

Cultural Studies als Perspektive für Kulturmanagement

CARSTEN WINTER

1. Einleitung: Cultural Studies und Kulturmanagement?

Cultural Studies wurden in den 50er Jahren des 20. Jahrhundert als Projekt kritischer politischer Kulturforschung begründet und forderten als solches zahlreiche Fächer produktiv heraus (GÖTTLICH/WINTER 1999; HEPP/WINTER 2003). Im Kulturmanagement sind sie hingegen bislang noch kein Thema. Das bestätigt das Kulturmanagement-Jahrbuch 2009 (BEKMEIER-FEUERHAHN et al. 2009), dessen Beiträge gemeinsam mit der Entwicklung des strategischen Managements den Anstoss dafür gaben, Cultural Studies hier als Perspektive für Kulturmanagement vorzustellen.

Einige Autoren des Jahrbuchs 2009 sind, so habe ich es zumindest interpretiert, angetreten, Kulturmanagement zu einer notwendig neuartigen *Transdisziplin* zu entwickeln. Eine neue Disziplin, die keine klassische funktional ausdifferenzierte Disziplin mehr ist, sondern die komplexere (verdifferenzierte) Zusammenhänge herstellen und verständlich machen will und in der neue Voraussetzungen für den Umgang mit Wissen und wissenschaftliches Arbeiten gelten sollen. Dazu verweist der Beitrag *Postkulturmanagement* von Tröndle et al. (2009) nicht nur auf „Voraussetzungen transdisziplinären Arbeitens“, sondern er zeigt auch, wie diese als Voraussetzungen des Projektes *eMotion* funktionieren. Eine solch explizit antireduktionistische und multiperspektivische Forschung, die früh für Kulturwissenschaft gefordert und begründet wurde (MÜNCH 1989), ist für das neue Fach Kulturmanagement, so scheint mir, konstitutiv geworden. Auch Birgit Mandel konzeptualisiert Kulturmanagement entsprechend weiter als ein Fach, das „über Kunstmanagement“ hinausgeht und die „Gestaltung kultureller Kontexte“ einbezieht (MANDEL 2009: 17). Dabei wird von ihr, wie in der wohl überwiegenden Zahl der Publikationen zu Kulturmanagement, die große Nähe zu Kulturpolitik und Herausforderungen der Kulturvermittlung betont. Für Mandel ist „Kulturmanagementforschung“ quasi notwendig eine „Interdisziplin“ (MANDEL 2009: 22), was sie an ihrem Projekt zur Kulturhauptstadt Europas *Ruhr 2010* erläutert.

Es scheint überfällig, das global so erfolgreiche trans- und auch antidisziplinäre Projekt Cultural Studies als Perspektive für Kulturmanagement zu diskutieren. Auch Karen van den Bergs *Postaffirmatives Kulturmanagement* (2009) und Heimo Konrads *Die (Weiter-)Entwicklung des Kulturmanagements* (2009) belegen das. So fordert van den Berg grundlegende „Kurskorrekturen“ (2009: 97), weil die Grenzen, die früher postuliert und als konstitutiv für Kunst, Kultur, Märkte und Management angesehen wurden, auf der Ebene der Praktiken schon längst nicht mehr trennscharf existieren. Für sie spricht unter den neuen Bedingungen flüchtiger und durchlässiger Grenzen vieles dafür, Vermittlung als Rollenmodell zu entwerfen, als Modell einer „kritischen Agentin“. Von den Trägern dieser Rollen würden wir ein Kulturmanagement erwarten können, dessen Ziel nicht weniger ist als die „Verbesserung der Welt“, die van den Berg mit ihrer Intervention eines weniger affirmativen und bestimmten Grenzen verhafteten und kritischeren Rollenmodells für Kulturmanagements beginnt. Andererseits könnte das Fach weniger affirmativ und kritischer werden, wie Konrad (2009) mit Hayek argumentiert, wenn es größtmögliche Freiheit im Sinne disziplinärer Freiheit erlangen würde, die bisher wohl vor allem in der Anti-Disziplinarität der Cultural Studies erreicht wurde.

Diese vier Beiträge zur Entwicklung der Transdisziplin Kulturmanagement, die von unterschiedlichsten Wissenschaftspositionen aus ent-faltet wurden (Tröndle et al. eher von der Kulturorganisation, Mandel eher von der Gestaltung, van den Berg eher von kritischen Agentinnen kultureller Kollaboration und Konrad eher von liberaler methodologisch-individualistisch-negativer Freiheitstheorie), belegen die Vitalität des neuen Möglichkeitsraums Kulturmanagement. Diese Vitalität und Offenheit ähneln dem Projekt Cultural Studies und aktuell auch der Diskussion über das Ende und die Zukunft des Managements, die im Folgenden historisch entwickelt wird, um ein stabileres Fundament für die Entfaltung von Cultural Studies als Perspektive für Kulturmanagement zu haben. Zeigen wird diese Rekonstruktion, wie einzelne Akteure als Manager in konkreten Kontexten und Zusammenhängen in das Zentrum der Managementforschung rücken und damit in Konzeptualisierungen, die Cultural Studies früh aus anderen Gründen entwickelt haben. Zuletzt werden die Cultural Studies als generative Perspektive kritischer Kulturmanagementforschung vorgestellt.

2. Das Ende des Managements als Anfang von Kulturmanagement?

Management wurde zuletzt immer kritischer hinterfragt. Das zeigt z. B. Gary Hamels jüngstes Buch *Das Ende des Managements* (2008). Es stellt dar, wie sich die Grenzen und Formen unserer immer dynamischeren und komplexer vernetzten Ökonomie verändert haben und wie grundlegend wir Management erneuern müssen, um mit unseren neuen Medien, Technologien, Netzwerken, Arbeitsweisen, Konnektivitäten usf. unter den nun grenzenloseren Bedingungen neue Werte schöpfen zu können. Ähnlich wie van den Berg konstatiert er einen grundlegenden Wandel, der es notwendig macht, Dinge zu überdenken und neu zu verstehen.

Plakativ fordert Hamel in seinem Buch, das 2008 Managementbuch des Jahres wurde, eine Neuerfindung des Managements, ein „Web 2.0 Management“. Das kommt einigen Vorstellungen der Transdisziplin Kulturmanagement und der Cultural Studies nahe, weshalb es die Frage aufwirft, warum auf einmal diese Nähe zwischen Management und Kultur aufkommt, die vielen verdächtig ist. Sind hier Grenzen möglicherweise durchlässiger geworden oder sogar verschwunden? Sollte die Beziehung von Kultur und Management neu konzeptualisiert und produktiv für die Entwicklung von Kulturmanagement genutzt werden – oder ist dieser Schritt nicht längst überfällig?

Hamel entwickelt seine Argumentation über das Ende und die Zukunft von Management auf drei Ebenen: grundlegend auf der Ebene der Entwicklung der Möglichkeiten von Interaktionen und Medien, die neue Möglichkeiten auf der Ebene der Organisation und vor allem von Produktion und Verteilung schaffen. Seine Argumentationslinie, die er nicht entfaltet, lässt sich zurückführen bis auf die Kritik von Ronald H. Coase an neoklassischen Annahmen über freie ideale Märkte aus dem Jahr 1937. Coase zeigte 1937, dass die Freiheit des Marktes in arbeitsteiligen Ökonomien notwendig begrenzt ist durch Kosten erstens der Anbahnung (Kooperation und Koordination produziert Hierarchiekosten) und zweitens der Durchführung der Übertragung von Gütern und/oder Leistungen (Marktbenutzungskosten). Sein Clou war, dass er plausibel machte, dass diese Kosten in entwickelten Gesellschaften zunehmend durch die institutionellen Arrangements reduziert werden, die wir Unternehmen nennen. Insbesondere komplexere Transaktionen können von ihnen effizienter als über Märkte allein abwickelt werden.

Seit dieser Argumentation wurde leichter verständlich, warum Management wirtschaftlich und gesellschaftlich für die Reduktion von Reibung wichtiger wurde, denn Transaktionen wurden weniger linear komplexer reformuliert als „ökonomisches Gegenstück zu Reibung“ (WILLIAMSON 1985). Reibung umfasst mehr als Transaktion im Sinne der ursprünglich bloßen Übertragung von Gütern und Leistungen. Grenzen von Märkten, Kultur und Management werden durchlässiger, wenn an ihnen nicht mehr so viel Reibung entsteht, oder diese für einige nicht mehr zu bestehen scheinen. Zunächst werden Grenzen von Prozessen aber wichtiger, wie insbesondere zur Zeit der Konstitution der wissenschaftlichen Managementforschung durch Michael E. Porter. Porter zeigt in *Wettbewerbsvorteile* (1985) empirisch plausibel auf der Handlungsebene, wie diese Reibung in der Ökonomie insbesondere innerhalb einer Unternehmung verringert und effizienter gemacht werden kann. Dazu konzeptualisiert er Reibung, die durch die Einrichtung und Benutzung von Marktinstitutionen verursacht wird, nicht mehr negativ, sondern positiv: Er interpretiert sie als eine potenzielle Wertaktivität. Unternehmen, so Porter, sind Ketten von Aktivitäten, die Produkten und Leistungen Wert hinzufügen, für den Kunden bereit sind, auf einem Markt zu zahlen. Porter differenziert diese Aktivitäten so, dass jede Handlung eines Akteurs im Unternehmen einer primären Wertaktivität wie z. B. Marketing oder einer unterstützenden wie z. B. Personalwirtschaft (Abb. 1) zugeordnet werden kann.

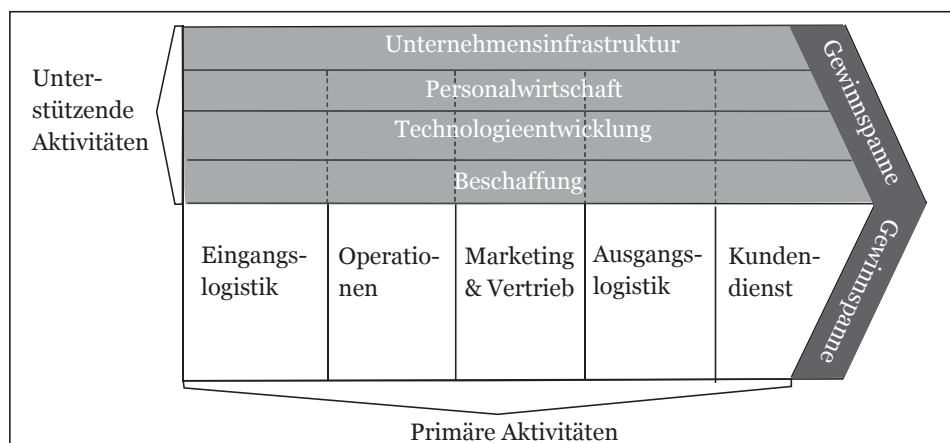


Abb. 1: Modell der Wertkette (PORTER 1999: 66)

Porter schafft mit seinem Modell der Wertkette, das in den letzten Jahrzehnten unzählige Male für verschiedene Wertschöpfungsprozesse differenziert wurde, neue, komplexere Möglichkeiten der Anbahnung

und auch der Organisation der Wertschöpfung durch Unternehmen. Mit der Analyse von Wertaktivitäten auf der Handlungsebene in den verschiedenen organisatorischen Kontexten und der darauf aufbauenden Positionierung von Unternehmen auf dem Markt entweder als Kostenführer, als diversifiziert oder als auf Schwerpunkte fokussiert, wird die Positionierungsschule des Strategischen Managements begründet.

Managementwissenschaft erforschte nun die Organisation und Organisatoren der Wertschöpfung, während sich die Neue Institutionenökonomik weiter auf die informellen und formellen Regeln und Rahmen und ihre Bedeutung für Transaktion und die Reibung in Wirtschaft und Gesellschaft im Wandel konzentrierte. Beide integrierten dabei allgemeine Erkenntnisse der Struktur- und Systemtheorie. Wichtig wurde die Erkenntnis, dass die Ausbildung von Strukturen (und später von Systemen) die Leistungsfähigkeit erhöht, da sie komplexere und bessere Möglichkeiten der Transaktion und der Interaktion begründen kann. Talcott Parsons hat diese Argumentation im Anschluss an Arbeiten von Max Weber zu Rationalität und Emile Durkheim zu Arbeitsteilung in *The Structure of Social Action* (1937) entwickelt und im mit Neil Smelser verfassten *Economy and Society* (1956) entfaltet: Es zeigt, wie eng die Leistungsfähigkeit von Gesellschaften mit der Entwicklung der Wirtschaft als System zur Steigerung und zugleich Reduktion der Komplexität von Transaktionen verbunden ist. Die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft hängt wiederum ab von der Art und Weise, wie in der Gesellschaft der Umgang mit Geld institutionalisiert und in ihrer Wirtschaft differenziert ist. Als ein symbolisch generalisiertes Interaktionsmedium erlaubt es Geld, komplexe Tauschprozesse leichter zu organisieren, weil es die Komplexität der Kommunikation reduziert: Es wird nicht mehr wie auf Basaren institutionalisiert über den Tausch von Seide und Salz geredet, sondern es wird gezahlt. Später zeigt Parsons, dass das, was für Geld als Medium der Interaktion gilt, so auch für Medien der Kommunikation gilt.

Jede Entwicklung einer gesellschaftlichen Einrichtung für die Überwindung der Unwahrscheinlichkeiten von Interaktion und Kommunikation schafft also immer neue Möglichkeiten als Alternativen zu allen bestehenden Orientierungs- und Informationsweisen, deren Bedeutung notwendig in dem Maße abnimmt, in dem die neue Einrichtung für Kommunikation genutzt wird.

Vereinfacht geht es beim Management gleichermaßen um die Steigerung von Komplexität, um mehr Möglichkeiten zu haben, wie es gleichzeitig um deren Reduktion geht, um die Wahrscheinlichkeit der Nutzung

dieser Möglichkeiten zu erhöhen. Genau das zeigen für Kulturmanagement die angeführten Beiträge: Tröndle et al. erhoffen sich durch Transdisziplinarität mehr Erkenntnisse, die sie nutzen wollen, um „utopisches Potenzial“ insbesondere für „Kulturinstitutionen und Kulturpolitik“ aufzeigen zu können (TRÖNDLE et al. 2009: 129), deren Möglichkeiten wieder wahrscheinlicher werden sollen. Entsprechendes gilt für die Entfaltung von Gestaltungspotenzialen von Kulturmanagement bei Mandel, der Wertschöpfungsmöglichkeiten der Agentin als Kulturmanagerin bei van den Berg sowie für Kulturmanagement als Transdisziplin bei Konrad.

Die Folgen der Entwicklung von Medien für die komplexere Vermittlung von Interaktions- und Kommunikationszusammenhängen werden am Beispiel Geld deutlich: Wer kein Geld hat, kann Transaktionen heute kaum mehr durchführen. Habermas diskutiert diese Folgen der Umstellung von sprachlicher Interaktion und Koordination auf symbolisch generalisierte Medien wie Geld ausführlicher (HABERMAS 1981). Die Kritik an ihm (KRÜGER 1996) und die weitere Diskussion (WINTER 2008) zeigen, dass die Argumentation umfassender entwickelt werden muss. Um die Folgen der Entsprachlichung der Koordination und Orientierung von Handlungszusammenhängen verstehen und beurteilen zu können, müssten auch Entwicklungen von Medien der Kommunikation für die Koordination und Orientierung von Handlungszusammenhängen berücksichtigt werden. Aus der Perspektive auf Management als Irritation, Koordination und Orientierung von Handlung ist hier wichtig zu verstehen, dass die Rolle von Medien bei der Organisation und Koordination von Wertschöpfungsketten, für die Bündelung von Kernkompetenzen und die Entfaltung von Beziehungen oft übersehen wird. Ihr Beitrag zur Steigerung, zum Umgang und zur Reduktion von Komplexität und damit zur Entfaltung von Leistungsfähigkeit steht aber außer Frage. Unbestritten ist dieser Beitrag unterhalb der Ebene der Medien etwa im Zusammenhang mit Modellen wie Porters Wertkette. Sie ist eine in der Wirtschaft quasi institutionalisierte Einrichtung, mit der die Komplexität organisierter Tätigkeit vor allem von Unternehmen gesteigert und reduziert werden kann. Als Modell, Struktur, System oder als informelle und oft sogar formelle Institution (in der Sprache der Institutionenökonomik) erlaubt sie einerseits eine komplexere Organisation von Wertschöpfung, während sie diese Wertschöpfung andererseits auf Wertaktivitäten für Märkte und Kunden am Ende der Wertkette reduziert. Wie noch gezeigt wird, blendet die Wertkette damit einige Optionen für Wertschöpfung

aus, deren Entdeckung Kompetenzen von Akteuren, ihre Kontexte und Beziehungen ins Zentrum von Management rückt als Zusammenhänge, die Cultural Studies schon länger erforschen.

In den 1990er Jahren wurde das von Habermas entfaltete Argument, dass die Entsprachlichung und Systemrationalisierung von Handlungen die Probleme der Moderne bedingen, dann innerhalb der Ökonomie indirekt, aber folgenreich aufgegriffen: Douglas North (1990) entdeckt, dass positives Feedback innerhalb institutionalisierter informeller oder formeller Rahmen strukturierte Entwicklung (vor allem vorhandener Strukturen) erleichtert, es allerdings negative Effekte produziert, wenn dabei Schritte, die eine eingeschlagene Richtung fortsetzen, unangemessen belohnt und/oder zu selten hinterfragt werden. Er verweist hier als Ökonom freilich nicht auf den Sozialphilosophen Habermas, der sich eher für die Probleme interessierte, die sich in der Folge ergeben, sondern als Ökonom auf die verschenkten Möglichkeiten und damit auf den Liberalen Hayek, der argumentiert, dass Gesellschaften Probleme besser lösen können, wenn sie mehr Möglichkeiten und Freiheiten gestatten.

In den 1990er Jahren stand in den Debatten vor allem zur Globalisierung weiterhin die Entwicklung mächtiger vertikaler und horizontaler Strukturen im Vordergrund. Größenvorteile erschienen als wichtigste Wettbewerbsvorteile (KARMASIN/WINTER 2002). Das änderte sich erst, als Gary Hamel und C. K. Prahalad mit ihrem *Wettlauf um die Zukunft* (1995) die Strategielehre auf ein neues Niveau hoben: *Wettlauf um die Zukunft* setzt nicht mehr am Ende, sondern am Anfang von Wertschöpfung ein. Es entfaltet ein Verständnis von Strategie als vorausschauendem, von Kernkompetenzen einer Organisation ausgehendem Lernprozess und überwindet eine enge Orientierung an eigenen Wertaktivitäten und bestehenden Märkten, sodass die Positionierungsschule um die Lernschule ergänzt wird. Die Zuordnung von Kompetenzen zu klar festgelegten Wertschöpfungsbereichen, kann deren optimale Entfaltung verhindern, wenn diese Bereiche keine Strategien für die Entfaltung ihrer Kernkompetenzen vorweisen können, die über ihre Grenzen hinausgehen, und es keine anderen Bereiche gibt, die diese nutzen wollen.

Diese auf die Neubündelung von Kernkompetenzen gerichtete Strategie der Dehnung erhöhte in den 1990er Jahren die Komplexität strategischer Analysen und Herausforderungen noch einmal erheblich. *Wettlauf um die Zukunft* zeigt, dass nicht die Größe der entscheidende Vorteil ist, sondern die Möglichkeiten einer Organisation, generell und nicht nur organisationsintern wertschöpfende Interaktion und Trans-

aktion für Kunden besser steigern und zugleich reduzieren zu können. Als dieser Zusammenhang immer sichtbarer wurde, entwickelte sich neben der Positionierungs- und der Lernschule auf Basis der Stakeholdertheorie (FREEMANN 1984; KARMAVIN 2002) eine Beziehungsschule des Managements. Darin ist der Bezugspunkt dieses Komplexitätsspiels nicht mehr die unternehmerische Wertschöpfung oder eine über sie hinausreichende Bündelung von Kernkompetenzen, sondern die Beziehung der Organisation zu den Gruppen, die Ansprüche an sie geltend machen (können). Zu der intra- und der interorganisationalen kommt nun eine gesellschaftliche Perspektive neu hinzu. Die Stakeholdertheorie konzeptualisiert Unternehmen als Organisationen der Gesellschaft, weil ihre Wertschöpfung auf Beziehungen zu Anspruchsgruppen aufbaut und also auf der Qualität ihrer Verankerung in der Gesellschaft. Diese Entdeckung und Analyse verschiedenster Ansprüche und schließlich die nicht mehr nur unternehmensintern geführte Diskussion ihrer Legitimität schaffen eine neue Basis für die Entwicklung und Legitimation von Wertschöpfung. Die Diskussion der Legitimität der Ansprüche versprachlicht das Verhältnis von Organisationen zu Gesellschaft, das nun plausibel als rekursiv konstruiert werden kann. Diese Entwicklung überrascht nicht so sehr, wenn wir beachten, wie sehr die Medienentwicklung unsere Möglichkeiten zu Kommunikation in Raum und Zeit verbessert hat. Sie ist eine Voraussetzung für diese Entwicklung der Beziehungen von Organisationen zu ihren Anspruchsgruppen, die Grenzen der Organisation verändern und durchlässiger machen, die früher unüberwindbar schienen. Folgerichtig ist die Entwicklung außerdem, weil sich die Komplexität von Interaktionen mit der Zunahme der Qualität der Beziehung leichter steigern und reduzieren und also folglich auch Wertschöpfung besser betreiben lässt.

Managementforschung geht es deshalb immer mehr sowohl um die Erforschung neuer Wertschöpfungs- wie auch neuer Interaktions- und Beziehungspotenziale, die oft die Voraussetzung für neue Wertschöpfung sind. Mit Beziehungen und mit Kommunikation rücken der Mensch als handelnder Akteur und Medien ins Zentrum der Managementtheorie, so wie bei Hamel, der auf der Basis dieser Argumentation in *Das Ende des Managements* einen Paradigmenwechsel ausruft und zeigt, wie und warum Komplexität in Zukunft im Zusammenhang mit Management anders und neu entfaltet und reduziert wird. Für Hamel geht ein Management derjenigen Strukturen und Prozesse aus der Zeit vor dem Internet und vor mobilen digitalen Netzwerkmedien zu

Ende, von Prozessen und Strukturen, die für komplexe Kommunikation geschaffen wurden, die heute besser ohne sie konstituiert und reduziert wird. Heute sind die Organisationen, die früher für die Kommunikation und Koordination zur Anbahnung und Durchführung komplexer Transaktionen, Wert-schöpfungen oder Bündelungen von Kernkompetenzen erforderlich waren, oft nicht mehr notwendig und vor allem häufig viel zu kostenintensiv. Hamel beschreibt, warum diese Strukturen immer problematischer und weniger wettbewerbsfähig sind. Das belegen etwa Yockhai Benklers *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom* (2006) oder Clay Shirky mit *Here Comes Everybody. The Power of Organizing without Organizations* (2008).

Hamel sieht die Zukunft des Managements dort, wo Managementinnovationen zeigen, wie erstens mit den neuen Medien und technologischen Möglichkeiten, die er aber wirklich nur andeutet, Kosten der Anbahnung und Durchführung von Transaktionen und Hierarchiekosten deutlich gesenkt werden und wie auf dieser Basis mehr Leute, mehr Wissen und mehr Erfahrungen produktiv zur Entfaltung neuer Wertschöpfungen beitragen können. Sichtbar ist diese Entwicklung in der Erkenntnis, dass die Quantität und Qualität kommunikativer Beziehungen von Menschen oft zu komplex werden, um ihre Beziehungen zu Gütern oder anderen Leistungen im klassischen Sinn steuern zu können. Deshalb wird Customer-Relationship-Management abgelöst durch Customer-Managed-Interaction oder Engagement-Marketing. Fernsteuerung wird zunehmend ergänzt oder gar ersetzt durch Selbststeuerung. Vor diesem Hintergrund muss auch der Boom neuer Selbstmanagementbücher, -kurse und -weiterbildungen gesehen werden, auf den hier nicht ausführlicher eingegangen werden kann. Er reagiert auf die Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit von Organisationen im Umgang mit Komplexität immer weniger von ihrer Struktur als vielmehr in immer größerem Maße von individueller Leistungsfähigkeit abhängt. Vom Einzelnen wird heute zunehmend mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation in Projekten und Teams erwartet – bei immer intensiverem Wettbewerb um immer globaler und komplexer vernetzte Akteure.

Vor allem aber, so Hamel, müsse sich die Neuerfindung des Managements auf Innovationen konzentrieren, die der Logik entsprechen, die wir mit Web 2.0 verbinden: mehr Kollaboration, mehr Flexibilität, mehr Unmittelbarkeit, mehr Erreichbarkeit, mehr Transparenz, eine Integration von mehr und komplexeren Erfahrungen, Expertisen

und Zahlen, die Vernetzung von mehr verschiedenen Akteuren, die Kosten sparen und neue Wertaktivitäten begründen kann. Er zeigt, ohne es gut zu entfalten, dass Strategien immer seltener allein an Wertaktivitäten von Unternehmen ansetzen, ihren Kernkompetenzen oder Anspruchsgruppen und den Beziehungen zu ihnen oder der Aktivierung von Kunden. Vielmehr setzen sie immer häufiger an der Entwicklung jener Einrichtungen an, die zur Überwindung unwahrscheinlicher Kommunikation, der Handhabung von mehr Komplexität auch ihrer Reduktion geschaffen wurden: an Plattformen, Blogs, Wikis usf. – kurz: an der Entwicklung Medien.

Die neuen digitalen Netzwerkmedien ermöglichen längst mehr Möglichkeiten der Beteiligung bei viel geringeren Kosten sowohl der Anbahnung (der Kooperation und Koordination) wie der Durchführung der Übertragung von Gütern und Leistungen und also Kosten der Hierarchie und der Marktbenutzung. Viele neue institutionelle Arrangements zur Produktion, Allokation, Wahrnehmung und Nutzung von Gütern und Leistungen sind auf den Weg gebracht, neue Regeln, Rahmen und Wertaktivitäten, die weniger Reibung erzeugen und die neue, weniger hierarchische Beziehungen, mehr Transparenz und Freiheiten möglich machen, die die Cultural Studies bereits seit den 1960er Jahren fordern. Und dabei haben die Cultural Studies auch schon immer an gewöhnlichen und aktiven Leuten einerseits sowie an Medien und dem Umgang mit ihnen andererseits angesetzt. Cultural Studies interessierte aus der Sicht von Kulturmanagement von der anderen Seite, was „everybody“ (ganz im Sinn von Clay Shirky) leisten kann und wie er/sie dabei „empowered“ werde könnte. Die Entwicklung von Managementtheorie zeigt, dass dieses einerseits und andererseits nicht mehr wie früher funktioniert. Die Grenzen zwischen der Kulturindustrie, den kulturellen Gesetzgebern und Interpreten, die Kultur und Orientierung für andere gemacht haben, und jenen, die etwas damit in ihrem gewöhnlichen Leben machen, verwischt zunehmend. Aus einer Push-Kultur, die einige wenige für alle gemacht haben, wird immer mehr eine Pull-Kultur im Sinne einer On-Demand-Kultur, wie zuletzt vor allem James Lull, ein Vertreter der Cultural Studies gezeigt hat (WINTER 2009).

3. Cultural Studies als neue generative und normative Perspektive für Kulturmanagement!

Cultural Studies entstanden als kritisches empirisches und politisches Projekt in England – nicht für Selbst-, Gruppen- und Medienentwicklungsmanagement, auch wenn sie durchaus als ein solches Projekt verstanden werden könnten. Es scheint dabei aber gegenwärtig so, als ob viele Vertreter der Cultural Studies die Ursprünge dieses Projekts aus den Augen verloren hätten, das aus der Erwachsenenbildung hervor-ging. Entstanden ist es, um „Entwicklungen und Erzählungen“ aufzuwerten und zu integrieren, „die an den Universitäten keinen Platz hatten“ (BROMLEY 1999: 10). Viele frühe Vertreter der Cultural Studies, vor allem die aus der Arbeiterklasse, identifizierten sich mit den Anliegen dieses Projekts. Damals ging es um die Konstitution eines neuen Raums für kulturelle Selbstvergewisserung, die zuerst und vor allem in der Kritik bestehender Vorstellungen von Kultur bestand, die wahrgenommen wurde als eine Kultur der anderen, die nicht die Kultur der Arbeiter, Frauen sowie Migranten und später vielen anderen gesellschaftlichen Gruppen war, die in der offiziellen Kultur Großbritanniens nicht vorkamen. Das unterscheidet die Cultural Studies deutlich von Kulturmanagement, dem es aber ebenfalls darum geht, dass Kultur besser wahrgenommen, produziert, verteilt und genutzt werden kann. Ähnlich wie der neuen Kulturmanagementforschung ging es Cultural Studies dabei darum, bestimmte Aspekte und Facetten von Kultur überhaupt erst einmal zu verstehen sowie ihnen möglicherweise zu einer eigenen Stimme zu verhelfen. Vor diesem Hintergrund und insbesondere einer sehr offen geführten Kritik und Diskussion über den Kulturbegriff (BROMLEY 1999: 13-18) entstand ein neues Selbstverständnis im Umgang mit Theorien, das offener war und Theorien unterschiedlicher Fächer integrierte. Das hat das Projekt Cultural Studies weniger transdisziplinär als vielmehr „antidisziplinär“ konstituiert (JOHNSON 1999), was sich auch in einer neuen offeneren Methodologie äußerte (JOHNSON et al. 2004).

Hier ist nicht der Raum, die Entwicklung der Cultural Studies in all seinen Einzelheiten darzustellen. Hier geht es um die Frage, ob die Cultural Studies als Perspektive für Kulturmanagement taugen, als weitere Perspektive, die die Leistungsfähigkeit von Kulturmanagement bei der Entfaltung der Komplexität dieses Handlungs- und Entscheidungsraums auf spezifische Weise befördert, die eine Idee anbietet, wie diese Komplexität zugleich auch reduziert werden kann,

so, dass Entscheidungen leichter möglich werden. Deshalb werden die Cultural Studies über ihre zentralen Merkmale dargestellt. Dabei greife ich auf eine von Andreas Hepp und mir entwickelte Formulierung zurück (HEPP/WINTER 2003: 10ff.).

Cultural Studies sind ein problemorientiertes und deshalb notwendigerweise inter- oder transdisziplinäres Projekt – kein wissenschaftliches Fach. Wichtige Vertreter der Cultural Studies bezeichnen sie als diskursive Formation, die durch multiple Diskurse gekennzeichnet ist. Trotzdem kann ein solches Projekt nur bestehen, wenn über die Grenzen der verschiedenen Disziplinen und Forschungsrichtungen ein konstitutives und für das Projekt spezifisches Kernverständnis auszumachen ist. Dieses Kernverständnis ist durch fünf Merkmale charakterisiert: erstens durch radikalen Kontextualismus. Probleme und Gegenstände werden immer historisch-spezifisch betrachtet, und jede Form von Wissen wird in Bezug auf die Kräfte und Interessen in Kontexte gesehen, in denen es produziert wird und besteht. Damit hängt zweitens ein Theorieverständnis zusammen, das in dem positiv besetzten Begriff des Theoretisierens kumuliert: Einerseits werden Phänomene der gesellschaftlichen Wirklichkeit als nicht jenseits von Theorie zugänglich begriffen. Andererseits wird erwartet, dass Theorien in Bezug auf den Kontext, den sie zu fassen suchen, gesehen werden müssen und nicht unhinterfragt von einem Kontext in einen anderen übertragen werden können – genau diese neue und kreative Übertragung stellt dabei ein wichtiges Merkmal der Cultural Studies dar. Diese Orientierung an Problemen verweist wiederum auf die disziplinübergreifende Ausrichtung der Cultural Studies, die – drittens – durch einen interventionistischen Charakter gekennzeichnet sind. Die Cultural Studies sind keine selbstgenügsame Ansammlung von Wissen, die auf das Funktionieren von Kultur ausgerichtet ist. Vielmehr soll neues Wissen produziert werden, das zu Kritik und Entwicklung anregt, zu Interventionen und Veränderungen. Viertens hat die Selbstreflexion innerhalb der Cultural Studies einen Status, der über den in anderen wissenschaftlichen Kontexten hinausgeht. Als ein unhintergebarer Bestandteil der Forschung wird die fortlaufende explizite Reflexion der Position der oder des Forschenden angesehen. All dies schlägt sich fünftens auch in der Auseinandersetzung der Cultural Studies mit ihrem primären Gegenstand, der Kultur als historischem Zusammenhang von Bedeutungen und Praktiken, nieder – in ihren verschiedenen Kontexten und Machtzusammenhängen. Die Erforschung von Kultur wird als kritische Auseinandersetzung in und mit diesen spezifischen Kontexten be-

griffen, die stets theoriegeleitet ist, kein Selbstzweck sein sollte – und bei der die Forschenden sich selbst positionieren müssen. Cultural Studies erforschen kulturelle Prozesse nicht um ihrer selbst willen, sondern vielmehr, um Interventionen und Veränderungen kultureller Verhältnisse zu ermöglichen.

Diese Interventionen und Veränderungen kultureller Verhältnisse zählen heute auch zu den Aufgaben und Herausforderungen des neuen Kulturmanagements. Cultural Studies erlauben es als zusätzliche Perspektive, diese Interventionen und Veränderungen aus der Perspektive der Leute, der ‚ordinary people‘ wie es in den Cultural Studie heißt, zu verstehen. Ihre Verwobenheit mit Kontexten und mit Werten und Bedeutungen auf der Basis insbesondere ihrer „whole ways of life“ (WINTER 2007) zu erforschen wird für Kulturmanagementforschung immer wichtiger – nicht nur im Bereich des Audience Development. Es wird überall dort wichtiger, wo es um die zukunftsfähige Gestaltung und Entwicklung kultureller Kontexte geht. Hier können Cultural Studies im Sinne von Rainer Winter (2003) als ein „generativer Diskurs“ verstanden werden, der die konkreten Problemen, Wünschen und Möglichkeiten von gewöhnlichen Leuten im Rahmen ihrer kulturellen Lebensweisen empirisch erhebt, erlebt und in der Folge vermittelbar macht mit anderen kulturellen Kontexten. Cultural Studies erlauben durch die Herausarbeitung der Machtverhältnisse und der Beziehungen in lebensweltlichen Kontexten und über diese Kontexte hinaus aus der Perspektive Beteiligter und Betroffener eine neue kontextspezifische und mit kulturellen Lebenswelten eng verwobene normative Argumentation, die sich freilich im Wandel von Kultur und Gesellschaft und ihren Grenzen sowie immer neu entstehenden kulturellen Möglichkeitsräumen verändert und deshalb immer wieder neu erforscht und bestimmt werden muss. Cultural Studies und ihre Forschung können insbesondere von kritischen Agentinnen, die Kultur verstehen, vermitteln und verkaufen wollen, genutzt werden, um sich in einer sich permanent wandelnden Gesellschaft zurechtzufinden und zu legitimieren: mit Bezug auf konkrete Kontexte, Konflikte und Akteure, die es aufgrund der Entwicklung der Medien, von Transparenz und auch der öffentlichen Haushalte künftig immer besser zu verstehen und proaktiv einzubeziehen gilt. Ein Kulturmanagement, das zwischen den Interessen aller Anspruchsgruppen abwägen kann, das Wertschöpfung und die Beziehungen und das Wissen der Künste vielfach kontextualisieren und mit den Akteuren reduzieren kann, dürfte zu einer Verbesserung vieler Lebenswelten und ihrer Kultur beitragen können.

Literatur

- BENKLER, Yochai (2006): *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven and London: Yale University Press.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid et al. (Hgg.) (2009): *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*. Bielefeld: transcript.
- BROMLEY, Roger (1999): Cultural Studies gestern und heute. – In: Ders./Göttlich, Udo/Winter, Carsten (Hgg.), *Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung*. Lüneburg: Zu Klampen, 9-24.
- COASE, Ronald H. (1937): The [Nature] of the Firm. – In: *Economica* (November 1937), 386-405.
- FREEMAN, Edward R. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman.
- GÖTTLICH, Udo/WINTER, Carsten (1999): Wessen Cultural Studies? Die Rezeption der Cultural Studies im deutschsprachigen Raum. – In: Bromley, Roger/Dies. (Hgg.), *Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung*. Lüneburg: Zu Klampen, 25-39.
- HABERMAS, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. 2 Bde. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- HAMEL, Gary/PRAHALAD, C. K. (1995): *Wettlauf um die Zukunft*. Wien: Überreuther.
- HAMEL, Gary (2007): *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Berlin: Econ.
- HEPP, ANDREAS/WINTER, Carsten (2003): Cultural Studies als Projekt: Kontroversen und Diskussionsfelder. – In: *Die Cultural Studies Kontroverse*. Lüneburg: Zu Klampen, 9-32.
- HÖHNE, Steffen (2009): *Kunst- und Kulturmanagement. Eine Einführung*. München: Wilhelm Fink.
- HÖHNE, Steffen (2009): Zur Einführung in das Jahrbuch für Kulturmanagement 2009. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 9f.
- JOHNSON, Richard (1999): Was sind eigentlich Cultural Studies. – In: Bromley, Roger/Göttlich, Udo/Winter, Carsten (Hgg.), *Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung*. Lüneburg: Zu Klampen, 139-188.
- JOHNSON, Richard et al. (2001): *The Practice of Cultural Studies*. London et al.: Sage.
- KARMASIN, Matthias (2002): Medienmanagement als Stakeholdermanagement. – In: Ders./Winter, Carsten (Hgg.), *Grundlagen des Medienmanagements*. 2. erw. Aufl. München: Fink, 279-302.
- KARMASIN, Matthias/WINTER, Carsten (2002): Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement. – In: Dies. (Hgg.), *Grundlagen des Medienmanagements*. 2. erw. Aufl. München: Fink, 15-39.
- KONRAD, Heimo (2009): Die (Weiter-)entwicklung des Kulturmanagements aus dem Blickwinkel verschiedener Perspektiven. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 199-204.
- KRÜGER, Hans-Peter (1986): Kommunikatives Handeln oder gesamtgesellschaftliche Kommunikationsweise. – In: Honneth, Axel/Joas, Hans (Hgg.), *Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' ‚Theorie des kommunikativen Handelns‘*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 216-254.

- MANDEL, Birgit (2009): Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 13-29.
- MÜNCH, Richard (1996): Mut zum Spagat. Transdisziplinäres Studieren in den Kulturwissenschaften. – In: Winter, Carsten (Hg.), *Kulturwissenschaft. Perspektiven – Erfahrungen - Beobachtungen* (Studieren für Morgen, 2). Bonn: ARCult Media, 15-30.
- NORTH, Douglas (1992/1990): *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- PARSONS, Talcott (1968/1937): *The Structure of Social Action Vol. I & II*. New York: The Free Press.
- PARSONS, Talcott/ SMELSER, Neil (1956): *Economy and Society*. London: Routledge & Kegan Paul.
- PORTER, Michael E. (1999 [1985]): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt/M.: Campus.
- SHIRKY, Clay (2008): *Here comes Everybody. The Power of Organizing Without Organizations*. London: Penguin Books.
- TRÖNDLE, Martin et al. (2009): Postkulturmanagement. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 127-153.
- VAN DEN BERG, Karen (2009): Postaffirmatives Kulturmanagement. Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik. – In: *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, 97-125.
- WINTER, Carsten (2008): Medienentwicklung als Bezugspunkt für die Erforschung von öffentlicher Kommunikation und Gesellschaft im Wandel. – In: Ders./Hepp, Andreas/Krotz, Friedrich (Hgg.), *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen*. Wiesbaden: VS, 417-445.
- WINTER, Carsten (2009): James Lull: Weltfamilien und Superkulturen. – In: Hepp, Andreas/Krotz, Friedrich/Thomas, Tanja (Hgg.), *Schlüsselwerke der Cultural Studies*. Wiesbaden: VS, 257-266.
- WINTER, Rainer (2003): Kultur, Kommunikation und Artikulation. Cultural Studies als generativer Diskurs. – In: Karmasin, Matthias/Ders. (Hgg.), *Kulturwissenschaft als Kommunikationswissenschaft. Projekte, Probleme und Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 203-221.