ensemble, Konzerthaus, Festival). Die in die Rolle und Person des Kulturmanagers hineinverlagerte ‚Lösung‘ der potentiellen Konflikte zwischen künstlerischen und ökonomischen Ansprüchen wird letztlich über dessen Selbstverpflichtung auf das Fortbestehen der Kunst-Organisation erreicht. Eine Verbalisierung oder Offenlegung der getroffenen Entscheidungen, in denen beide Kriterien verfolgt und vermischt werden oder jeweils ein Kriterium priorisiert wird, findet nicht statt und die Entscheidungen bleiben allein an den Kulturmanager rückadressierbar. So wird legitime Indifferenz und damit Potential zu autonomem Handeln für andere Rollenträger im Bereich der Kunst erzeugt, während und weil der Kulturmanager selbst die einzige Rolle innehat, die über keine legitime Indifferenz verfügt. Auch die für den Kunstbereich unabdingbare Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung als ‚autonom‘ muss so nicht revidiert werden. Die exakte Wirksamkeit von Fremdzwängen, zum Beispiel in der Formation und Präsentation von Kunstwerken, bleibt so im Verborgenen – und kann zur Not dem Kulturmanager vorgeworfen werden. Dabei wird künstlerische Autonomie durch die Anwendung von Fremdzwängen gewährleistet und erzeugt, ohne dass diese Anwendung von konkurrierenden Orientierungen auf die Kunst direkt ‚zurückfallen‘ würde. Die Lösung der Autonomie- und Vermittlungsproblematik liegt also nicht auf einer Organisations-Ebene oder auf der gesellschaftlichen Makro-Ebene, sondern auf der Akteursebene.

Allerdings finden sich die Wirkungen der konkurrierenden Makro-Orientierungen, vor allem der ökonomischen, auch in der Kunst selbst wieder: Erstens und vor allem im Schwerpunkt auf dem klassischen Werke-Kanon, der die Musik der Wiener Klassik und des 19. Jahrhunderts präferiert, mit der man beim Publikum wenig falsch machen kann, und zeitgenössische Musik und experimentelle Programme eher hintanstellt. Zum zweiten darin, dass die Gründe, aus denen zeitgenössische Musik aufgeführt und andere künstlerische Wagnisse eingegangen werden, oft nicht kunstinterne Beweggründe sind, sondern vor allem der Reputation der jeweiligen Kunstorganisation, und damit wieder ihrem Erhalt dienen, dem übergeordneten, entscheidungsregulierenden Ziel der Kulturmanager/innen.

Bezogen auf bisherige soziologische Autonomiekonzepte liefern die vorgelegten Analyseergebnisse erstens einen empirischen Beitrag zur Ausbesserung einiger theoretischer Leerstellen und fungieren damit zweitens als Korrektiv gewisser Fehldiagnosen. Betrachtet man beispielsweise die Auffassungen, die Bourdieu über den Kulturmanagern verwandte Rollen wie Galeristen, Kuratoren oder Verleger äußert, wird deutlich, wie notwendig die Basierung in empirischer Analyse ist, um nicht den eigenen Ressentiments auf den Leim zu gehen. So spricht Bourdieu (1999: 27, 47, 48, 115, 329, 343) zwar immer wieder von „Doppelwesen“, „Mittlerpersonen“ und „Doppelgestalten“, von einer „Doppelnatur“ sowie vom „Doppelcharakter“ von Entscheidungen, ohne aber diese Metaphern in eine tatsächliche Analyse zu überführen. In seinem abschließenden Urteil über solche Akteure lässt er dann die Doppelnatur unter den Tisch fallen und unterstellt ihnen eine ausschließliche Orientierung am ökonomischen Nomos, fasst sie also als Agenten der Intrusion einer anderen Logik ins Kunstfeld: „Über diese Doppelgestalten [...] dringt die Logik der Ökonomie bis ins Herz des Universums der Produktion für Produzenten vor“ (Bourdieu 1999: 343); im Schlusskapitel von *Die Regeln der Kunst* formuliert er diese Einschätzung einer Bedrohung der Autonomie dann auch für die Gegenwart (Bourdieu 1999: 523, 530). Diese Diagnose ergibt sich dadurch, dass Bourdieu seine empirische Analyse der Autonomie und Ökonomie des Kunstfeldes des späten 19. Jahrhunderts nicht aktualisiert, sondern umstandslos „bis in unsere Tage“ verlängert (Bourdieu 1999: 187).¹⁷

Aufgrund der in den dominanten Differenzierungstheorien – wenn auch, wie etwa der vergleichende Blick auf Luhmann und Bourdieu zeigt, in unterschiedlich starker Ausprägung¹⁸ – mitgeführten Annahme einer Struk-

17 Für eine vergleichbare Kritik an Bourdieu siehe Zahner (2006).

18 Anders als Luhmann, der eine Strukturgleichheit annimmt, geht Bourdieu davon aus, dass sowohl die Felder selbst als auch ihre je spezifischen Strukturmerkmale

turgleichheit aller Differenzierungsbereiche stellt sich die Frage, inwieweit die hier getroffene Diagnose der Produktion von Autonomie in der Kunst durch Subjektivierung des Heteronomen auch für andere Differenzierungsbereiche zutrifft. Strukturgleichheit kann jedoch nicht weiterhin einfach theoretisch postuliert werden und die Frage, ob es sich beim Kunstbereich um einen Sonderfall handelt oder nicht, kann nur empirisch für jedes einzelne System geklärt werden. Dies könnte entlang der für den Kunstbereich hier herausgearbeiteten Aspekte und Befunde geschehen, etwa dadurch, dass in anderen Bereichen die Funktionsweisen und Subjektivierungsmodi zentraler Leistungsrollen einer vergleichenden empirischen Analyse unterzogen werden.

Literatur

- Bendixen, Peter (1994): „Kulturmanagement oder Kommerzialisierung der Kultur?“ In: Rauhe, Hermann/Demmer, Christine (Hg.): *Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin/New York: de Gruyter, S. 45-55.
- Bode, Ingo/Brose, Hanns-Georg (2001): „Zwischen den Grenzen. Intersystemische Organisationen im Spannungsfeld funktionaler Differenzierung“. In: Tacke, Veronika (Hg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 112-140.
- Bourdieu, Pierre: (1993): *Soziologische Fragen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre: (1998): *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre: (1999): *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre/Haacke, Hans (1995): *Freier Austausch. Für die Unabhängigkeit der Phantasie und des Denkens. Ein Gespräch*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Büning, Eleonore (2014): „Künstlersolidarität zu Putin. Valery Gergiev schließt seinen Pakt mit der Macht“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 13.03.2014. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/krim-krise-dirigent-gergiev-bleibt-putin-treu-12845793.html> (zuletzt aufgerufen am 01.06.2014).
- Chiapello, Ève (1998): *Artistes vs. Managers. Le Management cultural face à la critique artiste*. Paris: Edition Métailié.
- DiMaggio, Paul (1987): *Managers of the Arts*. Washington, D.C.: Seven Locks Press.
- „Ein offener Brief von hundertsechzig Dirigenten“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12.11.2013. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/gegen-die-fusion-der-swr-orchester-ein-offener-brief-von-hundertsechzig-dirigenten-12660917.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2 (zuletzt aufgerufen am 01.06.2014).

immer empirisch bestimmt werden müssen (Bourdieu 1999: 320, 341). Er operiert aber dennoch mit einem Set von sozusagen universalen Feldeigenschaften (Bourdieu 1993: 107ff.) und unterstellt vielfach „Homologien“ (z.B. Bourdieu 1999: 234).

- Föhl, Patrick (2009): „Der Kulturmanager: Randbemerkungen zu einer Rollen- und Wertediskussion“. In: Drews, Albert (Hg.): *Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik?* 53. Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium, Tagungsband. Bonn: Rehbürg-Loccum, S. 113-126.
- Graw, Isabelle (2008): *Der große Preis. Kunst zwischen Markt und Celebrity Kultur*. Köln: DuMont.
- Hartard, Christian (2010): *Kunstaunomien. Luhmann und Bourdieu*. München: Silke Schneider Verlag.
- Heinrichs, Werner (2006): *Der Kulturbetrieb*. Bielefeld: transcript.
- Heinze, Thomas (2008): *Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus: Ein Leitfaden für Kulturmanager*. 3. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Henze, Raphaela (2013): „Kunst und Management – Zwei Seiten einer Medaille. Was bereits in der Ausbildung von Künstlern und Kulturmanagern getan werden kann, damit diese später gut zusammenarbeiten“. In: Dies. (Hg.): *Kultur und Management*. Wiesbaden: Springer VS, S. 183-197.
- Heskia, Thomas (2013): „Mitten drin und doch nicht dabei. Über den Umgang des Kulturmanagers mit der Kunst“. In: Henze, Raphaela (Hg.): *Kultur und Management*. Wiesbaden: Springer VS, S. 85-100.
- Keim, Stefan (2014): „Wenn das Stadttheater über die Wupper geht. Struktur zerschlagen: In Wuppertal hat der neue Intendant das Opernensemble aufgelöst“. In: *Die Welt*, 06.05.2014. http://www.welt.de/print/die_welt/kultur/article127659720/Wenn-das-Stadttheater-ueber-die-Wupper-geht.html (zuletzt aufgerufen am 01.06.2014).
- Kirchberg, Volker (2010): „Wertesysteme von Kulturmanagern: Eine explorative Typologie“. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/van den Berg, Karen/Höhne, Steffen/Keller, Rolf/Mandel, Birgit/Tröndle, Martin/Zembylas, Tasos (Hg.): *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010*. Bielefeld: transcript, S. 97-115.
- Küstners, Ivonne (2009): *Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Küstners, Ivonne (2010): „Arts Managers as Liaisons Between Finance and Art: A Qualitative Study Inspired by the Theory of Functional Differentiation“. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 40(1), S. 43-57.
- Küstners, Ivonne (2012a): „Narrationen als Repräsentationen sozialer Prozesse. Erzählungen als empirische Daten in der Soziologie“. In: Aumüller, Matthias (Hg.): *Narrativität als Begriff. Analysen und Anwendungsbeispiele zwischen philologischer und anthropologischer Orientierung*. Berlin: de Gruyter, S. 259-279.
- Küstners, Ivonne (2012b): „Exploring the Marketization of Arts in Music Managers' Practices“. In: Schimank, Uwe/Volkman, Ute (Hg.): *The Marketization of Society: Economizing the Non-Economic*. Welfare Societies Conference Paper. Bremen: Forschungsverbund „Welfare Societies“, S. 95-10. Online unter: http://welfare-societies.com/uploads/file/WelfareSocietiesConferencePaper-No1_Schimank_Volkman.pdf (zuletzt aufgerufen am 04.06.2014).
- Krönig, Franz Kasper (2007): *Die Ökonomisierung der Gesellschaft*. Bielefeld: transcript.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1995): *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mandel, Birgit (2009): „Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien“. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/van den Berg, Karen/Höhne, Steffen/Keller, Rolf/Koch, Angela/Mandel, Birgit/Tröndle, Martin/Zembylas, Tasos

- (Hg.): *Forschen im Kulturmanagement*. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009. Bielefeld: transcript, S. 13-29.
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering: Hampp.
- Mortier, Gerard (2014): *Dramaturgie einer Leidenschaft. Für ein Theater als Religion des Menschlichen*. Kassel/Stuttgart/Weimar: Bärenreiter/Metzler.
- Nohl, Arndt-Michael (2012): *Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis*. 4., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Peterson, Richard A. (1986): „From impresario to arts administrator: Formal accountability in nonprofit cultural institutions“. In: DiMaggio, Paul J. (Hg.): *Nonprofit enterprise in the arts: Studies in mission and constraint*. New York: Oxford University Press, S. 161-183.
- Rossmann, Andreas (2014): „Zählt nur die Rendite? Das Museum ist das neue Casino für Kultursponsoren“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22.03.2014. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunstmarkt/zaehlt-nur-die-rendite-das-museum-ist-das-neue-casino-fuer-kultursponsoren-12858129.html> (zuletzt aufgerufen am 01.06.2014).
- Røyseng, Sigrid (2008): „Arts management and the autonomy of art“. In: *International Journal of Cultural Policy* 14(1), S. 37-48.
- Schimank, Uwe (2008): „Double Talk von Hochschulleitungen“. In: Wieland, Jäger/Schützeichel, Rainer (Hg.): *Universität und Lebenswelt. Festschrift für Heinz Abels*. Wiesbaden: VS, S. 154-172.
- Schimank, Uwe (2010): „Reputation statt Wahrheit: Verdrängt der Nebencode den Code?“ In: *Soziale Systeme* 16(2), S. 233-242.
- Tyrell, Hartmann (1978): „Anfragen an die Theorie der gesellschaftlichen Differenzierung“. In: *Zeitschrift für Soziologie* 7(2), S. 175-193.
- Van Den Berg, Karen (2009): „Postaffirmatives Kulturmanagement. Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik“. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/van den Berg, Karen/Höhne, Steffen/Keller, Rolf/Koch, Angela/Mandel, Birgit/Tröndle, Martin/Zembylas, Tasos (Hg.): *Forschen im Kulturmanagement*. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009. Bielefeld: transcript, S. 97-125.
- Zahner, Nina Tessa (2006): *Die neuen Regeln der Kunst. Andy Warhol und der Umbau des Kunstbetriebs im 20. Jahrhundert*. Frankfurt a.M./New York: Campus.