

# Was ist Kultur?

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

Dirk Baecker

Universität Witten/Herdecke

Stand: Oktober 2015

"Man (sollte) der Frage weiter nachgehen (...), was eigentlich geschieht, wenn wichtige Bereiche gesellschaftlicher Kommunikation, inclusive Religion und Philosophie, als Kultur registriert werden." (Niklas Luhmann, Vorwort, in: ders., *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1995, S. 8)

"Zu handeln wäre (...) schließlich von Kulturnaturwissenschaften, die noch keinen besseren Namen haben, aber denen zufolge Kultur nur eine Rückkopplungsschleife der Natur ist. (...) Wenn Natur und Kultur wieder ununterscheidbar werden, wird auch die Geschichte einer Wissenschaft, die auf beider Ausdifferenzierung gründet, am Ende angelangt sein." (Friedrich Kittler, *Eine Kulturgeschichte der Kulturwissenschaft*, München: Fink, 2000, S. 14)

## Inhalt:

I. Kultur als Rechner .....	2
II. Die Form der Kultur .....	14
III. Kulturmanagement? .....	17
IV. Evaluation von Kulturprojekten .....	20

## 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.<sup>1</sup> Sammeln wir stattdessen 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.<sup>2</sup>

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 nicht ohne den Hinweis, dass noch die größten kulturellen

---

\* Zunächst WDR 3, 6. Januar 2004; dann ausführlicher in: Dirk Baecker, *Nie wieder Vernunft: Kleinere Beiträge zur Sozialkunde*, Heidelberg: Carl Auer, 2008, S. 335–337.

1 Als Begründer einer Kulturwissenschaft, deren Gegenstand die vom Menschen geschaffene historische Welt der Menschen ist (im Gegensatz zur von Gott geschaffenen und dem menschlichen Blick weitgehend entzogene Welt der Natur), gilt Giambattista Vico mit seinem erstmals 1744 publizierten Buch *Principi di una scienza nuova d'intorno all' humana natura delle nazioni*, zitiert nach *Die neue Wissenschaft über die gemeinschaftliche Natur der Völker*, nach der Ausgabe von 1744 übersetzt und eingeleitet von Erich Auerbach [1924], 2. Aufl., mit einem Nachwort von Wilhelm Schmidt-Biggemann, Berlin: de Gruyter, 2000. Hier ist zu lesen, S. 125: "Doch in dieser Nacht voller Schatten, die für unsere Augen das entfernteste Altertum bedeckt, erscheint das ewige Licht, das nicht untergeht, von jener Wahrheit, die man in keiner Weise in Zweifel ziehen kann: daß diese historische Welt ganz gewiß von den Menschen gemacht worden ist; und darum können (denn sie müssen) in den Modifikationen unseres eigenen menschlichen Geistes ihre Prinzipien aufgefunden werden. Dieser Umstand muß jeden, der ihn bedenkt, mit Erstaunen erfüllen: wie alle Philosophen voll Ernst sich bemüht haben, die Wissenschaft von der Welt der Natur zu erringen; welche, da Gott sie geschaffen hat, von ihm allein erkannt wird; und vernachlässigt haben nachzudenken über die Welt der Nationen, oder historische Welt, die die Menschen erkennen können, weil sie die Menschen geschaffen haben." Zur Standarddefinition von Kultur wurde daher die einleitende Feststellung von Edward Burnett Tylor, *Primitive Culture* (1871), 2 Bde, Bd 1: *The Origin of Culture*, New York: Harper & Row, 1958, S. 1: "Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society" (Hervorheb., DB). Dass man daher für eine Untersuchung kultureller (und sozialer) Phänomene immer dieses komplexe Ganze der Kultur in den Blick nehmen müsse, unterstreicht Gregory Bateson, *Culture Contact and Schismogenesis* (1935), in: ders., *Steps to an Ecology of Mind*, Reprint Chicago, IL: Chicago UP, 2000, S. 63: "(...) almost the whole of a culture may be seen variously as a mechanism for modifying and satisfying the sexual needs of the individuals, or for the enforcement of the norms of behavior, or for supplying the individuals with food. From this exhaustive demonstration we must expect that any single trait of a culture will prove on examination to be not simply economic or religious or structural but to partake of all these qualities according to the point of view from which we look at it."

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

Leistungen der Menschen eher deren Lastern, vor allem ihrem Ehrgeiz, entstammten, als ihren Tugenden.<sup>3</sup>

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 Vorsicht, *auf sie verlassen*. So der Lehrer Goethes, der Philosoph und Historiker Johann Gottfried Herder gegen Ende des 18. Jahrhunderts.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup> Kant zieht so bereits die Konsequenz aus der Gegensätzlichkeit

---

<sup>3</sup> 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. Hier, S. 31: "Man wird in der Tat keinen Ursprung des menschlichen Wissens finden, der der Vorstellung entspricht, die man sich davon zu machen beliebt, sei es indem man die Annalen der Welt durchblättert, sei es, indem man die unsicheren Chroniken durch philosophische Untersuchungen ergänzt. Die Astronomie entstand aus dem Aberglauben, die Beredsamkeit aus Ruhmsucht, Haß, Schmeichelei und Lüge; die Geometrie aus dem Geiz, die Physik aus eitler Neugier – alle, sogar die Moral, aus dem menschlichen Ehrgeiz. Die Wissenschaften und Künste verdanken demnach ihre Entstehung unseren Lastern. Wir wären über ihre Vorteile weniger im Zweifel, wenn sie sie unseren Tugenden verdankten." Friedrich Nietzsche wird diese Paradoxie noch einmal variieren: "Wenn jemand einen Genius der Kultur imaginieren wollte, wie würde dieser beschaffen sein? Er handhabt die Lüge, die Gewalt, den rücksichtslosesten Eigennutz so sicher als seine Werkzeuge, daß er nur ein böses dämonisches Wesen zu nennen wäre; aber seine Ziele, welche hier und da durchleuchten, sind groß und gut. Es ist ein Zentaur, halb Tier, halb Mensch, und hat noch Engelsflügel dazu am Haupte." So in *Menschliches Allzumenschliches: Ein Buch für freie Geister*, in: *Werke I*, hrsg. von Karl Schlechta, München: Ullstein, 1969, S. 435–1008, hier: S. 595.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Immanuel Kant, *Kritik der Urteilskraft*. In: *Werke V*, hrsg. von Wilhelm Weischedel. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1968. Siehe B391f.: "Die Hervorbringung der Tauglichkeit eines vernünftigen Wesens zu beliebigen Zwecken überhaupt (folgich in seiner Freiheit) ist die Kultur. Also kann nur die Kultur der letzte Zweck sein, den man der Natur in Ansehung der Menschengattung beizulegen Ursache hat (nicht seine eigene Glückseligkeit auf Erden, oder wohl gar bloß das vornehmste Werkzeug zu sein, Ordnung und Einhelligkeit in der vernunftlosen Natur außer ihm zu stiften). [Absatz] Aber nicht jede Kultur ist zu diesem letzten Zwecke der Natur hinlänglich. Die der Geschicklichkeit ist freilich die vornehmste subjektive Bedingung der Tauglichkeit zu Beförderung der Zwecke überhaupt; aber doch nicht hinreichend, den Willen, in der Bestimmung und Wahl seiner Zwecke zu befördern, welche doch zum ganzen Umfange einer Tauglichkeit zu Zwecken wesentlich gehört. Die letztere Bedingung der Tauglichkeit, welche man die Kultur der Zucht (Disziplin) nennen könnte, ist negativ, und besteht in der Befreiung des Willens von dem Despotism der Begierden, wodurch wir, an gewisse Naturdinge geheftet, unfähig gemacht werden, selbst zu wählen, indem wir uns die Triebe zu Fesseln dienen lassen, die uns die Natur nur statt Leitfäden beigegeben hat, um die Bestimmung der Tierheit in uns nicht zu

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 in Anerkennung ihres Antagonismus 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> Und

---

vernachlässigen, oder gar zu verletzen, indem wir doch frei genug sind, sie anzuziehen oder nachzulassen, zu verlängern oder zu verkürzen, nachdem es die Zwecke der Vernunft erfordern. [Absatz] Die Geschicklichkeit kann in der Menschengattung nicht wohl entwickelt werden, als vermittelt der Ungleichheit unter Menschen (...)."

<sup>6</sup> 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, hier, S. 209: "Die mannigfaltigen Anlagen im Menschen zu entwickeln, war kein anderes Mittel, als sie einander entgegenzusetzen. Dieser Antagonismus der Kräfte ist das große Instrument der Kultur, aber auch nur ein Instrument; denn solange derselbe dauert, ist man erst auf dem Weg zu dieser. Dadurch allein, daß in dem Menschen einzelne Kräfte sich isolieren und einer ausschließenden Gesetzgebung anmaßen, geraten sie in Widerstreit mit der Wahrheit der Dinge und nötigen den Gemeinsinn, der sonst mit träger Genügsamkeit auf der äußern Erscheinung ruht, in die Tiefen der Objekte zu dringen." Dass vor diesem Hintergrund einer Anerkennung von Antagonismen auch der "merkantilische Geist" seine kulturelle Berechtigung hat, unterstrich bereits Novalis, *Das allgemeine Brouillon* (1798/99), in: *Werke, Tagebücher und Briefe*, Bd 2: Das philosophisch-theoretische Werk, hrsg. von Hans-Joachim Mähl, München: Hanser, 1978, S. 706: "Der Handelsgeist ist der Geist der Welt. Er ist der großartige Geist schlechthin. Er setzt alles in Bewegung und verbindet alles. Er weckt Länder und Städte – Nationen und Kunstwercke. Er ist der Geist der Kultur – der Vervollkommnung des Menschengeschlechts. Der historische Handelsgeist – der sklavisch sich nach den gegebenen Bedürfnissen – nach den Umständen der Zeit und des Ort richtet – ist nur ein Bastard des ächten, schaffenden Handelsgeistes."

<sup>7</sup> In Kritik und Affirmation ist die Selbstreferenz jeden Urteils unvermeidbar. So betont Theodor W. Adorno, *Kulturkritik und Gesellschaft*, in: ders., *Prismen: Kulturkritik und Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1955, S. 7–31, hier: S. 7: "Dem Kulturkritiker paßt die Kultur nicht, der einzig er das Unbehagen an ihr verdankt." Siehe auch Herbert Marcuse, *Über den affirmativen Charakter der Kultur*, in: ders., *Kultur und Gesellschaft 1*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1965, S. 56–101.

jeder Kulturbegriff unterstreicht die Spontaneität und damit Nichtplanbarkeit ihrer Entstehung, so etwa Jacob Burckhardt.<sup>8</sup>

Sechstens und letztens ist Kultur daher wesentlich ein *Wertbegriff*, hat der Soziologe Max Weber festgehalten,<sup>9</sup> der jenen Ausschnitt aus dem im Übrigen sinnlosen Weltgeschehen bezeichne, der vom Standpunkt des Menschen aus Sinn und Bedeutung habe. Mit der Kultur 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.<sup>10</sup> Die Kultur sei jene *Tragödie*, der gemäß uns fremd gegenübertritt, was wir selber hervorgebracht haben, sagt der Soziologe Georg Simmel, aber auch: "der Weg von der geschlossenen Einheit

---

<sup>8</sup> So in: Jacob Burckhardt, *Weltgeschichtliche Betrachtungen*, hrsg. von Rudolf Marx, Stuttgart: Kröner, 1978, S. 57: "(...) Kultur aber ist für uns hier: der Inbegriff alles dessen, was zur Förderung des materiellen und als Ausdruck des geistig-sittlichen Lebens spontan zustande gekommen ist, alle Geselligkeit, alle Techniken, Künste, Dichtungen und Wissenschaften. Sie ist die Welt des Beweglichen, Freien, nicht notwendig Universalen, desjenigen, was keine Zwangsgeltung in Anspruch nimmt. (...) Kultur nennen wir die ganze Summe derjenigen Entwicklungen des Geistes, welche spontan geschehen und keine universale oder Zwangsgeltung in Anspruch nehmen. [Absatz] Sie wirkt unaufhörlich modifizierend und zersetzend auf die beiden stabilen Lebenseinrichtungen ein, – ausgenommen insofern dieselben sie völlig dienstbar gemacht und zu ihren Zwecken eingegrenzt haben. [Absatz] Sonst ist sie die Kritik der beiden, die Uhr, welche die Stunde verrät, da in jenen Form und Sache sich nicht mehr decken. [Absatz] Ferner ist sie derjenige millionengestaltige Prozeß, durch welchen sich das naive und rassenmäßige Tun in reflektiertes Können umwandelt, ja in ihrem letzten und höchsten Stadium, in der Wissenschaft und speziell in der Philosophie, in bloße Reflexion. [Absatz] Ihre äußerliche Gesamtform aber gegenüber von Staat und Religion ist die Gesellschaft im weitesten Sinne." Damit geht einher, dass es im Zentrum jeder Kultur jene "marge de vide" gibt, von der Antonin Artaud, *Revolutionäre Botschaften*, in: ders., *Mexiko: Die Tarahumaras; Revolutionäre Botschaften; Briefe*, aus dem Französischen von Brigitte Weidmann, mit einem Essay von Luis Cardoza y Aragon, hrsg. von Bernd Mattheus, München: Matthes & Seitz, 1992, S. 131-262, hier: S. 233f., spricht: "Denn so seltsam es ist, der Mensch, der doch nicht weiß, woher er stammt, kann sich gerade seines Nichtwissens, dieses gleichsam ursprünglichen Nichtwissens bedienen, um in Erfahrung zu bringen, wohin er gehen muß. (...) Jede echte Kultur beruht auf Geheimnissen, die zwangsläufig unsagbar sind, da sie aus jener Leerzone stammen, in der unsere ewige Unwissenheit den Ursprung der Wahrheit ansiedeln muß."

<sup>9</sup> Max Weber, *Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. In: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, hrsg. Johannes Winckelmann, Tübingen: Mohr, 1988, S. 146-214, etwa S. 175: "Die empirische Wirklichkeit ist für uns 'Kultur', weil und insofern wir sie mit Wertideen in Beziehung setzen; sie umfaßt diejenigen Bestandteile der Wirklichkeit, welche durch jene Beziehung für uns bedeutsam werden, und nur diese." Und S. 180: "'Kultur' ist ein vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens. Sie ist es für den Menschen auch dann, wenn er einer konkreten Kultur als Todfeind sich entgegensetzt und 'Rückkehr zur Natur' verlangt."

<sup>10</sup> 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.

durch die entfaltete Vielheit zur entfaltenen Einheit."<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> Die Kultur ist *das äußere Zeichen unserer inneren Ambivalenz*, sagt der Ökologe Gregory Bateson,<sup>13</sup> hervorgebracht durch jene *Begegnung* mit einem Anderen, die erst "Kultur", nämlich die Moderation des eigenen Verhaltens im Medium anderer und kontingenter Möglichkeiten begründet.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

---

11 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, Zitat: S. 196.

12 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. Hier, S. 62: "Der Freiheitsdrang richtet sich also gegen bestimmte Formen oder Ansprüche der Kultur oder gegen Kultur überhaupt. Es scheint nicht, daß man den Menschen durch irgendwelche Beeinflussung dazu bringen kann, seine Natur in die eines Termiten umzuwandeln, er wird wohl immer seinen Anspruch auf individuelle Freiheit gegen den Willen der Masse verteidigen. Ein gut Teil des Ringens der Menschheit staut sich um die eine Aufgabe, einen zweckmäßigen, d.h. beglückenden Ausgleich zwischen diesen individuellen und den kulturellen Massenansprüchen zu finden, es ist eines ihrer Schicksalsprobleme, ob dieser Ausgleich durch eine bestimmte Gestaltung der Kultur erreichbar oder ob der Konflikt unversöhnlich ist."

13 Gregory Bateson, Review of James Feibleman's "The Theory of Human Culture". In: *Political Science Quarterly* 62 (1947), S. 428-430. Dazu passt ein Vorschlag von Walter Benjamin, *Das Passagen-Werk*, hrsg. von Rolf Tiedemann, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2001, N 1a, 3: "Kleiner methodischer Vorschlag zur kulturgeschichtlichen Dialektik. Es ist sehr leicht, für jede Epoche auf ihren verschiedenen 'Gebieten' Zweiteilungen nach bestimmten Gesichtspunkten vorzunehmen, dergestalt daß auf der einen Seite der 'fruchtbare', 'zukunftsvolle', 'lebendige', 'positive', auf der andern der vergebliche, rückständige, abgestorbene Teil dieser Epoche liegt. Man wird sogar die Konturen dieses positiven Teils nur deutlich zum Vorschein bringen, wenn man ihn gegen den negativen profiliert. Aber jede Negation hat ihren Wert andererseits nur als Fond für die Umriss des Lebendigen, Positiven. Daher ist es von entscheidender Wichtigkeit, diesem, vorab ausgeschiednen, negativen Teile von neuem eine Teilung zu applizieren, derart, daß, mit einer Verschiebung des Gesichtswinkels (nicht aber der Maßstäbe!) auch in ihm von Neuem ein Positives und ein anderes zu Tage tritt als das vorher bezeichnete. Und so weiter in infinitum, bis die ganze Vergangenheit in einer historischen Apokatastasis in die Gegenwart eingebracht ist."

14 Gregory Bateson, *Culture Contact and Schismogenesis*, a.a.O.

15 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. Hier, S. 53f.: "Eine Theorie der Kultur, ihrer Vorgänge und Produkte, ihrer eigenartigen Gesetzmäßigkeit, ihrer Beziehungen zu den Grundtatsachen der menschlichen Psychologie und zu den organischen Vorgängen im menschlichen Körper, wie auch der Abhängigkeit der Gesellschaft

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.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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).<sup>19</sup> Kultur ist das Gewebe jener *Symbole*, aus denen und in denen wir uns die Fortsetzung unseres Lebens spinnen, sagt der

---

von ihrer Umwelt, tut uns dringend not." Das bleibt bis hin zu Pierre Bourdieu, *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, aus dem Französischen von Bernd Schwibs und Achim Russer, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1982, S. 17, verpflichtend: "Ein umfassendes Verständnis des kulturellen Konsums ist freilich erst dann gewährleistet, wenn 'Kultur' im eingeschränkten und normativen Sinn von 'Bildung' dem globaleren ethnologischen Begriff von 'Kultur' eingefügt und doch der raffinierteste Geschmack für erlesenste Objekte wieder mit dem elementaren Schmecken von Zunge und Gaumen verknüpft wird." Jede Kulturtheorie startet mit, und kehrt wieder zurück zu, Geschmacksfragen. Siehe David Hume, *Of the Standard of Taste (1757)*, in: ders., *Four Dissertations, and Essays on Suicide & the Immortality*, Reprint South Bend, IN: St. Augustine's Press, 2001.

16 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. Ludwig Wittgenstein, *Vermischte Bemerkungen*, in: ders., *Über Gewißheit, Werke* Bd 8, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984, S. 445–573, sekundiert: "Kultur ist eine Ordensregel. Oder setzt doch eine Ordensregel voraus."

17 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.

18 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.

19 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.

Anthropologe Clifford Geertz, das sichtbar vor allem dann wird, wenn Lücken auftreten, vor denen sich das Weiterleben staut.<sup>20</sup>

Die Kultur erzeugt jene *Unbestimmtheit, die uns die Gesellschaft erträglich macht*, sagt der Semiotiker Juri Lotman,<sup>21</sup> wozu auch gehört, dass sie *die Entzifferung der Verhältnisse gleichsam rücksichtsvoll erschwert*.<sup>22</sup> Kultur schafft auf eine variierbare Art und Weise dort Verhaltenssicherheiten, wo die Natur den instinktreduzierten Menschen mit Verhaltensunsicherheiten gesegnet hat, beobachtet der Soziologe Friedrich Tenbruck.<sup>23</sup> Kultur ist *das, was sich von sich selbst unterscheidet*, sagt gewohnt identitätskritisch der Philosoph Jacques Derrida.<sup>24</sup> Kultur ist das, woran wir uns orientieren, wenn wir uns ebenso automatisch wie kritisch *am Verhalten anderer* orientieren, sagt der Soziologe Howard Becker.<sup>25</sup> Kultur ist das Ergebnis unserer Art und Weise, *mit Stress umzugehen*, sagt der Kulturhistoriker Heiner Mühlmann,<sup>26</sup> und daher auch die sicherste Grundlage für eine Vorhersage, *wie wir auf die nächste Überraschung reagieren werden*, sagt die Anthropologin Mary Douglas.<sup>27</sup> Schon deshalb ist es interessant, ergänzt der Unternehmenskulturforscher

---

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> 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.; ders. und B. A. Uspensky, The Semiotic Mechanism of Culture, in: *New Literary History* 9 (1978), S. 211-232. "Von einem äußeren Beschreibungsstandpunkt aus stellen sich Kultur und Nicht-Kultur als Bereiche dar, die einander wechselseitig bedingen und benötigen. Der Mechanismus der Kultur ist eine Vorrichtung, die die äußere Sphäre in eine innere verwandelt: Desorganisation in Organisation, Uneingeweihte in Aufgeklärte, Sünder in Gerechte, Entropie in Information." So Ju. M. Lotman, B. A. Uspenskij, V. V. Ivanov, V. N. Toporov und A. M. Pjatigorskij, Thesen zur semiotischen Erforschung der Kultur (in Anwendung auf sowjetische Texte), in: Karl Eimermacher (Hrsg.), *Semiotica Sovietica 1: Sowjetische Arbeiten der Moskauer und Tartuer Schule zu sekundären modellbildenden Zeichensystemen (1962-1973)*, Aachen: Rader, 1986, S. 85-116, hier: 86.

<sup>22</sup> So Yuri M. Lotman, The Sign Mechanism of Culture, in: *Semiotica* 12 (1974), S. 301-305, hier: S. 302: "An analysis of the sign mechanism of culture convinces us that culture is, in its internal movement, constantly and purposefully multiplying the mechanisms which impede the process of message-transmission."

<sup>23</sup> Friedrich Tenbruck, *Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft: Der Fall der Moderne*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1989.

<sup>24</sup> Jacques Derrida, *L'autre cap*, Paris: Minuit, 1991.

<sup>25</sup> Howard S. Becker, Culture: A Sociological View, in: *Yale Review* 71 (1982), S. 513-527.

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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 (hier, S. 89, die schöne Definition: "What is culture? I take it to be an



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.<sup>28</sup> Unverhandelbare Unterschiede, so der Politikwissenschaftler Samuel P. Huntington, sind dabei nicht auszuschließen,<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup>

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,<sup>31</sup> so dass es darauf ankommt, darauf zu achten, wie nah beziehungsweise distanziert mit kulturellen Verortungen und Identitätsangeboten jeweils umgegangen wird.

---

ongoing argument about rightness of choice. Following Pierre Bourdieu I take high culture to be an argument about taste, and I take low culture to be an argument about morals"). Siehe auch Michael Thompson, Richard Ellis, Aaron Wildavsky, *Cultural Theory*, Boulder, Col.; Westview Pr., 1990. Siehe auch das einflussreiche group/grid-Schema, das Mary Douglas zur Analyse von Verhaltensoptionen in Kulturen entwickelt hat, etwa in *Natural Symbols: Explorations in Cosmology*, 2. Aufl., New York: Pantheon, 1982, S. viii: "All I am concerned with is a formula for classifying relations which can be applied equally to the smallest body of hunters and gatherers as to the most industrialised nations. All we need to know is the way in which these relations are structured according to two independently varying criteria which I have called grid and group. Group is obvious – the experience of a bounded social unit. Grid refers to rules which relate one person to others on an ego-centred basis. Grid and group may be found together."

28 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, MA: Harvard UP, 1951, S. 53 ff., nämlich: Affectivity/Affective neutrality; Self-orientation/Collectivity orientation; Universalism/Particularism; Ascription/Achievement; und Specificity/Diffuseness.

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

30 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.

31 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.

Kultur ist *das Gedächtnis der Gesellschaft*, das es dieser Gesellschaft ermöglicht, sowohl zu vergessen als auch zu erinnern, sagt der Soziologe Niklas Luhmann.<sup>32</sup> Vielleicht lassen sich sogar, ergänzt Luhmann bei aller eingestandenen 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.<sup>33</sup>

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.<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup> 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 hätten.<sup>36</sup> 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*

---

32 "Kultur ist, anders gesagt, die Sinnform der Rekursivität sozialer Kommunikation." So 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, hier: S. 47; vgl. ders., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, S. 586 ff.

33 Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, a.a.O., 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.

34 "Man spricht von Kultur, so als ob man nicht wüßte, daß dieser Begriff erfunden worden ist, um alles zu duplizieren und es dann historischen oder nationalen Vergleichen auszusetzen – also zu verunsichern." So Niklas Luhmann, Soziologie des Wissens: Probleme ihrer theoretischen Konstruktion, in: ders., *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd 4, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1995, S. 151–180, hier: 176.

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

36 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.

intersystemischer Synchronisation zu konzipieren,<sup>37</sup> 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.<sup>38</sup> 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.<sup>39</sup> Kultur ist ein *Rechner*,<sup>40</sup> 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.<sup>41</sup> 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.<sup>42</sup> Aber es muss

---

37 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.

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

39 Ebd., S. 311 ff.

40 Ich folge einer Anregung von Heinz von Foerster, *Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Anfang: Eine Selbsterschaffung in 7 Tagen*, hrsg. von Albert Müller und Karl H. Müller, Nachdruck: Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2002, S. 91: "Am BCL hatten wir die Idee, eine Maschine zu bauen, die mit ihrem Partner sprechen kann und die aus 'semantischen Kulturen' aufgebaut ist, bei denen sozusagen jeder Begriff selbst schon einen ganz großen Rechner bildet, der mit anderen Rechnern im Zusammenhang steht: ein Rechner von Rechnern, die miteinander Beziehungen herstellen und 'Wolken an Zusammenhängen' in diesen semantischen Räumen entwickeln." Siehe auch ders., Computing in the Semantic Domain, in: *Annals of the New York Academy of Sciences* 184 (1971), S. 239–241.

41 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.

42 Edgar Henry Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985. Oder mit Raymond Williams, *The Sociology of Culture*, Reprint Chicago, IL: Chicago UP, 1995, S. 11: "(...) 'culture' (...) ranges from a significantly total to a confidently partial dimension of reference."

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.<sup>43</sup> 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.<sup>44</sup> Sollte die Kultur in verschiedene symbolische Ordnungen differenziert werden können, wie Ernst Cassirer vermutet und gezeigt hat,<sup>45</sup> bleiben diese Ordnungen untereinander inkommensurabel, ergänzt Claude Lévi-Strauss.<sup>46</sup>

---

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

44 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.

45 Vgl. Ernst Cassirer, *Philosophie der symbolischen Formen*, 3 Bde, Nachdruck Darmstadt: Primus Verlag, 1994; ders., *Zur Logik der Kulturwissenschaften*, Darmstadt: wb, 1971; ders., *Was ist der Mensch?* Stuttgart: Kohlhammer, 1960.

46 So in: Claude Lévi-Strauss, Einleitung in das Werk von Marcel Mauss, in: Marcel Mauss, *Soziologie und Anthropologie*, Bd 1, aus dem Französischen von Henning Ritter, Frankfurt am Main: Ullstein, 1978, S. 7–41, hier: S. 15: "Jede Kultur kann als ein Ensemble symbolischer Systeme betrachtet werden, wobei die Sprache, die Heiratsregeln, die ökonomischen Verhältnisse, die Kunst, die Wissenschaft und die Religion an erster Stelle rangieren. All diese Systeme zielen darauf ab, bestimmte Aspekte der physischen und der sozialen Realität auszudrücken, und darüber hinaus die Beziehungen, in welchen diese beiden Typen von Realität zueinander stehen und welche die symbolischen Systeme jeweils zueinander haben. Daß ihnen das niemals in einer völlig befriedigenden und vor allem äquivalenten Weise gelingt, ist zunächst eine Folge der Funktionsbedingungen, die jedem System eigen sind: sie bleiben immer inkommensurabel; sodann eine Folge dessen, was an Elementen fremder Herkunft durch die Geschichte in diese Systeme eingeführt wird und was Verschiebungen einer Gesellschaft gegenüber einer anderen sowie Ungleichheiten im relativen Rhythmus der Entfaltung jedes besonderen Systems bedingt. Aus der Tatsache, daß eine Gesellschaft immer in der Zeit und im Raum gegeben und dadurch der Einwirkung anderer Gesellschaften und früherer Zustände ihrer eigenen Entwicklung ausgesetzt ist, sowie aus der Tatsache, daß selbst in einer theoretischen Gesellschaft, die man sich ohne Beziehung zu irgendeiner anderen und ohne Abhängigkeit von ihrer eigenen Vergangenheit vorstellen würde, die verschiedenen

Die dazu passende *Kulturtheorie* steht jedoch aus.<sup>47</sup> 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,<sup>48</sup> 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 anthropologisch, sondern ökologisch und epistemologisch verstanden wird.<sup>49</sup> Der "Mensch" und seine "symbolischen Ordnungen"<sup>50</sup> 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.<sup>51</sup>

---

Systeme von Symbolen, deren Gesamtheit die Kultur oder Zivilisation ausmacht, aufeinander irreduzibel blieben (da die Übersetzung eines Systems in ein anderes die Einführung von Konstanten voraussetzt, deren Werte irrational sind), folgt, daß keine Gesellschaft jemals ganz und vollständig symbolisch ist."

47 "Im Zusammenwirken aller Kommunikationsmedien – der Sprache, der Verbreitungsmedien und der symbolisch generalisierten Medien – kondensiert das, was man mit einem Gesamtausdruck Kultur nennen könnte. Kondensierung soll dabei heißen, daß der jeweils benutzte Sinn durch Wiederbenutzung in verschiedenen Situationen einerseits derselbe bleibt (denn sonst läge keine Wiederbenutzung vor), sich aber andererseits konfirmiert und dabei mit Bedeutungen anreichert, die nicht mehr auf eine Formel gebracht werden können. Das legt die Vermutung nahe, daß der Verweisungsüberschuß von Sinn selbst ein Resultat der Kondensierung und Konfirmierung von Sinn ist und daß Kommunikation diejenige Operation ist, die sich damit ihr eigenes Medium schafft. [Absatz] Diese Überlegungen hinterlassen eine gewisse Skepsis im Hinblick auf die Möglichkeiten einer Theorie der Kultur." So Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, a.a.O., S. 409f.

48 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.

49 Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, a.a.O.; 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.

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

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

## II. Die Form der Kultur\*\*

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

$$\text{Kultur} = \text{Sinn} \left[ \begin{array}{l} \text{---} \\ | \\ \text{---} \end{array} \right] \quad \text{Gl. 1}$$

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:<sup>52</sup>

$$a = a \left[ \begin{array}{l} | \\ \text{---} \\ \text{---} \end{array} \right] b \quad \text{Gl. 2}$$

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:

$$\text{Kultur} = \text{Wert} \left[ \begin{array}{l} \text{---} \\ | \\ \text{---} \end{array} \right] \text{Wert} \quad \text{Gl. 3}$$

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.

---

\*\* Siehe auch Dirk Baecker, *Form und Formen der Kommunikation*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005, S. 141ff.; ders., *Kulturkalkül*, Berlin: Merve, 2014.

<sup>52</sup> Siehe George Spencer-Brown, *Laws of Form*, international ed., Lübeck: Bohmeier, 2008, insbes. S. 90 ff.

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:<sup>53</sup>

$$\text{Kultur} = \text{Kultur} \left| \text{Gesellschaft} \right. \quad \text{Gl. 4}$$

Das heißt, Kultur bestimmt sich als Negation ihrer selbst im Medium der Gesellschaft. Sie ist eine der Negativsprachen<sup>54</sup> 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.

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

$$\text{Gesellschaft} = \text{Kommunikation} \left| \text{Kommunikation} \right. \quad \text{Gl. 5}$$

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

---

<sup>53</sup> 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, hier: S. 583: "We suggest that it is useful to define the concept culture for most usages more narrowly than has been generally the case in the American anthropological tradition, restricting its reference to transmitted and created content and patterns of values, ideas, and other symbolic-meaningful systems as factors in the shaping of human behavior and the artifacts produced through behavior. On the other hand, we suggest that the term society—or more generally, social system—be used to designate the specifically relational system of interaction among individuals and collectivities." 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.

<sup>54</sup> 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](http://www.vordenker.de/ggphilosophy/gunther_identitaet.pdf)).

Negativsprache einer sich als Oszillation ihrer selbst reproduzierenden Gesellschaft.<sup>55</sup> 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:<sup>56</sup>

$$\text{Kultur} = \text{Selbst} \left| \text{Widerspruch} \right| \text{Wert} \quad \text{Gl. 6}$$

Das heißt, Kultur ist der Widerspruch gegen sich selbst im Medium positiv gesetzter, aber negativ determinierter Werte, wie wir es oben bereits formuliert haben.<sup>57</sup>

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

$$\text{Kultur} = \text{Selbst} \left| \text{Geist} \right| \text{Wert} \quad \text{Gl. 7}$$

- 
- <sup>55</sup> 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*, a.a.O., 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; Baecker, *Form und Formen der Kommunikation*, a.a.O.
- <sup>56</sup> 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.
- <sup>57</sup> Das war bereits die Intuition in Baecker, *Wozu Kultur?* A.a.O.



Jede Geisteswissenschaft ist mit einer "Phänomenologie des Geistes" befasst, die den Widerspruch zugleich dialektisch zu formulieren und zur Einheit zu bringen versucht.<sup>58</sup> 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.<sup>59</sup> Dieser Geist kompensiert, was man nur so aushalten kann.<sup>60</sup>

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 7 als Substitut der Gleichung 6 liest, ist man vor einem Kulturbegriff geschützt, der allzu schnell bereit ist, einen Geist gegen alles andere, vor allem Geld, auszuspielen,<sup>61</sup> und kann an einer Kulturtheorie arbeiten, die auch alles andere, vor allem Geld, als kulturelle Leistung zu würdigen vermag.

### III. Kulturmanagement?<sup>\*\*\*</sup>

Seit einiger Zeit tritt das Stichwort der Kultur auch in Zusammensetzungen wie "Kulturmanagement" und "Kulturbetriebslehre" auf.<sup>62</sup> Es wird ein eigenes "Projektmanagement für Kulturmanager" vorgeschlagen.<sup>63</sup> Hierbei fällt vor allem auf, dass der alte Verdacht gegenüber der "Kulturindustrie", dass diese den Schematismus der

---

<sup>58</sup> Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Phänomenologie des Geistes*, Werke, Bd. 3, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1973.

<sup>59</sup> 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.

<sup>60</sup> So Odo Marquard, Philosophie des Stattdessen: Einige Aspekte der Kompensationstheorie, in: ders., *Philosophie des Stattdessen: Studien*, Stuttgart: Reclam, 2000, S. 30-49.

<sup>61</sup> 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.

<sup>\*\*\*</sup> Siehe auch Dirk Baecker, Formate der Kulturpolitik, in: ders., *Wozu Theater?* Berlin: Theater der Zeit, 2013, S. 137-162.

<sup>62</sup> 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;

<sup>63</sup> 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.

Umsetzung von Sinnlichkeit in Begrifflichkeit, den Kant noch vom aufzuklärenden Subjekt erwartete, jetzt als Dienst am Kunden betreibe,<sup>64</sup> 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.<sup>65</sup> 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 professionellen Selbstverständnis als Theater, Krankenhaus, Universität, Behörde oder Betrieb verankert ist und sich als Widerstand gegen Kommerzialisierung, Politisierung,

---

64 Max Horkheimer und Theodor W. Adorno, *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente*, Frankfurt am Main: Fischer, 1969, S. 132 f.: "Die Leistung, die der kantische Schematismus noch von den Subjekten erwartet hatte, nämlich die sinnliche Mannigfaltigkeit vorweg auf die fundamentalen Begriffe zu beziehen, wird dem Subjekt von der Industrie abgenommen. Sie betreibt den Schematismus als ersten Dienst am Kunden. In der Seele sollte ein geheimer Mechanismus wirken, der die unmittelbaren Daten bereits so präpariert, daß sie ins System der Reinen Vernunft hineinpassen. Das Geheimnis ist heute enträtselt. Ist auch die Planung des Mechanismus durch die, welche die Daten bereitstellen, die Kulturindustrie, dieser selber durch die Schwerkraft der trotz aller Rationalisierung irrationalen Gesellschaft aufgezwungen, so wird doch die verhängnisvolle Tendenz bei ihrem Durchgang durch die Agenturen des Geschäfts in dessen eigene gewitzigte Absichtlichkeit verwandelt. Für den Konsumenten gibt es nichts mehr zu klassifizieren, was nicht selbst im Schematismus der Produktion vorweggenommen wäre. Die traumlose Kunst fürs Volk erfüllt jenen träumerischen Idealismus, der dem kritischen zu weit ging."

65 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.

Pädagogisierung, Theologisierung und sonstige Zugriffe zum Ausdruck bringt, ernst zu nehmen und als Stärke in einem allerdings variierenden Kontext auszuspielen.<sup>66</sup>

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,<sup>67</sup> 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,<sup>68</sup> 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")<sup>69</sup> auf einen *allgemeinen Managementbegriff*, in dem es um die *Bewältigung von Situationen aller Art unter der Voraussetzung der Einsicht in die Unmöglichkeit der Kontrolle dieser Situation* geht. Das angelsächsische Verständnis von

---

<sup>66</sup> Siehe speziell dazu Dirk Baecker, Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich, in: *Jahrbuch Kulturmanagement 2009: Forschen im Kulturmanagement*, Bielefeld: transcript, 2009, S. 31-63.

<sup>67</sup> 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.

<sup>68</sup> 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.

<sup>69</sup> Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe, *Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, dt. Stuttgart: Klett-Cotta, 2003.

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,<sup>70</sup> 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.<sup>71</sup> 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 von Kommunikation adressiert werden können, auf die die Gesellschaft zur Steuerung der Komplexität ihrer Evolution nicht mehr verzichten kann.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> François Jullien, *Über die Wirksamkeit*, Aus dem Französischen von Gabriele Ricke und Ronald Voullié, Berlin: Merve, 1999.

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

<sup>71</sup> 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*, Wiesbaden: DUV, 2007, S. 13–35.

<sup>72</sup> Helmut Willke, *Symbolische Systeme: Grundriss einer soziologischen Theorie*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 2005; Baecker, *Form und Formen der Kommunikation*, a.a.O.

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.

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.<sup>73</sup> 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.

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:<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Wolfgang Ullrich, *Tiefer hängen: Über den Umgang mit der Kunst*, Berlin: Wagenbach, 2003.

<sup>74</sup> 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.

- (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 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 Kulturprojektes 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 Kulturprojektes 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 Projektes zu wahren. Denn im Rahmen der kulturellen Funktion des Projektes 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.<sup>75</sup> 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 Verdrängung. Auch hier darf es meines Erachtens keine Vorentscheidungen zugunsten des kulturell Wertvollen oder Wertlosen geben, sondern kann in jedem Einzelfall eines Kulturprojektes 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.

---

<sup>75</sup> 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.

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.<sup>76</sup>

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 umschauen, 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 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.

---

<sup>76</sup> Michael Power, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford: Oxford UP, 1997.