

Aus:

SIGRID BEKMEIER-FEUERHAHN, KAREN VAN DEN BERG,
STEFFEN HÖHNE, ROLF KELLER, ANGELA KOCH,
BIRGIT MANDEL, MARTIN TRÖNDLE, TASOS ZEMBYLAS (HG.)
Forschen im Kulturmanagement
Jahrbuch für Kulturmanagement 2009
(hg. im Auftrag des Fachverbandes für Kulturmanagement)

Oktober 2009, 264 Seiten, kart., 24,80 €, ISBN 978-3-8376-1252-3

Das Jahrbuch für Kulturmanagement initiiert und fördert einen übergreifenden Diskurs im Kulturmanagement im Hinblick auf eine methodologische und theoretische Fundierung des Faches. Als referiertes Journal positioniert es das Fach »Kulturmanagement« innerhalb übergreifender akademischer Debatten. Dabei werden insbesondere Problemstellungen innerhalb des deutschsprachigen Raumes fokussiert und mit internationalen Beiträgen und Fragestellungen verknüpft. Darüber hinaus fördert das Jahrbuch den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Der erste Band dokumentiert eine sich entwickelnde Disziplin zwischen wissenschaftlicher Invention und praktischer Intervention.

Die **Herausgeber/-innen** lehren in den Bereichen Kulturmanagement und Kulturbetriebslehre.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/ts1252/ts1252.php

Inhalt

Zur Einführung in das Jahrbuch für Kulturmanagement 2009 STEFFEN HÖHNE	9
SCHWERPUNKT: FORSCHEN IM KULTURMANAGEMENT	
Kulturmanagementforschung Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien BIRGIT MANDEL	13
Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich DIRK BAECKER	31
Künstlerförderung als Aufgabe des Kulturmanagements? Feldtheoretische Überlegungen am Beispiel von Artist-in-Residence-Institutionen CHRISTOPH BEHNKE	65
Postaffirmatives Kulturmanagement Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik KAREN VAN DEN BERG	97
Postkulturmanagement MARTIN TRÖNDLE, STEVEN GREENWOOD, VOLKER KIRCHBERG, WOLFGANG TSCHACHER, STÉPHANIE WINTZERITH, SIBYLLE OMLIN KAREN VAN DEN BERG	127
Cultural Management and the Discourse of Practice CONSTANCE DEVEREAUX	155
Kulturmanagement als Handwerk PETER BENDIXEN	169

Vom Kopf auf die Füße

Kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion um das Forschungs- und Wissenschaftsverständnis des Faches Kulturmanagement

PATRICK S. FÖHL, PATRICK GLOGNER

187

Die (Weiter-)Entwicklung des Kulturmanagements aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Disziplinen

Ein Versuch

HEIMO KONRAD

199

BERICHTE/DOKUMENTATION

Neue Rollenmodelle und Theorien im Kulturmanagement

Tagung des Fachverbandes für Kulturmanagement an der Zeppelin University

STEFFEN HÖHNE

207

Bericht über das Kolloquium „Wert-Schätzung in den Künsten – Maßstäbe, Definitionsmacht, Entwicklungen –“

am 16./17. Januar 2009 in Düsseldorf

PETER M. LYNEN

211

Nachruf

Prof. Dr. Sigrid Randa-Campani

ULRICH D. EINBRODT, MONA-SABINE MEIS

221

REZENSIONEN

Ralf Konersmann: Kulturkritik

CHRISTOPH JAMME

225

Richard Rorty: Philosophie als Kulturpolitik

CHRISTOPH JAMME

226

Max Fuchs: Kulturpolitik STEFFEN HÖHNE	227
Annette Wostrak: Kooperative Kulturpolitik STEFFEN HÖHNE	228
Olaf Zimmermann, Gabriele Schulz: Zwischen Künstlertum und Kreativwirtschaft REGINA SPERLICH	230
Ulrich Oevermann, Johannes Süssmann, Christine Tauber (Hgg.): Die Kunst der Mächtigen und die Macht der Kunst KERSTIN GERTH	233
Christina Schulz: Neugestaltung der öffentlichen Kulturförderung in Deutschland DOREEN GÖTZKY	235
Stefan Lüddemann: Mit Kunst kommunizieren STEFFEN HÖHNE	239
Hardy Geyer, Uwe Manschwetus (Hgg.): Kulturmarketing JÖRG SIKKENG	242
Michael Theede: Management und Marketing von Konzerthäusern TERES FEIERTAG	244
Isabell Graw: Der große Preis Elizabeth Currid: The Warhol Economy JOACHIM LANDKAMMER	246
Adressen der Autoren und Herausgeber	253
Beiträge für das Jahrbuch 2010	259

Zur Einführung in das Jahrbuch für Kulturmanagement 2009

STEFFEN HÖHNE

Kulturmanagement als noch junges akademisches Fach wurde von Anfang an von unterschiedlichen Bezugsdisziplinen geprägt, die auf eine besondere methodische und inhaltliche Heterogenität verweisen. Kulturmanagement entstand bzw. steht in einem engen Kontext mit der allgemeinen BWL, der Kulturpolitik, der Kultursociologie, der Kunst- und Kulturwissenschaft, der Kunst- und Kulturpädagogik, um nur die wichtigsten Bezugsfelder zu nennen. Vereinfacht dargestellt konstituiert sich das Fach Kulturmanagement in einem Spannungsfeld zwischen stärker ökonomischer Ausrichtung auf der einen Seite, kulturwissenschaftlichen bzw. ästhetischen Ansätzen auf der anderen, in denen Skepsis gegen eine unmittelbare Übertragbarkeit betriebswirtschaftlichen Denkens und der damit verbundenen Rationalisierung formuliert werden. Angesichts der somit immanenten methodisch-theoretischen Heterogenität des Faches Kulturmanagement möchte der *Fachverband für Kulturmanagement* mit seinem Jahrbuch ein neues Periodikum etablieren, welches in erster Linie diese vielfältigen methodischen und theoretischen Diskussionen im Fach selbst, aber auch in kritischer Diskussion mit den Nachbar- bzw. Referenzdisziplinen bündeln und bekannt machen soll.

Gemäß den in der Satzung des Fachverbandes formulierten Aufgaben möchte das Jahrbuch zur Erfüllung von Zielsetzungen beitragen, mit denen die Kontur des Faches Kulturmanagement akademisch geschärft wird. Das Jahrbuch nimmt somit Teil an der

- Initiierung und Unterstützung eines übergreifenden Fachdiskurses insbesondere im Hinblick auf die theoretische und methodologische Fundierung und Situierung innerhalb des akademischen Feldes,
- Förderung einer wissenschaftlichen Vernetzung der akademisch lehrenden und forschenden Fachvertreter,
- Partizipation am internationalen Fachdiskurs und
- schließlich an der Förderung des Austausches zwischen Wissenschaft und Praxis.

Kulturmanagement, eine angewandte Wissenschaft, muss sich einer disziplinären wie methodischen Reflexion stellen, sofern es als akademisches Fach ernst genommen werden, den Status einer reinen Hilfsdisziplin überwinden möchte. Ausgehend von der immer relativ zu verstehenden Autonomie der

Wissenschaften lässt sich auch für Kulturmanagement ein Bedarf an Theorie konstatieren. Wissenschaftliche Invention und praktische Intervention sind schließlich zwei Seiten wenngleich derselben Medaille. Die Diskussionen seit der Gründung des *Fachverbandes für Kulturmanagement* im Jahr 2007 belegen ein Bedürfnis, einen eigenen Fachdiskurs für Kulturmanagement als akademische Disziplin zu entwickeln. Erst die Metareflexion kann dem Fach eine langfristige Perspektive verleihen, das als Wissenschaft nicht auf der Ebene einer bloß anwendungsorientierten Rezeptologie stehen bleiben darf.

Originäre Forschungsfelder, die sich in diesen Diskussionen herausgebildet haben und denen sich auch das *Jahrbuch für Kulturmanagement* öffnen möchte, sind u. a.:

- Aspekte der Fachgeschichte Kulturmanagement: Seit wann und mit welchen methodischen Prämissen existieren institutionelle Ansätze von Kulturmanagement? Wie haben sich die Curricula entwickelt? Was waren zentrale Diskussionen?
- Bestandsaufnahme und Analyse der bisherigen Forschungstätigkeit des Faches: zentrale Themen der Forschung und theoretisch-wissenschaftliche Grundlagen.
- Einfluss von Kulturmanagement auf kulturelle Produktionen.
- Mit welcher Form von Kulturmanagement und -förderung gelingt es, kulturpolitisch avisierte Wirkungen von Kunst und Kultur zu entfalten?
- Welche Forschungsvorhaben sind aus den Handlungsempfehlungen des Berichts der Enquete Kommission *Kultur in Deutschland* zu ziehen?

Das damit skizzierte Selbstverständnis des Faches sollte auch Einfluss auf die Lehre ausüben, die ihrerseits nicht nur auf einer operativen Ebene stehen bleiben darf – und das ja in der Regel auch nicht macht. Das *Jahrbuch für Kulturmanagement* greift damit explizit Ansätze auf, wie sie in der Diskussion um ein reflexives Kulturmanagement Anfang der 1990er Jahre formuliert wurden.¹

Eingedenk der Erkenntnis, dass wissenschaftlicher Fortschritt nur diskursiv zu erreichen ist, möchten die Herausgeber des Jahrbuches alle Fachvertreter zu einer sachlichen Auseinandersetzung um die Grundlagen des Faches und seiner Weiterentwicklung einladen.²

1 Zu dieser Diskussion siehe die Tagungsbände von Max Fuchs (Hg.) (1993): *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über Grenzen*. Remscheid: Rolland sowie von Thomas Heinze (1994): *Essays zu einer Theorie des Kulturmanagements*. Hagen: Fernuniversität.

2 In diesem Zusammenhang sei auf die Homepage des Fachverbandes verwiesen: www.kulturmanagement.org

SCHWERPUNKT:
FORSCHEN IM KULTURMANAGEMENT

Kulturmanagementforschung

Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien

BIRGIT MANDEL

1. Die Entwicklung von Kulturmanagement in Deutschland in Praxis, Lehre und Forschung

Systematisches Management von Kulturbetrieben hat sich in Deutschland erst seit Anfang der 90er Jahre entwickelt, vor allem im Kontext von Reformierungsbestrebungen in öffentlichen Kulturinstitutionen. Diese standen vor der Notwendigkeit, angesichts rückläufiger bzw. stagnierender staatlicher Förderung, ihr Handeln effizienter und effektiver zu gestalten.

Die zur gleichen Zeit an Bedeutung gewinnenden privaten Kulturbetriebe, v. a. im Bereich der darstellenden Künste wie etwa die Musical- und Kabarettbühnen, bedienten sich von Anfang an betriebswirtschaftlicher Methoden, um ihren Erfolg im Wettbewerb auf dem Kultur- und Freizeitmarkt abzusichern. Aber auch im Bereich der gemeinnützigen Kulturbetriebe, wie etwa den soziokulturellen Zentren, gewann Kulturmanagement dadurch an Bedeutung, dass diese sich viel stärker noch als die öffentlichen Kultureinrichtungen mit immer geringeren öffentlichen Zuschüssen an den Prinzipien strategischen Marketings und PR ausrichten mussten, um in der Öffentlichkeit Zuspruch und Unterstützung für ihre Arbeit zu erhalten.

Mit dem Vordringen von Managementpraktiken in Kulturinstitutionen entstanden Anfang der 90er Jahre diverse Fortbildungen für Praktiker und erste Aufbaustudiengänge. Nach einem zunächst wildwüchsigen Boom an Qualifizierungsangeboten für Kulturmanagement gibt es gegenwärtig in Deutschland, neben einigen Weiterbildungskursen privater Anbieter, 10 explizite Aufbau-Studiengänge Kulturmanagement sowie ca. 20 grundständige Studiengänge, die wesentliche Anteile von Kulturmanagement beinhalten (www.kulturmanagement.net; www.fachverband-kulturmanagement.org).

Auf wissenschaftlichen Tagungen zum Kulturmanagement dominierte zunächst in den 90er Jahren die Fragestellung, ob Kulturmanagement eine Gefahr für die Kunst darstelle und ob damit eine Kommerzialisierung des gesamten Kultursektors einhergehe. Anfang der 90er Jahre wurde das erste Handbuch für Kulturmanagement herausgegeben, das vor allem

praktisch-methodisches Managementwissen vermittelte, vom Umgang mit rechtlichen Rahmenbedingungen über Personalführung bis zur Gestaltung von PR und Marketing für unterschiedliche Kunstsparten und Zielgruppen (RAABE 1992ff.). Ansatzweise entwickelten sich auch theoretische Reflexionen über generelle Prinzipien des Kulturmanagements. So bildete sich 1992 ein Arbeitskreis *Theorie des Kulturmanagements* unter Federführung von Max Fuchs an der Akademie Remscheid, der sich jedoch bald wieder auflöste (FUCHS 1993). Einen systematischen Meta-Diskurs über Kulturmanagement als wissenschaftliche Disziplin hat es bislang kaum gegeben, weder in Deutschland noch in den übrigen europäischen Ländern, noch in den USA, als dem Land mit der längsten Tradition im Kulturmanagement (EAMP 2008; ferner DeVereaux in diesem Band).

Ein solcher Diskurs über die Entwicklungsgeschichte und die im Verlauf herausgebildeten Sichtweisen der Ziele und Aufgaben von Kulturmanagement auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene ist jedoch zur Selbstvergewisserung der noch jungen Disziplin notwendig. Dies wird auch deutlich an den vielfach engen, zumeist impliziten Annahmen über Kulturmanagement, die sich der vorliegenden Literatur sowie aus Meinungsäußerungen, u. a. im Rahmen einer Befragung von Leitern verschiedener Kultureinrichtungen in Deutschland, entnehmen lassen (MANDEL/INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK 2008). Diese sind stark geprägt von der Entstehungsgeschichte des Kulturmanagements vorwiegend als Rationalisierungsinstrumentarium im öffentlichen Kulturbetrieb. Folgende implizite Glaubenssätze haben das Bild von Kulturmanagement in Theorie und Praxis geprägt.

2. Alte Glaubenssätze und neue Rollenbilder

Kulturmanagement orientiere sich am ökonomischen Prinzip.

Aufgabe des Kulturmanagements sei es, mit Verfahren der Betriebswirtschaftslehre den wirtschaftlichen Erfolg eines Kulturbetriebs zu sichern, knappe finanzielle Mittel effizient einzusetzen und neue Finanzquellen zu entwickeln. Die Rolle des Kulturmanagers wird vor allem als die eines „Rationalisierers“ beschrieben, der mit wirtschaftlichem Kalkül dem „irrationalen“ Kulturbetrieb klare Grenzen setzt, was von den einen positiv betrachtet, von den anderen als Gefahr begriffen wird (INSTITUT FÜR KUNST IM KONTEXT 1990; LOOK 1991; HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND POLITIK 1991).

Kulturmanagement sei ein Set von Management-Tools.

Kulturmanagement sei ein Handwerkszeug, das sich im Wesentlichen der in der Betriebswirtschaftslehre erprobten Managementverfahren bediene, die an einigen Stellen aufgrund der Besonderheiten organisatorischer Prozesse im Kultursektor ergänzt werden müssten (HAUSMANN/HELM 2006).

Kulturmanagement finde im öffentlichen Kulturbetrieb statt.

Management in kulturwirtschaftlichen Betrieben wurde zunächst kaum betrachtet bzw. nur als bedrohliches Gegenmodell einer kommerzialisierten Kultur, wohl auch deswegen, weil der Kultursektor in Deutschland in den Fachdiskussionen bis vor kurzem vor allem als öffentliche und gemeinnützige Sphäre wahrgenommen wurde und die Kulturwirtschaft als für öffentliches Kulturleben kaum relevanter Produzent kommerzieller „U“-Kultur bewertet wurde (RAUHE 1997).

Kulturmanagement habe eine dienende Funktion.

Um dem Vorwurf zu entgegnen, Kulturmanagement trage zur Kommerzialisierung des öffentlichen Kultursektors bei und gefährde die grundgesetzlich garantierte Freiheit der Kunst, betonten alle Definitionen des Kulturmanagements dessen dienenden Charakter. Kulturmanagement ermögliche die Rahmenbedingungen von Kunst und Kultur, habe sich aber aus allen inhaltlichen Fragen herauszuhalten (HEINRICHS 1999; KLEIN 2008).

Kulturmanagement orientiere sich an der Anbieterseite.

Kulturmanagement arbeite für Kunst produzierende und verbreitende Institutionen. Auch Marketing habe im Kultursektor die Autonomie der Kunst gegen Rezipientenbedürfnisse zu schützen. Die Interessen der Kunst- und Kulturrezipienten fielen hingegen in die Zuständigkeit der Kunst- und Kulturpädagogik (BENDIXEN 2002).

Kulturmanagement sei Kunstmanagement.

Kulturmanagement beinhalte das Management der Künste vorwiegend im professionellen Kunstbetrieb. In der angelsächsischen Literatur wird dementsprechend auch nicht von „cultural management“, sondern von „arts management“ gesprochen.

Diese Annahmen konstituierten eine verengte Sichtweise auf Kulturmanagement, die auch den Forschungsradius tendenziell eingeschränkt

hat. Die aktuellen Diskussionen, etwa im Rahmen des Fachverbandes für Kulturmanagement, zeigen, dass die Rollenbilder im Kulturmanagement zunehmend breiter gesehen werden (www.fachverband-kulturmanagement.org). Damit es gelingt, neue Perspektiven auch für Forschung im Kulturmanagement zu entwickeln, wird hier vorgeschlagen, den Blick auf die Funktionen des Kulturmanagements v. a. um folgende Dimensionen zu erweitern:

2.1 Kulturmanagement wird durch die Besonderheiten von Kunst und Kultur geprägt

Kulturmanagement unterscheidet sich wesentlich vom Management für andere Produkte durch die Besonderheiten von Kunst und von kulturellen Prozessen. Diese zeichnen sich durch ihren gesellschaftlichen Symbolwert, durch Zweckfreiheit, Unberechenbarkeit, Prozesshaftigkeit, ihren dialogischen Charakter sowie die Notwendigkeit einer aktiven inneren Beteiligung der Rezipienten aus (KLEIN 2002; MANDEL 2009). Kulturmanagement agiert im Spannungsfeld zwischen der Offenheit von Kunst und der Strukturiertheit und Normierung von Organisation und Management (TRÖNDLE 2008).

2.2 Kulturmanagement als Gestaltungsaufgabe

Kulturmanagement hat nicht nur dienenden Charakter, sondern ist zugleich Bestandteil eines kollektiven Gestaltungsprozesses. Kulturmanagement trägt zur Definition und Profilierung von Kunst bei, z. B. durch die Auswahl dessen, was es befördert und durch die Auswahl der Akteure, die es zu Produktionsteams zusammenstellt. Es beeinflusst die Rezeption von Kunst durch Aufmerksamkeitsmanagement, ohne dass künstlerische Produktionen auf einem von großer Konkurrenz geprägten Kulturmarkt Chancen haben, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Kulturmanager sind bewusst oder unbewusst Mitgestalter in Prozessen kollektiver Kreativität und sollten diese Gestaltungsaufgabe und den damit verbundenen Einfluss offensiv und reflektiert wahrnehmen (MANDEL 2008^c). Kulturmanagement ist nicht nur für die Rahmenbedingungen zuständig, sondern ist „eine Art kuratorische Praxis“ (VAN DEN BERG 2008).

2.3 Kulturmanagement als unternehmerische Aufgabe

Kulturmanager sind häufig nicht mehr fest angestellt in Kulturinstitutionen, sondern treten als selbständige Unternehmer auf, die neue Chancen und Einsatzfelder für Kunst und Kultur in unterschiedlichen Kontexten entdecken und selbstverantwortlich gestalten (MANDEL 2007). Der private Kultursektor ist dabei ebenso Aktionsfeld wie der öffentliche und der gemeinnützige Kulturbetrieb. Aber auch über die Grenzen des Kultursektors hinaus können die Einsatzbereiche von Kulturmanagern reichen.

Während der traditionelle „Kunstmanager“ einer bestimmten Einrichtung „dient“ und sich deren Strukturen und Wertvorstellungen anpassen muss, ist der „cultural entrepreneur“ unabhängig, folgt seinen eigenen Visionen und muss dabei gleichzeitig auf dem Markt überleben (HAGOORT 2001).

2.4 Kulturmanagement als Gestaltung kultureller Kontexte über den Kunstbetrieb hinaus

Kulturmanagement geht über Kunstmanagement hinaus und bezieht sich auch auf die Gestaltung kultureller Kontexte. Kulturmanagement hat nicht nur die Interessen der Anbieterseite im Blick, sondern ebenso die der Nachfragerseite, der potentiellen Rezipienten. Nachhaltiges Kulturmanagement schließt dementsprechend immer auch Vermittlungsfunktionen ein (MANDEL 2008a).

Es kann weiter dazu beitragen, den Einflussbereich von Kunst und Kultur über den Kultursektor hinaus auszuweiten, Verbindungen zu schaffen zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen und Kunst als Katalysator in unterschiedliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens einzubringen, in Wirtschaftsbetriebe ebenso wie in den Sozial- oder Bildungssektor (MANDEL 2007). Kulturmanagement geht dann über eine betriebswirtschaftliche Perspektive weit hinaus und bezieht etwa auch Bildungsfragen, soziologische und kulturwissenschaftliche Überlegungen ein. Kulturmanagement wirkt dann über den Kunstsektor hinaus auf Gestaltungs- und Meinungsbildungsprozesse des kulturellen Lebens generell.

Ein solches komplexeres Rollenverständnis des Kulturmanagers, bei dem dieser nicht mehr nur Umsetzer und Vollstrecker vorgefertigter Ideen und Konzepte wäre, sondern neue Struktur-, Organisations-,

Förder- und Vermittlungskonzepte für Kunst und das kulturelle Leben in der Gesellschaft entwickeln und umsetzen würde, eröffnet neue Perspektiven für eine interdisziplinär orientierte Kulturmanagementforschung.

3. Kulturmanagement als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung

Die Literatur zum Kulturmanagement besteht zu einem großen Teil in der Adaption von Aussagen der betriebswirtschaftlichen Literatur auf den Kultursektor. Vielfach sind die Schriften als Ratgeber formuliert, häufig normativ im Sinne von Handlungsempfehlungen, die z. T. auf persönlichen Erfahrungen der Autoren beruhen. Soweit empirische Erkenntnisse zu Managementproblemen in Kulturbetrieben einfließen, basieren diese zumeist auf einer mehr oder weniger systematischen Beobachtung von Einzelfällen. Diese Aussagen sind deshalb eher als Hypothesen denn als systematisch empirisch überprüfte Erkenntnisse einzuordnen. Der Stand der Forschung im Kulturmanagement lässt bislang die Formulierung von empirischen Gesetzen im Sinne einer Verallgemeinerung von Aussagen nur für sehr begrenzte Fragestellungen zu.

Bislang ist auch noch ungeklärt, wie das Erkenntnisobjekt einer Kulturmanagementforschung definiert werden sollte, ob sich überhaupt ein eigenständiges Erkenntnisobjekt formulieren lässt, durch das sich die Kulturmanagementforschung von anderen wissenschaftlichen Disziplinen abgrenzen ließe und inwieweit dementsprechend Kulturmanagement als eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin gelten kann.

Da sich die Literatur zum Kulturmanagement häufig eng an die Aussagen der Betriebswirtschaftslehre anlehnt, liegt es nahe zu fragen, wie diese ihr Erkenntnisobjekt definiert und inwieweit dies auch für die Kulturmanagementforschung herangezogen werden könnte. Nach einem Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland ist betriebswirtschaftliche Forschung zuständig für „Entscheidungsprozessen in privaten Betrieben im marktwirtschaftlichen Wettbewerb“ (WÖHE 2000: 44). Angewandt auf das Kulturmanagement würde eine solche Definition öffentliche und gemeinnützige Kulturbetriebe ausschließen und damit die Perspektive der Kulturmanagementforschung auf die einzelbetriebliche Ebene verengen.

Die allgemeine Managementforschung verwendet zur Definition ihres Erkenntnisobjekts den abstrakten Begriff der Organisation. Entspre-

chend allgemein formuliert etwa Staehle (1999: 78) als deren Forschungsobjekt „die Koordination in und zwischen Organisationen auf bestimmte Ziele hin.“ Diese Definition ließe zwar die Betrachtung aller Typen von Kulturbetrieben einschließlich ihrer Interdependenzen zum Kultur- und Freizeitmarkt sowie zur Kulturpolitik zu, bliebe aber ebenfalls auf die einzelbetriebliche Perspektive begrenzt.

Um neben den Prozessen in und zwischen Kulturbetrieben sowie deren Märkten auch eine gesellschaftliche Forschungsperspektive einzubeziehen, wäre es sinnvoll, das Erkenntnisobjekt der Kulturmanagementforschung breit zu definieren als: Steuerung künstlerischer und kultureller Prozesse und Produkte. Damit wäre Kulturmanagement als eine Funktion in den Blick genommen, die sich nicht nur in Betrieben abspielt, sondern z. B. auch das Zusammenspiel zwischen Kulturmanagement und Kulturpolitik umfasst. Je weniger Kulturpolitik verbindliche Leitziele vorgibt, wie etwa in Deutschland, desto größer ist der Einfluss des Kulturmanagements auf die kulturpolitische Steuerung und die Förderpolitik.

Fasst man das Erkenntnisobjekt in dieser Breite, so würden damit auch die betrieblichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen künstlerischer und kultureller Prozesse als Voraussetzung und Konsequenz kulturmanagerialen Handelns eingeschlossen.

Für das Kulturmanagement würden sich Forschungsperspektiven aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen eröffnen; neben der Betriebswirtschaftslehre und der Managementforschung wären das insbesondere die Soziologie, die Politikwissenschaft, die Kunst- und die Kulturwissenschaften.

In einer Befragung unter Kulturmanagementlehrenden an deutschen Hochschulen (MANDEL/INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK 2008) – mit einer Rücklaufquote von 15 Fragebögen bei 27 angeschriebenen Lehrenden aus 22 Studiengängen – werden als wichtigste Bezugswissenschaften für die Kulturmanagementforschung in folgender Reihenfolge bewertet 1. Kulturpolitik bzw. Politikwissenschaften, 2. Betriebswirtschaftslehre sowie gleichrangig an 3. Stelle Kulturwissenschaften, Kunstwissenschaften und Sozialwissenschaften.

Vorrangige eigene Forschungsfelder der Kulturmanagementwissenschaftler sind nach der Häufigkeit ihrer Nennung:

- Kulturmarketing, Kulturbranding-, Kulturbesucherforschung und Audience Development,
- Kulturpolitik und Kulturförderung, New Governance, Kulturentwicklungsplanung,

- Institutionentheorie, Change Management, Professionalisierung von Managementprozessen.

Alle Befragten konstatieren ein erhebliches Forschungsdefizit. Zu oft werde Kulturmanagement nur als Praxeologie behandelt; es fehle der theoretische Überbau und es gebe kein methodisches Fundament.

Entsprechend der Entstehungsgeschichte des Kulturmanagements handelt es sich bei der Kulturmanagementforschung bislang vorwiegend um angewandte Forschung. Im Vordergrund steht nicht die zweckfreie Erkenntnis und die Erklärung von empirisch vorgefundenen Phänomenen mit dem Ziel der Theoriebildung, vielmehr werden vor allem Probleme der Praxis aufgegriffen. Zembylas sieht den Vorzug von Projekten der Kulturmanagementforschung, die im Kontakt mit der Praxis formuliert werden, darin, „dass solche Forschungsprojekte geplant und durchgeführt werden, die gesellschaftlich wahrgenommen bzw. wertgeschätzt werden.“ (ZEMBYLAS 2006: 4)

Kulturmanagementforschung an Universitäten könnte gesellschaftliche Relevanz zu einem zentralen Kriterium für die Auswahl von Forschungsprojekten machen. Durch die Rückkoppelung mit der realen Praxis würde verhindert, dass Forschung um der Forschung willen betrieben wird, unabhängig davon, ob diese Forschungsergebnisse von Bedeutung sind für das kulturelle Leben in der Gesellschaft, denn damit würde sie Gefahr laufen, in einer Nische der Bedeutungslosigkeit zu landen. Zugleich muss Kulturmanagementforschung über eine Beschreibung und Optimierung einzelbetrieblicher Praxis hinausgehen, wenn sie nicht nur zur Aufrechterhaltung bestehender Systeme beitragen, sondern zukunfts- und veränderungsorientiert sein will.

4. Fragestellungen und methodische Herangehensweisen der Kulturmanagementforschung

Für die Kulturmanagementforschung lassen sich vier zentrale Forschungsfelder definieren, wobei aktuell vor allem die ersten beiden Felder Forschungsgegenstände im Kulturmanagement sind:

- a. Managementhandeln innerhalb von Kulturbetrieben (Entscheidungsprozesse, Kommunikations- und Führungsstile, immanente Handlungslogiken der verschiedenen Kunstsparten, Unterschiede zwischen privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetrieben)

- b. Managementhandeln im Hinblick auf das Umfeld von Kulturbetrieben (Beziehungen zum Kultur- und Freizeitmarkt, Umgang mit Instrumenten und Vorgaben der Kulturpolitik, Kommunikation mit unterschiedlichen Öffentlichkeiten, Audience Development)
- c. Kultur- und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirkungen von Kulturmanagement (Strukturwandel der Kulturrezeption, Auswirkungen von Management auf künstlerische Strukturen und auf Strukturen der Kulturanbieter)
- d. Meta-Reflexion des Kulturmanagements als Praxis sowie Gegenstand von Lehre und Forschung (Geschichte des Kulturmanagements, Werte und Normen des Kulturmanagements, Methoden der Kulturmanagementforschung, Ausbildungsinhalte)

Aus der Perspektive der weiter oben genannten Bezugsdisziplinen des Kulturmanagements könnten zum Beispiel folgende Forschungsfragen formuliert werden:

Aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre: Wie lässt sich das Managementhandeln in Kulturbetrieben so organisieren, dass es den Besonderheiten des künstlerischen Personals und künstlerischer Produktionsprozesse gerecht wird bei optimaler Ressourcenausnutzung?

Aus der Perspektive der Politikwissenschaft: Wie können Anreize geschaffen werden, damit öffentlich geförderte Kulturbetriebe auch ökonomisch erfolgreich handeln oder damit sie vorgegebene kulturpolitische Zielsetzungen aufgreifen und nachhaltig umsetzen? Welche kulturpolitischen Steuerungsmechanismen sind geeignet, um eine möglichst vielfältige kulturelle Landschaft zu schaffen? Inwiefern beeinflusst Kulturmanagement kulturpolitische Entscheidungsprozesse?

Aus der Perspektive der Sozialwissenschaften: Welche sozialen Barrieren verhindern die Teilnahme bestimmter gesellschaftlicher Gruppen am öffentlichen Kulturleben, welche Anreizstrategien könnten entwickelt werden, um Barrieren zu senken? Auf welche Weise und in welchen Auftrittformen kann das gemeinschaftstiftende Potential von Kunst und Kultur stärker zum Tragen kommen?

Aus der Perspektive der Kulturwissenschaften: Was sagen veränderte Formate von Kunstpräsentation und Kunstkommunikation über kulturelle Veränderungen in der Gesellschaft aus? Welche Auswirkungen hat

die Veränderung der Anbieterstrukturen im Kultursektor auf den gesellschaftlichen Stellenwert von Kunst und Kultur?

Aus der Perspektive der Kunstwissenschaften: Wie verlaufen symbolische und ökonomische Wertzuschreibungsprozesse von Kunstwerken? Auf welche Weise wird künstlerische Produktion von Managementhandeln beeinflusst? Inwieweit beeinflussen Präsentationsformen und kuratorische Konzepte die Rezeption von Kunst? Was kann Kulturmanagement von den Organisationsformen und Forschungsweisen der Künste lernen?

Deutlich wird bei der Formulierung von Forschungsfragen, dass es häufig zu Überschneidungen der Zuordnung kommt und viele Fragen sich nicht einer Wissenschaftsdisziplin zuordnen lassen, sondern multidisziplinär verhandelt werden müssen.

Kulturmanagementforschung ist weniger als eigenständige Disziplin einzuschätzen denn als eine Interdisziplin, an der verschiedene Einzelwissenschaften mit ihren jeweiligen Forschungsperspektiven und Forschungsmethoden beteiligt sind – so auch das zentrale Ergebnis der ersten Tagung zum Thema ‚Forschung im Kulturmanagement‘ an der Universität Hildesheim 2008 (MANDEL 2008b). Das breite Spektrum der Forschungsfragen des Kulturmanagements lässt sich weder ausschließlich einer geistes- noch einer sozialwissenschaftlichen Disziplin oder den Wirtschaftswissenschaften zuordnen.

4.1 Methodische Konzepte der empirischen Kulturmanagementforschung

Wissenschaftliche Forschung im Kulturmanagement ist zu unterscheiden von Recherchen, die Kulturmanager in der Praxis zur Orientierung ihres Handelns durchführen, wie etwa Marktforschung im Kulturmarketing. Wissenschaftliche Forschung bedeutet eine methodisch-systematische Suche nach neuen verallgemeinerbaren Erkenntnissen.

Welche Methoden die Kulturmanagementforschung einsetzt, hängt von der jeweiligen Fragestellung ab. Grundsätzlich steht das gesamte Methodenspektrum der beteiligten wissenschaftlichen Einzeldisziplinen zur Verfügung. Soweit sich diese als empirische Wissenschaft verstehen, kommen die Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen

Sozialforschung zum Einsatz. Die Bandbreite dieser Methoden reicht von der teilnehmenden Beobachtung über die verschiedenen Formen der qualitativen und der repräsentativen Befragung bis zur Inhaltsanalyse. Für Forschungsfragen aus kulturwissenschaftlicher Perspektive können auch hermeneutische Methoden herangezogen werden, bei denen es darum geht, Artefakte, Texte, Manifestationen kulturellen Handelns zu identifizieren und zu interpretieren.

Komplexe Fragestellungen erfordern zumeist auch komplexe Forschungsdesigns, bei denen z. T. mehrere Forschungsmethoden kombiniert eingesetzt werden. Ein Beispiel für ein solches Forschungsdesign sind Fallstudien in Kulturbetrieben. Als Methoden könnten etwa die teilnehmende Beobachtung, Leitfadeninterviews und/oder die Dokumentenanalyse eingesetzt werden.

Ein weiterer Ansatz der Kulturmanagementforschung ist die Diskursanalyse, bei der es darum geht, explizite und implizite Meinungen und Werthaltungen zu ermitteln. Forschungsmethoden könnten z. B. Befragungen von Experten und Inhaltsanalysen zu Medienberichten, Fachliteratur und Tagungsprogrammen sein.

5. Kulturmanagementforschung im Bereich Audience Development am Beispiel des Lehr-Forschungsprojekts Kulturhauptstadt Europas Ruhr 2010

Ein Beispiel für Kulturmanagementforschung im Bereich Audience Development, in dem mit unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansätzen und Methoden gearbeitet wurde, ist die Kulturnutzerforschung im Vorfeld des Europäischen Kulturhauptstadtjahres *Ruhr 2010*, die unter der Leitung der Autorin gemeinsam mit einer Kollegin und Studierenden des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim 2008 durchgeführt wurde.

Audience Development ist ein Handlungsfeld im Kulturmanagement, dessen wissenschaftliche Bearbeitung per se eine interdisziplinäre Herangehensweise erfordert. Audience Development – Kulturbesucherentwicklung – ist angesiedelt zwischen Kulturmarketing, das sich in der Regel betriebswirtschaftlicher Ansätze bedient (Marktforschung und -segmentierung), der PR, die sich mit der Steuerung von öffentlicher Aufmerksamkeit befasst, und der Kulturvermittlung/kulturellen Bildung, die sich auf Konzepte der Sozialwissenschaften und der Bildungsforschung bezieht (Teilhabegerechtigkeit, kulturelle Praktiken in unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen, Lernprozesse, Motivationsfaktoren, Handlungs-

barrieren). Auch die Politikwissenschaft kann eine wesentliche theoretische Grundlage im Audience Development bilden, wenn es um die Realisierung kultur- und gesellschaftspolitischer Zielsetzungen geht (Verhältnis von kultur- und gesellschaftspolitischen Zielen, Teilhabegerechtigkeit versus Förderung kultureller Vielfalt, Steuerung der gewünschten Maßnahmen und Evaluation ihrer Wirkungen etc.). Einen weiteren Bezugspunkt bilden die Kunstwissenschaften, da sich Audience Development häufig auf die Vermittlung und Wahrnehmung künstlerischer Angebote bezieht.

Forschungsprojekte zum Audience Development müssen sich also immer auch mit der Frage beschäftigen, wie diese verschiedenen Perspektiven und Forschungsmethoden der Einzelwissenschaften konstruktiv zusammengebracht werden können.

5.1 Forschungsziel

Ziel des Lehr-Forschungsprojekts in Kooperation mit *Ruhr 2010* war es, Kenntnisse über Images, Einstellungen, Motive, Wünsche, persönliche Präferenzen und Barrieren bei einer breiten Bevölkerung im Ruhrgebiet gegenüber Kunst und Kultur zu gewinnen, um davon ausgehend Konzepte des Audience Development zu entwickeln. Die Forschungsziele waren nicht vorgegeben, sondern wurden eigenständig vom Forschungsteam formuliert. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie die kulturpolitische Vision von *Ruhr 2010* gelingen könnte, die Aktivitäten des Kulturhauptstadtjahres für die Umwandlung der Region in Richtung einer Kulturgesellschaft, die von der Beteiligung möglichst vieler Bürgerinnen und Bürger lebt, zu nutzen. Welche Chancen bietet das Projekt Kulturhauptstadt, um dem Ziel kultureller Partizipation näher zu kommen? Insofern standen die Wünsche und Einstellungen der Bevölkerung im Zentrum des Forschungsinteresses und nicht etwa die Frage, wie es gelingen kann, möglichst viele Besucher für bestimmte Veranstaltungen im Rahmen des Kulturhauptstadtjahres zu generieren.

Obwohl es sich nicht um Auftragsforschung handelt, ist das Forschungsvorhaben unmittelbar für die Praxis relevant, da es an ein konkretes Projekt angebunden ist mit dem Ziel, Kulturmanagement und Kulturvermittlung des Projekts zu optimieren im Sinne der kulturpolitischen Zielsetzung. Die Bevölkerungsbefragungen helfen dabei, Anreizstrategien zu entwickeln, um möglichst viele unterschiedliche Bevölkerungsgruppen aktiv und nachhaltig in das Kulturhauptstadtjahr einzubinden. Dabei war es wichtig, die eigene Forschungsfrage kompromisslos zu verfolgen, um der

Gefahr zu entgehen, sich auf eng gesteckte Anliegen und Einzelinteressen der Praxis zu fokussieren (FÖHL/GLOGNER 2008; HÖHNE 2008).

5.2 Forschungsmethoden

Im Rahmen der empirischen Forschung führten wir Januar bis April 2008 verschiedene Bevölkerungsbefragungen im Ruhrgebiet durch. Dabei arbeiteten wir sowohl mit qualitativen wie mit quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung.

Auf Basis einer repräsentativen Stichprobe für das Ruhrgebiet wurden standardisierte computergestützte telefonische Interviews bei 1000 Personen durchgeführt. Im Rahmen der qualitativen Forschung wurde versucht, Methoden zu entwickeln und zu erproben, angelehnt an bewährte Methoden der empirischen Sozialforschung, die erstens dem spielerischen Ansatz des Gegenstandes Kunst entsprechen, die zweitens in der Lage sind, Menschen zu öffnen, über ihre persönlichen Interessen und Wünsche zu sprechen, und die dabei drittens den Vermittlungsaspekt bereits in das Forschungssetting mit einbringen.

Insofern lassen sich Teile des Projekts auch als Aktionsforschung bezeichnen, indem im Rahmen der Befragungen zugleich Vermittlungsaktionen entwickelt, durchgeführt und ausgewertet wurden.

So wurden etwa ‚Wunschfeen‘ eingesetzt, die in der S-Bahn nach ‚geheimen‘ Wünschen für die kulturelle Zukunft des Ruhrgebietes fragten; es wurde ein kulinarischer Stand *Mein Wunschessen* eingerichtet, wo die Passanten frisch gebackene Waffeln nach individuellen Wünschen gratis bestellen konnten im Austausch gegen die Nennung persönlicher Wünsche an das Kulturstadtjahr 2010; in einem der größten Fitnessstudios in Essen haben wir eine Kulturcheck-Station eingerichtet: *Wie schützen Sie sich gegen die Kulturhauptstadt 2010* als Provokation gegen das gewohnte positive Image von Kultur. Als Touristen getarnte Studierende fragten Bürgerinnen und Bürger nach persönlichen Tipps für kulturelle Sehenswürdigkeiten und erstellten eine Kulturempfehlungskartografie für das Ruhrgebiet. Kultur-Scouts boten eine Auswahl kultureller Aktionen an, aus denen Leute ihre Lieblingsaktion wählen und gratis an ihr teilnehmen konnten, begleitet von den Kulturscouts, die nach Einschätzungen und Wahrnehmungen fragten.

Diese Aktionen, in die ca. 500 Personen einbezogen wurden, hatten somit einen doppelten Zweck: Zum einen ging es darum, Antworten zu den inhaltlichen Forschungsfragen zu erheben und zum anderen darum, herauszufinden, welche Methoden geeignet sind, Bevölke-

rungsbefragungen zum Thema Kunst und Kultur durchzuführen, die über Standardantworten hinausgehen. In die Konzeption dieser Methoden gingen neben Methodenerkenntnissen der qualitativen empirischen Sozialforschung vor allem Erfahrungen und Erkenntnisse über künstlerische Prozesse ein.

Strategien künstlerischen Denkens und Handelns können auch innovative Impulse für die Weiterentwicklung der qualitativen Kulturmanagementforschung geben.

Die spielerisch-künstlerische Dimension der Settings erzeugte Aufmerksamkeit und Neugier, provozierte auch bei den Befragten andere Denk- und Reaktionsweisen und lockte sie aus der Reserve: Im Spiel ist alles möglich und kann alles gesagt werden. Wenn das Eis gebrochen ist, sind Menschen bereit, sehr viel von sich zu erzählen und sich auch auf ungewöhnliche Anweisungen einzulassen. Damit können neue Erkenntnisse über Wünsche und Vorstellungen von Kunst und Kultur gewonnen werden – über vermeintlich erwünschte Antworten hinaus. Zugleich erhielten die Befragten Anstöße, sich mit einem für sie ungewöhnlichen Thema zu beschäftigen und sich zu fragen: Was hat *Ruhr 2010* eigentlich mit meinem persönlichen Leben zu tun?

Die Ergebnisse der verschiedenen qualitativen Befragungen gaben Hinweise auf Motive, Barrieren und mögliche Anreizstrategien für kulturelle Beteiligung und waren wesentliche Grundlage für die Entwicklung des Fragebogens der telefonischen Repräsentativerhebung.

Die empirischen Ergebnisse wurden auf ihre kulturpolitischen und vor allem kulturmanagerialen Konsequenzen hin ausgewertet. Es wurden sowohl allgemeine Handlungsempfehlungen für die Konzeption, Präsentation und Kommunikation bevölkerungsorientierter Kulturangebote im Rahmen von *Ruhr 2010* entwickelt, als auch konkrete Aktionen und Settings, um unterschiedliche soziale Gruppen anzusprechen und zu beteiligen.

Das Forschungsdesign umfasste in seinem Gesamtverlauf als einjähriges Lehr-Forschungsprojekt folgende Stadien:

1. Die Analyse kulturpolitischer Strukturen und Steuerungsmechanismen in Hinblick auf kulturelle Partizipation im internationalen Vergleich sowie die Auswertung kulturpolitischer und kulturmanagerialer Konzepte vorangegangener Kulturhauptstädte;
2. die umfassende Sekundäranalyse vorliegender Kulturnutzerstudien in Bezug auf Kulturimages, Motive und Barrieren der Kulturnutzung;

3. die Analyse der in der Literatur vorfindbaren, für die Fragestellung einschlägigen kultursoziologischen Erklärungsmuster und die Entwicklung von Forschungshypothesen;
4. die Auswahl der für die Fragestellung geeigneten Methoden der empirischen Sozialforschung einschließlich ihrer Ergänzung um kreative und künstlerische Elemente;
5. die Durchführung der Befragungen und die nachträgliche Evaluation der Forschungsstrategie;
6. die Auswertung der empirischen Ergebnisse und die Formulierung von Empfehlungen für die Vermittlung von *Ruhr 2010*;
7. die Entwicklung von Konzepten des Audience Developments auf der Grundlage der Forschungsergebnisse.

Weitere Schritte des Forschungsprojekts werden sein, den Prozess der operativen Umsetzung von Maßnahmen durch die Manager von *Ruhr 2010* zu evaluieren sowie im Anschluss an das Kulturhauptstadtjahr 2011 eine zweite repräsentative Bevölkerungsbefragung durchzuführen, um Erkenntnisse über dessen Bewertung und Wirkungen zu gewinnen.

Die Einbindung von Studierenden im Sinne eines Lehrforschungsprojekts erwies sich zum einen für die Studierenden als sehr erkenntnisreich, indem sie in der Rolle des aktiven Forschers selbsttätig Methoden anwenden, weiterentwickeln und neue Erkenntnisse in der Kulturnutzerforschung generieren konnten. Umgekehrt brachte die Beteiligung der insgesamt 20 Studierenden auch den Forschungsprozess voran, da jeder einzelne Schritt in ausführliche Diskussions- und Reflexionsprozesse im Rahmen eines mehrsemestrigen Seminars eingebunden war.

Das Beispiel des Forschungsprojektes zum Audience Development zeigt, dass bei komplexen Fragestellungen ein interdisziplinärer Ansatz der Kulturmanagementforschung erforderlich ist, der aufgrund seiner unterschiedlichen inhaltlichen Perspektiven und methodischen Vorgehensweisen dazu beiträgt, die verschiedenen Facetten eines Forschungsgegenstandes zu reflektieren und dabei Erkenntnisse zu generieren, die sich sowohl in konkrete Managementkonzepte in Marketing und PR umsetzen lassen wie auch zur Theoriebildung beitragen können.

Die grundsätzliche Frage, welche Barrieren einen Großteil der Bevölkerung davon abhalten, sich am öffentlichen Leben zu beteiligen und welche Motivationsfaktoren und Anreizstrategien durch Kulturpolitik, Kulturmanagement und Kulturvermittlung zu entwickeln wären, um unterschiedliche soziale Gruppen zu involvieren, wird von großer Bedeutung für die Zukunft des ‚Kulturstaates Deutschland‘ sein.

Kulturmanagementforschung in diesem Bereich ist sowohl von direktem Nutzen für die Praxis der einzelnen Kulturbetriebe und Kulturverwaltungen wie auch von kultur- und gesellschaftspolitischer Relevanz und könnte das Profil von Kulturmanagement als eine interdisziplinäre und dennoch eigenständige Forschungsrichtung schärfen.

Literatur

- BENDIXEN, Peter (2002): *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. Wiesbaden: Westdt. Verlag.
- FUCHS, Max (1993): *Zur Theorie des Kulturmanagements*. Remscheid: RAT.
- FUCHS, Max (Hg.) (1995): *Kulturmanagement in Europa*. Remscheid: RAT.
- FÖHL, Patrick/GLOGNER, Patrick (2008): Ein Widerspruch, der keiner ist? Überlegungen zur Notwendigkeit der Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis im Kulturmanagement. – In: *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 13-19.
- HAGOORT, Giep (2001): *Art Management. Entrepreneurial Style*. Delft: Eburon.
- HAUSMANN, Andrea/HELM, Sabrina (Hgg.) (2006): Kundenbindung im Kulturbetrieb. Eine Einführung. – In: Dies. (Hg.), *Kundenorientierung im Kulturbetrieb. Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzung*. Wiesbaden: VS, 13-27.
- HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND POLITIK (Hg.) (1991): *Kultur braucht Management. Management braucht Kultur*. Hamburg: Hochschule für Wirtschaft und Politik.
- HEINRICHS, Werner (*1999): *Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung*. Darmstadt: WBG.
- HEINRICHS, Werner/KLEIN, Armin (1996): *Kulturmanagement von A-Z*. München: Beck.
- HEINRICHS, Werner/KLEIN, Armin (Hg.) (1997-2004): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement*. Baden-Baden: Nomos.
- HÖHNE, Steffen (2008): Kulturmanagement – eine wissenschaftliche Disziplin? – In: *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 21-39.
- INSTITUT FÜR KUNST IM KONTEXT (Hg.) (1990): *Reader Tagung „Verbraten wir die Kunst?“ Symposium Kunstmanagement und Kulturarbeit*. Berlin: Universität der Künste.
- KLEIN, Armin (2001): *Kulturmarketing. Das Marketing-Konzept für Kulturbetriebe*. München: Beck.
- KLEIN, Armin (Hg.) (2004): *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Lehre*. München: Vahlen.
- KLEIN, Armin (2008): Kulturpolitik vs. Kulturmanagement? Über einige für überholt gehaltene Missverständnisse. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 123 (2008/IV), 65-67.
- LOOK, Friedrich (Hg.) (1991): *Kulturmanagement. Kein Privileg der Musen*. Wiesbaden: Gabler.
- MANDEL, Birgit (2007): *Die Neuen Kulturunternehmer. Motive, Visionen, Erfolgsstrategien*. Bielefeld: transcript.
- MANDEL, Birgit (2008a): *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*. München: Kopaed.
- MANDEL, Birgit (2008b): Fit für die Praxis oder reif für die Theorie? Kulturmanagement als Wissenschaftsdisziplin. Ergebnisse der ersten Tagung des Fachverbandes für Kultur-

- management in Forschung und Lehre an der Universität Hildesheim. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (Nr. 120/2008/1), Bonn. 61.
- MANDEL, Birgit (2008c): Der Kulturbetrieb als kreatives Kollektiv. – In: Kurzenberger, Hajo/Ortheil, Hanns-Josef/Rebstock, Matthias (Hgg.), *Alte und neue Kollektive*. Hildesheim: Olms, 131-142.
- MANDEL, Birgit (2008d): Building bridges. – In: Laycock, Jolyon/European Arts Management Programme (Hgg.), *Enabling the curators*. Oxford: Oxford Brookes University, 152-177.
- MANDEL, Birgit (2009): *PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis*. Bielefeld: transcript.
- MANDEL, Birgit/INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK (2008): New Challenges in Cultural Management. Main findings of an expert survey. – In: *EAMP-European Arts Management Programme*. <www.eamp.eu> und <www.uni-hildesheim.de>.
- RAABE (1992ff.): *Handbuch Kulturmanagement*. Stuttgart, Berlin: Raabe.
- RAUHE, Hermann/AUST, Norbert/DEMMER, Christine (Hgg.) (1997): *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin: de Gruyter.
- STAEHLE, Wolfgang (*1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- TRÖNDLE, Martin (2008): Restart. Paradigmen und Paradigmenwechsel im Kunst- und Kulturmanagement. – In: *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 61-73.
- VAN DEN BERG, Karen (2008): Vom kunstbezogenen Handeln zum ‚Management of Meaning‘. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement. – In: *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 75-87.
- ZEMBYLAS, Tasos (2006): *Kulturwissenschaftliche Lehre zwischen wissenschaftlichem und applikativem Anspruch*. Wien: Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft.
- WÖHE, Günther (*2000): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.
- www.fachverband-kulturmanagement.org
www.kulturmanagement.net