

Kulturmanagement und Kulturwandel

Ein Plädoyer für das Denken in wachsenden Ringen

ROLF KELLER

Kultur ist zum Hype¹ geworden. Hypes aber, so zeigt die Erfahrung, tragen nur zu oft auch schon den Keim des Kollapses in sich. Was heißt das für jene, die Kultur pflegen und gestalten, fördern und erhalten möchten?

In einem Analyseteil vergegenwärtigen wir uns vorab, locker assoziativ vorgehend, worin sich der Hype manifestiert und inwiefern er problematisch ist. Die weitere Argumentation geht der Idee nach, die so oder ähnlich zahlreiche Kulturdefinitionen zum Ausdruck bringen: Der Mensch wird zum Menschen durch die Kultur. Ihr trauen Philosophen die Potenz zu, sowohl den Menschen individuell instand zu setzen, sein Dasein geistig-seelisch zu bewältigen, als auch Gesellschaften zu befähigen, sich nachhaltig zu ordnen.² Diese essentielle Bedeutung der Kultur, so die Folgerung, muss Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern Grund und Anlass sein, für sie Sorge zu tragen – und somit dem Hype zu misstrauen.

Dabei wird von Kultur in unterschiedlich breiten Bedeutungen die Rede sein: Gemeint sein kann eben das, was den Menschen als Menschen konstituiert, was ihn von der übrigen Natur abhebt, aber auch enger gefasst alles, was Objekt des Handelns von Kulturmanagern sein kann, also die Realisierung eines innovativen künstlerischen Festivals ebenso wie die Pflege des architektonischen Erbes einer historischen Stadt. Diesem zweiten, engeren Kulturverständnis gilt in erster Linie die Aufmerksamkeit in diesem Text. Insoweit allerdings die von Kulturmanagern beeinflusste Kunst und Kultur in der gesamten Alltags- und Lebenskultur einer Gemeinschaft Wirkung entfaltet (und umgekehrt nur auf dem Nährboden derselben gedeiht), verwischt sich die Abgrenzung.³

1 Künstlich aufgebaute und übersteigerte Euphorie (von engl. *hyperbole*: Übertreibung).

2 Vgl. dazu Aussagen von Rudolf Schilling in KELLER (1996: 27f.).

3 Vgl. dazu auch Hermann RAUHE (1994: 5) „Jürgen Möllemann definiert Kultur als ‚System kollektiver Sinnkonstruktionen, mit denen die Menschen Wirklichkeit erfahren, definieren, verarbeiten, darstellen und verändern.‘ [...] Im Idealfall wird dieses humane Werte- und Normensystem maßgeblich durch Kunst geprägt, denn durch Kunst wird Kultur schöpferisch, auch wenn es sich um Alltagskultur handelt. Hier liegt der Sinnzusammenhang und Wechselbezug zwischen Kunst und Kultur, der für das Tätigkeitsfeld des Kulturmanagements entscheidend ist.“

Seriöses Kulturmanagement behält das ganze semantische Spektrum im Auge. Die Kernfrage bleibt, wie es das Elementare in der Kultur vor den bedrohlichen Aspekten des Hypes zu schützen vermag.

Wer heute offenen Auges durch Städte schlendert, die Zeitung liest, im Hotel Veranstaltungsprospekte durchsieht, im Internet unterwegs ist, steht vor einer unüberblickbaren Fülle von kulturellen Angeboten unterschiedlichster Qualität: Ausstellungen und Konzerte aller Stilrichtungen, Oper, Theater und Tanz auf Laien- und Profibühnen sonder Zahl. Ein dichtes Netz von Festivals aller Art und aller Jahreszeiten überzieht das Land bis in die Bergdörfer: von den Spielfilm-, den Dokumentar- und Animationsfilmfestivals über die Literatur- oder Comicfestivals und die Musikfestivals jeglicher Stilrichtung bis hin zum Humorfestival. Rund die Hälfte der gegenwärtig etwa 1.000 Museen in der Schweiz sind in den letzten 30 Jahren entstanden, weltweit soll sich die Zahl der Museen alle fünf Jahre um 10 Prozent erhöhen. Galerien vermehren sich in hoher Kadenz, überhaupt der boomende Kunstmarkt, „der schillerndste Spross der kapitalistischen Gesellschaft“: Er ist die vielleicht offensichtlichste Ausprägung einer Entwicklung, in der „unerschöpfliche Kreativität und unersättlicher Konsum“ in beunruhigender Weise aufeinander prallen (DOSSI 2007: 9f.).

Das Wort Kultur ist heute so positiv besetzt, dass die Werbung inzwischen Produkte aller Lebensbereiche mit dem Attribut aufpeppt: Das neue Auto bietet Fahrkultur, das Möbel Wohnkultur und der Wein Trinkkultur. Gerade solche Beispiele aus der Werbebranche, wo das Wirken des Zeitgeists sich oft am Plakativsten manifestiert, illustrieren die „Verschiebung von materialistischen zu postmaterialistischen Werten“, die Ronald Inglehart (1989: 90) in groß angelegten Umfragen schon für die 1970er und 1980er Jahre belegen konnte: Zwar bedarf es noch der materiellen Träger von Kultur – Auto, Möbel, Wein –, sie selbst gelten in der Wohlstandsgesellschaft aber als selbstverständlich; das Prestige liegt im immateriellen Zusatzwert, der (Fahr-, Wohn-, Trink-)Kultur eben. Und so versucht auf diesen und anderen Geschäftsfeldern noch jeder Sponsorenanlass unter der Renommierflagge Kultur zu segeln, um von einem positiven Imagetransfer zu profitieren.

Ein anderes, schlagendes Beispiel für die schleichenden Bedrohungen der Kultur, von denen hier die Rede ist, gibt der Massentourismus ab. Niemand kann es den deutschen, schweizerischen, amerikanischen oder japanischen Touristen verargen, die alle die gleichen Perlen unter den toskanischen Städten heimsuchen. Aber es ist selbst für sporadische Besucher unübersehbar, wie diese Perlen zufolge der Übernutzung lang-

sam, aber sicher ihren Glanz verlieren, wie sie in der lärmig-oberflächlichen Kommerzialisierung ihrer Aura verlustig gehen. Der Kulturtourismus zerstört nicht selten die Grundlagen, auf welchen er ursprünglich zu florieren begonnen hatte.

All diese Facetten des Hypes überlagert noch die sogenannte digitale Revolution, welche die hier zu erörternde kulturelle Entwicklung der letzten zwei Jahrzehnte natürlich beschleunigt und akzentuiert hat. Unser traditionelles Kulturverständnis erfährt durch sie eine enorme Ausdehnung von einer noch keineswegs absehbaren Tragweite. Indem sie – und das ist durchaus wertfrei gesagt – das gesellschaftliche Leben in allen Tiefenschichten durchdringt, ist sie nicht nur von hoher kultureller Relevanz, sondern trägt maßgeblich zum Hype bei: Im elektronisch globalisierten Raum ist alles jederzeit zugänglich, 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche. Dass es sich im Übrigen tatsächlich weniger um eine evolutionäre Entwicklung handelt als um eine Revolution, eine tiefgreifende Umwälzung, unterstreicht eine Bemerkung des amerikanischen Literaturwissenschaftlers Robert Pogue Harrison: Unsere ganze Wahrnehmung werde zufolge der Fixierung auf die Zweidimensionalität von Bildschirmen neu disponiert, schreibt er im Kapitel „On the Lost Art of Seeing“ seines Buches *Gardens. An Essay on the Human Condition*. Daraus entstehe eine fatale Diskrepanz „between the staggering richness of the visible world and the extreme poverty of our capacity to perceive it“ (HARRISON 2008: 114).

Das mag in dieser Formulierung arg vereinfacht klingen, Harrisons Kernaussagen aber, die durchaus Elemente des Hypes ansprechen – Scheinreichtum und Substanzarmut, Oberflächlichkeit und Kurzlebigkeit –, sind bedenkenswert: „Our vision these days is attuned to the virtual rather than the visible, to images rather than appearances, and to representations rather than phenomena“ (HARRISON 2008: 123). Unnötig zu unterstreichen, welche Konsequenzen markante Verschiebungen im menschlichen Wahrnehmungsinstrumentarium haben können.

1. Zwischen Tunnelblick und weitem Horizont

In Anbetracht der beschriebenen Entwicklungen vermutet der kritische Beobachter mitunter, hier geselle sich – jedenfalls in den westlichen Industriegesellschaften – ein weiterer Exzess zu bereits sattsam bekannten Phänomenen der globalen Überhitzung: von der Bevölkerungsexplosion über die Ausbeutung der natürlichen Ressourcen wie der tropischen

Regenwälder oder der Fischbestände in den Meeren bis zum planetaren Klimawandel. Im Gegensatz zu diesen wird den Fiebersymptomen in der Kultur jedoch erstaunlich geringe Aufmerksamkeit zuteil. Müsste das Phänomen jene, die sich beruflich oder wissenschaftlich mit Kultur abgeben, nicht stärker beschäftigen?

Auf die Gefahr hin, als abenteuerliches Segeln wider den Zeitgeist qualifiziert zu werden, nimmt der vorliegende Beitrag eine zur Zeit wenig populäre Makrosicht ein. Schaut man nämlich, wie Kulturmanagement aktuell praktiziert wird und welches die vorherrschenden Diskursfelder in seiner wissenschaftlichen Betrachtung sind, so konstatiert man eine prioritäre Ausrichtung an Fragestellungen, die man dem Mikrobereich zuordnen könnte, der Blick auf den einzelnen Betrieb oder das individuelle Projekt: Markenbildung und Kulturbranding, Besucherbindung und Audience development und natürlich alle Formen der Mittelbeschaffung – das sind die bestimmenden Themen. Und in einer weiteren Öffentlichkeit wird Kulturmanagement noch immer stark identifiziert mit Kulturmarketing, also mit einem ökonomischen Prinzip – es geht ihm angeblich primär um ‚größer, stärker, effizienter‘, also um Quantität. „Die Literatur zum Kulturmanagement besteht zu einem großen Teil in der Adaption von Aussagen der betriebswirtschaftlichen Literatur auf den Kultursektor“, schreibt Birgit Mandel (2009: 18) in einer Übersicht über aktuelle Forschungsschwerpunkte im Fach Kulturmanagement.

Nun ist ein Fokus auf solche direkt praxisbezogenen Aspekte zweifellos wichtig, für den einzelnen Betrieb oder ein Projekt vielleicht überlebenswichtig. Nur dürfen darüber – weil Kultur mit Qualitativem zu tun hat und es ihr nicht a priori um Steigerung geht, jedenfalls nicht quantitative – die Sicht auf die großen Entwicklungen und Zusammenhänge, der Blick auf die fundamentalen Motive für kulturelles Handeln und auf die soziale Verantwortung von Kulturmanagern, somit die Orientierung an gesamtgesellschaftlichen Werten nicht an Tiefenschärfe verlieren. In langfristiger Betrachtung bedingen sich die beiden Perspektiven ohnehin gegenseitig: Die seriöse Gärtnerin, die wiederholt guten Ertrag ernten will, kümmert sich nicht nur um das Saatgut der nächsten Saison, sondern achtet auch auf eine nährstoffreiche Bodenbeschaffenheit. Birgit Mandel plädiert im erwähnten Beitrag denn unter anderem dafür, „Kulturmanagement als Gestaltung kultureller Kontexte über den Kunstbetrieb hinaus“ zu verstehen, denn es könne

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 2009: 17)

2. Verfestigung des Untergrunds oder Erosion des Fundaments?

Um dem Vorwurf der Einseitigkeit oder gar der pauschalen Kulturkritik vorzubeugen: Das kulturelle Wachstum, das – wie hier behauptet wird – in einen Hype ausgeartet ist, präsentiert sich als zwiespältiger Sachverhalt. Denn natürlich hat es auch durchaus erfreuliche Aspekte aufzuweisen. Positiv zu vermerken ist insbesondere ein gestiegenes Ansehen der Kultur, eine deutlich verbesserte Anerkennung ihrer gesellschaftlichen Bedeutung. Das Postulat ‚Kultur für alle‘ der 1970er Jahre mag nicht in der damals intendierten Weise erfüllt sein, doch in den 1990er Jahren, von der UNESCO zur Kulturdekade erklärt, wuchs langsam zwar, aber immerhin, die lange eingeforderte Aufmerksamkeit für Kultur. Im Gegensatz zu häufig gehörten Aussagen sind auch die öffentlichen Kulturhaushalte, mindestens in den deutschsprachigen Ländern, recht stabil geblieben. Gewiss, die hohen Wachstumsraten der 1980er Jahre sind Geschichte, doch massive Einschnitte in der öffentlichen Kulturförderung blieben eher die Ausnahme als die Regel – ja, Stagnation ist unerfreulich, doch Rückgang wäre schlimmer. Die Auswirkungen einer insgesamt recht befriedigenden kulturpolitischen Situation sind offensichtlich, das Angebot auch an qualitativ hochstehender Kultur – und damit ist keineswegs nur Hochkultur gemeint – hat sich vervielfacht, vom Randdasein als Feierabendvergnügen Privilegierter hat sich Kultur längst ins Zentrum gesellschaftlicher Aufmerksamkeit und Anerkennung bewegt. „Man kann sogar ‚Kultur‘ als das zentrale Paradigma in gegenwärtigen Zeitdiagnosen festmachen“, meint Max Fuchs (1999: 43).

Damit einher geht, auch dies ist positiv zu vermerken, eine Aufwertung der Kulturpolitik. Selbst in der Schweiz, wo sie über lange Zeiten ein Schattendasein führte, wo sich kulturpolitische Auseinandersetzungen, fanden sie überhaupt statt, höchstens um föderalistische Zuständigkeiten drehten, wo man deutsche oder französische Debatten über nationale Leitkultur bestenfalls von fern als Kuriosum verfolgte – selbst hierzulande wurden während der parlamentarischen Behandlung eines eidgenössischen Kulturförderungsgesetzes kulturpolitische Grundsatzdiskussionen geführt. Auf kommunaler und kantonaler Ebene zeigt sich überdies seit etlichen Jahren verstärkte kulturpolitische Aktivität darin, dass allent-

halben Kulturleitbilder und -gesetze ausgearbeitet werden, um die Förderung konzeptionell zu verankern und demokratisch zu legitimieren.

Zwiespältig ist der kulturelle Aufwärtstrend jedoch, weil er dort problematisch wird, wo es sich um eine ziellose und rein quantitative Vermehrung handelt, die überdies mit einer penetranten Ökonomisierung des Lebensbereichs Kultur einhergeht. „Aufmerksamkeit – also das Gegenteil von Zerstreung – [...] ist der Nährboden aller Kultur“, schreibt Eduard Kaeser (2009: 59ff.) in *Pop Science*, aber der Überfluss im Angebot führe paradoxerweise zu einer Erosion der Aufmerksamkeit, also zu einer „Erosion des erotischen Rumpfs unserer Kultur“: Was sich in dieser „Disneyfikation unserer Lebensräume“ (KAESER 2009: 174) herauskristallisiere, sei „eine neue Zivilisationskrankheit, deren Leitsymptom lautet: *chronische Zerstreung*“ (KAESER 2009: 54).

3. Krampfhaft zerstreut und atemlos gelangweilt?

Kaesers Buch handelt nicht in erster Linie von der Kultur oder der Kunst, sondern von der Welt der Wissenschaft, primär der Naturwissenschaften. Zwar sind diese selbstverständlich ein Teil der Kultur, jedoch keiner, an den Kulturmanagerinnen und Kulturmanager spontan denken, wenn sie von Kultur reden. Doch ist die Tatsache, dass sich in vielen Sätzen Eduard Kaesers die Wörter Wissenschaft oder Forschung ohne Bedeutungsänderung der Aussage durch Kultur ersetzen lassen, ein Beleg dafür, wie verbreitet die hier diskutierten Phänomene sind. Eigentlich, schreibt er, ist gute Forschung – wir lesen: Kultur – immer „ein Ereignis in dem Sinne, dass sie von der Kraft des menschlichen Pionier- und Experimentiergeistes zeugt. Zum ‚Event‘ aufgeblasen, wird sie nicht besser, sondern besser vermarktbar“ (KAESER 2009: 16). Begriffe wie ‚Edutainment‘ oder gar ‚Sciencetainment‘ deuteten an, was als zeittypisch betrachtet werden könne, schreibt Kaeser (2009: 10) weiter: eine „Gewichtsverschiebung von der Aufklärung zur Unterhaltung“.

Nicht die Anzahl der Museen oder der Konzerte ist also die Gefahr, natürlich nicht, und selbstverständlich ist es zu begrüßen, wenn der Festivalbetrieb in Bergdörfern die Abwanderung der jüngeren Generationen zu bremsen vermag. Die Gefahr liegt vielmehr in der Übersättigung einer „atemlos gelangweilten Gesellschaft“ (DEWALD 2008) mit Trivialem, in der Aufblähung der Kulturblase bis zur Dünnhäutigkeit, somit im Substanzentzug. Übrig bleiben flache Events, in deren Wesen es liege (so zitierte der Schweizer Musiker Armin Brunner 2008 in einem Leser-

brief seinen deutschen Kollegen Wolfgang Rihm), dass sie „vereinzelte, alleingelassene Ereignisse ohne künstlerische Folgen“ seien, „für Augenblicke hochgerissen und höchstens einen potemkinschen Eindruck“ hinterlassend, denn Event sei „Verbrauch, Abschöpfung, nicht Wertschöpfung“. Peter Kemper ergänzt, eine solche Kultur „ohne den Begriff ihrer eigenen Zukunft“ tendiere zur Spektakelkultur,

weil sie in ihrem Event-Bemühen auf die einmalige Faszinationskraft des Augenblicks fixiert ist. Doch ist der vorüber, entsteht sofort eine neue Sehnsucht nach Ereignissen: Man befindet sich auf einem nicht enden wollenden Intensitätstrip, zusammengesetzt aus vielen Einzel-Erlebnissen. (KEMPER 2001: 194)

So wunderbar also der kulturelle Reichtum ist, so bedenklich muss er uns stimmen, wo er sich nur noch in wildem Wuchern als Hype äußert. Wohin das führt, das deutete der Direktor der Schweizer Kulturstiftung *Pro Helvetia*, Pius Knüsel, in einem Vortrag schlagwortartig an: „Prinzip der beschleunigten Expansion und des gesteigerten Verschleisses“, „mörderische Konkurrenz“, „Müdigkeit statt Mündigkeit des Bürgers“, „Freiheit von Bedeutung statt Kunstfreiheit“ (KNÜSEL 2009).

4. Aufblähen bis zum Platzen?

Neu ist diese Analyse keineswegs. Nicht erst heute befürchten wir, der Überfluss könnte in Überdruss umschlagen. Erich Fromm formulierte vor mehr als dreißig Jahren in *Haben oder Sein* ähnliche Befürchtungen:

Wir führen gegenwärtig das größte je unternommene gesellschaftliche Experiment zur Beantwortung der Frage durch, ob Vergnügen (als passiver Affekt im Gegensatz zu den aktiven Affekten Wohlbefinden und Freude) eine befriedigende Lösung des menschlichen Existenzproblems sein kann. [...] Das Experiment hat die Frage bereits mit nein beantwortet. (FROMM 1978: 15)

Und schon in den 1960er Jahren hatte der *Club of Rome* mit seinen Berichten zu den *Grenzen des Wachstums* auf die Probleme ziel- und rücksichtslosen Wildwuchses hingewiesen. Die Wurzeln desselben reichen weit zurück, wie Walter Leimgruber in einem Beitrag zur immer weiter ausgreifenden Festivallandschaft darlegt:

Mit dem ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert schritten Industrialisierung und Urbanisierung rasch voran, und neue Medien – Photographie, Kino, Schallplatte und schliesslich Radio – traten ihren Siegeszug an. Es war der Beginn des Massenkonsums, der Massenmedien und der Massenkultur. Die neuen Kulturformen wurden kommerziell ausgerichtet, industriell produziert, medial verbreitet und dienten der flüchtigen Unterhaltung. (LEIMGRUBER 2009: 33)

Konfrontiert mit den gegenwärtigen Inflationserscheinungen, die wie jede Inflation Gefahren für das System selbst in sich tragen, schleicht sich gelegentlich das Gefühl ein, wir müssten acht geben, dass sich die Kulturkonjunktur nicht überschlage. An punktuellen Menetekeln mangelt es nicht: ‚Die Kunstblase platzt‘ und ähnlich lauteten die Schlagzeilen, wonach die Umsätze im Kunsthandel 2009 gegenüber 2008 weltweit um volle 37% einbrachen, am stärksten in der Boom-Sparte der zeitgenössischen Kunst. Oder die Schließung von Museen: Plötzlich bildet sie in finanziellen Krisenzeiten ein trauriges Gegenstück zum erwähnten Wachstum.

Und weil wir sensibler geworden sind für Entzündungssymptome, deren fatale Folgen wir auf anderen Gebieten beobachten konnten, fürchten wir auch schon das Verglühen. Denn wo Kulturüberdruß droht, drohen auch schon Abbau und Zerstörung.

5. Bestialische Kreatur oder Krone der Schöpfung?

Gewiss, das sind drastische Szenarien. Weil jedoch der Rückfall in die Barbarei nicht ausgeschlossen werden kann, wie Max Fuchs (1999: 17) in *Mensch und Kultur* schreibt, ist „politische Gestaltung der gesellschaftlichen Prozesse zwingend notwendig“. Dabei darf man bei ‚politischer Gestaltung‘ durchaus auch an das Gestaltungsvermögen des Kulturmanagements denken. Tatsächlich führen uns gewalttätige Auseinandersetzungen in aller Welt immer wieder deutlich genug vor Augen, dass die menschliche Kultur nur einen dünnen zivilisatorischen Firnis über der rohen Natur bildet. Nach den Erfahrungen des Zweiten Weltkriegs hat dies der englische Literatur-Nobelpreisträger William Golding in seinem zum Schulbuch gewordenen Roman *Lord of the Flies* in den eindrücklichen Bildern einer Gruppe von Schuljungen festgehalten, deren anfängliches Bemühen um zivilisiertes Zusammenleben auf einer Insel, wo sie nach einem Flugzeugabsturz gestrandet sind, in kurzer Zeit in Blut und Terror endet – „because the boys are suffering from the terrible disease of being human“, wie der Autor selbst in einem Essay zum Buch schrieb (GOLDING 1965: 89).

Während in Goldings Roman dieses „being human“ auf die dunklere Seite im Menschen verweist, auf seine bestialische Natur, interessiert hier das hellere Gegenstück: die zivilisatorische Seite, mit der sich der Mensch

gerade von der Natur abhebt, die Kultur.⁴ Was meint es konkret, dieses Gattungscharakteristikum Kultur? Was ist es, das uns menschlich macht? Aussagen dazu finden sich in der Literatur zuhauf: Das spezifisch Menschliche liege etwa in der Befähigung, vernünftig und verantwortungsvoll zu handeln (HERSCH 1980: 132), über sich selbst nachzudenken und Symbole zu bilden (FUCHS 1999: 15, 22), Werturteile fällen zu können, also zwischen schön und hässlich, gerecht und ungerecht zu unterscheiden (GOLDING 1965: 130). Antonio Loprieno schreibt in einem Text zu evolutionärer Kulturforschung:

Drei Merkmale scheinen [...] unsere Spezies von allen anderen Lebewesen [zu unterscheiden]: die Fähigkeit, sich auf sinnvolle Weise mit regelmässig geordneten Lauten auszudrücken (Sprache); die Fertigkeit, mit den eigenen Händen Bilder herzustellen (Kunst); die Neigung, wichtige Lebensphasen – besonders den Tod – durch Rituale zu begleiten (Religion). (LOPRIENO 2009: 8f.)

Und Robert Pogue Harrison antwortete auf die entsprechende Frage einer Interviewerin mit dem Hinweis auf einen semantischen Zusammenhang zwischen ‚human‘ und ‚humus‘: Erde (KÖHLER 2010). Seine Auffassung sei hier etwas ausführlicher referiert. Der erste Satz seines bereits erwähnten Buches *Gardens*, in welchem er anhand historischer und heutiger Gärten auf die Bedeutung der Hege und Pflege als grundlegendes Bedürfnis des Menschen eingeht, lautet: „For millennia and throughout world cultures, our predecessors conceived of human happiness in its perfected state as a garden existence“ (HARRISON 2008: 1). Bald macht der Autor klar, dass das menschliche Ideal allerdings weniger im zeitlos idyllischen Dasein eines sterilen Paradieses liege, auch wenn diese Vorstellung einer vor Schmerz und Tod beschützten Existenz für lange Zeit „the ultimate image of the good life“ gewesen sei (HARRISON 2008: 3). Doch schon Odysseus, obwohl ihn Kalypso zu genau einer solchen Existenz auf ihrer Insel einlädt, schlägt das Angebot aus, denn er „longs for the world in which human care finds its fulfillment; in his case, that is the world of family, homeland, and genealogy“ (HARRISON 2008: 5).

4 Es kann hier weder auf die semantischen Feinheiten eingegangen werden – Thomas Mann setzte Kultur mit Geist, Zivilisation mit Politik in Beziehung –, noch auf die unterschiedliche Verwendungsweise der Begriffe im deutschsprachigen bzw. im angelsächsischen Raum. Vgl. dazu: BOLLENBECK (2007: 204ff.); FUCHS (1999: 19).

6. Hingebungsvoll sorglos?

Der Schlüsselbegriff in dieser Sicht der menschlichen Natur ist ‚human care‘. Ausgehend von der alten Parabel, nach der die Göttin Cura – Fürsorge, Sorgfalt, Pflege verkörpernd – den Menschen aus einem Klumpen Lehm formte, kommt Harrison zu seiner zentralen Aussage, menschliche Wesen hätten ihrer Erdverbundenheit wegen einen unwiderstehlichen Drang, sich einer Sache anzunehmen, für etwas zu sorgen, es zu pflegen – „an irrepressible need to devote themselves to something“ (HARRISON 2008: 6).

Ein zweites Beispiel für dieses urmenschliche Bedürfnis, sich hingebungsvoll Anderem zu widmen, leitet Harrison vom bekannteren Schöpfungsmythos her, dem biblischen. Adam und Eva, so schreibt er, setzten ihr paradiesisches Dasein aus schierer Unbekümmertheit aufs Spiel. Wenn es überhaupt eine Motivation für die Sünde gegeben hatte, dann eine kaum bewusste: „Wahrscheinlich aß Eva vom Apfel, um Mutter zu werden“, formuliert Harrison im erwähnten Zeitungsinterview (KÖHLER 2010); keine Rebellion oder nur schon Übertretung war beabsichtigt. Damit erweist sich der Sündenfall letztlich als Segen: „In Eden, Adam was unburdened by worries but incapable of devotion“ (HARRISON 2008: 8); erst nach der Vertreibung, erst durch die beschwerliche Bearbeitung des Bodens und den Schmerz des Gebärens bekommen sein Leben und das von Eva einen Sinn und Wirklichkeitsbezug, denn sie leben eben jenem fundamentalen Bedürfnis der Hege und Pflege nach. In der Bewusstseinerweiterung, welche der Verlust des Paradieses mit sich brachte, gründe letztlich alle Kultur: „Out of this extension of self into the world was born the love of something other than oneself (hence was born human culture as such)“ (HARRISON 2008: 9).

Fürsorge und die Fähigkeit zur Kultivierung machen somit für Harrison (2008: 10) das spezifisch menschliche Wirkungsvermögen aus; „it is clear that a life of action, pervaded through and through by care, is what has always rendered human life meaningful.“

‚Meaning‘: das Stichwort verdient einen kleinen Exkurs. Der Mensch suche Sinn, die Kultur stifte ihn – so hören wir in kulturpolitischen Festansprachen und lesen wir in Förderungskonzepten landauf landab. Nur tut sie dies ja nicht einfach so: „Es scheint kaum jemandem aufzufallen, dass ein objektiv gegebener, daseiender Sinn ein Widerspruch in sich selbst ist“, schreibt die Philosophin Jeanne Hersch (1980: 7f.) in ihrem Essay *Der Sinn für den Sinn*. „Tatsachen haben an sich nie einen Sinn, sie sind nur da [...]. Den Sinn finden wir nie vor. Wir sind für ihn ver-

antwortlich [...]“ Sinn muss also ‚erarbeitet‘ werden, es braucht ‚care‘, damit Kultur ihren Sinngehalt entfalten kann. Und ganz ähnlich wie Robert Harrison bezieht sich auch Jeanne Hersch auf unsere alttestamentarischen Urahn:

Adam und Eva kannten im Garten Eden weder den Mangel noch die Bemühung um etwas, weder Arbeit noch Zeit und Geschichte. Vor der ‚felix culpa‘, vor der schöpferischen Sünde, waren sie keine Menschen in unserem Sinn. Und weil sie den Mangel nicht kannten, fehlte ihnen der Sinn für den Sinn [...]. (HERSCH 1980: 10)

Zusammenfassend lässt sich das, was den Menschen – und was die (für ihn konstitutive) Kultur – ausmacht, in Schlüsselwörtern wie Vernunft, Fürsorge, Wertorientierung, Symbolbildung, Sinnfindung, Verantwortung ausdrücken. Wenn im Folgenden mehrfach von Fortschritt die Rede ist, dann meint dieser nichts anderes als den Weg auf die Realisierung dieser humanen Potentiale hin. Darin liegt eine Nachhaltigkeit, die mehr ist als modisches Schlagwort.⁵

Der Hype, so die Diagnose, gefährdet alle diese Attribute. Er besteht – in seinen negativen Aspekten – in einer Vernachlässigung dessen, was uns menschlich macht. Er ist ein Ausdruck der Maßlosigkeit, der mangelnden Rücksicht, der fehlenden Fürsorge – der ‚carelessness‘ eben, wie wir sie auf anderen, schon erwähnten Feldern kennen: erbarmungslose Ressourcenverschwendung, kurzichtiges Profitdenken zu Lasten der natürlichen Lebensgrundlagen, geistig schmalspurige Tendenz zur Monetarisierung aller Lebensverhältnisse.

Hier wird, nota bene, nicht für jene Ausprägung traditionsbewusster bürgerlicher Hochkultur plädiert, die keinen Spaß versteht und die Funktion der Kultur fast nur pädagogisch in Erbauung und Horizonterweiterung, in Reflexion und Sinnproduktion sieht. Doch im Fieberwahn des Hypes pervertiert die kulturelle Ausstattung des Menschen von einer Hilfe zur Daseinsbewältigung in ihr Gegenteil.

Wir setzen also Grundlegendes aufs Spiel, wenn wir im Boom in Versuchung geraten, der Kultur nicht die ihr gebührende Sorgfalt angedeihen zu lassen: letztlich das ganze geistige und ethische Instrumentarium, das sie uns zur individuellen und kollektiven Lebensgestaltung zur Verfügung stellt.

Schließlich ist bekannt, was der Historiker Jean Rudolf von Salis im Gespräch ein wenig allgemeiner formulierte als Friedrich Hölderlin

5 Wichtige Überlegungen zur Nachhaltigkeit im Kontext von Kulturpolitik und Kulturmanagement und damit zu zentralen Fragen des vorliegenden Texts finden sich bei Armin Klein (2005) mit der spezifischen Perspektive auf das Kulturpublikum der Zukunft.

(1951: 188f.) in seinem berühmten Diktum, „Was bleibt aber, stiften die Dichter“:

Als Historiker habe ich doch unendlich viele Ereignisse, Kriege, diplomatische Verhandlungen, historische Persönlichkeiten kennengelernt und versucht, sie darzustellen. Und nachträglich habe ich entdeckt, dass von alledem eigentlich nur das Geistige oder, sagen wir es banaler, die Kultur überlebt hat. Schauen Sie, in Italien weiss man ganz genau, wo man hingehen muss, um den oder jenen Maler oder Bildhauer kennenzulernen. Von den Päpsten aber, von den Tyrannen und Stadtfürsten, die doch ihre Auftraggeber und Mäzene waren, nun ja, von denen erzählt zwar die Geschichte, das bleibende aber haben die Künstler geschaffen. (SALIS 1993: 89)

7. Kultur – unerschöpfliches Reservoir der Evolution?

Fragen wir auf der Basis einer solchen Diagnose nach der Therapie, so scheint sie auf der Hand zu liegen: Wenn wir das vernachlässigt haben, was uns menschlich macht, also die Kultur im Verständnis von ‚cura‘, dann ist doch eine Stärkung gerade dieser Kultur gefragt. „For groups and societies, culture is energy, inspiration and empowerment“ (UNESCO 1996: 11); der Hype aber banalisiert diese Kraft, beraubt sie damit ihrer Substanz, ihrer Potenz – und beraubt uns der Chance, diese Kraft positiv zu nutzen. Denn dass die negativen Auswirkungen der erwähnten Entwicklungen nicht einfach mit technologischen Mitteln (welche sie zum Teil ja gerade verursacht haben) verhindert oder korrigiert werden können, dürfte inzwischen ins kollektive Bewusstsein gedrungen sein. Als einziger Ausweg dringend angezeigt ist vielmehr eine Änderung unserer Einstellungen, der Gesinnung – ein Kulturwandel eben. Geisteshaltungen aber sind kulturelle Prägungen: Kultur, als eine der wenigen unerschöpflichen Ressourcen, „shapes all our thinking, imagining and behaviour“, heißt es im UNESCO-Report *Our Creative Diversity* (1996: 11), und sie werde im dringend angezeigten Prozess der Werteänderung „invigorated and enhanced rather than depleted“ (UNESCO 1996: 35).

Nun wirken hochgemute Erwartungen an eine radikale „Veränderung des Herzens“ der Menschen (FROMM 1978: 19), an einen kollektiven Gesinnungswandel im 21. Jahrhundert eher pathetisch und unzeitgemäß. Die ‚Verbesserung des Menschen‘ – Lessing oder Schiller verwendeten diese Begrifflichkeit im Zusammenhang mit Kultur, Immanuel Kant sprach von Kultivierung, Zivilisierung und Moralisierung des Menschen, und selbst bei Albert Schweitzer im frühen 20. Jahrhundert überrascht die Formulierung nicht, wenn er „den geistigen und ethischen

Fortschritt der Menschen und der Menschheit“ als „das Wesentliche der Kultur“ umschreibt (SCHWEITZER 1960: 105).

Dann aber haben uns die Katastrophen des letzten Jahrhunderts nicht ermutigt, in solchen Kategorien zu denken. Wie schon angedeutet war vielen spätestens nach dem Zweiten Weltkrieg der Glaube an die Vervollkommnung des Menschen als soziales Wesen gründlich abhanden gekommen. Auch jüngere Äußerungen von Historikern stimmen nicht zuversichtlicher:

die Idee, die Geschichte führe von einem schlechteren zu einem besseren und schliesslich zu einem Idealzustand, wo alle Menschen freundlich und gut und lieb und wohlthätig werden und in Frieden miteinander leben, das widerspricht im Grunde doch der Erfahrung des Geschichtsschreibers. (SALIS 1993: 124)⁶

Und obgleich – so etwa in einem Leitartikel der besonnenen *Neuen Zürcher Zeitung* (SCHWARZ 2010) – die Krise der Werte beklagt wird, der markante Verlust an Langfristdenken, der Mangel an Loyalität und die gesunkene Bedeutung der Verantwortung, so fällt doch gleichzeitig schon beim alltäglichen Medienkonsum auf, dass der scheinbar so anachronistische Anspruch auf Weltverbesserung durchaus explizit Thema in den Debatten der Zeit ist: Das *World Economic Forum 2010* in Davos stand unter dem Motto „Den Zustand der Welt verbessern: überdenken, umgestalten, erneuern“, und der chinesische Pianist Lang Lang fand es in einer Zeitungsnotiz wichtig, dass dort auch Künstler teilnahmen, weil er überzeugt sei, dass sie einen wichtigen Beitrag zu einer besseren Welt leisten können; die NPO *Avaaz*, welche über Internet-Kampagnen globale Entscheidungen mitbestimmen will (so Ende 2009 zur UNO-Klimakonferenz in Kopenhagen), versteht sich als Bewegung mit dem Ziel, die Welt zu verbessern; zwei Maschinenbau-Doktoranden wollen dank des von ihnen entwickelten Apparats, der CO₂ aus der Luft einfangen kann, die Welt retten – wenn nicht heute, so doch übermorgen...

Die Welt verbessern – ein gar nicht so obsoletter Anspruch, ein überraschend zeitgemäßes Handlungsmotiv? Wer genauer hinschaut, wie das Patrick Glogner in seiner Studie über die kulturellen Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen getan hat – also einer Kategorie von kulturell Engagierten, der man eine bewusste Motivation für ihr Handeln unterstellen darf –, konstatiert leicht überrascht, dass mindestens bei älteren Jahrgangsgruppen unter den Wirkungsintentionen

6 Ähnlich beklagt Houston Stewart Chamberlain: „Der grösste aller Irrthümer [ist] die Annahme, dass unsere Cultur und Zivilisation der Ausdruck eines allgemeinen Fortschritts der Menschheit sei.“ (Zit. nach BOLLENBECK 2007: 209)

nen ihres Handelns „die moralische, ethische und demokratische ‚Verbesserung‘ des Menschen“ weit oben steht (GLOGNER 2006: 192).

Auch für Max Fuchs sind „Vorstellungen einer ‚Humanisierung‘ als Ziel der Kulturpolitik [...] noch nicht völlig ad acta gelegt“ (FUCHS 1999: 9). Ganz allgemein wird dem Streben nach einem höheren Zustand auch in der Wissenschaft durchaus Beachtung geschenkt – keineswegs nur im biologischen Sinne von Darwin, sondern ebenso in der Betrachtung der kulturellen Evolution. Sind es im biologischen Bereich die Gene, welche vererbare Merkmale auf die Nachkommen übertragen, so hat Richard Dawkins für den kulturellen Bereich den Begriff ‚Mem‘ eingeführt für die Träger distinktiver kultureller Information, die von anderen Menschen übernommen wird.

Während erbliche Anlagen wie die Gene nach Optimierung der eigenen reproduktiven Fitness streben, haften mimetischen Anlagen wie den Memen der Drang nach Verbesserung der Vorlage an. [...] Das beste Gen ist dasjenige, das sich unbegrenzt zu reproduzieren vermag; das beste Mem ist dasjenige, das sich bei jeder Imitation verbessert. (LOPRIENO 2009: 13)

8. Gegenkräfte zum Erlebnismarkt

Wenn also Stärkung der Kultur gefragt ist, wenn wir in Gehalt, in Sinnvermehrung und Identität investieren mögen, in das Potential der Kultur, Werte und Haltungen zu prägen und damit Probleme bewältigen zu helfen, statt die Kultur im quantitativen Overkill falschen Göttern zu opfern; und wenn wir schließlich an einen Fortschritt glauben mögen, an die Möglichkeit zur Haltungsänderung immerhin – dann können Kulturmanager ohne Scheu vor Pathos für eine Kultur, für ein Kulturmanagement und für eine Kulturpolitik im Geiste der ‚cura‘ eintreten. Dann geht Management, ‚manum agere‘, über seine etymologische Basis als Handwerk hinaus. Dann denken und handeln Kulturmanager mit jeder Ausstellung, jedem Festival, jeder Aufführung, welche nicht im Filter hängenbleiben, der sie auf Gehalt und Wirkungspotential prüft, in einer Perspektive übergeordneter Verantwortung.⁷

Dabei darf das bescheiden formulierte ‚Ermöglichen von Kultur‘ (HEINRICHS 1999) durchaus die aktive Mitgestaltung des kulturellen

7 Vgl. dazu SITTER-LIVER/KELLER (2005: 82): „Noch mehr als ein Set von erlernbaren Fertigkeiten ist Kulturmanagement eine Geisteshaltung. Haltungen gründen in Werten. Der Kulturmanager hat gelernt, Prozesse zu planen und zu steuern; anspruchsvoller ist es jedoch, die ihm immer wieder abgeforderten Werturteile zu fällen. Diese spezifisch menschliche Fähigkeit begründet seine Verantwortung, sie ist Ausdruck der Humanität auch des Kulturmanagers.“

Umfelds einschließen.⁸ Letztere gilt gemeinhin als Domäne der Kulturpolitik. Wie nahe verwandt jedoch Kulturpolitik und Kulturmanagement sind – insoweit sich letzteres nicht nur für den Mikrobereich eines konkreten Projekts interessiert, sondern auch den Standpunkt einer umfassenderen Mitverantwortung für das kulturelle Geschehen einnimmt –, zeigt ein Zitat von Gerhard Schulze aus seinem Buch *Die Erlebnisgesellschaft*; das Wort Kulturpolitik, wie er es verwendet, lässt sich ohne weiteres durch Kulturmanagement ersetzen und zieht sich nicht, wie sonst allzu häufig, ins Schneckenhäuslein reiner Finanzpolitik zurück:

Kulturpolitik versteht sich nicht als Teil des Erlebnismarkts, sondern als Gegenkraft. [...] Kulturpolitik legitimiert sich durch die Funktion der ästhetischen Existenzsicherung einer Freizeitgesellschaft, die davon bedroht scheint, im Vollzug bloßer ökonomischer Rationalität kulturell heruntergewirtschaftet zu werden. (SCHULZE 1992: 515)

Auch diese Aussage datiert, wie der *UNESCO*-Bericht *Our Creative Diversity* mit seinem Plädoyer für eine Haltungsänderung, aus der ersten Hälfte der 1990er Jahre – was hier diskutiert wird, ist somit keineswegs ein neues Phänomen! Eher wäre sogar die Frage zu stellen, ob nicht die Entstehung von Kulturmanagement-Ausbildungen in Kontinentaleuropa eine mehr oder weniger bewusste Antwort auf Vorboten des Hypes war. Sie kann hier ebenso wenig näher erörtert werden wie die andere, ketzerische Frage, ob allenfalls auch ein Zuviel an Förderung, ein zu beliebiges Subventionieren, Anteil haben könnte am Hype. Schließlich verbietet sich hier eine kritische Auseinandersetzung mit der gelegentlich geäußerten These, wonach es letztlich die Forderung der 68er-Generation nach einem erweiterten Kulturbegriff gewesen sei, aus der sich – durchaus gegen ihre Intentionen – die Ereigniskultur entwickelt habe, welche heute die kulturelle Produktion wesentlich bestimme.⁹

Die Maßlosigkeit des Hypes, so argumentieren wir hier, verstößt letztlich gegen die ureigensten Interessen des Menschen selbst, gegen den Kern des Menschlichen, gegen die Kultur. Der schon zitierte elsässische Friedens-Nobelpreisträger und ‚Urwalddoktor‘ Albert Schweitzer (1960: 98ff.) sprach vor einem Jahrhundert – also unter anderen Umständen, würde man meinen – von einer „Krise der Kultur“, weil er es

8 Vgl. dazu VAN DEN BERG (2009: 97), welche „Konturen einer neuen Beschreibung des Verhältnisses von Kultur und Management“ aufzeigt, weil das vorherrschende Postulat, nach dem „Kulturmanagement als Management für die Kultur“ bestimmt wird, nicht mehr uneingeschränkt überzeuge.

9 So etwa Jean-Martin Büttner (2010) in einer Zeitungsbesprechung der Themenausstellung *HELVETIA-PARK* zu den verschiedenen Kulturverständnissen in der Schweiz.

für ein Verhängnis hielt, dass sie sich materiell viel stärker entwickelt hatte als geistig:

Wir [...] überlegten nicht, in welche Gefahr wir uns durch die verminderte Wertlegung auf das Geistige der Kultur begaben, sondern überließen uns der naiven Genugtuung über unsere großartigen materiellen Errungenschaften und verirrten uns in eine unglaublich veräußerlichte Auffassung von Kultur.

Das klingt geradezu unheimlich aktuell, obgleich wir heute, in einer erneuten Aufschwungphase, nicht mehr von Krise sprechen. Doch die Erfahrung lehrt, dass der Boom oft genug Vater der Krise ist. Nichts erscheint deshalb angezeigter für Kulturmanager, für die Gärtnerinnen und Gärtner, die sie sind, als sich an der Schöpfergöttin Cura zu orientieren und das Prinzip der ‚care‘ hochzuhalten, somit ihr Geschäft in seiner primären Bedeutung von Kultivieren, von Fürsorge und Pflege, von ‚cultura‘ eben, zu betreiben.

Literatur

- BOLLENBECK, Georg (2007): *Eine Geschichte der Kulturkritik. Von J. J. Rousseau bis G. Anders*. München: C. H. Beck.
- BRUNNER, Armin (2008): Kontroverse um Marketing der Royal Opera. Leserbrief vom 26.03.2008 im Onlinemagazin *Codex flores*. <<http://www.codexflores.ch/scienceold.php?art=9>> (Zugriff 16.06.2010).
- BÜTTNER, Jean-Martin (2010): Wie viel Politik verträgt die Kultur? – In: *Der Bund* 3/2010.
- DEWALD, Markus (2008): *Trend zum Event: die neue Festkultur einer atemlos gelangweilten Gesellschaft*. Ostfildern: Thorbecke.
- DOSSI, Piroshka (2007): *Hype! Kunst und Geld*. München: dtv.
- FROMM, Erich (1978): *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. Zürich: Ex Libris.
- FUCHS, Max (1999): *Mensch und Kultur. Zu den anthropologischen Grundlagen von Kulturarbeit und Kulturpolitik*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- GLOGNER, Patrick (2006): *Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen. Empirisch-kultursociologische Untersuchungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- GOLDING, William (1965): *The Hot Gates and other occasional Pieces*. London: Faber and Faber.
- HARRISON, Robert Pogue (2008): *Gardens. An Essay on the Human Condition*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- HEINRICHS, Werner (1999): *Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung*. Darmstadt: Primus.
- HERSCH, Jeanne (1980): *Von der Einheit des Menschen. Essays*. Zürich: Ex Libris.

- HÖLDERLIN, Friedrich (1951): Andenken. – In: Ders., *Sämtliche Werke*. Bd. 2, hg. von Friedrich Beißner. Stuttgart: Cotta, 188f.
- INGLEHART, Ronald (1989): *Kultureller Umbruch. Wertwandel in der westlichen Welt*. Frankfurt, New York: Campus.
- KAESER, Eduard (2009): *Pop Science. Essays zur Wissenschaftskultur*. Basel: Schwabe.
- KELLER, Rolf (1996): Wieviel Kultur braucht die Schweiz? – In: Zollinger, Hans (Hg.), *Wieviel Kultur braucht der Mensch? Eine kritische Auseinandersetzung mit der Kulturnational Schweiz*. Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag.
- KEMPER, Peter (2001) (Hg.): *Der Trend zum Event*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- KLEIN, Armin (2005): Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement. Ein Diskussionsvorschlag. – In: Ders./Heinrichs, Werner (Hgg.), *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2003/2004*. Baden-Baden: Nomos.
- KNÜSEL, Pius (2009): Endlich Krise! Vortrag auf dem Kongress *Status Quo Vadis. Wie verträgt sich öffentliche Kulturförderung mit zeitgemäßen Museen und Ausstellungshäusern?* Kunstmuseum Bonn, 5./6. Februar 2009.
- KÖHLER, Andrea (2010): Im Garten des Menschlichen. Der amerikanische Literaturwissenschaftler Robert Harrison im Gespräch. – In: *Neue Zürcher Zeitung* 27./28.6.2010.
- LEIMGRUBER, Walter (2009): Fest, Festspiel, Festival. – In: *Schweizer Monatshefte, Zeitschrift für Politik Wirtschaft Kultur* 970 (Juli 2009), 33-37.
- LOPRIENO, Antonio (2009): *Von evolutionärer Kulturforschung*. Rektoratsrede, gehalten an der Jahresfeier der Universität Basel am 27.09.2009 (= Basler Universitätsreden, 107). Basel: Schwabe.
- MANDEL, Birgit (2009): Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 13-30.
- RAUHE, Hermann (1994): Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur. – In: Ders./Demmer, Christine (Hgg.), *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- SALIS, Jean Rudolf von (1993): *Dem Leben recht geben. Klara Obermüller im Gespräch mit Jean Rudolf von Salis*. Zürich: Weltwoche.
- SCHULZE, Gerhard (1992): *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- SCHWARZ, Gerhard (2010): Krise der Werte. – In: *Neue Zürcher Zeitung* 30./31.1.2010.
- SCHWEITZER, Albert (1960 [1923]): *Kultur und Ethik*. Sonderausgabe mit Einschluss von „Verfall und Wiederaufbau der Kultur“. München: C. H. Beck.
- SITTER-LIVER, Beat/KELLER Rolf (2005): Verantwortung im Kulturmanagement. Über Ethik zum Berufskodex. – In: *spiel plan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2005* Bern: Haupt.
- UNESCO (1996): *Our Creative Diversity. Report of the World Commission on Culture and Development*. Paris: UNESCO.
- VAN DEN BERG, Karen (2009): Postaffirmatives Kulturmanagement. Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 97-126.