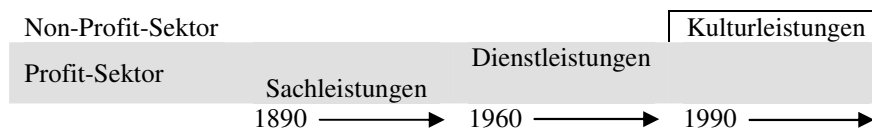


## Kultur als Marke: Perspektiven und Probleme

*Kai-Uwe Hellmann*

Der in den letzten Jahren vermehrt unternommene Versuch, kulturelle Leistungen aller Art aus dem Non-Profit-Sektor durch den Einsatz entsprechender Marketingmaßnahmen professionell zu vermarkten und selbst als Marken zu inszenieren, was als Non-Profit-Branding bezeichnet werden kann, gleicht dem Verhalten von Kulturfolgern: Wo immer Marketing zur Anwendung kommt, taucht früher oder später auch das Branding auf. Anfangs ging es nur um Sachleistungen, später um Dienstleistungen. Mittlerweile kommt es immer häufiger zur Kommunikation von Kulturleistungen als Marken, was auf ein Entwicklungsschema verweist, das idealtypisch drei Perioden aufweist (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Perioden der Markenverbreitung



Dabei ist diese Periodisierung lediglich zur Orientierung gedacht, und die Bezeichnung „Kulturleistungen“ soll zunächst nur das Tätigkeitsfeld bestimmter Personen und Organisationen umreißen, die die Produktion und Distribution von „Kultur“ im weitesten Sinne als ihren hauptsächlichen Daseinszweck begreifen, damit aber kaum größere Profite erzielen wollen, dürfen oder können.

Die Forschungslage zu dieser Entwicklung ist völlig unzureichend, insbesondere was das Non-Profit-Branding betrifft (vgl. Hellmann 2005a; Holland 2006). Vor diesem Hintergrund werden im folgenden überwiegend konzeptionelle Überlegungen angestellt, ob und wie sich Kultur als Marke kommunizieren läßt. Dazu werden in einem ersten Schritt zwei unterschiedliche Konzepte des Managements von Marken vorgestellt. In einem zweiten Schritt wird der Begriff der Kultur daraufhin diskutiert, wieweit er dem gerecht werden kann, was er eigentlich bezeichnen soll. In einem dritten Schritt geht es schließlich um Chancen und Risiken des Managements von Kulturleistungen als Marken.

## **1 Das Management von Marken: Komplexität, Kontrolle, Kommunikation**

Grundsätzlich ist zwischen Produkt und Marke zu unterscheiden. Während das Produkt eine Leistung betrifft, die gemeinhin zur Lösung eines alltäglichen Problems beizutragen verspricht, sei es privater oder professioneller Natur, bietet die Marke eine Leistung, die in erster Linie mit dem Erwerb genau dieses Produktes zu tun hat. Anders formuliert, bezieht sich die Leistung eines Produkts in der Regel auf ein Problem, das mit der Situation des Produkterwerbs selbst nichts zu tun hat; zumeist geht es darum, irgendein Problem des Alltags für die Verbraucher zu lösen, also um die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse. Demgegenüber bezieht sich die Leistung der Marke in der Regel auf ein Problem, das gerade auf diese Situation des Produkterwerbs bezogen ist; zumeist geht es darum, ein zentrales Problem in der Beziehung zwischen Herstellern, Händlern und Verbrauchern zu lösen, nämlich Risikobewältigung durch Vertrauensaufbau. Das Bezugsproblem beim Produkt befindet sich also außerhalb der Situation des Produkterwerbs, während das Bezugsproblem der Marke gerade in der Situation des Produkterwerbs zu finden ist; dabei geht es beim Produkt um eine bestimmte Technik zur Lösung eines Problems in der Umwelt dieser Situation, während es bei der Marke auf eine bestimmte Technik zur Lösung eines Problems eben dieser Situation selbst ankommt. In diesem Sinne stellen Produkt wie Marke gleichermaßen eine Leistung dar – mit dem feinen Unterschied, daß sich die Leistung der Marke auf die Situation des Erwerbs dieses Produktes als Leistung bezieht. Mit Bezug auf die Produktleistung bietet die Marke damit eine Metaleistung an und kann deshalb als „Metaprodukt“ bezeichnet werden (vgl. Linn 1992; Hellmann/Senge 2005).<sup>1</sup>

Soziologisch betrachtet, hat man es in diesem Zusammenhang mit einer besonderen Form wirtschaftlicher Kommunikation zu tun. Angebot und Nachfrage werden über den Markt vermittelt, Massenmedien sorgen währenddessen für die kommunikative Erreichbarkeit der Marktteilnehmer. Angesichts der Anonymität und Interaktionslosigkeit des Geschehens, wie es auf vielen Märkten vorherrscht, erweist sich der Kommunikationserfolg jedoch als hochgradig ungewiß. Mißtrauen gegenüber dem Mitteilungsverhalten der Marktpartner stellt deswegen ein ernstzunehmendes Problem der Situation des Produkterwerbs dar: Wer nicht vertraut, kauft auch nicht. Aus diesem Grund braucht es ein systeminternes „Ge-

---

<sup>1</sup> Mit Paul Watzlawick könnte man auch sagen: Das Produkt entspricht dem Inhaltsaspekt, die Marke dem Beziehungsaspekt, wobei sich letzterer auf die Bedeutung des ersteren für die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern bezieht: „Da der Beziehungsaspekt eine Kommunikation über eine Kommunikation darstellt, ist unschwer zu erkennen, daß er mit dem ... Begriff der Metakommunikation identisch ist.“ (Watzlawick et al. 1972: 55)

gengift“, das diesen virulenten Vertrauensverlust durch gezielte Vertrauensbildung wieder wettmacht. Marken, als einer bestimmten Form der Herstellung von glaubwürdiger Kommunikation (über bestimmte Produkte), haben sich dafür als überaus erfolgreich erwiesen.

Hintergrund für diesen besonderen Vertrauensbedarf beim Produkterwerb ist, daß die Verbindung zwischen Herstellern, Händlern und Verbrauchern, die in früheren Zeiten üblicherweise noch interpersonaler Natur war, im Zuge der Durchsetzung moderner Märkte weitgehend entkoppelt wurde und allein durch die Werbung via Massenmedien nur unzureichend ersetzt werden kann. Daraus erwächst ein besonderes Problem. Denn was sich bei massenmedialer Kommunikation kaum einstellen kann, ist persönliches Vertrauen, wie es für die vormoderne Beziehung zwischen Herstellern, Händlern und Verbrauchern konstitutiv war. So läßt sich das Risiko, das beim Kauf eines Produktes hinsichtlich seiner Qualität unabwendbar impliziert ist, relativ einfach bewältigen, wenn Hersteller, Händler und Verbraucher sich persönlich kennen und vertrauen. Tritt ein Schadensfall auf, ist die Qualität eines Produktes unzureichend, kann der Verbraucher den Hersteller oder Händler persönlich haftbar machen, und in derart kleinräumigen Marktverhältnissen wie den mittelalterlichen Städten, wo jeder bald jeden kannte, konnte sich ein Hersteller oder Händler rufschädigendes Gerede jedweder Art partout nicht erlauben. Allein deshalb schon war er bemüht, seine Kunden nicht zu (ent)täuschen, indem er ihnen Produkte verkaufte, deren Qualität sich als unzureichend erwies. Das ökonomische (und moralische) Risiko war für alle Beteiligten viel zu hoch, um hier fahrlässig vorzugehen.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund moderne Märkte, stellt sich die Frage, wodurch dieses persönliche Vertrauen zwischen Herstellern, Händlern und Verbrauchern, das typisch ist für vormoderne Märkte, angemessen substituiert werden kann, welches funktionale Äquivalent sich dafür also anbietet – und eben hier kommen Marken ins Spiel (vgl. Noelle-Neumann 1975; Meyer 1999; Weizsäcker 2001; Hellmann 2003). Denn Marken, dies hat sich über die Jahrzehnte der Markenerforschung inzwischen herauskristallisiert, leisten für die Verbraucher exakt dies: „Vertrauen setzen können in die gleichbleibend gute oder verbesserte, in der Aufmachung oder Verpackung wiedererkennbare Warenqualität.“ (Rieger 1990: 244) Freilich hängt das Gelingen dieser Art von Vertrauensbildung davon ab, möglichst konsequent und ohne Ausnahme dafür zu sorgen, daß die gesamte Kommunikationspolitik, die für ein bestimmtes Produkt in Gang gesetzt wird, keinerlei Anlaß bietet, ihr auch nur ansatzweise zu mißtrauen.

Im Prinzip bedarf es dafür einer 360°-Kontrolle der Produktkommunikation, um sicher zu stellen, daß sich innerhalb der Produktkommunikation keinerlei Diskrepanzen ergeben (vgl. Hellmann 2005b). Damit aber taucht ein weiteres Problem auf, das mit der Erreichbarkeit einer solchen 360°-Kontrolle der Produktkommuni-

kation unmittelbar zusammenhängt: das Problem von zuviel Komplexität. Denn Kontrolle, also die ergebnissichere Steuerung von Prozessen, ist abhängig vom Grad der Komplexität dieser Prozesse. Ist die Prozeßkomplexität – in Abhängigkeit von der Produktkomplexität – relativ gering, ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, daß eine vollständige Kontrolle aller Prozesse gelingt. Ist die Prozeßkomplexität hingegen relativ hoch, ist die Wahrscheinlichkeit relativ gering, daß auch in diesem Falle eine vollständige Kontrolle aller Prozesse gelingt.

Auf den Gegenstandsbereich der Markenforschung angewandt, fördert dieser Umstand eine höchst disparate Situation zu Tage, da nicht alle Produkte den gleichen Komplexitätsgrad aufweisen. Vereinfacht kann man hier zwischen dem *Wie* und dem *Wer* unterscheiden: (1) *Wie* wird die Leistung erbracht, als Sach- oder Dienstleistung, und (2) *wer* erbringt sie: eine Maschine, eine Person, eine Gruppe, eine Organisation oder ein Netzwerk.

(1) Während Sachleistungen ihr Leistungsvermögen überwiegend<sup>2</sup> ihrer Materialität in Form hochstandardisierter Technologien verdanken, womit eine vergleichsweise geringe Komplexität verbunden ist, ist der Komplexitätsgrad von Dienstleistungen aufgrund ihrer vorwiegend immateriellen Verfügbarkeit in Form sehr viel schwerer zu standardisierender Kompetenzen ungleich höher einzuschätzen (vgl. Hellmann 2005a).

(2) Der geringste Komplexitätsgrad aufgrund hoher Standardisierung ist bei Maschinen aufgrund ihrer Trivialität zu erwarten, gefolgt vom Leistungsvermögen einzelner Personen.<sup>3</sup> Der Komplexitätsgrad wächst weiter, geht es um Gruppen, die eher klein, weil rein informal organisiert sind, erfährt nochmals eine Steigerung bei Organisationen, die prinzipiell sehr groß werden können (und aufgrund ihrer formalen Mitgliedschaft eine relativ hohe Kontrolldichte erreichen), und endet bei Netzwerken als Vernetzung von Personen, Gruppen und Organisationen. Bezogen auf das Komplexitätsproblem ist es daher ungleich schwieriger, die Komplexität eines Unternehmens – man denke nur an die Deutsche Bundesbahn – oder gar Netzwerkes wie beim Reisekonzern TUI ebenso unter Kontrolle zu halten, wie es für ein einzelnes, durch Maschinen hergestelltes

<sup>2</sup> „Überwiegend“ meint hier, daß der Materialitätsanteil bei Sachleistungen in der Wahrnehmung deutlich überwiegt, während der nicht minder wichtige Immaterialitätsanteil wie Bedeutungen, Zeichen etc., der erst die Funktionalität einer Sachleistung ermöglicht, normalerweise völlig unterbelichtet bleibt, vgl. Hellmann 2000.

<sup>3</sup> Definitionen der einzelnen Positionen dürften höchstens bei der Maschine, der Gruppe und dem Netzwerk erforderlich sein. Eine Maschine kann nach Heinz von Förster (1985) als ein triviales Geschehen verstanden werden, bei dem der Output ausschließlich vom Input abhängt, Eigeninitiative ist bei Maschinen nicht zu erwarten, solange sie nicht kaputt gehen. Der Begriff der Gruppe markiert eine Position zwischen Interaktion und Organisation: Gruppen sind dauerhafter als Interaktionen, verfügen aber nicht über die Formalität der sozialen Beziehungen, wie Organisationen, vgl. Neidhardt 1979; Tyrell 1983. Zum Netzwerkbezug empfiehlt sich schließlich das systemtheoretisch inspirierte Verständnis von Teubner 1992.

Produkt möglich erscheint, selbst wenn es in millionenfacher Ausführung weltweit vertrieben wird, wie Coca-Cola.

Man kann diese Differenzierungen in eine Kreuztabellierung überführen und mit unterschiedlichen Graden der Kontrollierbarkeit von „sehr gut“ bis „ungenügend“ versehen, die freilich nur heuristischen Wert haben (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Chancen auf erfolgreiche Komplexitätskontrolle

	Maschine	Person	Gruppe	Organisation	Netzwerk
Sachleistung	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Gut	Schwierig
Dienstleistung	Gut	Befriedigend	Schwierig	Befriedigend	Ungenügend

Demnach ist die Chance auf erfolgreiche Komplexitätskontrolle an der Schnittstelle von Sachleistung und Maschine als sehr hoch einzuschätzen, während dies für die Schnittstelle von Dienstleistung und Netzwerk aus den eben angeführten Überlegungen mitnichten zu erwarten ist.<sup>4</sup>

Fragt man vor diesem Hintergrund nach dem Management von Marken, d.h. danach, ob und wie die Kontrolle der Kommunikation über eine bestimmte Leistung gehandhabt werden kann, bieten sich zur Veranschaulichung zwei Metaphern an: die *Maschine* und der *Organismus*. Während die Metapher der Maschine eine vollständige Kontrolle und vor allem Kontrollierbarkeit sämtlicher Prozesse der jeweiligen Maschine suggeriert, weil Maschinen keine intrinsische Motivation aufweisen, die stören könnte, konfrontiert die Metapher des Organismus mit der faktischen Unkontrollierbarkeit sämtlicher Prozesse des jeweiligen Organismus, weil Organismen ein Eigenleben führen. Dies zeigt sich insbesondere daran, daß, würde man die vollständige Kontrolle eines Organismus von außen anstreben, dies zum sicheren Tod dieses Organismus führen dürfte, weil die völlige Übernahme der Steuerung sämtlicher Prozesse dieses Organismus von außen an deren Komplexität scheitern dürfte, Eingriffe hier Schädigungen dort zur Folge hätten, und solche unbeabsichtigten Folgen beabsichtigten Handelns oftmals verheerende Wirkungen hervorrufen, die sich kaum mehr steuern oder stoppen lassen, so daß eine solche radikal-umfassende Intervention die

<sup>4</sup> Hier erhebt sich die Frage, ob Organisationen nicht kontrollierbarer sind als Gruppen, da erstere über das Mittel gestaffelter Sanktionierungsmaßnahmen angesichts formaler Mitgliedschaft verfügen, letztere hingegen so gut wie gar nicht, von eher weichen Disziplinierungsmaßnahmen wie Moralisierung etc. einmal abgesehen. Dafür sind Organisationen oftmals sehr viel größer als Gruppen, und sie setzen sich aus formalen und informalen Strukturen zusammen, was die Koordination beträchtlich erschwert. Bei Gruppen ist wiederum anzuführen, daß ihre Mitglieder von einem spezifischen „Gefühl der Zusammengehörigkeit“ erfüllt sind, wie Hartmann Tyrell (1983) es genannt hat, was sich u.a. darin äußert, daß Mitgliedermotiv und Gruppenzweck zusammenfallen, während Organisationen eine strikte Trennung zwischen Motiv und Zweck verfolgen. Theoretisch ist diese Frage somit nicht entscheidbar, es ist eine empirische Frage, die am Einzelfall entschieden werden muß.

Autopoiesis des Organismus früher oder später zum Erliegen bringt.<sup>5</sup> Im Falle einer Organisation bedeutet das etwa: „Alle externen Eingriffe bekommen es ausschließlich mit dem Immunsystem der Organisation zu tun und müssen darum zerstören, was sie anders organisieren wollen.“ (Baecker 1994: 145f.)

Nimmt man angesichts dieser Situation die Frage nach dem Management von Marken wieder auf, scheint ein erfolgreiches Markenmanagement im Falle von Unternehmen und selbst Produkten mit sehr hoher Komplexität beinahe unmöglich zu sein, solange man den Erfolg des Managements an der Metapher der Maschine bemisst. Kontrolle ist hierbei nur soweit erreichbar, wie das zu kontrollierende Objekt tatsächlich dem Komplexitätsniveau einer Maschine gleicht.<sup>6</sup> Eine solche Form des Managements setzt strikte Hierarchie und Asymmetrie voraus, es wird von oben nach unten kommuniziert, sozusagen *Management by Monolog*.<sup>7</sup> Entpuppt sich das zu kontrollierende Objekt dagegen als Subjekt mit der Fähigkeit zur Selbstreferenz, hilft die Maschinenmetapher nicht viel weiter. Kontrolle in einem starken Sinne ist dann ausgeschlossen. Statt dessen bietet sich an diesem Punkt die Organismusmetapher an, mit der Folge, daß man allenfalls Kontrolle in einem schwachen Sinne in Erwägung ziehen sollte.<sup>8</sup> Kontrolle in einem schwachen Sinne bedeutet Kommunikation, bedeutet einen ständigen Dialog mit diesem Subjekt zu unterhalten, bei Organisationen sogar das Erfordernis des permanenten Polylogs auf Basis einer Symmetrieannahme, bedeutet die hochsensible Beachtung von Interdependenzen und ständige reflexive Abstimmung, bedeutet Kybernetik zweiter Ordnung von Verhandlungssystemen und Netzwerken (vgl. Charan 1991, Drucker 1992; Peters 1993; Baecker

<sup>5</sup> Mit Heinz von Förster (1985) kann hier auch zwischen trivialen und nicht-trivialen Maschinen unterschieden werden: Während eine triviale Maschine zu keinerlei Eigeninitiative fähig ist, ein totes Stück Materie sozusagen, dessen Da- und Sosein vollständig durch Fremdreferenz vorgegeben ist, zeichnet sich eine nicht-triviale Maschine gerade durch ihre Eigeninitiative aus, die von außen nicht völlig berechenbar erscheint und deshalb auf Selbstreferenz schließen läßt.

<sup>6</sup> Und oftmals wird das Kontrollobjekt auch zur Maschine degradiert, um die Kontrollabsicht aufrechterhalten zu können, vgl. mit Verweis auf die zurückliegenden Jahrzehnte, in denen die Kontrollierbarkeit der Verhältnisse noch plausibel erschien, weil die gesellschaftliche Komplexität und Dynamik ungleich geringer waren (wenngleich auch damals schon eine erhebliche Komplexitätsunterschlagung vonstatten ging): „Stabile Verhältnisse machten es leicht, sich mit den Absichten der Kontrolle auf Felder zu beschränken, auf denen Kontrolle möglich ist, und dabei zu übersehen, daß dies nur geht, wenn man Vorleistungen der gesellschaftlichen Wirtschaftlichkeit und organisatorischen Umwelt voraussetzt, die man nie und nimmer kontrollieren kann.“ (Baecker 1994: 54f.)

<sup>7</sup> Peter Drucker (1988) hat diese Entwicklung schon recht früh vorausgesehen, weg von der „command-and-control organization“, wie sie von Frederick Winslow Taylor in „The Principles of Scientific Management“ 1911 konzipiert wurde, hin zur „organization of knowledge specialists“, die netzwerkartig kooperieren.

<sup>8</sup> Vgl. Florida 2002: „While the no-collar workplace certainly appears more casual than the old, it replaces traditional hierarchical systems of control with new forms of self-management, peer recognition and pressure and intrinsic forms of motivations, which I call *soft control*.“ (13)

1994, 2003; Willke 1995; Castells 2001; Windeler 2001; Florida 2002; Boltanski/Chiapello 2003). Damit gleicht eine solche Form des Managements eher dem Vermitteln und Moderieren von formal Gleichgestellten, plakativ gesprochen: *Management by Mediation*.<sup>9</sup>

Die Frage nach dem Management von Marken läuft damit auf eine Paradigmen­differenzierung hinaus: Je nachdem, wie komplex das zu kontrollierende Objekt sich darstellt, ist entweder weitgehende Kontrolle erreichbar oder aufwendige Kommunikation unumgänglich. Und mehr noch scheint es hierbei, so David H. Freedman (1992: 26), um eine Art Generationenwechsel im Wissenschaftsverständnis zu gehen, von Kontrolle zu Komplexität, der auch das Management<sup>10</sup> nicht unberührt läßt: „Put simply, while traditional science focused on analysis, prediction, and control, the new science emphasizes chaos and complexity.“ Dabei ist ein Markenmanagement im Falle sehr komplexer Gebilde nur mit erheblichen Abstrichen zu haben, von einer vollständig integrierten Kommunikation ganz zu schweigen, so daß sich grundsätzlich die Frage stellt, ob es überhaupt noch Sinn macht, in solchen Fällen von Markenmanagement zu sprechen.

Nun, bedeutsam ist diese Frage insbesondere dann, wenn es um das Management von Kulturleistungen geht, weil Kultur per se hochkomplex ist, weshalb diese idealtypisch inszenierte Bifurkation des Managements von Marken in diesem Zusammenhang erneut auftaucht, wie sich gleich zeigen wird. Zuvor muß jedoch geklärt werden, was im Rahmen dieses Beitrags unter Kultur verstanden wird.

## 2 Zur Komplexität, Reduktion und Latenz von Kultur

Der Begriff der Kultur erweist sich als ausgesprochen vielschichtig, diffus und teilweise sogar konturlos im Sinne einer catch-it-all-Option. Dies zeigt sich schon an der Vielzahl von Definitionen. So haben Alfred L. Kroeber und Clyde Kluckhohn (1963: 291f.) in einer schon älteren Übersicht mehr als 150 verschie-

---

<sup>9</sup> Vgl. das funktional äquivalente „commitment model“ von Richard E. Walton (1985: 82): „The commitment model requires firstline supervisors to facilitate rather than direct the work force, to impart rather than merely practice their technical and administrative expertise, and to help workers develop the ability to manage themselves.“ Im übrigen orientiert sich die Formel „Management by Mediation“ an der Idee Luhmanns, Legitimation durch Verfahren herzustellen, wofür Mediationsverfahren wiederum ein hervorragendes Beispiel abgeben, vgl. Hellmann 2004a. Davon abgesehen, liegt dieser Gegenüberstellung zweier Managementtechniken die Unterscheidung zwischen Beobachtung 1. und 2. Ordnung zugrunde, wie sie etwa auch für die Konsumsoziologie von Belang ist, vgl. Hellmann 2004b.

<sup>10</sup> Vgl. auch Taylor 1994; siehe ferner die schonungslose Kritik an der vorherrschenden Managementlehre bis in die achtziger Jahre hinein durch Peters/Waterman Jun. (1984: 60), denen zufolge „dem sogenannten professionellen Manager die Perspektive fehlt, daß ihm jedes Gefühl für das Ganze abgeht.“

dene Definitionen von Kultur zusammengetragen, die kaum einen kleinsten gemeinsamen Nenner aufwiesen, und auch ihr eigener Definitionsvorschlag zeugt noch von dieser Multidimensionalität, die Kultur durchweg auszeichnet: „Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditional elements of future action.“ (Kroeber/Kluckhohn 1963: 181) Anders gesagt, wird Kultur als hochkomplex beschrieben, als ein Sammelsurium von Elementen (Werte, Normen, Ideen, Traditionen, Rituale, Praktiken, Artefakte, Techniken, Kunstwerke, Emotionen etc.), die „irgendwie“ allesamt miteinander in Verbindung stehen, ein kompliziertes Netzwerk von Relationen zwischen diesen Elementen, fast schon eine Realität sui generis, die sich nur schwerlich auf präzise Begriffe bringen läßt (vgl. Baekker 2000; Nünning/Nünning 2003).<sup>11</sup> Von daher wird verständlich, wenn Max Kaase (1983) hinsichtlich der Forschung über politische Kultur einmal geschrieben hat, daß das ganze Unternehmen dem Versuch gleiche, einen Pudding an die Wand zu nageln (vgl. auch Rohe 1994).<sup>12</sup>

Ohne diese Problematik hier weiter ausführen zu können, kann man, sofern eine hinlänglich abstrakte Vergleichsperspektive eingenommen wird, nichtsdestotrotz einige markante Positionen anführen – etwa daraufhin, wie viele Kulturen analysiert werden.<sup>13</sup> So findet sich zunächst die Position, unter Kultur die Einheit und Einzigartigkeit eines singulären sozialen Gebildes zu verstehen, ohne erkennbaren Abgrenzungsbedarf gegenüber anderen sozialen Gebilden. Diese Forschungsrichtung könnte man als eine Art Kulturmonismus bezeichnen, sie findet vornehmlich in der Ethnologie Anwendung. Ralph Linton (1974) ist hierfür einschlägig, wenn er schreibt, daß Kultur die gesamte Lebensform einer einzelnen Gesellschaft bezeichnet, ohne die gleichberechtigte Berücksichtigung

---

<sup>11</sup> Vgl. Neidhardt 1986: „Es geht um komplexe Zusammenhänge unterschiedlicher, nicht selten disparater Elemente, um variable Mischungsverhältnisse, bloßes nebeneinander, höchst indirekte Wechselbeziehungen – und all dies ist in fortwährender Wandlung.“ (12)

<sup>12</sup> Bemerkenswert ist auch die Metapher „Wolke“, die Tomoko Hamada für das, was Kultur bezeichnen soll, 1989 in dem Aufsatz „Perspectives on Organizational Culture“ herangezogen hat, vgl. Helmers 1993: 165.

<sup>13</sup> Alternativ hätte Kultur mit Luhmann auch in eine sachliche, eine soziale und eine zeitliche Dimension unterschieden werden können. Die sachliche Dimension einer Kultur würde dann den besonderen Weltausschnitt betreffen, um den es sich jeweils handelt, die soziale Dimension würde sich auf die Bezugsgruppe richten, um deren Kultur es gerade geht, und die zeitliche Dimension würde die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft dieser Kultur umfassen. Doch auch für diese Unterscheidung würde gelten: Ohne Reduktion von Komplexität geht es nicht, so daß vieles, was eine Kultur in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht ausmacht, unsichtbar bleibt.



bestehender Binnendifferenzierungen.<sup>14</sup> Sodann gibt es die Position, zwischen Kulturen gerade innerhalb einer einzelnen Gesellschaft zu unterscheiden, deren Besonderheit aus ihrem Antagonismus und ihrer wechselseitigen Bezogenheit erwächst.<sup>15</sup> So wird etwa zwischen Hoch- und Massenkultur, zwischen Dominanz- und Subkultur oder zwischen Sozio- und Deutungskultur unterschieden, wobei die Einheit dieser Unterscheidungen jeweils das Ganze der Gesellschaft umfassen würde (vgl. Horkheimer/Adorno 1971; Vaskovicz 1989; Rohe 1987, 1990).<sup>16</sup> Grundsätzlich geht es bei dieser Forschung um Kulturenvergleich, wengleich konkret diese Kulturanalysen lediglich eine Art Kulturdualismus zum Gegenstand haben. Schließlich gibt es noch Ansätze, die auf inner- oder internationalen Mehrkulturenvergleich aus sind, wie die politische Kulturforschung im Falle von Nationen oder die soziale Ungleichheitsforschung, die es auf die Analyse und Vergleichung von Schichten, Klassen, Milieus oder Lebensstilen anlegt (vgl. Almond/Verba 1963; Bourdieu 1987; Schulze 1992). In dieser Sache könnte von einem Kulturpluralismus gesprochen werden, wobei diese Aufzählung keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.<sup>17</sup>

Ausgehend von dieser Aufzählung haben nun alle Kulturanalysen gemeinsam, daß sie jede Form von Kultur im Sinne Robert Mertons Unterscheidung manifest/latent nochmals als etwas Zweigeteiltes begreifen, das zwar da und wirksam, aber nur zum Teil sichtbar ist, während ein anderer Teil in einer Art Latenzzone verborgen und weitgehend unsichtbar bleibt.<sup>18</sup> „Kultur umfaßt sowohl das Tiefe, Unbewußte als auch das Offenkundige, Bewußte, sowohl Ideen als auch Artefakte.“ (Helmers 1993: 163) Dies liegt auch auf der Hand, wenn unter Kultur ein solches Sammelsurium von Elementen wie Werte, Normen,

---

<sup>14</sup> Wengleich dies nicht heißen soll, Linton hätte keinerlei Kulturenvergleich betrieben, dies ist vielmehr die unabänderliche Voraussetzung jeder Ethnologie, nur richtet sich Lintons primäres Interesse auf die Untersuchung einer Kultur als *Einheit* vieler kulturinterner Differenzen.

<sup>15</sup> In dieser Hinsicht bestehen auffällige Parallelen zum Konzept der historisch-politischen Semantik asymmetrischer Gegenbegriffe, vgl. Koselleck 1984.

<sup>16</sup> Hierzu zählt ebenfalls die Unterscheidung von subjektiver und objektiver Kultur bei Georg Simmel (1996), wengleich der Effekt dieser Unterscheidung eher darauf zielt, was gleich anhand der Unterscheidung von Form und Medium konzipiert wird.

<sup>17</sup> Alle drei Positionen lassen sich mit Georg Simmel (1983) dahingehend unterscheiden, ob die Form einer Gesellschaft als solcher oder die Formen in einer Gesellschaft von Interesse sind. Mit der Form einer Gesellschaft ist das gemeint, was Niklas Luhmann die primäre Form der Differenzierung einer Gesellschaft nennt, also segmentäre, stratifizierte oder funktionale Differenzierung, vgl. Luhmann 1968, 1997; Geiger 1964; Tenbruck 1989. Die Formen in einer Gesellschaft umfassen hingegen alle sozialen Gebilde, die innerhalb einer Gesellschaft in Erscheinung treten können, also Goffmans Begegnungen, Familien, Gruppen, soziale Bewegungen, Schichten, Klassen, Organisationen bis hin zu Nationen – wobei die Einheit der Unterscheidung solcher Kulturen, die einander ausschließen und doch unmittelbar aufeinander bezogen sind, oftmals die Gesellschaft als Ganze erfaßt.

<sup>18</sup> Was diese epistemologische Position ferner und vor allem geprägt hat, ist selbstverständlich Sigmund Freuds Unterscheidung bewußt/unbewußt, vgl. Luhmann 1991.

Ideen, Traditionen, Rituale, Praktiken, Artefakte, Techniken, Kunstwerke, Emotionen etc. verstanden wird, deren Existenz und Effektivität sich wahrlich nicht ohne weiteres feststellen läßt. Darüber hinaus wird der Kulturbegriff bisweilen sogar vollständig auf die Latenzzone bezogen. Hierauf verweisen die Unterscheidungen Organisation/Institution von W. Richard Scott (2001), Gesellschaft/Kultur von Friedhelm Neidhardt (1986) oder Struktur/Kultur von Gabriel A. Almond und Sydney Verba (1963) sowie Friedrich Tenbruck (1990).<sup>19</sup> Auf den Punkt gebracht, lautet dieses Kulturverständnis: „Kultur ist im Normalzustand eine latente Hintergrundgröße.“ (Neidhardt 1986: 17)

In jedem Fall wird als Begründung für dieses zweigeteilte Kulturverständnis angeführt, daß die Beobachtung der „harten“ Strukturen eines sozialen Gebildes für sich nicht ausreicht, um angemessen zu verstehen, was das Gebilde insgesamt ausmacht und bewegt.<sup>20</sup> Es gibt sozusagen noch eine „weiche“ Seite am Untersuchungsobjekt, die sich einer direkten Beobachtung und Steuerung entzieht (vgl. Hurst 1984).<sup>21</sup> Sehr klar hat dies Karl Rohe (1990: 336) für die politische Kulturforschung zum Ausdruck gebracht: „Je nach Fragestellung und Materiallage kann der Zugang über Befragungen, über teilnehmende Beobachtung, über sprachliche und nicht-sprachliche Zeichen, über Artefakte, aber auch über institutionelle Auskristallisierungen wie beispielsweise Parteiensysteme gewählt werden. Stets muß man sich nur darüber klar sein, daß es sich bei politischer Kultur um eine Größe handelt, die man nicht unmittelbar erfassen, sondern nur indirekt erschließen kann. Immer führt der Weg von sichtbaren Manifestationen zu einem nicht offen zutage liegenden politischen Sinn.“ Kultur, ob ganz oder teilweise, fungiert dann gewissermaßen als eine Residualkategorie, die im Sinne einer Resteabsorption pauschal alles aufnimmt und subsumiert, was anderswo keine eigenständige Beachtung findet, gleichwohl aber als wichtig eingeschätzt wird.

Diese Verständnis von Kultur als Residualkategorie, die zwei Seiten aufweist, eine manifeste und eine latente, nimmt somit eine Sonderstellung ein, weil sie sämtliche Formen nochmals mit einer Latenzzone ausstattet, die nicht ignoriert werden sollte, will man das Verhalten einzelner Formen möglichst vollstän-

<sup>19</sup> Vgl. hierzu auch die Unterscheidung kommunikatives und kulturelles Gedächtnis von Assmann/Assmann (1994), wengleich das Attribut „kulturell“ bei ihnen gerade das Gegenteil meint, nämlich materialisiert, tradierbar und damit manifest zu sein, während das kommunikative Gedächtnis rein oral funktioniert und damit hochgradig flüchtig und latent ist.

<sup>20</sup> In diesem Sinne entspricht auch die Unterscheidung Basis/Überbau von Karl Marx dieser Logik, weil die Ökonomie als Basis letztendlich nur funktioniert, wenn sie durch den Überbau legitimiert wird, von dort her ausgebildetes Personal bezieht, staatliche Eigentums Garantien etc.

<sup>21</sup> Zur entsprechenden Problemlage, die zum Aufkommen der Unternehmenskultur-Debatte Anfang der achtziger Jahre geführt hat und der es ebenfalls um ein besseres Verständnis der „weichen Faktoren“ bei der Unternehmensführung ging, vgl. Rosenstiel 1993; Schmidt 2005: 24ff. Überdies korreliert diese metaphorische Unterscheidung hart/weich sehr gut mit Aleida Assmanns Unterscheidung zwischen „fest“ und „flüssig“, vgl. Assmann 1991.

dig verstehen und erklären, so die Begründung. Zur Kennzeichnung dieser Sonderstellung bietet sich übrigens die Unterscheidung Medium/Form von Fritz Heider an, der damit zunächst nur die Fähigkeit physikalischer Medien wie Luft, Wasser oder Sand beschrieben hat, in sich Formen aufzunehmen, die ihnen von außen eingepägt werden, wie Geräusche, Eisbildung oder Fußabdrücke (vgl. Heider 1927; Luhmann 1988). Das Medium selbst, in seiner Qualität als ein System von Elementen, die lose gekoppelt vorliegen und damit einen Reichtum an beinahe beliebig formbaren Möglichkeiten darbieten, bleibt dabei von seiner Potentialität her unsichtbar; nur über die Formen, deren Formenhaftigkeit durch die feste, von außen bewirkte Kopplung bestimmter Elemente dieses Mediums zustande kommt und damit eine Aktualisierung der Potentialität des Mediums bedeutet, wird das Medium erkennbar. Auf das Medium selbst kann daher allenfalls über seine Formen geschlossen werden. „Nur die Formen machen es wahrnehmbar.“ (Luhmann 1995a: 180)

Eben diese Eigenschaft eines Heidermediums, dessen eigene Form sich prinzipiell aus der Differenz von Medium und Form zusammensetzt, trifft nun auch auf den Kulturbegriff im Sinne einer solchen Residualkategorie zu (vgl. Bühl 1986). Entscheidend ist hieran, daß man eine Form nicht angemessen versteht, solange man sie nicht als Form eines bestimmten Mediums begreift. Erst mittels der Unterscheidung Form/Medium erfährt eine Form daher ihre vollständige Bestimmung, selbst wenn das Medium für sich gesehen unsichtbar bleibt. In diesem Sinne funktioniert die Einheit der Unterscheidung von Medium und Form wie ein Eisberg: Nur ein relativ kleiner sichtbarer Teil befindet sich über dem Wasser, während der große unsichtbare Rest im Wasser schwimmt und für Auftrieb sorgt (vgl. Abb. 2).

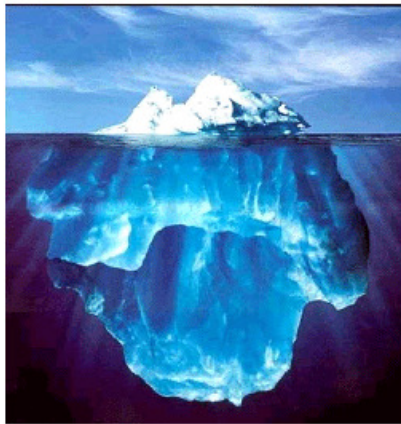


Abbildung 2: Kultur als Eisberg

Diese zusätzliche Bestimmung von Kultur im Sinne einer Residualkategorie ist es nun auch, auf die es hier besonders ankommt. Denn jede Form von Kulturerforschung, ob Ethnologie, politische Kulturforschung, internationaler Kulturenvergleich, Cultural Studies oder Kulturkritik, bedient sich letztendlich immer wieder dieses Kulturbegriffs als Residualkategorie, ob explizit oder implizit, um auf der Latenzseite dieses Kulturbegriffs all das abzuladen und unterzubringen, was sich mit der je-

weils eingesetzten Methode, ob quantitativ oder qualitativ, nicht angemessen erfassen läßt.<sup>22</sup> Dabei liegt diesem Kulturverständnis der Kulturforschung mitunter eine sehr forschungspragmatische Haltung zugrunde: Auf der einen Seite dieser Unterscheidung wird das thematisiert, was sich gut untersuchen läßt, auf der anderen wird all das deponiert, was sich nicht so gut untersuchen läßt<sup>23</sup> – mit einer klaren Präferenz für die erste Seite, weil zumeist stillschweigend davon ausgegangen wird, damit das im Grunde Wesentliche der zu untersuchenden Kultur weitgehend erfassen zu können.

Indes ist diese Form der Komplexitätsreduktion nicht ganz unproblematisch, weil dadurch gewisse Ermöglichungsbedingungen der jeweiligen Kultur ignoriert werden und manche Kausalitäten systematisch außer acht bleiben, die zwischen den beiden Seiten dieser Unterscheidung hin und her laufen mögen. Zwar handelt es sich hierbei um eine gewiß unvermeidliche Reduktion von Komplexität, ohne die Kulturforschung nicht funktionieren würde, aber um den Preis der Ausgrenzung und Unterschlagung eines unerforscht bleibenden Bereiches (vgl. Rohe 1994) – eines, um mit George Spencer Brown (2004) zu sprechen, „unmarked space“, von dem man nicht genau weiß, ob und welche Relevanz er für den „marked space“ hat.<sup>24</sup> Somit ist angesichts dieser Forschungslage gerade für den Kulturbegriff im Sinne einer solchen Residualkategorie festzuhalten, daß jeder Versuch der Reduktion von Komplexität Gefahr läuft, dem, was Kultur bezeichnen soll, nicht gerecht zu werden, weil der Kulturbegriff potentiell auch das umfaßt, was bei der Reduktion von Komplexität außen vor bleibt: die unreduzierte Komplexität des Mediums als solchem. Offenbar erhält der Kulturbegriff damit eine paradoxe Gestalt, indem gesagt wird: Das, was jeweils als Kultur erforscht wird, ob Werte, Normen, Ideen, Traditionen, Rituale, Praktiken, Artefakte, Techniken, Kunstwerke, Emotionen etc., ist nicht identisch mit dem, was als Kultur insgesamt erforscht werden könnte, weil nie alles auf einmal erforscht werden kann. Reduktion ist nicht gleich Komplexität, Kultur ist somit Nicht-Kultur. Konsequenterweise bezeichnet Linton (1974: 43) Kultur daher auch als ein Konstrukt, mit dem die Kulturforschung sich behilft: „Obwohl das

<sup>22</sup> Vgl. hierzu Brekhus (1998: 41): „We typically observe the extremetypes of deviants, minorities, and other marked categories (the visible ‚tips of the iceberg‘) while disattending the less visible ‚types‘ that remain beneath the surface of public and political discourse.“

<sup>23</sup> Vgl. Rohe (1990: 332), der entsprechende Einstellungsbefragungen durch die politische Kulturforschung, die zweifelsohne sehr effektiv sind, deshalb kritisiert, weil „konstitutive Momente von Kultur sich dem methodischen Zugriff durch Befragung prinzipiell verweigern.“ Von daher leuchtet ein, wenn Rohe eine Reihe alternativer Methoden anführt, wie sie in der politischen Kulturforschung ausprobiert wurden (z.B. Belletristik-, Abituraufsatz, Leitartikel-, Thronreden-, Parteiprogramm- und Bildanalysen etc.), um der Eindimensionalität der Einstellungsbefragungen zu entkommen, vgl. Rohe 1990: 324f.

<sup>24</sup> Vgl. auch die Überlegungen von Wayne Brekhus (1998) zur Vorherrschaft der „sociology of the marked“ im Fach.

Kulturkonstrukt in keinem Punkt der realen Kultur exakt entspricht, liefert es doch ein gedrängtes, praktikables Annäherungsbild der Bedingungen, wie sie innerhalb der realen Kultur bestehen.“ Freilich ist dieses Paradoxieproblem unauflöslich und kann allenfalls invisibilisiert werden, indem man die Forschung auf spezifische Formen einer Kultur und eben nicht auf die Kultur als das ihnen allen zugrunde liegende Medium konzentriert. Ohne Reduktion von Komplexität geht es eben nicht, dies ist das Problem.

### 3 Das Management von (Hoch-)Kultur (als Marke)

Trifft diese Beschreibung eines Paradoxieproblems bei der Erforschung von Kultur soweit zu, hat dies unmittelbar Auswirkungen auf die Frage nach dem Management von Kultur als Marke. Immerhin erfährt der Gegenstandsbereich durch die Unterscheidung von Form und Medium eine erhebliche Ausweitung: Alle Formen werden nochmals umfaßt durch ein eigenes Medium, das aus der Betrachtung nicht mehr ausgeschlossen werden kann. Von daher dürfte das traditionale Management by Monolog allenfalls auf diese Formen, die intern rigide gekoppelt sind, anwendbar sein, während man es im Falle eines Mediums ausschließlich mit losen Kopplungen zu tun bekommt, was ein Management by Mediation erfordern würde (sofern man ein Medium überhaupt managen kann). – Darüber hinaus schlägt der Faktor „Standardisierung“ kaum zu Buche. Greift man etwa auf die oben gemachte Unterscheidung zwischen Maschine, Person, Gruppe, Organisation und Netzwerk zurück, heißt das für das Management von Kultur zunächst, daß die Option „Maschine“ fast bedeutungslos wird, weil sich Kultur gerade durch ein Eigenleben im Sinne der Organismusmetapher auszeichnet. Kultur läßt sich nur unter ganz besonderen Bedingungen maschinell herstellen, etwa bei Andy Warhols Reproduktionen; aber auch hier lebt das Produkt letztendlich von der Inszenierungsleistung Warhols, es erfährt seinen kulturellen Wert also erst durch dessen Person und deren mediale Aufbereitung. – Ähnlich verhält es sich mit dem Parameter „Sachleistung“: Auch hier ist festzustellen, daß die Besonderheit eines kulturellen Artefakts weniger durch die Standardisierung als vielmehr die Individualisierung seiner Produktion durch eine bestimmte Person, einen Künstler (Bildhauer, Maler, Schriftsteller, Komponist, Töpfer etc.) erzeugt wird, darin liegt die Aura des Artefakts: in seiner Originalität, Individualität und Interpretation.<sup>25</sup> Insofern hat man es bei Kultur fast durchweg mit Dienstleistungen zu tun, die nicht maschinell gefertigt werden.

---

<sup>25</sup> Für diese Einschätzung steht das Diktum Walter Benjamins (1977: 139) Pate: „Der gesamte Bereich der Echtheit entzieht sich der technischen – und natürlich nicht nur der technischen – Reproduzierbarkeit.“

Schaut man sich daraufhin Komplexitätsgrad und Kontrollchance der verbleibenden vier Optionen an, ergeben sich folgende Einschätzungen:

(1) Bei der Person, dem Künstler oder Kreativen, kommt es gerade auf hohe Komplexität, auf die Berücksichtigung relativ vieler Elemente, auf die Unbegrenztheit der Zwecke und Mittel an, um das einzelne und einmalige Kunstwerk herzustellen. Die Produktion und Qualität eines Kunstwerks läßt sich dabei nur bedingt kontrollieren, beim Maler ist es meist ein Original, als solches einmalig, unwiederholbar, beim Schauspieler hingegen die zeitlich begrenzte Wiederholung beim Spielen einer bestimmten Rolle, deren konkrete Ausführung indes von der Tagesform abhängig und damit ebenfalls unwiederholbar bleibt. „Jedes Werk oraler Dichtung entsteht mit jeder Aufführung neu.“ (Assmann 1991: 188) Zudem dürfte der schöpferische Impuls, der erlösende Einfall, das Neue weniger einer schon gegebenen Form entspringen (obgleich eingeübte Techniken natürlich vorhanden sind<sup>26</sup>) als vielmehr dem Medium, dem Unbewußten, aus dem der Künstler schöpft und das, als Intuition oder Eingebung bezeichnet, der Kontrolle ganz und gar entzogen ist, und zwar per definitionem: Die Innovation verdankt sich bei ihrer Entstehung dem Zufall, und der Zufall ist das Problem, sozusagen der natürliche Feind der Kontrolle.

(2) Bei der Gruppe, dem Ensemble, einer Künstlergemeinschaft, deren Kooperation auf Freiwilligkeit beruht, stellt sich der Fall ähnlich dar, nur potenziert um die Zahl der Personen. Möglicherweise zwingt der Kommunikationsbedarf, dem der für sich schaffende Künstler weitgehend enthoben ist, die Gruppe zu einer höheren Reflexionsleistung, so daß der schöpferische Prozeß viel stärker auf schon vorgefertigte semantische Formen zurückgreifen kann. Dennoch bleibt die Unberechenbarkeit des Vorgangs erhalten, und zwar nicht nur wegen der vielen Personen und ihrer interpersonellen Kompatibilitätsprobleme, sondern mehr noch wegen der gruppeninternen Kommunikation, die ebenfalls nicht kontrollierbar ist. Und was das Medium einer solchen Form betrifft, so spielt diese aufgrund der Informalität der Gruppendynamik eine erhebliche Rolle, je nachdem mit welcher Selbstdisziplin eine Gruppe sich über ihre kreativen und technischen Möglichkeiten und Begrenzungen klar zu werden bemüht.

(3) Bei der Organisation, die wenigstens über die Sanktionsmittel der formalen Mitgliedschaft verfügt, steht wegen der Größe des Ensembles auf und hinter der Bühne eine deutlich höhere Komplexität, aber auch Kontrollierbarkeit zu erwarten. Nichtsdestotrotz hält sich auch letztere in Grenzen, da viele Kulturinstitutionen, ob Theater, Konzerthäuser, Kleinstkunstbühnen, oftmals nur als Dienstlei-

---

<sup>26</sup> Hier könnte mit Bourdieu das Habitus-Konzept eingeführt werden, das Beliebigkeit der Möglichkeiten des Wahrnehmens, Denkens und Handelns ja ausschließt. Davon unberührt bleibt aber auch mit Bourdieu, daß sich der Habitus einer Person für diese weitgehend präreflexiv darstellt und sich als solcher, in seinem ganzen Reichtum, auch nicht bewußt machen läßt.

stungen zur Vermittlung von Dienstleistungen fungieren, selbst also nur den Aufführungsrahmen zur Verfügung stellen, während die eigentliche Aufführung des Stückes anderen überlassen ist, über die man kaum formale Kontrolle auszuüben vermag, gerade im Kreativbereich. Zudem gilt auch für Organisationen im Kulturbereich, daß ihre Eigenkultur, die größtenteils im Medium verborgen ist und nur teilweise durch konkrete Formen sichtbar wird, sich aufgrund dieses Umstandes einer durchgängigen Kontrolle entzieht.

(4) Beim Netzwerk dürften Komplexität und Unkontrollierbarkeit schließlich am größten sein, weil ein solcher Zusammenschluß zwischen Personen, Gruppen und Organisationen durchweg lose gekoppelt ist, also kaum formale Durchgriffs- und Erzwingungsrechte bestehen, um kontrollierte Kausalität im Netzwerk zu erreichen. Hier ist einheitliches Auftreten letztlich nur vom Zufall abhängig, das konkrete Ergebnis einer Kulturleistung mag eine gewisse Qualitätsschwelle zwar nicht unterschreiten, aber die Performance aller Personen, die in einem solchen Netzwerk mitwirken, ist keinerlei Kontrolle unterworfen und den Umständen und Launen der jeweils Beteiligten beinahe völlig ausgeliefert. Insofern gewinnt auch hier das Medium, das dem Netzwerk als eine Vernetzung vieler Formen zugrunde liegt, erhebliche Bedeutung.

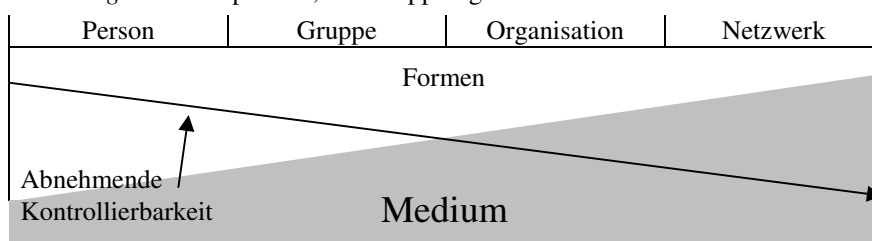
Greift man vor diesem Hintergrund die Frage nach dem Management von Kultur wieder auf, zeigt sich, daß ein Management by Monolog hochproblematisch ist. Statt dessen dürfte ein Management by Mediation für beinahe alle Optionen, den einzelnen Künstler vielleicht ausgenommen, unabdingbar sein. Fragt man darüber hinaus speziell nach der Chance, die das Management von Kultur als Marke hat, dürfte selbst beim Management by Mediation die Wahrscheinlichkeit für eine möglichst einheitliche Performance, d.h. für integrierte Kommunikation äußerst gering sein, zumindest stellt sich diese Aufgabe als enorm kräftezehrend, zeitaufwendig und höchst ungewiß dar. Wiederum auf einzelne Personen bezogen, welcher Kunststart auch immer, mag dies durchaus sinnvoll erscheinen, und selbst für einzelne Kulturinstitutionen wie das Theater dürften die Erfolgsaussichten recht gut sein (vgl. Ah-Yue Lou 1991; Herbst 2003; Schwerdtfeger 2004, 2005). Doch gerade wenn es um Netzwerke geht, zeigt sich die Problematik eines Management by Monolog in ihrem ganzen Ausmaß.

Exemplarisch kann auf die Bundesvereinigung soziokultureller Zentren verwiesen werden, ein Netzwerk, das aus rund 450 Kulturzentren besteht, die über die gesamte Bundesrepublik verstreut sind (vgl. Hellmann 2005a). Entstanden ist dieses Netzwerk aus einzelnen Kulturzentren, die teilweise schon Ende der sechziger Jahre gegründet wurden. 1979 kam es dann zur Bildung der Bundesvereinigung soziokultureller Zentren. Betrachtet man dieses Netzwerk unter dem Gesichtspunkt des Markenmanagements, wird schnell klar, daß eine integrierte Kommunikation des gesamten Netzwerkes so gut wie ausgeschlossen ist.

Was ohne Zweifel möglich ist und teilweise auch schon längst realisiert wurde, ist der Aufbau regionaler Marken, wie die *Zeche Carl* in Essen, die *Motte* in Hamburg oder das *Kulturhaus Osterfeld* in Pforzheim, die auch überregionale Bedeutung gewonnen haben, oder auch kleinere Zentren wie das *Buchcafe* in Bad Hersfeld, die *Sumpflume* in Hameln oder das *Waschhaus* in Potsdam, um nur einige zu nennen. Aber schon auf Landesebene erscheint das Unterfangen der Bildung einer übergreifenden Dachmarke unter dem Titel „Soziokultur“ als riskant, und erst recht auf Bundesebene. Insofern dürfte allenfalls ein Management by Mediation dazu beitragen können, mit der Zeit eine derartige Dachmarke aufzubauen, sofern alle soziokulturellen Zentren dazu bereit sind, d.h. vor allem bereit sind dazu, Verzicht zu leisten auf Eigenprofilierung – denn Integration bedeutet immer: Beschränkung von Freiheitsgraden – zugunsten der Profilierung des ganzen Netzwerks.

In eine Graphik übersetzt, läuft diese Konfigurationskette, geht man von der Person zum Netzwerk über, auf eine abnehmende Kontrollierbarkeit hinaus, und zwar der zunehmenden Komplexität wegen, insbesondere weil der Bereich der losen Kopplung einen immer größeren Anteil gewinnt (vgl. Abb. 3):

Abbildung 3: Komplexität, lose Kopplung und abnehmende Kontrollierbarkeit

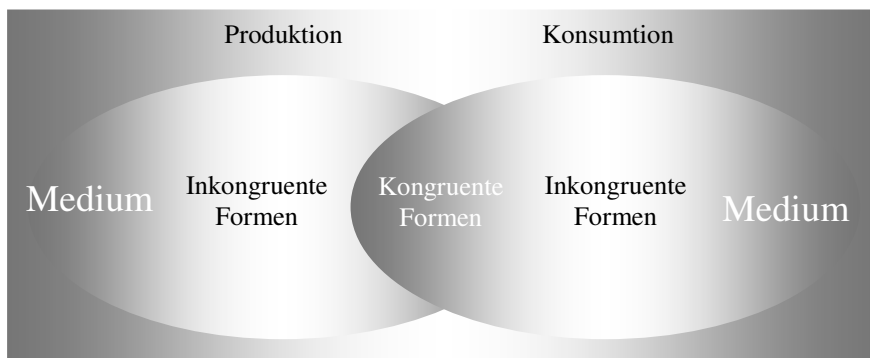


Hinzu kommt, daß bei der Markenthematik nicht bloß die Produktions-, sondern vielmehr die Konsumtionsseite den Ausschlag gibt. Denn wenn das Publikum zum Produkt einer bestimmten Kulturinstitution kein Vertrauensverhältnis, keine soziale Beziehung im Sinne Max Webers aufbaut, dann entsteht aus diesem Produkt auch keine Marke (vgl. Hellmann 2005c). Auf der Seite des Publikums ergibt sich aber erneut die Problematik, ob und wie nicht bloß die gegebenen Formen, sondern mehr noch das ihnen zugrunde liegende Medium dazu geeignet sind, das jeweilige Kulturprodukt auf eine hinlänglich ähnliche Art und Weise zu rezipieren und zu evaluieren. Ideal wäre eine vollständige Übereinstimmung aller Formen auf beiden Seiten – Gerd Gerken (1991) bezeichnet die Durchmischung derselben als „Interfusion“ –, praktisch dürfte dies aufgrund des Problems der



doppelten Kontingenz aber eher unwahrscheinlich sein.<sup>27</sup> In ein entsprechendes Schema überführt, ergibt sich folgende Darstellung (vgl. Abb. 4):

Abbildung 4: Verdopplung der Kontrollproblematik



Für das Markenmanagement läuft diese Konstellation auf den Versuch hinaus, die Schnittmenge kongruenter Formen im Sinne interkultureller Kommunikation zunehmend größer werden zu lassen. Hierzu muß geprüft werden, inwieweit nicht bloß die positiv-affirmativen, sondern auch die negativ-oppositionellen Werte der bislang (manifest wie latent) in Gebrauch befindlichen Unterscheidungen übereinstimmen<sup>28</sup> – ob dies allein im Sinne eines Nullsummenspiels möglich ist, muß hier offen bleiben. Entscheidend ist vielmehr, daß das eigene wie fremde Medium – im Sinne einer Dialektik – eine entsprechende Mobilisierung zur Ausbildung möglichst kongruenter Formen erfahren, sich also beide „Subjekte“ aufeinander zu bewegen, und da ein unmittelbarer Zugriff, also Intervention von außen, nicht möglich ist, bleibt nur Management by Mediation, und das heißt: fortlaufende Kommunikation, ständiger Dialog, in diesem Falle sogar das Erfordernis des permanenten Polylogs auf Basis einer Symmetrieannahme,

<sup>27</sup> Mit Bourdieu (1987) ist freilich davon auszugehen, daß der Habitus einer Person, Gruppe oder Organisation, sofern man den Begriff soweit ausdehnen kann, mit gewissen sozialen Feldern in direkter Harmonie aufgrund identischer Sozialisationsbedingungen steht, so daß sich eine solche „Interfusion“ aufgrund gleicher Herkunftsgeschichte erklären ließe.

<sup>28</sup> Am Beispiel der Konservatismus-Studie von Karl Mannheim, wo Mannheim (1984: 114ff.) aufzeigt, daß das unterschiedliche Verständnis des Freiheitsbegriffs von Konservativen und Progressiven im 18. und 19. Jahrhundert wesentlich darauf zurückzuführen ist, wovon beide Parteien den Begriff der Freiheit jeweils *abgrenzen* – siehe hierzu auch die Genealogie des Naturbegriffs bei Luhmann (1995b) –, kann gut studiert werden, inwieweit Unterschiede von Formen mit Unterschieden der Unterscheidungen zu tun haben, die jeweils in Gebrauch sind, selbst wenn die positiv-affirmativen Bestimmungen (wie beim Freiheitsbegriff in Mannheims Studie) identisch sind.

die hochsensible Beachtung von Interdependenzen und ständige reflexive Abstimmung, kurzum: Kybernetik zweiter Ordnung eines Netzwerks, mit dem Ziel der wechselseitigen Vertrauensbildung und dem erkennbar auf Langfristigkeit angelegten Aufbau sozialer Beziehungen.

Als Zwischenfazit ist mithin festzuhalten, daß das Markenmanagement im Kulturbereich unter keinem guten Stern steht. Für einzelne Kulturinstitutionen dürfte es sicher kein Problem sein, sich zur Marke auszubilden, man denke nur an die Philharmonie in Berlin, die Semper Oper in Dresden oder die Neue Pinakothek in München. Aber für die meisten Kandidaten im Non-Profit-Sektor scheint Markenbildung eine nahezu unüberwindliche Hürde darzustellen.

Davon abgesehen, stellt sich abschließend die Frage, inwieweit es überhaupt empfehlenswert ist, Kultur und Kulturinstitutionen als Marken auszuloben. Zuvorderst setzt dies nämlich einen grundlegenden Mentalitätswechsel voraus, vom Selbstverständnis einer ehrwürdigen Institution, die ihr Existenzrecht gegenüber der Öffentlichkeit nicht rechtfertigen zu müssen glaubt, hin zu einer strikten Marktorientierung, die sich unaufhörlich um Selbstlegitimation bemühen muß (vgl. Hellmann 2004c). Denn ein solcher Mentalitätswechsel dürfte nicht ohne weiteres durchzusetzen sein. Zwar haben Thomas J.C. Raymond und Stephen A. Greyser (1978: 130) schon vor längerem darauf aufmerksam gemacht haben, daß „many in the arts are convinced that their offerings are so worthwhile, their activities so beneficial for society, that the public will patronize the arts with little, if any, marketing effort. They ignore the fact that any product or service, however worthy, competes for the public’s attention, time, and money with many others.“ Doch noch immer dürfte für manche Kulturinstitution zutreffen, daß sie sich gegenüber diesem stärker werdenden Legitimationsbedarf weiterhin ignorant verhält und eine allenfalls mangelhafte Marktorientierung an den Tag legt, wenn überhaupt.

Mehr noch aber ist fragwürdig, inwieweit die Zielsetzung, zur Marke zu werden, im Kulturbereich überhaupt zur Anwendung und Verbreitung kommen sollte, weil damit das, was Kultur ausmacht, möglicherweise erheblich beschädigt, wenn nicht zerstört wird. Denn der Kulturbereich ist, wie andere Wertsphären (Weber), sozialen Felder (Bourdieu) oder Funktionssysteme (Luhmann) auch, durch eine eigene Autonomie, Rationalität und Selektivität geprägt, er besitzt also ein Eigenleben, das von außen keinerlei Intervention verträgt<sup>29</sup> – oder daran zerbricht. Immerhin entstammt die Markenthematik dem Wirtschaftsbereich, es geht um spezifische Kriterien wie Effizienz, Rentabilität, Effektivität,

---

<sup>29</sup> Vgl. Bourdieu 1993: „Freed from the censorship and auto-censorship consequent on direct confrontation with a public foreign to the profession, and encountering within the corps of producers itself a public at once of critics and accomplices, it tends to obey its own logic, that of the continual outbidding inherent to the dialectic of cultural distinction.“ (115)

Kontrolle, deren Berechtigung im Wirtschaftssystem außer Zweifel steht. Im Kulturbereich mag dies aber ganz anders ausschauen, hier geht es um Authentizität, Kreativität, Spontaneität, Aura. Eine unmittelbare Übertragung ökonomischer Kriterien aus dem Wirtschafts- in den Kulturbereich könnte mithin einer Intervention, ja Invasion gleich kommen und keineswegs dazu beitragen, daß der Kulturbereich eine echte Bereicherung erfährt. Vielmehr ist nicht auszuschließen, daß eine Art Kolonialisierung des Kulturbereichs von statten geht, mit vergleichbaren Folgen, wie Jürgen Habermas (1981) sie am Beispiel der Verrechtlichung der Lebenswelt beschrieben hat. Von daher empfiehlt es sich vielleicht, hier einen Moment innezuhalten und nicht bloß die Chancen, sondern auch Risiken eines solchen Unterfangens ernsthaft in Erwägung zu ziehen (vgl. Hellmann 2006). Kolonialisierung ist nämlich ein Vorgang, der nicht ohne weiteres revidierbar ist, falls erkannt werden sollte, daß damit verheerende Auswirkungen verbunden sind, schlimmstenfalls die irreversible Zerstörung autochthoner Kulturbestände. Aus diesem Grunde erscheint etwas mehr Besonnenheit und Überlegung durchaus angebracht, bevor man den Kulturbereich mit der Idee des Markenmanagements vorschnell konfrontiert und infiziert.<sup>30</sup>

### Literatur

- Ah-Yue Lou, Michael 1991: Stars als Marke. Risiko und Chance, in: Markenartikel, Heft 9, S. 404-405.
- Almond, Gabriel A./Verba, Sydney 1963: The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton: Princeton University Press.
- Assmann, Aleida 1991: Fest und flüchtig: Anmerkungen zu einer Denkfigur, in: Aleida Assmann/Dietrich Harth (Hg.): Kultur als Lebenswelt und Monument. Frankfurt/M.: Fischer, S. 181-199.
- Assmann, Aleida/Assmann, Jan 1994: Das Gesteir in Heute: Medien und soziales Gedächtnis, in: Klaus Merten/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 114-140.
- Baecker, Dirk 1994: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk 2000: Wozu Kultur? Berlin: Kadmos.

<sup>30</sup> Freilich weist auch der Kunstbetrieb Strukturen auf, die als funktionale Äquivalente gelten können. So gibt es den Begriff des Stils, der eine vergleichbare Form und Funktion besitzt wie die Marke: Es geht um Programme zur Selbstprogrammierung dessen, was einen Stil auszeichnet (vgl. Luhmann 1995: 377) – und ebenso verhält es sich bei der Marke. Überdies spricht Bourdieu (1993) von der Ausbildung zweier Kunstmärkte, der eine von „producers for producers“, der andere von „producers for the public“; auch diese Beobachtung ist geeignet, vom Management der Kunst oder einzelner Kunstwerke als Marke zu sprechen – es wäre zu klären, wie weit die Verträglichkeit im Einzelfall gegeben ist.

- Baecker, Dirk 2003: *Organisation und Management*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Benjamin, Walter 1977: *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, in: ders.: *Illuminationen. Ausgewählte Schriften 1*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 136-169.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève 2003: *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- Bourdieu, Pierre 1987: *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre 1993: *The Market of Symbolic Goods*, in: ders.: *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press, S. 112-141.
- Brekhus, Wayne 1998: *A Sociology of the Unmarked: Redirecting Our Focus*, in: *Sociological Theory* 16, S. 34-51.
- Bühl, Walter L. 1986: *Kultur als System*, in: Friedhelm Neidhardt/M. Rainer Lepsius/Johannes Weiss (Hg.): *Kultur und Gesellschaft. Sonderheft 27 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 118-144.
- Castells, Manuel 2001: *Das Informationszeitalter I: Die Netzwerkgesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.
- Charan, Ram 1991: *How Networks Reshape Organizations – For Results*, in: *Harvard Business Review*, September-October, S. 104-115.
- Drucker, Peter F. 1988: *The Coming of the New Organization*, in: *Harvard Business Review*, January-February, S. 45-53.
- Drucker, Peter F. 1992: *The New Society of Organizations*, in: *Harvard Business Review*, September-October, S. 95-104.
- Florida, Richard 2002: *The Rise of the Creative Class. ... and how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. New York: Perseus.
- Förster, Heinz von 1985: *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg.
- Freedman, David H. 1992: *Is Management Still a Science? The old scientific management was about ensuring control. The new will be about making sense out of chaos*, in: *Harvard Business Review*, November-December, S. 26-38.
- Geiger, Theodor 1964: *Recht und Moral*, in: ders.: *Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts*. Mit einer Einleitung und internationalen Bibliographie von Paul Trappe. Neuwied: Luchterhand, S. 293-336.
- Gerken, Gerd 1991: *Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing*. Düsseldorf/Wien/New York: Econ.
- Habermas, Jürgen 1981: *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Heider, Fritz 1927: *Ding und Medium*, in: *Symposium. Philosophische Zeitschrift für Forschung und Aussprache* 1, S. 109-157.
- Hellmann, Kai-Uwe 2000: *Die Sozialität der Marke – Verdeckte (V)ermittlungen*, in: *planung & analyse*, Heft 2, S. 14-17.
- Hellmann, Kai-Uwe 2003: *Soziologie der Marke*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hellmann, Kai-Uwe 2004a: *Mediation und Nachhaltigkeit. Zur politischen Integration ökologischer Kommunikation*, in: Stefan Lange/Uwe Schimank (Hg.): *Governance*

- und gesellschaftliche Integration. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 189-204.
- Hellmann, Kai-Uwe 2004b: Alles Konsum, oder was? Der Kulturbegriff von Luhmann und seine Nützlichkeit für die Konsumsoziologie, in: Günter Burkart/Gunter Runkel (Hg.): Luhmann und die Kulturtheorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 136-168.
- Hellmann, Kai-Uwe 2004c: Rot auf Weiss. Das Rote Kreuz als globale Marke, in: Elio Pellin/Elisabeth Ryter (Hg.): Weiss auf Rot. Das Schweizer Kreuz zwischen nationaler Identität und Corporate Identity. Hochschule der Künste Bern HKB. Zürich: Verlag Neue Züricher Zeitung, S. 189-201
- Hellmann, Kai-Uwe 2005a: Soziokultur als Marke? Chancen und Risiken des Non-Profit-Branding, in: Kai-Uwe Hellmann/Rüdiger Pichler (Hg.): Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 226-246.
- Hellmann, Kai-Uwe 2005b: Zur Differenz von Produkt- und Markenqualität, in: Alexander Deichsel/Henning Meyer (Hg.): Jahrbuch Markentechnik 2006/7. Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag, S. 323-339.
- Hellmann, Kai-Uwe 2005c: Marken und ihre Anhänger. Zur Subkultur von Markengemeinschaften, in: Planung & Analyse, Sonderheft „Marken“. Sonderbeilage „Neue Ansätze in Markenforschung und Markenführung“, p & a Wissen, brandsboard mit planung & analyse, Juni, S. 38-44.
- Hellmann, Kai-Uwe 2006a: Die Ethik der Marke? Soziologische Anmerkungen zu einem paradoxen Phänomen, in: Peter Koslowski/Birger Priddat (Hg.): Ethik des Konsums. Paderborn: Fink, S. 179-197.
- Hellmann, Kai-Uwe/Senge, Konstanze 2005: Das Prinzip ALDI und die Wal-Martization der Welt. Handelsmacht und Händlermarken, in: Kai-Uwe Hellmann/Rüdiger Pichler (Hg.): Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 23-57.
- Helmers, Sabine 1993: Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskultur, in: Meinolf Dierkes et al. (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/M.: Campus, S. 147-187.
- Herbst, Dieter (Hg.) 2003: Der Mensch als Marke. Konzepte – Beispiele – Experteninterviews. Berlin: BusinessVillage.
- Holland, DK 2006: Branding for Nonprofits. Developing Identity with Integrity. New York: Allworth Press.
- Horkheimer, Max/Adorno, Theodor W. 1971: Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Frankfurt/M.: Fischer.
- Hurst, David K. 1984: Of boxes, bubbles, and effective management, in: Harvard Business Review, May-June, S. 78-88.
- Kaase, Max 1983: Sinn oder Unsinn des Konzeptes „Politische Kultur“ für die Vergleichende Politikforschung, oder auch: Der Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln, in: Max Kaase/Hans-Dieter Klingemann (Hg.): Wahlen und politisches System. Analysen aus Anlaß der Bundestagswahl 1980. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 144-171.

- Koselleck, Reinhart 1984: Zur historisch-politischen Semantik asymmetrischer Gegenbegriffe, in: ders.: *Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 211-259.
- Kroeber, Alfred L./Kluckhohn, Clyde 1963: *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Random House.
- Linn, Carl Eric 1992: *Das Metaprodukt. Produktentwicklung und Marketing von Markenartikeln*. Landsberg/Lech: verlag moderne industrie.
- Linton, Ralph 1974: *Gesellschaft, Kultur und Individuum. Interdisziplinäre sozialwissenschaftliche Grundbegriffe*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Luhmann, Niklas 1968: *Gesellschaft*, in: *Sowjetsystem und demokratische Gesellschaft: Eine vergleichende Enzyklopädie*, Bd. 2. Freiburg: Herder, Sp. 959-972.
- Luhmann, Niklas 1988: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1991: *Wie lassen sich latente Strukturen beobachten?*, in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hg.): *Das Auge des Beobachters – Beiträge zum Konstruktivismus: Festschrift Heinz von Foerster*. München: Springer, S. 61-74.
- Luhmann, Niklas 1995a: *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1995b: *Über Natur*, in: ders.: *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. Band 4. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 9-30.
- Luhmann, Niklas 1997: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Mannheim, Karl 1984: *Konservatismus. Ein Beitrag zur Soziologie des Wissens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Meyer, Henning 1999: *Das Management des öffentlichen Vertrauens. Grundlage der Markenführung*, in: Klaus Brandmeyer/Alexander Deichsel (Hg.): *Jahrbuch Markentechnik 2000/2001*. Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag, S. 343-357.
- Neidhardt, Friedhelm 1979: *Das innere System sozialer Gruppen*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 31, S. 639-660.
- Neidhardt, Friedhelm 1986: *„Kultur und Gesellschaft“*. Einige Anmerkungen zum Sonderheft, in: Friedhelm Neidhardt/M. Rainer Lepsius /Johannes Weiss (Hg.): *Kultur und Gesellschaft. Sonderheft 27 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 10-18.
- Noelle-Neumann, Elisabeth 1975: *Markenartikel leben aus Vertrauen*, in: *Der Markenartikel* 35, Heft 8, S. 305-312.
- Nünning, Ansgar/Nünning, Vera (Hg.): 2003: *Konzepte der Kulturwissenschaften*. Stuttgart: Metzler.
- Peters, Thomas J. 1993: *Jenseits der Hierarchien. Liberation Management*. Düsseldorf et al.: Econ.
- Peters, Thomas J./Waterman Jun., Robert H. 1984: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg/Lech: verlag moderne industrie.
- Raymond, Thomas J.C./Greyser, Stephen 1978: *The business of managing the arts*, in: *Harvard Business Review*, July-August, S. 123-131.
- Rieger, Bodo 1990: *Erfolgsfaktoren der Markenimagebildung – im allgemeinen und am Beispiel der Marke Zeiss im besonderen*, in: *Der Markenartikel*, Jg. 52, S. 244-248.

- Rohe, Karl 1987: Politische Kultur und der kulturelle Aspekt von politischer Wirklichkeit. Konzeptionelle und typologische Überlegungen zu Gegenstand und Fragestellung Politischer Kultur-Forschung, in: Dirk Berg-Schlosser/Jacob Schissler (Hg.): Politische Kultur in Deutschland. Bilanz und Perspektiven der Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 39-48.
- Rohe, Karl 1990: Politische Kultur und ihre Analyse. Probleme und Perspektiven der politischen Kulturforschung, in: Historische Zeitschrift, Jg. 250, S. 321-346.
- Rohe, Karl 1994: Politische Kultur: Zum Verständnis eines theoretischen Konzepts, in: Oskar Niedermayer/Klaus von Beyme (Hg.): Politische Kultur in Ost- und Westdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, S. 1-21.
- Rosenstiel, Lutz von 1993: Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen, in: Meinolf Dierkes et al. (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/M.: Campus, S. 8-22.
- Schmidt, Siegfried J. 2005: Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist: Velbrück.
- Schulze, Gerhard 1992: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/M.: Campus.
- Schwerdtfeger, Dettloff 2004: Markenpolitik für Theater – ein produktpolitisches Markenkonzept, Quelle: [http://www.icg.hu/evoweb.dll/web/icg/1692\\_DE.611B0A4856285](http://www.icg.hu/evoweb.dll/web/icg/1692_DE.611B0A4856285).
- Schwerdtfeger, Dettloff 2005: Vorhang auf für die Theater-Marke, in: TheaterManagement aktuell, Jg. 33, Dezember 2004-Februar 2005, S. 16-17.
- Scott, W. Richard 2001: Institutions and Organizations. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Simmel, Georg 1983: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Simmel, Georg 1996: Philosophie des Geldes. Gesamtausgabe 6. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Spencer-Brown, George 2004: Laws of Form. Lübeck: Bohmeier.
- Taylor, William C. 1994: Control in an Age of Chaos, in: Harvard Business Review, November/December, S. 64-76.
- Tenbruck, Friedrich H. 1989: Gesellschaft und Gesellschaften: Gesellschaftstypen, in: ders.: Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft. Der Fall der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 59-79.
- Tenbruck, Friedrich H. 1990: Repräsentative Kultur, in: Hans Haferkamp (Hg.): Sozialstruktur und Kultur. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 20-53.
- Teubner, Gunther 1992: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hg.): Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 189-216.
- Tyrell, Hartmann 1983: Zwischen Interaktion und Organisation I. Gruppe als Systemtyp, in: Friedhelm Neidhardt, (Hg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 75-87.
- Vaskovics, Laszlo A. 1989: Subkulturen – ein überholtes analytisches Konzept?, in: Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages. Frankfurt/M.: Campus, S. 587-599.

- 
- Walton, Richard E. 1985: From control to commitment in the workplace, in: Harvard Business Review, March-April, S. 77-84.
- Watzlawick, Paul/Beavon, Janet H./Jackson, Don D. 1972: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Stuttgart/Wien: Hans Huber.
- Weizsäcker, C. Christian von 2001: Vertrauen als Koordinationsmechanismus, in: Klaus Brandmeyer et al. (Hg.): Jahrbuch Markentechnik 2002/2003. Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag, S. 249-261.
- Willke, Helmut 1995: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart/Jena: Gustav Fischer/UTB.
- Windeler, Arnold 2001: Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Opladen: Westdeutscher Verlag.