

Was ist Kultur?

Und einige Anschlussüberlegungen zum Kulturmanagement,
zur Kulturpolitik und zur Evaluation von Kulturprojekten

Dirk Baecker
Zeppelin University
Februar 2010

I. Kultur als Rechner

Was ist Kultur? Lassen wir einmal alle Bedenken gegenüber Ist-Fragen und der in ihnen steckenden Unterstellung, es gäbe so etwas wie eine objektive Antwort auf diese Fragen, den Sachverhalt bindend und für alle Beobachter gleichermaßen geltend, auf sich beruhen. Sammeln wir stattdessen ganz nüchtern und lexikalisch die bisher überzeugendsten Antworten. Dann hätten wir folgende Feststellungen:

Erstens: Kultur macht *glücklich*, denn sie unterscheidet die Lebensumstände der Menschen von der Not der Tiere. So der Naturrechtler Samuel von Pufendorf Mitte des 17. Jahrhunderts.¹

Zweitens: Kultur macht *unglücklich*, denn sie unterwirft die spielerische Natur des Menschen den künstlichen Regeln zivilisierten Verhaltens. So der Philosoph Jean-Jacques Rousseau Mitte des 18. Jahrhunderts.²

Drittens: Seiner Kultur, der gemäß jeder Mensch in seiner Weltgegend und zu seiner Zeit anders lebt als andere Menschen in anderen Gegenden und zu anderen Zeiten, verdankt der Mensch die Fähigkeit, *das Unterscheidende unterscheidend zu sagen*. Außerdem könne er dank seines Wissens um die Kultur von seinen *Vorurteilen wissen* und sich dennoch, mit aller

¹ Samuel von Pufendorf, Über die Pflicht des Menschen und des Bürgers nach dem Gesetz der Natur. Bd 1, Frankfurt am Main: Insel, 1994.

² Jean-Jacques Rousseau, Über Kunst und Wissenschaft: Discours sur les Sciences et les Arts. In: ders., Schriften zur Kulturkritik, eingel., übers. und hrsg. von Kurt Weigand. Hamburg: Meiner, 1983, S. 1-59.

Vorsicht, *auf sie verlassen*. So der Lehrer Goethes, der Philosoph und Historiker Johann Gottfried Herder gegen Ende des 18. Jahrhunderts.³

Viertens: Kultur ist die *Hervorbringung der Tauglichkeit eines vernünftigen Wesens zu beliebigen Zwecken überhaupt*. So der Philosoph Immanuel Kant, der diese Tauglichkeit als eine Kombination von Geschicklichkeit, Willen und Freiheit vom Despotismus der Begierden des näheren beschrieben hat.⁴ Kant zieht so bereits die Konsequenz aus der Gegensätzlichkeit der ersten beiden Bestimmungen und aus der Einsicht in das *Historische* der Kultur in der dritten Bestimmung. Der Kultur verdanken wir die Fähigkeit, etwas aus uns zu machen, zu unserem Glück und zu unserem Unglück, abhängig von der Zeit und den Umständen, in denen wir leben, und auf die Spur gebracht von der Einsicht in die historische Kontingenz unserer Umstände.

Fünftens: Die Kultur des Menschen besteht darin, *seinen sinnlichen Trieb vor seinem Freiheitswillen und seinen Freiheitswillen vor seinem sinnlichen Trieb zu schützen*, das heißt beiden Trieben ihre Grenzen anzuzeigen. So der Literat Friedrich Schiller, der daraus eine Beschreibung unseres Spieltriebs ableitet, in dem Formtrieb und sinnlicher Trieb in lebender Gestalt zusammenwirken.⁵ Die Kultur ist jenes Geschenk des Himmels, in dem wir uns als mit uns unversöhnbar erfahren, ohne doch je die Hoffnung auf Versöhnung aufgeben zu müssen.

Dabei bleibt es bis heute. Noch die schärfste Kulturkritik und noch die größte kulturelle Emphase leben davon, dass sie sich auf einen Menschen berufen, der an Natur und Gesellschaft gleichermaßen Anteil hat und der essend und trinkend, lesend und musizierend, schlafend und wachend immer auch ein wenig Tier ist und immer auch ein wenig Gott.

Sechstens und letztens ist Kultur daher wesentlich ein *Wertbegriff*, hat der Soziologe Max Weber festgehalten,⁶ der jenen Ausschnitt aus dem im Übrigen sinnlosen Weltgeschehen bezeichne, der vom Standpunkt des Menschen aus Sinn und Bedeutung habe. Mit der Kultur

³ Johann Gottfried Herder, *Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit: Beitrag zu vielen Beiträgen des Jahrhunderts*, hrsg. von Hans Dietrich Irmscher. Stuttgart: Reclam, 1990.

⁴ Immanuel Kant, *Kritik der Urteilskraft*. In: *Werke V*, hrsg. von Wilhelm Weischedel. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1968.

⁵ Friedrich Schiller, *Über die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefen*. In: *Werke*, Bd 4. Frankfurt am Main: Insel, 1966, S. 193-286.

⁶ Max Weber, *Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. In: *ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Hrsg. Johannes Winkelmann, Tübingen: Mohr, 1988, S. 146-214, hier: S. 175 ff.

wird Wertung möglich. Diese Wertung ist selektiv. Und damit enthält jede Kultur das Element einer Wahl, das heißt einer mangelnden Notwendigkeit.

Und so geht es weiter. Der Kultur verdanken wir unser *Perfektionsbewusstsein*, aber auch unseren Sinn für das Süße und das Licht, sagt der Kulturkritiker Matthew Arnold.⁷ Die Kultur sei jene *Tragödie*, der gemäß uns fremd gegenübertritt, was wir selber hervorgebracht haben, sagt der Soziologe Georg Simmel.⁸ Die Kultur sei jener immer mit *Unbehagen* verbundene Mechanismus, der die Menschen zu einem Triebverzicht nötigt, der Zeit für jene Sublimierungen schafft, die dann doch, sachlich, zeitlich und sozial mehr oder minder stark verschoben eine Triebbefriedigung ermöglichen, diagnostiziert der Psychoanalytiker Sigmund Freud.⁹ Die Kultur ist *das äußere Zeichen unserer inneren Ambivalenz*, sagt der Ökologe Gregory Bateson,¹⁰ hervorgebracht durch jene *Begegnung* mit einem Anderen, die erst "Kultur", nämlich die Moderation des eigenen Verhaltens im Medium anderer und kontingenter Möglichkeiten begründet.¹¹ Denn Kultur, begründet der Anthropologe Bronislaw Malinowski, ist jene *Funktion* (bei Malinowski bleibt unentschieden, ob teleologisch oder mathematisch), die laufend dafür sorgt, dass die Organisation einer Gesellschaft aufrechterhalten werden kann, die den Organismus der Menschen, ihr Bewusstsein und ihre Gesellschaft im Medium der Spannung von Personalbestand und Normenbestand derselben Gesellschaft miteinander abstimmt.¹²

Kultur ist, worauf wir uns verlassen, wenn wir die Religion nicht mehr haben und uns dennoch unverfügbarer *normativer Werte* versichern, sagt der Soziologe Talcott Parsons.¹³

⁷ Matthew Arnold, *Culture and Anarchy: An Essay in Political and Social Criticism*. In: ders., *Culture and Anarchy, with Friendship's Garland and Some Literary Essays*, hrsg. von R. H. Super. Ann Arbor, Mich.: Michigan UP, 1965, S. 85-256.

⁸ Georg Simmel, *Der Begriff und die Tragödie der Kultur*. In: ders., *Philosophische Kultur: Über das Abenteuer, die Geschlechter und die Krise der Moderne*. Gesammelte Essays. Berlin: Wagenbach, 1983, S. 183-207.

⁹ Sigmund Freud, *Das Unbehagen in der Kultur*, in: ders., *Das Unbehagen in der Kultur und andere kulturtheoretische Schriften*, Frankfurt am Main: Fischer Tb., 1994, S. 29-108.

¹⁰ Gregory Bateson, *Review of James Feibleman's „The Theory of Human Culture“*. In: *Political Science Quarterly* 62 (1947), S. 428-430.

¹¹ Gregory Bateson, *Kulturberührung und Schismogenese*, in: ders., *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Aspekte*. Aus dem Amerikanischen von Hans Günter Holl, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1981, S. 99-113.

¹² Bronislaw Malinowski, *Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur*, in: ders., *Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur und andere Aufsätze*, aus dem Englischen von Fritz Levi. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005, S. 45-172.

¹³ Talcott Parsons, *Evolutionary Universals in Society*. In: *American Sociological Review* 29 (1964), S. 339-357; ebenso T. S. Eliot, *Notes towards the Definition of Culture*. London: Faber & Faber, 1948.

Kultur *integriert*, indem sie die Freiheitsgrade reduziert, die ein Verhalten definieren, das in der Gesellschaft möglich ist, schließt der Anthropologe Robert Anderson aus seinen Beobachtungen nordamerikanischer Indianer.¹⁴ Kultur ist schon deswegen *unwahrscheinlich*, sagt der Philosoph Arnold Gehlen, weil sie den verunsicherten Menschen dabei hilft, immer wieder "hohe" Gedanken und Entscheidungen hervor zu bringen, die anschließend jedoch nur in einem Format weitergereicht werden können, das gegenüber mangelndem Verstehen unempfindlich ist.¹⁵ Kultur schafft dort *Redundanz*, wo die Verhältnisse andernfalls unübersichtlich werden, sagt die Anthropologin Elizabeth Colson und entdeckt bei den Gwembe in Afrika den Mechanismus der Emergenz von *stars*, an denen sich *crowds* orientieren können, sobald die Gruppen zu groß werden, um sich noch persönlich kennen zu können (laut der so genannten *Dunbar Number* liegt die Anzahl der Menschen, mit denen man stabile soziale Beziehungen aufnehmen kann, bei 150).¹⁶ Kultur ist das Gewebe jener *Symbole*, aus denen und in denen wir uns die Fortsetzung unseres Lebens spinnen, sagt der Anthropologe Clifford Geertz, das sichtbar vor allem dann wird, wenn Lücken auftreten, vor denen sich das Weiterleben staut.¹⁷

Die Kultur erzeugt jene *Unbestimmtheit, die uns die Gesellschaft erträglich macht*, sagt der Semiotiker Juri Lotman,¹⁸ wozu auch gehört, dass sie *die Entzifferung der Verhältnisse gleichsam rücksichtsvoll erschwert*. Kultur schafft auf eine variierbare Art und Weise dort Verhaltenssicherheiten, wo die Natur den instinktreduzierten Menschen mit

14 Robert Anderson, Reduction of Variants as a Measure of Cultural Integration, in: Gertrude E. Dole, Robert L. Carneiro (Hrsg.), Essays in the Science of Culture in Honor of Leslie A. White. New York: Crowell, 1960, S. 50-62.

15 Arnold Gehlen, Urmensch und Spätkultur: Philosophische Ergebnisse und Aussagen. Wiesbaden: Aula, 1964; ders., Der Mensch, seine Natur und Stellung in der Welt. 4., verb. Aufl., Bonn: Athenäum, 1950. Vgl. auch Helmuth Plessner, Mit anderen Augen: Aspekte einer philosophischen Anthropologie, Stuttgart: Reclam, 1982; und zur Rekonstruktion Joachim Fischer, Philosophische Anthropologie: Eine Denkrichtung des 20. Jahrhunderts. Freiburg: Alber, 2008.

16 Elizabeth Colson, A Redundancy of Actors, in: Fredrik Barth (Hrsg.), Scale and Social Organization. Oslo: Universitetsforlaget, 1978, S. 150-162. Vgl. Robin I. Dunbar, Neocortex Size as a Constraint on Group Size in Primates, in: Journal of Human Evolution 20 (1992), S. 469-493.

17 Clifford Geertz, Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Aus dem Englischen von Brigitte Luchesi und Rolf Bindemann, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1987, mit besonderer Referenz auf den Aufsatz "Ritual und sozialer Wandel: Ein javanisches Beispiel", S. 96-132.

18 Juri M. Lotman, Zum kybernetischen Aspekt der Kultur. In: ders., Arbeiten zur Theorie und Methodologie der Literatur und Kultur, hrsg. von Karl Eimermacher. Kronberg/Ts.: Scriptor, 1974, S. 417-422; ders., Einige allgemeine Spezifika der Kultur, in: ebd., S. 412-415. Und vgl. Yuri M. Lotman, The Sign Mechanism of Culture, in: Semiotica 12 (1974), S. 301-305; ders. und B. A. Uspensky, The Semiotic Mechanism of Culture, in: New Literary History 9 (1978), S. 211-232.

Verhaltensunsicherheiten gesegnet hat, beobachtet der Soziologe Friedrich Tenbruck.¹⁹ Kultur ist *das, was sich von sich selbst unterscheidet*, sagt gewohnt identitätskritisch der Philosoph Jacques Derrida.²⁰ Kultur ist das, woran wir uns orientieren, wenn wir uns ebenso automatisch wie kritisch *am Verhalten anderer* orientieren, sagt der Soziologe Howard Becker.²¹ Kultur ist das Ergebnis unserer Art und Weise, *mit Stress umzugehen*, sagt der Kulturhistoriker Heiner Mühlmann,²² und daher auch die sicherste Grundlage für eine Vorhersage, *wie wir auf die nächste Überraschung reagieren werden*, sagt die Anthropologin Mary Douglas.²³ Schon deshalb ist es interessant, ergänzt der Unternehmenskulturforscher Geert Hofstede, der Annahme nachzugehen, dass es nationale Unterschiede im Umgang mit der Macht, in der Betonung von Individualismus und Maskulinität, in der Bereitschaft, Ungewissheit auszuhalten, und in der Fristigkeit der Zeithorizonte für die Orientierung des eigenen Handelns gibt.²⁴ Unverhandelbare Unterschiede, so der Politikwissenschaftler Samuel P. Huntington, sind dabei nicht auszuschließen,²⁵ doch überwiegt weltweit der Eindruck, den der Soziologe John W. Meyer formuliert hat, dass "westliche Werte" um so bereitwilliger kopiert werden, je verlässlicher die Anschlüsse an die Weltgesellschaft werden, die sie politisch, wirtschaftlich, wissenschaftlich, erzieherisch, sportlich, religiös und künstlerisch ermöglichen, und je größer die Spielräume einer losen Kopplung sind, die lokale Praktiken nach wie vor von globalen Werten trennen.²⁶

19 Friedrich Tenbruck, *Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft: Der Fall der Moderne*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1989.

20 Jacques Derrida, *L'autre cap*. Paris: Minuit, 1991.

21 Howard S. Becker, *Culture: A Sociological View*. In: *Yale Review* 71 (1982), S. 513-527.

22 Heiner Mühlmann, *Die Natur der Kulturen: Entwurf einer kulturgenetischen Theorie*. Wien: Springer, 1996; ders., *MSC, Maximal Stress Cooperation: Die Antriebskraft der Kulturen*, Wien: Springer, 2005.

23 Mary Douglas, *Cultural Bias*. In: dies., *In the Active Voice*. London: Routledge & K. Paul, 1982, S. 183-254; dies., *A Typology of Cultures*. In: Max Haller, Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny, Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, Zürich 1988*. Frankfurt: Campus, 1989, S. 85-97; Michael Thompson, Richard Ellis, Aaron Wildavsky, *Cultural Theory*. Boulder, Col.: Westview Pr., 1990.

24 Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks, Cal.: Sage, 2001; locker orientiert am Vorbild der "pattern variables" von Talcott Parsons und Edward A. Shils (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Mass.: Harvard UP, 1951, S. 53 ff., nämlich: Affectivity/Affective neutrality; Self-orientation/Collectivity orientation; Universalism/Particularism; Ascription/Achievement; und Specificity/Diffuseness.

25 Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations*. New York: Simon & Schuster, 1996.

26 John W. Meyer, *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*. Aus dem Amerikanischen von Barbara Kuchler, hrsg. von Georg Krücken, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005.

So oder so definieren Kulturen gerade nicht selbstverständliche und unbefragte, sondern verglichene und damit bezweifelte, mindestens jedoch kontingent gesetzte Praktiken, sagt die Soziologin Ann Swidler im Anschluss an den Anthropologen Marshall Sahlins,²⁷ so dass es darauf ankommt, darauf zu achten, wie nah beziehungsweise distanziert mit kulturellen Verortungen und Identitätsangeboten jeweils umgegangen wird.

Kultur ist *das Gedächtnis der Gesellschaft*, das es dieser Gesellschaft ermöglicht, sowohl zu vergessen als auch zu erinnern, sagt der Soziologe Niklas Luhmann.²⁸ Vielleicht lassen sich sogar, ergänzt Luhmann bei aller eingestandenem Skepsis gegenüber den Möglichkeiten einer Kulturtheorie, *Kulturformen* identifizieren, die im Umgang mit dem Überschusssinn, den die Verbreitungs-, Erfolgs- und Massenmedien der Gesellschaft produzieren, Vergleichs- und Kontrollmöglichkeiten definieren: die aristotelische Teleologie im Umgang mit dem Überschusssinn der antiken Schriftgesellschaft, die cartesianische Unruhe (von den Ökonomen "Gleichgewicht" genannt) im Umgang mit der modernen Buchdruckgesellschaft und, wer weiß, die Spencer-Brownsche *form* im Umgang mit dem Überschusssinn des elektrischen Zeitalters der Computergesellschaft.²⁹

Der Kultur verdanken wir unsere spezifisch moderne Fähigkeit, die Lebensweise der Menschen untereinander zu vergleichen; aber auch jenen fatalen Hang jeder einzelnen Lebensweise, sich für unvergleichlich zu halten. Die Kultur ist der Vorbehalt, der es uns erlaubt, nicht über uns zu wissen, was wir unter dem Gesichtspunkt der Beschreibung unserer Gesellschaft als *Zivilisation* durchaus wissen, sagt der Literaturwissenschaftler Terry Eagleton.³⁰ Kultur, so der Soziologe Harrison C. White, ist das Ergebnis des *Wechsels* zwischen Sinnsphären der Gesellschaft, in der einen Sphäre mit dem Verweis auf eine andere Sphäre einen frischen Sinn generierend, den beide Sphären kaum noch für möglich gehalten

²⁷ Ann Swidler, Culture in Action: Symbols and Strategies, in: American Sociological Review 51 (1986), S. 273-288; dies., Talk of Love: How Culture Matters, Chicago: Chicago UP, 2001; und vgl. Marshall Sahlins, Culture in Practice: Selected Essays. New York: Zone Books, 2005.

²⁸ Niklas Luhmann, Kultur als historischer Begriff. In: ders., Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd 4. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1995, S. 31-54; ders., Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, S. 586 ff.

²⁹ Niklas Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, S. 405 ff. Vgl. Dirk Baecker, Niklas Luhmann in der Gesellschaft der Computer, in: ders., Wozu Soziologie? Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2004, S. 125-149; ders., Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2007; ders., Communication With Computers, or How Next Society Calls for an Understanding of Form, in: Soziale Systeme 13 (2007), S. 409-420.

³⁰ Terry Eagleton, Was ist Kultur? München: Beck, 2001.

hätten.³¹ Und vielleicht betrifft dies nicht nur den Wechsel innerhalb der Sinnsphären der Gesellschaft, sondern auch einen Wechsel zwischen den Sinnsphären der Kommunikation und des Bewusstseins, überlegt der Soziologe Alois Hahn, um Kultur als *Universalmedium* intersystemischer Synchronisation zu konzipieren,³² durchaus im Sinne von Malinowski, so will mir scheinen.

Bereits 1950 haben die beiden Anthropologen Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn einhundertfünfzig Definitionen von Kultur gezählt, darunter auch die Annahme der Alliierten im ersten Weltkrieg, die "Kultur" sei eine schreckliche Geheimwaffe der Deutschen.³³ Sag mir, wie du sie definierst, und ich sage dir, wer du bist. Sie haben dafür plädiert, sich eine Kultur als bestehend aus rekurrenten, aber nicht uniformen Einheiten ("Werten") vorzustellen, die aus mindestens ternären, wenn nicht quaternären Oppositionen gewonnen sind, das heißt dritte und vierte Möglichkeiten immer mitlaufen lassen.³⁴ Kultur ist ein *Rechner*, der es uns ermöglicht, ein Verhalten, das wir für richtig halten, von einem Verhalten, das wir für falsch halten, zu unterscheiden, gleichgültig aus welchem Anlass, und gleichzeitig im Hinblick auf diese Unterscheidung lernfähig zu bleiben.³⁵ Deswegen nehmen wir uns heraus, uns nicht immer kultiviert verhalten zu müssen, halten das jedoch in der Regel nicht lange aus – es sei denn, es kommt uns eine *Subkultur* zu Hilfe, die unser unkultiviertes Verhalten mit einer Kultur verwechselt, also für richtig hält. Dann allerdings haben wir auch schon die Gesellschaft, die ihre eigenen Gründe hat, auf unserer Seite.

Deswegen stimmt es natürlich, wenn vorgeschlagen wird, Kultur als die Summe unserer zum Teil bewussten, zum Teil unbewussten Wertvorstellungen zu definieren.³⁶ Aber es muss

31 Harrison C. White und Frédéric C. Godart, Stories from Identity and Control, in: *Sociologica: Italian Journal of Sociology on line*, No. 3 (2007), Article 123, <http://www.sociologica.mulino.it/main>. Vgl. ders., *Identity and Control: How Social Formations Emerge*. 2nd ed., Princeton, NJ: Princeton UP, 2008, S. 373 ff.

32 Alois Hahn, Ist Kultur ein Medium? In: Günter Burkart und Gunter Runkel (Hrsg.), *Luhmann und die Kulturtheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2004, S. 40-57.

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

34 Ebd., S. 311 ff.

35 So Talcott Parsons, *Culture and Social System Revisited*, in: Louis Schneider, Charles M. Bonjean (Hrsg.), *The Idea of Culture in the Social Sciences*, Cambridge: Cambridge UP, 1973, S. 33-46; vgl. Dirk Baecker, Art. Kultur, in: Karlheinz Barck et al. (Hrsg.), *Ästhetische Grundbegriffe: Historisches Wörterbuch in sieben Bänden*, Bd 3. Stuttgart: Metzler, 2001, S. 510-556; ders., *Kulturelle Orientierung*, in: Günter Burkart und Günter Runkel (Hrsg.), *Luhmann und die Kulturtheorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2004, S. 58-90.

36 Edgar Henry Schein, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

hinzugefügt werden, dass diese Kultur auch die einzige Form ist, in der wir diese Wertvorstellungen laufend, wenn auch niemals vollständig, überprüfen.

Kultur als Rechner der Unterscheidung für richtig gehaltenem von für falsch gehaltenem Verhalten ist auf auffällige Weise mit dem historisch und regional variierenden Selbstverständnis der Menschen als Menschen verbunden. Die Kultur ist daher nicht nur das *Programm* der Gesellschaft, das es erlaubt zu definieren, wie der Mensch zum Mensch wird, sondern auch der *Einwand* gegen diese Gesellschaft, wenn sie dem Menschen zumutet, was dieser für unzumutbar hält.³⁷ Auf bezeichnende Weise offen bleibt dabei der Begriff des Menschen. Seit es die *Kulturwissenschaften* gibt, zögert man, dem Menschen auf der einen Seite eine Einheit zuzuschreiben, die auf der anderen Seite dann kulturell unterschiedlich realisiert wird, wie es die Anthropologie im 18. Jahrhundert konzipiert hat, sondern hält es umgekehrt auch für möglich, den Menschen differentiell, als Potential eher denn als Substanz, zu verstehen und die Kultur einheitlich für die Funktion in Anspruch zu nehmen, das differentielle Potential des Menschen mit dem differentiellen Potential der Gesellschaft immer wieder neu in Spannung zu versetzen und abzugleichen.³⁸

Die dazu passende *Kulturtheorie* steht jedoch aus. Möglicherweise bietet es sich an, sich für die Ausarbeitung einer solchen Kulturtheorie eher an die Kognitionswissenschaften als an die Kulturwissenschaften zu halten. Denn zum einen ist das Selbstverständnis der Kulturwissenschaften im Zuge der jüngeren *cultural studies* etwa der Birminghamschule dezidiert theorieavers, weil man Theorien mit falsch vereinheitlichenden Zugriffen auf einen vielfältigen Gegenstand gleichsetzt,³⁹ und zum anderen sind die Kognitionswissenschaften am ehesten geeignet, Fragen nach der Verortung der Differenz von Mensch, Natur, Bewusstsein und Gesellschaft in einem Zusammenhang zu stellen, der nicht mehr

³⁷ Dirk Baecker, *Wozu Kultur?* 2., erw. Aufl., Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2002.

³⁸ Anregungen dazu bei Michel Foucault, *Die Ordnung der Dinge: Eine Archäologie der Humanwissenschaften*. Aus dem Französischen von Ulrich Köppen, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1974, Kap. 9 und 10. Vgl. mit diesem Ansatz auch Carol Delaney, *Investigating Culture: An Experiential Introduction to Anthropology*, Malden, Mass.: Blackwell, 2004.

³⁹ Stuart Hall, *Cultural Studies: Two Paradigms*, in: Tony Bennett et al. (Hrsg.), *Culture, Ideology and Social Process*. Milton Keynes: Open UP, 1981, S. 19-37; ders., *The Emergence of Cultural Studies and the Crisis of the Humanities*. In: *October* 53 (1990), S. 11-23; Lawrence Grossberg, Cary Nelson und Paula A. Treichler (Hrsg.), *Cultural Studies*. London: Routledge, 1992. Siehe auch Doris Bachmann-Medick, *Cultural Turns: Neuorientierungen in den Kulturwissenschaften*, Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 2006.

anthropologisch, sondern ökologisch und epistemologisch verstanden wird.⁴⁰ Der "Mensch" und seine "symbolischen Ordnungen"⁴¹ werden hier zu einem sich selbst erforschenden Forschungsgegenstand, der nichts anderes als seine eigene Praxis und sein eigenes Theorieverständnis hat, um herauszufinden beziehungsweise, besser gesagt, zu erfinden, wie Leben, Psyche und Gesellschaft immer wieder neue Knoten bilden, die sich unter dem Gesichtspunkt "Kultur" daraufhin prüfen, als wie falsch oder richtig unter wechselnden Kriterien sie wahrgenommen und eingeschätzt werden. In der globalen Gesellschaft ist dies unverzichtbarer denn je.⁴²

II. Die Form der Kultur

Kultur ist die Negativität des Sinns im Medium seiner selbst. Mithilfe einer Spencer-Brown-Gleichung können wir schreiben:

$$\text{Kultur} = \text{Sinn} \quad \boxed{\quad} \quad \text{Gl. 1}$$

wenn wir mit George Spencer-Brown davon ausgehen, dass jede Variable a nur als Negation und Determination ihrer selbst im Medium der Implikation einer Variable b zu bestimmen ist.⁴³

$$a = a \quad \boxed{b} \quad \text{Gl. 2}$$

⁴⁰ Gregory Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*. Reprint Chicago: Chicago UP, 2000; Francisco J. Varela, *Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik: Eine Skizze aktueller Perspektiven*. Aus dem Englischen von Wolfram Karl Köck, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1990; ders., *Ethisches Können*. Aus dem Englischen von Robin Cackett, Frankfurt am Main: Campus, 1994.

⁴¹ Im Sinne von Andreas Reckwitz, *Die Transformation von Kulturtheorien*, Studienausgabe mit einem neuen Nachwort. Weilerswist: Velbrück, 2006.

⁴² Dirk Baecker, *Zur Kontingenzkultur der Weltgesellschaft*, in: ders., Matthias Kettner und Dirk Rustemeyer (Hrsg.), *Über Kultur: Theorie und Praxis der Kulturreflexion*, Bielefeld: transcript, 2008, S. 139-161.

⁴³ Siehe George Spencer-Brown, *Laws of Form*. International ed., Lübeck: Bohmeier, 2008, insbes. S. 90 ff.

Operativ umgesetzt und fruchtbar gemacht wird die von Kultur produzierte Sinnparadoxie eines sich im Medium seiner Negation affirmierenden Sinns mithilfe der Wertdifferenz (Diversität sachlicher, sozialer und temporaler Werte) der Kultur:⁴⁴

$$\text{Kultur} = \overline{\text{Wert}} \mid \text{Wert} \quad \text{Gl. 3}$$

In der Kultur machen Werte keinen Unterschied, solange sie nur differentiell (negativ und implikativ) bestimmt sind und somit unbestimmt, das heißt je unterschiedlich bestimmbar, bleiben.

Im Anschluss an Malinowski postulieren wir die Funktionalität dieser Diversität der Werte im Medium der Paradoxie des Sinns, indem wir als Systemreferenz der Kultur die Gesellschaft annehmen:⁴⁵

$$\text{Kultur} = \overline{\text{Kultur}} \mid \text{Gesellschaft} \quad \text{Gl. 4}$$

Das heißt, Kultur bestimmt sich als Negation ihrer selbst im Medium der Gesellschaft. Sie ist eine der Negativsprachen⁴⁶ der Gesellschaft (Einwand von Werten gegen Werten), die deshalb so schwer zu durchschauen ist, weil auch diese Negativsprache positiv, als Behauptung von Werten (Identitäten), auftritt.

⁴⁴ Vgl. Dirk Baecker, Form und Formen der Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005, S. 141 ff.

⁴⁵ Eine bestreitbare Entscheidung. Siehe Talcott Parsons und A. L. Kroeber, The Concepts of Culture and Social System, in: American Sociological Review 23 (1958), S. 582-583. Und siehe Karl-Siegbert Rehberg, Kultur versus Gesellschaft? Anmerkungen zu einer Streitfrage in der deutschen Soziologie, in: Friedhelm Neidhardt, M. Rainer Lepsius und Johannes Weiß (Hrsg.), Kultur und Gesellschaft. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 27, Opladen: Westdeutscher Verl., 1986, S. 92-115; ders., Zurück zur Kultur? Arnold Gehlens anthropologische Grundlegung der Kulturwissenschaften, in: Helmut Brackert, Fritz Wefelmeyer (Hrsg.), Kultur: Bestimmungen im 20. Jahrhundert. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1990, S. 276-316.

⁴⁶ Im Sinne von Gotthard Günther, Identität, Gegenidentität und Negativsprache, in: Hegel-Jahrbuch 1979, Köln: Pahl-Rugenstein, 1980, S. 22-88 (www.vordenker.de/ggphilosophy/gunther_identitaet.pdf).

Die Frage nach der Reproduktion von Kultur verweist auf Gesellschaft, nämlich auf:

$$\text{Gesellschaft} = \overline{\text{Kommunikation}} \mid \text{Kommunikation} \quad \text{Gl. 5}$$

Denn Kommunikation tritt weitgehend unproblematisch in der doppelten Weise einer Ja- und einer Nein-Fassung auf und ist somit das Medium der Integration von Positiv- und Negativsprache einer sich als Oszillation ihrer selbst reproduzierenden Gesellschaft.⁴⁷ In der Gesellschaft macht die Kommunikation keinen Unterschied, solange sie nur differentiell (negativ und implikativ) bestimmt ist und somit unbestimmt, das heißt je unterschiedlich bestimmbar, bleibt.

Die Schwierigkeiten der Geisteswissenschaften mit dem Kulturbegriff versteht man vielleicht besser, wenn man von einer weiteren Spencer-Brown-Gleichung ausgeht, die unsere Überlegungen zur Form der Kultur noch einmal anders expliziert:⁴⁸

$$\text{Kultur} = \overline{\text{Selbst}} \mid \text{Widerspruch} \mid \text{Wert} \quad \text{Gl. 5}$$

Das heißt, Kultur ist der Widerspruch gegen sich selbst im Medium positiv gesetzter, aber negativ determinierter Werte, wie wir es oben bereits formuliert haben.⁴⁹

⁴⁷ Siehe dazu weiterführend Niklas Luhman, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984, S. 203 ff.; ders., *Was ist Kommunikation?* In: ders., *Soziologische Aufklärung*, Bd. 6: *Die Soziologie und der Mensch*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1995, S. 113-124; ders., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, S. 78 ff.; ders., *Die Kontrolle von Intransparenz*, in: Heinrich W. Ahlemeyer und Roswita Königswieser (Hrsg.), *Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 51-76; Dirk Baecker, *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005.

⁴⁸ Ich verdanke diese Überlegung einer Einladung des Freiburg Institute for Advanced Studies (FRIAS) der Albrecht-Ludwigs-Universität Freiburg zum Rundgespräch "Wieviel Kulturosoziologie brauchen die Geisteswissenschaften?" am 5.-6. Februar 2010.

⁴⁹ Das war bereits die Intuition in Dirk Baecker, *Wozu Kultur?* 2., erg. Aufl., Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2001.

Denn in diese Formel braucht man nur das in der Denkfigur des "Geistes" festgehaltene Unbehagen am Widerspruch einzusetzen, um zu folgender Gleichung zu kommen:

$$\text{Kultur} = \text{Selbst} \left| \begin{array}{|l} \text{Geist} \\ \text{Wert} \end{array} \right. \quad \text{Gl. 6}$$

Jede Geisteswissenschaft ist mit einer "Phänomenologie des Geistes" befasst, die den Widerspruch zugleich dialektisch zu formulieren und zur Einheit zu bringen versucht.⁵⁰ Sie postuliert eine "selbständig wirkende geistige Welt" (so genannte "Kultursysteme"), die die Organisation der Gesellschaft, ihre "festen Formen der Assoziation", begleitet, umspielt, begründet und bemäntelt.⁵¹ Dieser Geist kompensiert, was man nur so aushalten kann.⁵²

Wenn man den "Geist" weder als symbolische Selbstbejahung noch als diabolische Selbstverneinung ("Ich bin der Geist, der stets verneint", formuliert Goethes Mephistopheles), sondern als die Einheit der Differenz von Bejahung und Verneinung formuliert, landet man in einer Kulturtheorie, die den Geisteswissenschaften ihren Platz im freien Spiel der Negativitäten durchaus einzuräumen weiß. Wenn man Gleichung 6 als Substitut der Gleichung 5 liest, ist man vor einem Kulturbegriff geschützt, der allzu schnell bereit ist, einen Geist gegen alles andere, vor allem Geld, auszuspielen,⁵³ und kann an einer Kulturtheorie arbeiten, die auch alles andere, vor allem Geld, als kulturelle Leistung zu würdigen vermag.

⁵⁰ Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Phänomenologie des Geistes*, Werke, Bd. 3. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1973.

⁵¹ So Wilhelm Dilthey, *Einleitung in die Geisteswissenschaften: Versuch einer Grundlegung für das Studium der Gesellschaft und der Geschichte*. Erster Band, 5. unveränd. Aufl., Stuttgart: Teubner, 1959.

⁵² So Odo Marquard, *Philosophie des Städtischen: Einige Aspekte der Kompensationstheorie*, in: ders., *Philosophie des Städtischen: Studien*, Stuttgart: Reclam, 2000, S. 30-49.

⁵³ Siehe kritisch Georg Bollenbeck, *Bildung und Kultur: Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters*, Frankfurt am Main: Insel, 1994; Wolf Lepenies, *Kultur oder Politik: Deutsche Geschichten*, München: Hanser, 2006.

III. Kulturmanagement?

Seit einiger Zeit tritt das Stichwort der Kultur auch in Zusammensetzungen wie "Kulturmanagement" und "Kulturbetriebslehre" auf.⁵⁴ Es wird ein eigenes "Projektmanagement für Kulturmanager" vorgeschlagen.⁵⁵ Hierbei fällt vor allem auf, dass der alte Verdacht gegenüber der "Kulturindustrie", dass diese den Schematismus der Umsetzung von Sinnlichkeit in Begrifflichkeit, den Kant noch vom aufzuklärenden Subjekt erwartete, jetzt als Dienst am Kunden betreibe,⁵⁶ eher positiv oder auch subversiv gewendet wird, indem das Feld kultureller Aktivitäten als ein Feld definiert wird, in dem im Medium künstlerischer Projekte die Frage nach dem "guten Leben" gestellt und verhandelt wird.⁵⁷ Das *Kulturmanagement* kann in diesem Umkreis doppelt verstanden werden: einerseits als *Lehre vom Management kultureller Einrichtungen* im Hinblick auf Zielsetzung und Strategiefindung, Organisationsgestaltung und Personalführung, Finanzierung und Vernetzung und andererseits als *Lehre vom kultivierten und kultivierenden Umgang mit den Möglichkeiten jeden Typs von Organisation*, Unternehmen ebenso wie Behörden, Universitäten ebenso wie Armeen, Schulen ebenso wie Kirchen, Verbänden ebenso wie Vereinen. In beiden Hinsichten weicht die Lehre vom Kulturmanagement von der Betriebswirtschaftslehre ab, indem sie zwar wie diese die Kriterien technischer Effektivität und wirtschaftlicher Effizienz auf der Ebene der Sicherstellung von Betriebsmitteln und Betriebsverfahren sowie auf der Ebene der Sicherstellung der Kostendeckung und Überschusserzielung im Auge behält, zugleich jedoch den *gesellschaftlichen und kulturellen Kontext* der jeweiligen Einrichtung beziehungsweise Organisation nicht schlicht voraussetzt, sondern als *Medium der Gestaltung und Lenkung einzelner Projekte* innerhalb der Einrichtung oder Organisation begreift. Kulturmanagement heißt in diesem Zusammenhang überdies, den Eigensinn einer Organisation, so wie dieser in ihrem je unterschiedlichen

⁵⁴ Peter Bendixen, Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement. Opladen: Westdeutscher Verl., 2001; Tasos Zembylas, Kulturbetriebslehre: Grundlagen einer Inter-Disziplin. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004; Martin Tröndle, Entscheiden im Kulturbetrieb: Integriertes Kunst- und Kulturmanagement. Bern: Ott, 2006;

⁵⁵ Armin Klein, Projektmanagement für Kulturmanager. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004. Vgl. auch Nicole Mayer-Ahuja, Harald Wolf (Hrsg.), Arbeit und Organisation in neuen Medien und Kulturindustrie: Modell für die Zukunft? Göttingen: SOFI, 2003.

⁵⁶ Max Horkheimer und Theodor W. Adorno, Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente. Frankfurt am Main: Fischer, 1969, S. 132 f.

⁵⁷ Max Fuchs, Kulturpolitik als gesellschaftliche Aufgabe: Eine Einführung in Theorie, Geschichte, Praxis. Opladen: Westdeutscher Verl., 1998; Therese Kaufmann und Gerald Raunig, Europäische Kulturpolitiken vorausdenken, <http://www.eipcp.net>, 05/2003.

professionellen Selbstverständnis als Theater, Krankenhaus, Universität, Behörde oder Betrieb verankert ist und sich als Widerstand gegen Kommerzialisierung, Politisierung, Pädagogisierung, Theologisierung und sonstige Zugriffe zum Ausdruck bringt, ernst zu nehmen und als Stärke in einem allerdings variierenden Kontext auszuspielen.⁵⁸

Wenn man unter *Kulturpolitik* den politisch zugespitzten, an Freund und Feind orientierten Streit um die Besetzung des gesellschaftlichen Gedächtnisses mit Falsch/Richtig-Einschätzungen gesellschaftlicher Möglichkeiten versteht,⁵⁹ kann man unter *Kulturmanagement* jede Form der Kultivierung eines organisierten, meist als Projekt realisierten Umgangs mit der Gestaltung des eigenen Lebens und Arbeitens als Form für Beobachter (Kunden, Partner, Mitarbeiter, Zuschauer, Mäzene) verstehen. Die Anzahl der Genitive in diesem Satz deutet darauf hin, wie viele unterschiedliche Ansprüche hier zusammenkommen. Andererseits ist die Komplexität der Aufgabe nicht größer als im Fall eines Winzers oder Bierbrauers, die immer schon wussten, dass sich eine gute Maische oder eine gute Hefekultur einem Produktionsvorgang verdanken, in dem einige wenige verfügbare Produktionsfaktoren mit sehr vielen unverfügbaren Produktionsfaktoren zusammenkommen und man gerade deswegen auf hoch artifizielle, aber auch hoch sensible Produktionsverhältnisse angewiesen ist.

Und damit wäre man wieder beim ältesten, beim antiken Kulturbegriff,⁶⁰ insofern dieser an so überzeugenden Fällen wie dem Ackerbau ("cultura"), der Philosophie ("cultura animi", Cicero) und dem christlichen Glauben ("cultura Christi", "cultura dolorum", Kirchenväter) plausibel gemacht hatte, dass die größte Sorge, Pflege und Verehrung gerade dort nötig sind, wo man der Ergebnisse am unsichersten ist. Die Fragestellung des Kulturmanagements zielt in großer Rücksicht auf jedes Detail, in aller Faszination an singulären und damit unvergleichbaren Konstellationen und in einem eindeutigen Plädoyer für Aufmerksamkeit und Wachsamkeit ("mindfulness")⁶¹ auf einen *allgemeinen Managementbegriff*, in dem es

⁵⁸ Siehe speziell dazu Dirk Baecker, Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich, in: Jahrbuch Kulturmanagement 2009: Forschen im Kulturmanagement, Bielefeld: transcript, 2009, S. 31-63.

⁵⁹ Carl Schmitt, Der Begriff des Politischen: Text von 1932 mit einem Vorwort und drei Corollarien. 7. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot, 2002; Klaus von Beyme, Kulturpolitik und nationale Identität: Studien zur Kulturpolitik zwischen staatlicher Steuerung und gesellschaftlicher Autonomie. Opladen: Westdeutscher Verl., 1998.

⁶⁰ Wilhelm Perpeet, "Kulturphilosophie". In: Archiv für Begriffsgeschichte 20 (1976), S. 42-99; ders., Zur Wortbedeutung von "Kultur" In: Helmut Brackert und Fritz Wefelmeyer (Hrsg.), Naturplan und Verfallskritik: Zu Begriff und Geschichte der Kultur. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984, 21-28.

⁶¹ Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe, Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. dt. Stuttgart: Klett-Cotta, 2003.

um die *Bewältigung von Situationen aller Art unter der Voraussetzung der Einsicht in die Unmöglichkeit der Kontrolle dieser Situation* geht. Das angelsächsische Verständnis von Management, wie es etwa in der Frage "Could you manage another whisky?" (Collins Dictionary) zum Ausdruck kommt, ist dafür hilfreich, insofern es auf einen Abgleich von Kompetenz und Situation abstellt,⁶² ohne das eine oder das andere für gegeben zu halten.

IV. Evaluation von Kulturprojekten

Für die Einschätzung der Möglichkeit der *Evaluation* von Kulturprojekten ist es zunächst wichtig, sich der ambivalenten Differenz zwischen Kunst und Kultur zu vergewissern. Die *soziale Funktion der Kunst*, was immer Künstler und Kunstpublikum davon halten mögen, besteht in der Variabilisierung jener Verhältnisse von Kommunikation, Bewusstsein und Wahrnehmung, die von der Gesellschaft konstant gesetzt werden. Kunst ist die soziale Form, in der sich das Bewusstsein des Menschen unter Rekurs auf seine Wahrnehmungsfähigkeit der Differenz gegenüber der Gesellschaft vergewissern und im Rahmen dieser Differenz auf die Gesellschaft beziehen kann.⁶³ Kultur ist hierfür der gesellschaftliche Rahmen, der die Experimente der Kunst sowohl zu unterstützen als auch zu zähmen und mit dem Rest der Gesellschaft zu rekompatibilisieren erlaubt. Es bedürfte eigener Überlegungen, für die hier nicht der Ort ist, um herauszufinden, warum sich die Kontingenzkultur der Unterscheidung richtigen von falschem Verhalten ausgerechnet auf die Kunst bezieht, um Variationschancen des Verhaltens sowohl zu erkunden als auch gesellschaftlich wieder einzubetten. Vermutlich spielt dabei die Geschichte der Individualisierung in der modernen Gesellschaft und die Adressierung der Wahrnehmungsfähigkeit des individuellen Bewusstseins und Körpers eine wesentliche Rolle, weil hier Unbestimmtheiten und Unentscheidbarkeiten der Fortsetzung

⁶² François Jullien, *Über die Wirksamkeit*. Aus dem Französischen von Gabriele Ricke und Ronald Voullié, Berlin: Merve, 1999.

⁶³ Harrison C. White, *Careers and Creativity: Social Forces in the Arts*. Boulder: Westview Pr., 1993; Niklas Luhmann, *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1995; Dirk Baecker, *Die Adresse der Kunst*, in: Jürgen Fohrmann und Harro Müller (Hrsg.), *Systemtheorie der Literatur*. München: Fink, 1996, S. 82-105; ders., *Etwas Theorie*. In: ders., *Wozu Soziologie?* Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2004, S. 43-49; ders., *Zu Funktion und Form der Kunst*, in: Christine Magerski, Christiane Weller, Robert Savage (Hrsg.), *Moderne Begreifen: Zur Paradoxie eines sozio-ästhetischen Deutungsmusters*, in Vorbereitung (<http://homepage.mac.com/baecker/kunst.pdf>).

von Kommunikation adressiert werden können, auf die die Gesellschaft zur Steuerung der Komplexität ihrer Evolution nicht mehr verzichten kann.⁶⁴

Tatsache ist jedenfalls, dass *Kulturprojekte* häufig als *Kunstprojekte* initiiert werden, ohne dass sie sich darauf reduzieren lassen könnten, Projekte der Förderung von Kunst zu sein. Stattdessen stehen sie im Dienst der Arbeit am Gedächtnis der Gesellschaft für Möglichkeiten richtigen und falschen Verhaltens und für Möglichkeiten der Variabilisierung und Stabilisierung der Unterscheidung zwischen Möglichkeiten richtigen und falschen Verhaltens. Kulturprojekte, das ist ihre Minimalbedingung, stellen die Frage nach der Richtigkeit beziehungsweise Falschheit der Unterscheidung zwischen richtigem und falschem Verhalten. Das gibt ihnen ihre präzise gesellschaftliche Funktion wie auch ihren immer unsicheren, sich in Fragen nach der Möglichkeit der eigenen Frage verwickelnden, Ansatz.⁶⁵

Angesichts dieser ambivalenten Differenz zwischen Kunst und Kultur, der gemäß die Kultur die Kunst in ihrem Eigensinn sowohl fördert als auch zähmt, sollte sich die Evaluation von Kulturprojekten darauf konzentrieren, nicht den künstlerischen Rang, sondern die *kulturelle Funktion* eines Kulturprojektes zu evaluieren. Über den künstlerischen Rang kann nur das Kunstsystem entscheiden, niemand sonst, so sehr Künstler, Kunstpublikum und Kunstmäzene dann auch wieder Rücksicht auf politische und wirtschaftliche, religiöse und erzieherische Interessen nehmen mögen.⁶⁶ Wenn "Evaluation" heißen darf, den Wert eines Projektes so zu bestimmen, dass Entscheidungen getroffen werden können, ob das Projekt selbst oder andere Projekte ähnlichen Typs fortgesetzt beziehungsweise angeschlossen werden können, muss sich diese Bewertung des Projekts auf seine kulturelle Funktion beziehen und muss auch jeweils deutlich sein, aus welcher Perspektive diese Bewertung vorgenommen wird. Die kulturelle Funktion ist eine Funktion der Gesellschaft. Die Perspektive, aus der heraus eine Bewertung vorgenommen wird, ist die Perspektive einer Organisation, sei es die kulturelle Einrichtung, in der die Projekte realisiert werden, sei es eine Aufsichts- oder Fördereinrichtung, die über die Zuweisung finanzieller Mittel an diese Einrichtung zu entscheiden hat.

⁶⁴ Helmut Willke, *Symbolische Systeme: Grundriss einer soziologischen Theorie*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 2005; Dirk Baecker, *Form und Formen der Kommunikation*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005.

⁶⁵ Siehe auch Dirk Baecker, *Zur Evaluation kultureller Projekte*, in: *Zeitschrift für Evaluation* 7 (2008), S. 97-111.

⁶⁶ Wolfgang Ullrich, *Tiefer hängen: Über den Umgang mit der Kunst*. Berlin: Wagenbach, 2003.

Nehmen wir diese beiden Aspekte der Funktion und der Perspektive nacheinander auf. Die *Funktion* eines kulturellen Projekts lässt sich in einem ersten Angang unter vier Gesichtspunkten evaluieren:⁶⁷

- (1) Welchen Beitrag leistet das kulturelle Projekt zur Bestimmung, Variation und Neubestimmung von *Interaktionsmustern* der Gesellschaft? Das heißt: Welches Format wählt ein Kulturprojekt zur Auseinandersetzung mit den Anwesenheitsbedingungen der Kommunikation? In welches Verhältnis setzt es Darstellung und Publikum? In welchem Ausmaß ist es hier kreativ und innovativ sowohl unter dem Gesichtspunkt der Artikulation als auch unter dem Gesichtspunkt der Variation vertrauter Verhältnisse? Diese Fragen können sowohl im Hinblick auf die in dem Kulturprojekt *thematisierten* Interaktionsmuster der Gesellschaft als auch im Hinblick auf die von dem Kulturprojekt selbst *gewählten* und die üblichen Formate von Kulturprojekten entweder interessant bestätigenden oder interessant variierenden Formate gestellt werden. Wichtig ist, dass hier keine Vorentscheidung zugunsten entweder "moderner" oder "traditioneller", entweder "progressiver" oder "konservativer" Projekte getroffen werden darf, weil im Hinblick auf die Beobachtung, Artikulation und Thematisierung von Interaktion *jede* Form interessant sein kann. Die Kriterien hierfür dürfen nicht aus einem wie immer bestimmten Avantgardeverständnis der Kunst gewonnen werden, sondern müssen aus der Beobachtung eines Bedarfs der Gesellschaft an ökologischer und epistemologischer Reflexion abgeleitet werden. Das macht es nicht leichter, zwingt jedoch zu einer angemessenen Reflexion auf die soziale Funktion von Kultur.
- (2) Welchen Beitrag leistet das kulturelle Projekt zur Bestimmung, Variation und Neubestimmung von *Organisationsmustern* der Gesellschaft? Das heißt: In welchem Ausmaß ist das Kulturprojekt ein Produkt und eine Bestätigung entweder traditioneller und bewährter oder innovativer und aussichtsreicher Formen der Organisation dieser Art von Projekte? Welchen Initiativen verdankt sich das Projekt? Wie organisiert es die Teilnahme der Beteiligten? Wie bezieht es sich auf den organisatorischen Beitrag der Künstler und wie auf das Interesse des Publikums? Evaluationskriterien, die hier ansetzen, beziehen sich darauf, dass kulturelle Projekte

⁶⁷ Ich greife hier auf die Unterscheidung zwischen Interaktion, Organisation, Protestbewegung und Gesellschaft zurück, die Niklas Luhmann in die Soziologie eingeführt hat. Siehe etwa Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. A.a.O. (1997), S. 813 ff., 826 ff. und 847 ff. Vgl. Baecker, *Form und Formen der Kommunikation*. A.a.O. (2005), S. 104 ff.

ihrerseits eine bestimmte Form der Arbeit und Entscheidung, der Konfliktregulierung und Zielfindung haben können, die von anderen Formen der Organisation in der Gesellschaft auf signifikante und evolutionär aussichtsreiche Art und Weise abweichen und, wiederum unabhängig vom künstlerischen Gehalt des Projekts, eine eigene Bewertung verdienen.

- (3) Welchen Beitrag leistet das kulturelle Projekt zur Bestimmung, Variation und Neubestimmung von *Protestformen* der Gesellschaft? Wenn man davon ausgeht, dass jede Gesellschaft den Protest gegen Teilbereiche der Gesellschaft wie auch gegen die Gesellschaft insgesamt als eine eigene Form der *Fortsetzung von Kommunikation* pflegt, müssen kulturelle Projekte auch unter dem Gesichtspunkt interessieren, ob und wie sie sich auf diesen Protest, ihn aufnehmend und verstärkend, ihn darstellend und reflektierend, beziehen. Ein solcher Bezug muss kein Element eines Kulturprojektes sein, es kann jedoch ein Element sein. Wenn dieser Bezug eine Rolle spielt, sollte er in der Evaluation des Kulturprojekts gewürdigt und bewertet werden, und zwar unter beiden Gesichtspunkten, unter dem Gesichtspunkt der Thematisierung des Protests, seiner Motive und seiner Adresse und unter dem Gesichtspunkt der Reflexion auf die Eigentümlichkeit, dass auch der Protest die Kommunikation fortsetzt, das heißt bei aller *Negation* spezifischer Verhältnisse eine *positive* Rolle in der Gesellschaft spielt.
- (4) Welchen Beitrag schließlich leistet das kulturelle Projekt zur Bestimmung, Variation und Neubestimmung des *Gedächtnisses* der Gesellschaft selber? Diese Frage bezieht sich unmittelbar auf die gesellschaftliche Funktion der Kultur. Hier geht es vor allem darum, das *Thema* des Kulturprojekts und die *Art und Weise*, wie dieses Thema aufgegriffen, kontextuiert und bestätigt wird, in den Fokus der Evaluation zu nehmen. Der Bezug auf Gedächtnisfragen hilft wiederum dabei, einen hinreichenden Abstand zum künstlerischen Wert des Projekts zu wahren. Denn im Rahmen der kulturellen Funktion des Projekts dominiert die Frage, *woran* das Projekt *wie* erinnert und *in welcher Form* es dabei die *Differenz von Erinnern und Vergessen* würdigt, die für jedes Gedächtnis operativ leitend ist.⁶⁸ Die Wiederaufführung bewahrenswerten Kulturguts kann hier ebenso positiv evaluiert werden wie die Erinnerung an vergessene Geschichten der Gesellschaft oder der Umgang mit der Ambivalenz von

⁶⁸ Niklas Luhmann, *Zeit und Gedächtnis*. In: *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie* 2 (1996), S. 307-330; Elena Esposito, *Soziales Vergessen: Formen und Medien des Gedächtnisses der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2002.

Verdrängung. Auch hier darf es meines Erachtens keine Vorentscheidungen zugunsten des kulturell Wertvollen oder Wertlosen geben, sondern kann in jedem Einzelfall eines Kulturprojekts geprüft werden, wie es sich auf das Gedächtnis der Gesellschaft im Kontext der schwierigen Fragen der Lokalisierung dieses Gedächtnisses (Themen der Kommunikation, Gewohnheiten des Alltags, Institutionen der Gesellschaft, Erinnern und Vergessen der Individuen im Kontext von Familie, Clique und Milieu) bezieht.

Bei allen vier Gesichtspunkten der Evaluation des Beitrags eines kulturellen Projekts muss die Reflexion auf die *Perspektive*, unter der diese Evaluation vorgenommen wird, mitlaufen. Diese Perspektive ist die Perspektive eines *Beobachters*, der an seine eigenen Unterscheidungen, an seine eigenen Vorurteile und an seine eigene Fähigkeit der Reflexion seiner Unterscheidungen gebunden ist und der überdies im Zusammenhang der hier interessierenden Praktiken der Evaluation ein *organisierter* Beobachter ist. Evaluationsverfahren kommen nach allem, was man bisher beobachten kann, nur im Kontext von Organisation vor. Sie sind das Ergebnis (a) eines systematischen Interesses an der Überprüfung von Entscheidungen im Kontext der Evolution jener Organisation, die für die Projekte verantwortlich zeichnet, und (b) eines für die gegenwärtige Gesellschaft typischen Interesses an der wechselseitigen Kontrolle von Organisationen im Kontext von entweder Hierarchie oder Netzwerken.⁶⁹

Für die Frage nach den Kriterien der Evaluation bedeutet dies, dass sie ihrerseits *Gegenstand von Entscheidungen* sind und als solche zur Profilierung der evaluierenden Organisation und zur Strukturierung ihres Verhältnisses zu den evaluierten Projekten offen gelegt werden sollten. Die gesellschaftliche Praxis variiert hier immer noch sehr stark. Häufig ist das Wissen um Kriterien der Evaluation ein zwischen den beteiligten Organisationen ausgetauschtes und im Zweifelsfall auch laufend neu ausgehandeltes Wissen, das sich der Evaluation durch andere Organisationen oder durch eine interessierte Öffentlichkeit entzieht. Im Rahmen der Evaluation von Kulturprojekten kann man sich dies jedoch langfristig nicht leisten, da die Adresse eines Kulturprojekts nicht die evaluierende Organisation, sondern die Gesellschaft insgesamt ist. Also muss man sich nach Formen umschaun, die der Gesellschaft in Differenz zur evaluierenden Organisation zu ihrem Recht verhilft. Die bekannten Formen hierfür sind die Religion, die Politik, der Markt und die Wissenschaft. Die Bestimmung von Kriterien der Evaluation

⁶⁹ Michael Power, *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford UP, 1997.

von Kulturprojekten tut daher gut daran, sich zu diesen gesellschaftlich bereits eingespielten Formen der Bewertung von Fortsetzungsbedingungen der Kommunikation in ein Verhältnis zu setzen. Denn Organisationen können nur entscheiden, was in der Gesellschaft als unentscheidbar gilt.