



**Aus:**

*Patrick S. Föhl, Patrick Glogner-Pilz*

## **Kulturmanagement als Wissenschaft**

Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven.

Einführung für Studium und Praxis

März 2017, 174 Seiten, kart., 19,99 €, ISBN 978-3-8376-1164-9

Dieser Band vermittelt ebenso elementar wie leicht zugänglich ein Wissenschaftsverständnis des Faches »Kulturmanagement«, das akademischen Ansprüchen sowie Erfordernissen der Berufspraxis gleichermaßen gerecht wird.

Im Zentrum der Einführung steht neben der Vorstellung der verschiedenen Ansätze und Arbeitsweisen sowie der jeweils damit verbundenen Fragen und Herausforderungen ein systematisierter Überblick qualitativer und quantitativer Methoden für eine empirische »Kulturmanagementforschung«.

Eine unverzichtbare Arbeitshilfe für das wissenschaftliche Arbeiten im Kulturmanagement.

**Patrick S. Föhl** (Dr. phil.) ist Gründer und Leiter des »Netzwerks Kulturberatung« in Berlin sowie Autor, Trainer und Dozent für Kulturmanagement und Kulturpolitik weltweit.

**Patrick Glogner-Pilz** (Dr. phil., Kulturmanager M.A.) ist stellvertretender Leiter der Abteilung Kultur- und Medienbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, Lehrbeauftragter an in- und ausländischen Hochschulen sowie Autor zahlreicher Publikationen zu Kulturmanagement und -politik.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

[www.transcript-verlag.de/978-3-8376-1164-9](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-1164-9)

# Inhalt

---

## **Einführung:**

### **Kulturmanagement und Wissenschaft** | 7

Kulturmanagement – eine junge wissenschaftliche Disziplin | 8

Verortung des Kulturmanagements | 10

Was erwartet den Leser? | 11

## **Summary:**

### **Cultural Management as a Science** | 13

## **1. Kulturmanagement als Hochschuldisziplin** | 15

1.1 Anmerkungen zur Entwicklung des  
Kulturmanagements im Hochschulbereich | 15

1.2 Kulturmanagement im Spiegel einschlägiger  
Lehr- und Fachbücher | 20

## **2. Aktuelle Themen und Diskurse im Kulturmanagement** | 27

2.1 Aktuelle Themen des Kulturmanagements | 27

2.2 Gegenwärtige Diskussionen über das Fach Kulturmanagement | 37

2.3 Die Rollendiskussion als Zusammenfassung  
aktueller Diskussionen und Entwicklungen | 41

2.4 Zum Übergang: Ein Blick zurück | 48

## **3. Wissenschaft und Kulturmanagement** | 53

3.1 Was ist Wissenschaft? | 53

3.2 Wissenschaftstheorie | 58

3.3 Kulturmanagement als Bezugslehre | 60

3.4 Anwendungsorientierung | 62

## **4. Wissenschaftliches Arbeiten im Kulturmanagement | 67**

4.1 Qualitative und quantitative Forschung | 67

4.2 Theorien und Hypothesen | 79

4.3 Theorienpluralismus | 87

4.4 Vom Entdeckungs- zum Verwertungszusammenhang | 89

4.5 Aussagebereiche | 91

## **5. Methoden empirischer**

### **Kulturmanagement-Forschung im Überblick | 93**

5.1 Gewinnung von Wissen | 93

5.2 Empirische Sozialforschung | 102

5.3 Erhebungsmethoden | 105

5.4 Hinweise zur Auswertung qualitativer  
und quantitativer Forschung | 128

## **6. Ausblick | 133**

## **Quellen- und Literaturverzeichnis | 143**

# Einführung:

## Kulturmanagement und Wissenschaft

---

*»Haben Sie für uns auch eine Checkliste?«*

*»Können Sie nicht ein Best-Practice-Beispiel nennen, an dem man sich orientieren kann?«*

*»Gibt es eine Publikation, die konkrete Vorlagen und Beispiele für Marketingkonzeptionen enthält?«*

Das ist nur eine kleine Auswahl an Fragen, die im Rahmen von Kulturmanagement-Seminaren an diversen Hochschulen und Universitäten immer wieder an Dozenten<sup>1</sup> gerichtet werden. Auf der einen Seite ist dieser Wunsch nach konkreten Vorlagen und Rezepten verständlich, besteht doch oft genug konkreter Handlungsbedarf zur Lösung eines Problems, gekoppelt mit der im Kulturbereich viel zu oft zu beobachtenden Knappheit an personellen und zeitlichen Ressourcen. Auf der anderen Seite verwundert das Bedürfnis nach einfachen und schnellen Lösungen im Kulturmanagement aber auch immer wieder, denn gerade in kulturellen Kontexten müsste doch der Wunsch nach bisher unbeschrifteten Wegen, neuen Perspektiven und innovativen Konzepten besonders ausgeprägt sein: Wer beschränkt sich schon gerne auf die Verwaltung, wenn es die Möglichkeit zur Gestaltung gibt?

Zudem sind die Herausforderungen, mit denen sich viele Kulturbetriebe derzeit konfrontiert sehen, meist zu komplex und vielschichtig, als dass ihnen mit standardisierten Anleitungen adäquat begegnet werden könnte (vgl. exemplarisch Föhl et al. 2011). Sicherlich sind Checklisten

---

**1** | Genderhinweis: Wegen der besseren Lesbarkeit werden die Personenbezeichnungen in dieser Publikation überwiegend in männlicher Form angegeben. Selbstverständlich sind diese Bezeichnungen geschlechtsspezifisch neutral gemeint.

oder How-to-do-it-Artikel hilfreich, wenn eine Pressekonferenz organisiert werden muss oder ein Förderantrag zu schreiben ist. Wenn es jedoch darum geht, eine Kultureinrichtung strategisch neu auszurichten, Kooperationen oder gar Fusionen anzubahnen oder aufgrund einer sich wandelnden Nachfrage eine umfassende Marketingkonzeption zu entwickeln, bedarf es mehr: Notwendig sind hier vielmehr Kreativität – wie auch in der Kunst, die glücklicherweise auch nicht nach Gebrauchsanleitungen entsteht – und wissenschaftlich-analytische Kompetenzen.

Insofern ist es überraschend, dass nicht nur Studierende, sondern auch Experten des Arbeitsmarktes Kultur(vermittlung) die Bedeutung von Kompetenzen im wissenschaftlichen Arbeiten und empirischen Forschen als gering einschätzen (vgl. Blumenreich/Strittmatter/Iberer-Rebentisch 2012: 82f.). Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang zudem, dass die Studie »Gesucht: Kulturmanager« (Klein 2009a) zu Berufsanforderungen und Berufsaussichten von Kulturmanagern sogar darauf verzichtet, die Arbeitgeber bzw. Führungskräfte nach der Wichtigkeit von Kompetenzen im wissenschaftlichen Arbeiten und empirischen Forschen zu befragen.<sup>2</sup> Das vorliegende Buch möchte hierzu eine alternative Position einnehmen. Die zentrale Prämisse lautet daher: Wissenschaftsorientierung im Kulturmanagement hat – neben der ebenfalls notwendigen Grundlagenforschung durch Kulturmanagement-Institute und andere – immer auch eine konkrete Praxisrelevanz.

## **KULTURMANAGEMENT – EINE JUNGE WISSENSCHAFTLICHE DISZIPLIN**

Kulturmanagement existiert in Deutschland als wissenschaftliche Disziplin seit knapp 30 Jahren und steckt damit – verglichen mit anderen Wissenschaften – noch in den Kinderschuhen. Gleichwohl hat sich Kul-

---

**2** | Nachdenklich stimmt auch, dass in der genannten Studie – neben BWL-Kenntnissen – insbesondere kulturtheoretisches Grundwissen und kulturhistorische Kenntnisse als am wenigsten wichtig für Kulturmanager angesehen werden (Lang/Schleifer 2009: 68). Hier stellt sich die – an dieser Stelle jedoch nicht weiter zu verfolgende – Frage, ob es für die Kulturlandschaft langfristig förderlich ist, wenn Kulturmanager lediglich über das »wie«, d.h. das Managen und Organisieren, Bescheid wissen sollen, nicht jedoch über das »was«, d.h. den Inhalt.

turmanagement in der deutschsprachigen Hochschul- und Universitätslandschaft etabliert: So werden inzwischen allein in Deutschland fast 50 Studiengänge im Bereich des Kulturmanagements offeriert (vgl. Blumenreich 2012a: 21), hinzu kommt eine Reihe an etablierten Angeboten in Österreich und der Schweiz.<sup>3</sup> Darüber hinaus existieren vielfältige nicht-akademische Weiterbildungsmöglichkeiten und Workshop-Reihen. Einem Großteil der Studienangebote ist gemein, dass sie neben einem praktischen auch einen wissenschaftlichen Anspruch verfolgen, wobei allerdings dem zuerst genannten häufig mehr Beachtung geschenkt wird. Dieses Verhältnis erklärt sich dadurch, dass primär Fähigkeiten (z.B. Controlling, Kulturmarketing und Projektmanagement) vermittelt werden, die in der späteren Praxis direkt umgesetzt werden sollen. Allerdings sind auch hier belastbare Kenntnisse des wissenschaftlichen Arbeitens vonnöten, z.B. bei der Entwicklung eines Konzeptes oder der Ausbildung analytischer Kompetenzen. Darüber hinaus verlangt das Studium selbst konkrete Fähigkeiten des wissenschaftlichen Arbeitens. Das betrifft Hausarbeiten, Referate, Praxis- und Forschungsprojekte und insbesondere die entsprechenden Abschlussarbeiten, die oftmals umfassende empirische Anteile aufweisen.<sup>4</sup>

Dabei arbeiten die Studenten und Lehrenden mit den Publikationen und Hilfestellungen der so genannten Bezugsdisziplinen des Kulturmanagements. Hierzu zählen zuvorderst die Betriebswirtschaftslehre, die (Kultur-)Soziologie, die Kunstlehre, die Kulturwissenschaften und die Kulturpolitik. Diese bieten ein breites Spektrum an methodologischen bzw. wissenschaftstheoretischen Grundlagen und Einführungen in empirische Forschungsmethoden. Grundsätzlich genügen diese Werke den Ansprüchen des Fachs, da Kulturmanagement als Bezugslehre an den Schnittstellen verschiedener Wissenschaften verortet ist, an denen es sich

---

**3** | Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an kultur- und betriebswissenschaftlichen Studiengängen, die zumindest punktuell auch Seminare und Module zu kulturmanagerialen Themen integriert haben.

**4** | Themen von Master- und Diplomarbeiten finden sich beispielsweise auf den Internetseiten des Studienzentrums Kulturmanagement der Universität Basel (<https://kulturmanagement.unibas.ch/index.php?id=3211>) oder des Instituts für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg (<http://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/index.php?id=13858>).

als Querschnittsdisziplin je nach Aufgabenstellungen an den vorhandenen Theorien und Methoden bedient.

Dennoch fehlt es bislang an einer einführenden Publikation, die diese Rolle explizit und kritisch beleuchtet und ausdifferenziert. Die Autoren selbst haben die Erfahrung gemacht, dass sich die Studenten nicht selten mehr oder weniger beliebig mit den Bezugsdisziplinen behelfen und es häufig an einer kritischen Reflexion und Systematisierung dieser Vorgänge mangelt. D.h., oftmals fehlt das grundsätzliche Verständnis, wie Kulturmanagement aus wissenschaftlicher Sicht tatsächlich funktioniert und wie trotz der »Collagenhaftigkeit« (vgl. Siebenhaar 2003) des Faches ein systematisiertes Arbeiten mit den Bezugsdisziplinen möglich ist. Erschwert wird die Entwicklung eines entsprechenden Verständnisses dadurch, dass auch innerhalb der akademischen Kulturmanagement-Szene durchaus konträre Positionen zum wissenschaftlichen Selbstverständnis des Faches bestehen (vgl. Bekmeier-Feuerhahn et al. 2009, 2010).

## **VERORTUNG DES KULTURMANAGEMENTS**

Seit der Gründung des Fachverbandes Kulturmanagement im Jahr 2006 als Zusammenschluss akademisch lehrender und forschender Kulturmanager im deutschsprachigen Raum wurden die verschiedenen Entwicklungen und Positionen an vielen Punkten bereits deutlich herausgearbeitet. Dies gilt vor allem für ausgewählte, für das Kulturmanagement besonders relevante Themenfelder wie das Kulturpublikum (vgl. Bekmeier-Feuerhahn et al. 2012) oder das Verhältnis von Kulturmanagement und Kulturpolitik (vgl. Bekmeier-Feuerhahn et al. 2011).<sup>5</sup>

Allerdings fehlt es nach wie vor an einer konsistenten und konkreten Verortung von Kulturmanagement im System der Realwissenschaften bzw. der angewandten Sozialwissenschaften. Dies gilt folglich auch für die Forschung, die an den Kulturmanagement-Instituten oder anderen Einrichtungen im Rahmen von Forschungsprojekten stattfindet. Aufgrund der Vielschichtigkeit der möglichen Theorieansätze, die für das Kulturmanagement in verschiedenen Bezugsdisziplinen existieren, sollten das wissenschaftliche Grundverständnis bzw. der Bezugsrahmen und

---

**5** | Siehe weiterführend: [www.fachverband-kulturmanagement.org](http://www.fachverband-kulturmanagement.org) (Stand: 29.10.2016).



die Wissenschaftssystematik, die für kulturmanageriale Fragestellungen existieren, benannt und eingeordnet werden.<sup>6</sup> Damit können die Forschungsergebnisse entsprechend ihrer Zielsetzung und Vorgehensweise kontextuell eingeordnet und bewertet sowie die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Kulturmanagement-Forschung besser ermöglicht werden (vgl. hierzu exemplarisch Föhl 2011a).

Aufbauend auf den vorherigen Aussagen zum Fachgebiet Kulturmanagement wird zudem ein Verständnis von anwendungsorientierter Forschung – zu der sich kulturmanageriale Forschung ohne Zweifel zählen kann – entwickelt. Parallel dazu bilden die Logiken der so genannten Realwissenschaften den zentralen Bezugsrahmen für Kulturmanagement. Realwissenschaften haben zum Ziel, wahrnehmbare Wirklichkeitsausschnitte empirisch zu beschreiben, zu erklären und Gestaltungshinweise zu formulieren (vgl. hier und im Folgenden Ulrich/Hill 1979: 163f.). Hierbei steht die konkrete, praxisnahe Analyse menschlicher Handlungsalternativen bei der Gestaltung sozialer Systeme (Unternehmen etc.) im Vordergrund. Allerdings stellen theoretische Erkenntnisse, Modelle und Methoden ein wichtiges Fundament für eine realwissenschaftliche Forschung dar, um eine Überprüfung der logischen und faktischen »Wahrheiten« der gewonnenen Ergebnisse zu ermöglichen. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass praxeologische Systeme ohne theoretische Fundierung kritische Forscher und Praktiker nicht überzeugen können (vgl. Grochla 1976: 632). Diese Bedeutungsrelevanz macht die Interdependenz zwischen theoretischen und praxisorientierten bzw. pragmatischen Fragestellungen und Zielsetzungen deutlich.

## WAS ERWARTET DEN LESER?

*Kapitel 1* zeichnet zunächst die Entwicklungen des Faches sowohl im Hochschulbereich als auch im Spiegel einschlägiger Lehr- und Fachbücher nach. *Kapitel 2* widmet sich den aktuellen Themen und Diskursen

---

**6** | Wesentliche Bezugswerke für das Lehrbuch sind u.a. Atteslander (2010), Diekmann (2012), Föhl (2011a), Glogner-Pilz (2011a), Klein (2011e), Kornmeier (2007), Opp (2014), Psillos (1999), Raffée/Abel (1979), Schanz (1988) sowie die Jahrbücher des Fachverbandes für Kulturmanagement (Bekmeier-Feuerhahn et al. 2009ff.).

im Kulturmanagement, wobei der Diskussionen über die Rollenbilder von Kulturmanagern ein besonderes Augenmerk gilt. Sodann erfolgt in *Kapitel 3* zunächst eine Annäherung an die Begriffe Wissenschaft und Wissenschaftstheorie, um in einem nächsten Schritt auf das Kulturmanagement als eine Bezugslehre und den Aspekt der Anwendungsorientierung einzugehen. *Kapitel 4* widmet sich dem wissenschaftlichen Arbeiten im Kulturmanagement. Es wird u.a. erläutert, welche grundlegenden Charakteristika quantitatives und qualitatives Forschen aufweisen, was unter Theorien und Hypothesen zu verstehen ist und inwiefern Kulturmanagement von einem Theorienpluralismus profitieren kann. In *Kapitel 5* wird ein Überblick über Methoden empirischer Kulturmanagementforschung gegeben, um mit einem Ausblick in *Kapitel 6* abzuschließen.

Aus diesem inhaltlichen Aufbau sollte deutlich werden, dass es nicht das Ziel ist, eine eigene Wissenschaftstheorie für das Kulturmanagement zu entwickeln. Vielmehr soll die vorliegende Publikation Studenten und auch Lehrenden einen Einstieg in das Grundverständnis von Kulturmanagement als Bezugslehre bieten, wichtige Begriffe erklären und für methodische Zugänge sensibilisieren. Da der vorliegende Band einen ersten Einstieg in die Thematik »Kulturmanagement als Wissenschaft« darstellt, bleiben zwangsläufig Leerstellen bestehen und es kann auch nicht jeder Themenbereich erschöpfend diskutiert werden. Die Publikation ist aus der Sicht und der persönlichen Erfahrungen von Kulturmanagern in Studium, Lehre, Forschung und Praxis geschrieben. Vor diesem Hintergrund stellt das Werk eine Hilfestellung dar, in den spezifischen Komplex kulturmanagerialer Wissenschaft bzw. Forschung hineinzufinden.

Die Autoren sind über weitere Anregungen dankbar und erhoffen sich eine weitergehende Diskussion in der kulturmanagerialen Lehre, Forschung und Praxis zur aufgeworfenen Thematik. In diesem Zusammenhang sei vor allem Bill Flood, Prof. Dr. Armin Klein, Alexandra Künzel, Dr. Yvonne Pröbstle, Maximilian von Aulock und Prof. Dr. Gernot Wolfram sowie den Kolleginnen und Kollegen im Fachverband Kulturmanagement gedankt, die im Vorfeld der Veröffentlichung dieser Publikation immer wieder mit uns zum Thema »Kulturmanagement als Wissenschaft« diskutiert haben. Großer Dank gebührt ebenso Ellen Heidelberger, Carmen Fahlbusch und Natalie Pilz für die kritische Durchsicht des Manuskriptes.

## **Summary:**

# **Cultural Management as a Science**

---

The book »Cultural Management as a Science« focuses on the fundamentals, developments and perspectives in arts and cultural management in relationship to scientific theory and approaches. This book provides a foundation, as well as an easily accessible, scientific approach to the subject of »cultural management«. In addition to the presentation of the various approaches and methods of cultural management, as well as the related questions and challenges, qualitative and quantitative methods for empirical cultural management research are closely discussed. The book is written primarily from the themes, experiences and developments of German-speaking countries, but also explores themes central to international cultural management contexts.

The book is structured as follows. After an introduction discussing cultural management as a science, the book outlines cultural management as a subject of university teaching and research (chapter one). This follows a closer look into current themes – including the transformation of the cultural field – and cultural management as a profession, teaching subject and science. A discussion of the historical and contemporary roles of cultural managers concludes the second chapter. Building upon these reflections, the authors focus again on the topic of science and the relationship of science and cultural management (chapter three). Chapters four and five offer theories and applications of research methods. The book's concluding sixth chapter explores important themes in cultural management and critical aspects concerning teaching, research and practice in this profession. The bibliography offers a wide range of literature from the fields of cultural management, cultural policy and related areas.