

//Siglinde Lang

## ART GOES CULTURE

10 Prämissen zum Handlungsfeld von KulturmanagerInnen im Kontext zeitgenössischer Kunst und kultureller Produktion

Statusbericht des gleichnamigen Teilprojektes zum mehrjährigen Forschungsprojekt P/ART/ICIPATE – The Matrix of Cultural Production.

A work-in-progress report of a research project (as part of the larger project P/ART/ICIPATE – The Matrix of Cultural Production: Artistic interventions at the intersection of contemporary art, cultural management processes and cultural citizenship).

Whether and to what extent can „arts and cultural management“ refer to a field of contemporary artistic production that intends to initiate cultural and social processes? This is the key question of the research project „Art goes Culture“ which forms the basis for this work-in-progress report.

In the context of contemporary artistic and cultural developments and their points of intersection, I understand art and cultural managers as moderators who actively support and accompany collaborative processes of shaping the production of cultural meaning. Thus, I argue that art and cultural management should put less emphasis on „organizing something“ than on „moderating an in-between“ or on „coordinating an evolving/on-going process“. Cultural management refers to a continuous process of production of meaning or a „negotiation process“ (Van den Berg 2009: 111) (\* 24 ) of what is (currently) understood and practised daily as culture. The fundamental challenge for arts and cultural managers is to step from (primary) cultural consumption towards active cultural production. Artistic interventions can play an important role in offering new perspectives and opportunities for participation and collaboration.

The research project „Art goes Culture“ investigates under which premises the relationship between contemporary art and cultural production can systematically be described as a moderated collaborative production process – and thus also as a newly defined communication management process. I aim to develop a model that reflects on active participation of all (involved) publics as a practised participatory culture by analysing collaborative and participatory (-oriented) contemporary art and cultural projects that open up low-threshold fields of action. Additionally, I will generate a map that guides art and cultural managers through moderating these processes of cultural production initiated by the arts. Currently, ten premises that form the basis for generating this guide for a collaborative and process-oriented management model have been defined. These will be presented and discussed in the work-in-progress report.

**Kann die Bezeichnung „Kultur managen“ im Kontext zeitgenössischer Kunst angewandt werden bzw. unter welchen Prämissen kann sich „Kultur managen“ auf ein zeitgenössisches künstlerisches Produktionsfeld beziehen, das eine aktive (Mit-) Gestaltung kultureller Bedeutungsprozesse intendiert? Und wenn ja, wie lassen sich ein zeitgemäßes Handlungsfeld, aber auch der Kompetenzkanon von**

### **KulturmanagerInnen im Kontext eines Kulturbegriffs, der den Cultural Studies folgt und sich auf aktuelle künstlerische Entwicklungen bezieht, in Hinblick auf öffentliche Kommunikationsprozesse und folglich kulturelle Bedeutungsprozesse definieren? \*( 1 )**

Die Beantwortung dieser Fragestellungen ist insofern schwierig, da eine klare Definition von *Kulturmanagement* kaum vorliegt. Beide Bestandteile des Kompositums, sowohl „Kultur“ als auch „Management“ weisen in der kleinen, jedoch kontinuierlich wachsenden Fachliteratur zu diesem Thema kein eindeutig abgegrenztes Determinationsfeld auf. Bei beiden Begriffen koexistieren unterschiedliche Zuschreibungen und schaffen eine inhaltliche Offenheit, die das Kulturmanagement zu einer nicht selten ziemlich vage bestimmten Angelegenheit macht. Dass diese Offenheit dabei auch „irgendwie mit Kunst“ zu tun hat, ist nach wie vor jene weitere unklare Definition, die den fachlichen Diskurs rund um die Interdependenz von Kunst und Kultur, das Managen eines folglich kaum definierten „Produktes“ und parallel auch jene „Sackgasse“ (Website des Fachverbands Kulturmanagement 2012: o.S.) (\* 26 ) bestimmt, in der sich das Kulturmanagement derzeit befindet (vgl. ebda).

Wenn Kultur – als zentraler Teil von Kulturmanagement – im Sinne der Cultural Studies als Prozess aufgefasst wird, in dem Sichtweisen und Einstellungen erzeugt, aufgenommen und in einem öffentlichen Zirkulationsprozess distribuiert werden, dabei aber auch kontinuierlich reproduziert oder – in der Gesellschaft – neu verhandelt werden (Johnson 1983 (\* 11 ) und 1985 (\* 12 ); Johnson et al. 2004 (\* 13 ); du Gay et. al 1997 (\* 5 )), dann folgt daraus, dass Gesellschaften, Gruppen und Einzelpersonen kontinuierlich an Prozessen der *kulturellen Produktion* beteiligt sind. Das kulturelle Management bezieht sich somit auf einen kontinuierlichen Bedeutungsprozess bzw. „Aushandlungsprozess“ (Van den Berg 2009: 111) (\* 24 ) dessen, was (aktuell) als Kultur verstanden bzw. gelebt wird.

Die Zukunft des/der KulturmanagerIn – sofern ein Diskurs, der dieses Aushandeln ermöglicht, erwünscht und angestrebt wird – liegt unserem Verständnis nach vor allem in einer aktiven und professionellen Moderation dieser Prozesse. Dass dabei zukünftig vor allem bzw. noch mehr die „Gestaltung kultureller Kontexte“ und somit eine aktive Entwicklung, ja Produktion von Kultur „über den Kunstbetrieb hinaus“ (beide Mandel 2009:17) (\* 18 ) verstärkt Aufgabe von KulturmanagerInnen sein wird, eröffnet die grundlegende Fragestellung, ob nicht gerade Entwicklungen in der – vor allem – freien und zeitgenössischen Kunstszene neue Erkenntnisse über die zukünftigen Anforderungen an KulturmanagerInnen erschließen lässt. Denn einerseits ist es gerade die freie bzw. alternative Szene die „wichtige Impulse für Innovationen in Kunst und Kultur“ setzt, denn „künstlerisches Experiment und Freiraum sind Motor jeder Gesellschaft“ (Website der Kulturabteilung des Magistrats Linz 2011: o.S.) (\* 25 ). Andererseits ist es Merkmal einer zeitgenössischen Kunstszene, dass gerade sie aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen aufgreift und neue Sichtweisen produziert. In der Entwicklung oftmals neuartiger Formen der Zusammenarbeit, aber auch künstlerischer oder kultureller Vermittlungskonzepte, sind es gerade AkteurInnen einer zeitgenössischen Kunstszene, die jenem „komplexen Rollenverständnis des Kulturmanagers“ (Mandel 2009:18) (\* 18 ) entsprechen, „bei dem dieser nicht mehr nur Umsetzer und Vollstrecker vorgefertigter Ideen und Konzepte wäre, sondern neue Struktur-, Organisations-, Förder- und Vermittlungskonzepte für Kunst und das kulturelle Leben in der Gesellschaft entwickeln und umsetzen würde“ (ebda). Und erst dieses Rollenverständnis eröffnet „neue Perspektiven für eine interdisziplinär orientierte Kulturmanagementforschung“ (ebda). Denn ein solches mehrdimensionales

Rollenverständnis verlangt die Integration verschiedener Aspekte und muss in erster Linie den Spezifika von Kunst und Kultur (und ihrer Forschungsansätze) gerecht werden. **Um dieser Komplexität gerecht zu werden, sehen wir die Notwendigkeit, einen Managementansatz zu entwickeln, der die Vermittlung bzw. Moderation des Feldes von Kunst UND bzw. ZU Kultur unterstützt, diesen Prozess begleitet und somit die Produktion von Kultur im Kontext zeitgenössischer Kunst ermöglicht bzw. forciert.**

Als Bestandteil des viergliedrigen Forschungsprojektes „P/ART/ICPATE – The Matrix of Cultural Production“ \*( 2 ) dessen Ziel es ist, systematisch zu bestimmen, wie „sich Personen oder soziale Gruppen im Kreislauf der Kultur positionieren, der nicht einem just happens unterliegt, sondern aktiv und kollaborativ im Rahmen einer vielschichtigen Matrix kultureller Produktion mitgestaltet werden kann“ (Zobl/Lang 2012: online) ( \* 28 ), erfordert das Teilprojekt „Art goes Culture“ – analog dem gesamten Forschungsprojekt – die Integration von Aspekten unterschiedlicher Forschungsfelder wie der Kommunikationswissenschaft, der Kunsttheorie, der Wirtschaftswissenschaft, aber auch der Kultur- sowie Medienwissenschaften. \*( 3 )

**Das Forschungsteilprojekt „Art goes Culture“ stellt die Frage, unter welchen Prämissen sich das (Wechsel-)Verhältnis von zeitgenössischer Kunstproduktion und kultureller Produktion als kommunikativer Produktionsprozess – und somit (auch) als neu zu definierender Kommunikationsmanagementprozess – modellhaft beschreiben lässt, speziell wenn dieses Verhältnis die aktive Mitgestaltung aller Beteiligten als gelebte partizipatorische Kultur (participatory culture) zum Ziel hat.**


Dabei sollen durch Erkenntnisgewinnung im Kontext zeitgenössischer Kunstproduktionsfelder neue, niedrigschwellige Aktionsräume bzw. Handlungsfelder erschlossen werden, um daraus auf Basis eines Kompetenzprofils einen Leitfaden für AkteurInnen an den Schnittstellen von zeitgenössischer Kunst und kultureller Bedeutungsproduktion zu erschließen. Aktuell wurden 10 Prämissen definiert, die die Basis für die Entwicklung eines kollaborations- und prozessorientierten Managementmodells und die Erstellung eines Leitfadens für – aktiv gestaltende – KulturmanagerInnen bilden.

### **PRÄMISSE 1: KulturmanagerInnen als ProtagonistInnen an den Schnittstellen künstlerischer und kultureller Produktion**



Da die Bezeichnung des/der KulturmanagerIn durch die oben erwähnte Undifferenziertheit geprägt ist und folglich zahlreiche Rollenbilder (u.a. Van den Berg 2007) ( \* 23 ) umfasst, sich in seiner geläufigen Verwendung (dennoch) zumeist auf (institutionalisierte) Kulturbetriebe bezieht (vgl. u.a. Eigendefinition des Online-Portals kulturmanagement.net oder auch kulturmanagement-portal.net), haben wir in unserem Forschungsprojekt den – aktiv gestaltenden – KulturmanagerInnen folgende Definition vorab zugeordnet:




***KulturmanagerInnen im Kontext zeitgenössischer Kunstproduktion verstehen wir als ProtagonistInnen, die an den Schnittstellen von künstlerischen Produktionen (bzw. künstlerischen Interventionen) und kultureller Bedeutungsproduktion agieren und eine aktive Gestaltung von Kultur intendieren.***

Demnach kann der Fokus eines Managementverständnis weniger auf einem „Organisieren von etwas“ als auf dem „Moderieren eines Dazwischen“ bzw. „Kordinieren eines sich entwickelnden Prozesses“ liegen. Die grundlegende Herausforderung für KulturmanagerInnen liegt demnach in der Anforderung, den Schritt von einem (primären) Kulturkonsum zu einer aktiven Kulturproduktion, die gesellschaftliche Mitbestimmung impliziert, mitzugestalten. Gerade im Kontext


zeitgenössischer Kunst können künstlerische Interventionen dabei eine wichtige Rolle spielen, da sie neue Sichtweisen und Möglichkeiten der Partizipation und Kollaboration eröffnen. (vgl. Zobl/Lang 2012: online)  (\* 28 )

## **PRÄMISSE 2: Kollaborative Rollenverteilung als Novum kultureller Bedeutungsprozesse**

In Hinblick auf eine verstärkte öffentliche Teilhabe ist eine der zentralen Entwicklungen im zeitgenössischen Kunst- und Kultursektor, dass sich vormalig eindeutig zugeschriebene Rollen und Rollenverteilungen fließender gestalten und oftmals nicht mehr Einzelpersonen oder spezifischen Teilöffentlichkeiten vorbehalten sind: Speziell durch die Möglichkeiten von Social Media zeichnet sich eine – auf ihre kulturelle Nachhaltigkeit \*( 4 ) teilweise noch zu prüfende – Entwicklung zu kollaborativen Prozessen in der (Mit-)Gestaltung kultureller Bedeutungsprozesse ab. Ehemals klar zugeschriebene Aufgabenbereiche innerhalb des *circuit of culture* \*( 5 ) weichen neuen und zumeist arbeitsteiligen und kollektiven Rollenverteilungen: So sind KünstlerInnen oft selbst (z.B. in ProduzentInnengalerien) oder zusätzlich zu ihrem künstlerischen Schaffen als KuratorInnen tätig. KuratorInnen – vor allem in der freien Szene – sichern wiederum z.B. als Ausstellungs- oder FestivalinitiatorInnen und in Folge oft OrganisationsleiterInnen auch den ökonomischen bzw. betrieblichen Rahmen ab und entsprechen damit zumindest in zentralen Ansätzen dem Rollenbild des so genannten „cultural entrepreneurs“ (Hagoort 2003)  (\* 9 ). Als eine Form des Crowdsourcing wiederum kuratiert das Publikum Ausstellungen (z.B. „Click! A crowd-curated exhibition“, Brooklyn Museum, 2008) oder agiert als MitproduzentIn von Teilprozessen einer Opernaufführung („Twitter opera“ im London’s Royal Opera House, 2009) und eines Filmes („Life in a day“ von Ridley Scott, 2010). Als Crowdfunder übernimmt ebenfalls eine „Masse“ an Einzelpersonen Aufgaben, die bisher öffentlichen SubventionsgeberInnen, SponsoringpartnerInnen oder MäzenInnen zugeschrieben waren (z.B. „Hotel Desire“, Film von Sergej Moya 2011 oder „Sellaband“, Plattenaufnahme von Julia Marcell, 2008). In künstlerisch-educativen Projekten, „in denen verschiedene Öffentlichkeiten mit KünstlerInnen bzw. KunstvermittlerInnen bzw. Cultural Workers kooperieren“ (Sturm 1999: 13)  (\* 20 ), werden Teilöffentlichkeiten zu Mit-ProduzentInnen von Kunst und agieren dabei (wiederum) als (Mit-)InitiatorInnen kultureller Werteverstärkungen.

KulturmanagerInnen, in ihrer Funktion als BrückenbauerInnen zwischen Kunst, Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft/Publikum, agieren dabei zunehmend als „Bestandteil eines kollektiven Gestaltungsprozesses“ (Mandel 2009: 16)  (\* 18 ), und sind dabei „bewusst oder unbewusst Mitgestalter in Prozessen kollektiver Kreativität“ (Mandel 2009: 16)  (\* 18 ). Damit zeichnen sich grundsätzliche Grenzüberschreitungen und -auflösungen von Rollen und Rollenverteilungen bzw. Rollenzuweisungen im Feld der zeitgenössischen Kunstproduktion ab, die auch die Definition und Aufgabenzuschreibung von KulturmanagerInnen neu positionieren: Ihre Aufgabe, diese kulturellen Prozesse zu gestalten, ist als „eine Art kuratorische Praxis“ (Van den Berg 2008: 84)  (\* 23 ) aufzufassen, die dabei m.E. jedoch vor allem vermittelnde und moderierende Tendenzen aufweist.

## **PRÄMISSE 3. Von der Teilhabe (kulturellen Partizipation) zur aktiven Mitgestaltung (participatory culture)**

Diese Entwicklung zu kollaborativen Prozesse erfordert, um in der Alltagswelt und somit in als „Kultur“ angenommen zu werden, eine gleichberechtigte Teilhabe am gesamten Prozess von jenen Teilöffentlichkeiten, die von diesem Prozess betroffen sind (vgl. Zobl/Lang 2012: online)  (\* 28 ). Die Akzeptanz als Kultur setzt ihre

aktive Mitgestaltung der initiierten kulturellen Bedeutungsprozesse voraus. Diese Voraussetzung einer Mitbestimmung ist vor allem zentral im Konzept des *cultural citizenship* (Stevenson 2001 (\* 19), Klaus und Lünenburg 2004a (\* 14) und 2004b (\* 15)) verankert. *Cultural citizenship* „umfasst all jene kulturellen Praktiken, die sich vor dem Hintergrund ungleicher Machtverhältnisse entfalten und die kompetente Teilhabe an den symbolischen Ressourcen der Gesellschaft ermöglichen“ (Klaus und Lünenburg 2004a: 103) (\* 14). Dabei basiert öffentliche Teilhabe auf der „Möglichkeit einer umfassenden Aneignung der Kulturproduktion einer Gesellschaft“ (Klaus und Lünenburg 2004a: 108) (\* 14). Murdocks „rights“ (Murdock 1999 bzw. 1994, zitiert in Klaus/Lüneborg 2004b: 202) (\* 15) folgend haben Klaus/Lünenborg vier Ansprüche einer Gesellschaft (an die Medien) definiert, die eine kompetente Partizipation an kulturellen Ressourcen ermöglichen (vgl.: Zobl/Lang 2012: online) (\* 28): Ansprüche auf Informationen, Erfahrungen, Wissen und Teilhabe (vgl. Klaus/Lüneborg 2004b: 202) (\* 15). Im Kontext der Kunst wird darunter eine Teilhabe verstanden die nicht als „naives Mitbestimmungsparadigma“ (Ziese 2011: 77) (\* 27) zu verstehen ist, sondern eine „die Intervention ermöglicht, statt die dominanten Erzählweisen zu reproduzieren und Beteiligung zu simulieren“. Eine derart kompetente und intervenierende Teilhabe umfasst ein aktives Moment der Mitbestimmung und Mitgestaltung kultureller Bedeutungsproduktion durch das Individuum bzw. durch verschiedene Öffentlichkeiten (vgl.: Zobl/Lang 2012: online) (\* 28). Diese sich aktuell entwickelnden kollaborativen und auf Mitsprache bzw. Mitbestimmung ausgerichteten Prozesse sind Ausdruck jener „Participatory Culture“, die „eine Kultur mit niedrigschwelligem Zugang für künstlerischen Ausdruck und ziviles Engagement beschreibt und in der Menschen als aktive Beitragende und TeilnehmerInnen in kultureller und medialer Produktion (vor allem online und kollaborativ) agieren, sich gegenseitig in Netzwerken und Communities unterstützen und über informelles Mentoring Wissen teilen und weitergeben“ (Jenkins et. al 2006 (\* 10), Zobl 2011 bzw vgl. auch Zobl/Lang 2012: online (\* 28)).

#### **PRÄMISSE 4. Die Differenzierung von Kunst und Kultur als Basis zur Erkenntnisgewinnung aktueller Anforderungen an das Kulturmanagementfeld**

Um mehr Erkenntnisse über neue Struktur- und Vermittlungskonzepte gewinnen zu können, ist Karen van den Bergs Vorschlag, ja eher Postulat, „an den Unterscheidungslinien zwischen Kunst- und Kulturmanagement zu arbeiten, anstatt diese stillschweigend [...] gleichzusetzen“ (Van den Berg 2007: 78) (\* 23) Voraussetzung, um über den sich auf - vor allem eine zeitgenössische - Kunstproduktionen beziehenden kulturellen Managementprozess neue methodische Erkenntnisse zu generieren. Die „spezifisch deutsche Semantik, in welcher Kunst und Kultur oftmals synonym verwendet werden“ (Van den Berg 2009: 104) (\* 24) muss aufgebrochen und Differenzen und Interdependenzen müssen verstärkt in das Blickfeld der Forschung rutschen. Denn diese Synonymität und undifferenzierte Bedeutungsüberlappung ist Ausdruck eines veralteten, dennoch nach wie vor prägenden bildungsbürgerlichen Kulturverständnisses und verhindert, dass sich die Profilierung als wissenschaftliche Disziplin und - pragmatisch gesehen: die Aufgabenstellung und Profilentwicklung von KulturmanagerInnen - nur langsam bzw. schwerfällig entwickelt.









#### **PRÄMISSE 5. Zeitgenössische Kunst als Seismograph**








## gesellschaftlicher Entwicklungen

So muss sich, wenn Kultur als sich kontinuierlich entwickelnde mobile Alltagskultur verstanden wird, „Kultur managen“ und die kontinuierliche Weiterentwicklung, ja „Produktion“ von Kultur keineswegs auf einen Kunstkontext beziehen, sondern kann sich ebenfalls auf technische, soziale, politische, mediale usw. nachhaltige Veränderungsprozesse beziehen. Dass sich Kulturmanagement dennoch auf Kunst bezieht und diese dann oft in einem synonymen Verständnis mit Kultur gleich- bzw. nahe gesetzt wird, dürfte dabei – neben dem Verständnis von Hochkultur als kollektivem Wertestifter – seine Wurzeln auch in einem „Avantgardeverständnis“ von Kunst als Vorreiter und Motor von Fortschritt bzw. zumindest als neuer, wegweisender Impulsgeber begründet sein. Dass zumindest Strömungen zeitgenössischer Kunst als Seismograph gesellschaftlicher Entwicklung verstanden werden können, der in der Reflexion des kulturellen Status quo, in der Analyse und Beobachtung bestehender gesellschaftlicher Zusammenhänge und Missstände neue Sichtweisen ermöglicht bzw. generiert, kann zumindest als *eine* geltende Betrachtungsweise angenommen werden. Die kompetente und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Entwicklungen zeitgenössischer Kunst und ihrer gesellschaftlichen Anliegen ist folglich primäre Voraussetzung für ein Kulturmanagement, das die Mitgestaltung kultureller Kontexte und ihrer Entwicklungen als ihrem Handlungsfeld maßgeblich zugehörig betrachtet.





### PRÄMISSE 6. Künstlerische Interventionen und Partizipation als kulturelle Praktiken

Vor allem seit den 1960er Jahren spielt Partizipation als Praxis oder Postulat zumeist dann eine Rolle, wenn es um eine Selbstkritik der Kunst geht, die oft das Subjekt des Autors in Frage stellt (vgl. Zobl/Lang 2012: online)  (\* 28 ). Die „Distanz der Kunst zum ‚Leben‘ und der Gesellschaft“ (Kravagna 1998: o. S.)  (\* 16 ) und die Aufhebung dieser Distanz spielt dabei eine zentrale Rolle. Die so genannte „New Genre Public Art“ (Lazy 1997: 37)  (\* 17 ) befasst sich dann – ab den 1970er Jahren als eine sich kontinuierlich entwickelnde Strömung der zeitgenössischen Kunstproduktion – mit Themenstellungen des kulturellen Alltags und rückt in ihrer künstlerischen Praxis „das Soziale in den Mittelpunkt“ (Kravagna 1998: o.S.)  (\* 16 ). Ihrem künstlerischen Selbstverständnis entsprechend erfordert diese Form des künstlerischen Handelns, „von der symbolischen Ebene auf die ‚reale‘ zu wechseln, also an die Stelle der Deutung und Kritik des Sozialen die soziale Praxis zu setzen“ (Kravagna 1998: o. S.)  (\* 16 ). Als Aktionen in zumeist öffentlichen Räumen greifen diese unmittelbar am Ort eines vorab definierten gesellschaftlichen Missstands aktiv in das „organisierte kulturelle Gedächtnis“ (Groys 2004: 55)  (\* 8 ) ein. Sie nehmen somit einen kulturellen Bestand, bestehende gesellschaftliche Werte in Angriff, um aktiv – und zumeist gemeinsam mit der betroffenen sozialen Gruppe – eine „Umwertung der Werte“ (Groys 2004: 63)  (\* 8 ) herbeizuführen (vgl. Zobl/Lang 2012: online)  (\* 28 ).

Auch die sich ab den 90er Jahren zunehmend entwickelnde digitale Kunst interveniert in „spätkapitalistische Wirklichkeitsverhältnisse“, „indem sie digitale Realität abbildet und in diese eingreift, sie mitgestaltet und verändert“ (Friesinger/Schneider 2010: o. S.)  (\* 7 ). Auch jene Strömung zeitgenössischer Kunst, die Liebl und Düllo analog zum Computer-Hacking als „cultural hacking“ interpretieren, zielt als eine „Kunst des strategischen Handelns“ (Düllo/Liebl 2005)  (\* 6 ) darauf ab, bestehende Sichtweisen umzudeuten und umcodieren. Sie schafft sich „auf unorthodoxe Weise ihre eigenen kulturellen Wertesysteme“ und will „gegenüber der herrschenden Kultur“ eine „Gegenkultur propagieren“


(Düllo/Liebl 2005: 15)  (\* 6 ). Die Produktion veränderter kultureller Haltungen ist dabei zentrales Ziel von „Cultural Hackern“. Diese Interventionen wie etwa bei Culture Jamming-Aktionen  (\* 6 ) zielen nicht nur darauf ab, bestehende Machtverhältnisse und gesteuerte Konsummechanismen bewusst- und erfahrbar zu machen, sondern streben oft auch die aktive Beteiligung und einen eigenständigen Aktionismus der BürgerInnen an (vgl. Zobl/Lang 2012: online)  (\* 28 ).


### **PRÄMISSE 7. Künstlerische Produktion als Spezifikum kultureller Praktiken erfordert neue Formen einer vermittlungsorientierten Managementpraxis**

„Dass die Managementprämissen des Kulturmanagements kaum aus künstlerischen Produktionsbedingungen hergeleitet würden“ (Van den Berg 2009: 111)  (\* 24 ) dürfte ebenfalls mit der oben erwähnten undifferenzierten Betrachtung in Zusammenhang stehen. Denn die oft synonyme Verwendung von Kunst und Kultur und damit auch fehlende Differenzierung verhindert eine intensivere Auseinandersetzung mit einem v.a. zeitgenössischen Kunstverständnis und seinem Verhältnis zu Kultur als gelebte Alltagspraxis. Die künstlerische Praxis als *eine* Form der Kulturproduktion weist als ihr zentrales Spezifikum auf, dass sie sich in Relation zu anderen kulturellen Praktiken „weniger auf das Kollektive und auf Sozialität bildenden Sinn“ bezieht, „sondern eher auf die Irritation dessen, was als ‚common sense‘ beschrieben wird“, ausgerichtet ist (Van den Berg 2008: 79)  (\* 23 ). In ihrer distanzierten Auseinandersetzung mit dem kulturellen Status quo und dessen Reflexion, in der Analyse und Beobachtung bestehender gesellschaftlicher Zusammenhänge und Missstände können zeitgenössische Kunstpraxen und ihre ästhetischen Erfahrungsräume neue Sichtweisen generieren. So definierte auch die Frankfurter Schule Kunst als autonomes, von gesellschaftlichen und ökonomischen Einflüssen bzw. Bedingungen sich zu entsagendes Phänomen, als „*gesellschaftliche Antithesis zur Gesellschaft*“ (Adorno 1974, S. 19)  (\* 1 ). Die künstlerische Praxis „braucht zugleich einen gewissen Abstand wie auch einen Bezug zur Alltagswelt“ (Van den Berg 2007: 79)  (\* 23 ).

Diesen Abstand als Spezifikum von Kunst bewusst sichtbar zu machen und gleichzeitig den Bezug zur Alltagswelt erfahrbar werden zu lassen, ist eine der weiteren zentralen Prämissen für die Erschließung eines Handlungsfeldes von KulturmanagerInnen.

### **PRÄMISSE 8. Künstlerische Strategien als kulturell intervenierende Kommunikationsstrategien**

Künstlerische Interventionen, die einen gesellschaftlichen oder kulturellen Missstand als Ausgangspunkt ihrer Aktionen oder künstlerischen Produktion aufgreifen und in ihrer Arbeit einen Status quo neu zu interpretieren versuchen, verstehen wir als kulturelle Interventionen  (\* 7 ). Dem Verständnis von „Kultur“ als einen (temporären und prozesshaften) „Bestand“ von Bedeutungszuschreibungen folgend sind die Auswirkungen, die eine bestehende gesellschaftliche Sichtweise auf den gesellschaftlichen Alltag als gelebte Kulturpraxis hat, oft Ausgangsbasis künstlerischer und kultureller Interventionen. Häufig intendieren diese Interventionen einen sozialen Wandel in lokalen Kontexten zu evozieren bzw. einen Kommunikationsprozess zu initiieren.

Dirk Baecker spricht Kunstschaffenden dabei die Fähigkeit zu die eigenen Wahrnehmungen für die Wahrnehmung durch andere, also für Kommunikation, zu präparieren (Dirk 2005: 29)  (\* 2 ). In Anlehnung an Niklas Luhmann, aber auch Theodor W. Adorno bzw. Jürgen Habermas sieht Dirk Baecker in einer ästhetischen Erfahrung das Potential eigene Sichtweisen zu hinterfragen, die Chance mit eingefahrenen Verstehensmustern zu brechen: So initiiere die Kunst eine offene

Gesprächskultur, die Basis für das Gelingen von Verständigung und Vermittlung bedeute – und somit Kommunikationsprozesse, die den „Aushandlungsprozess“ dessen, was Kultur ist, aktiv in Gang setzen.

So intervenieren zahlreiche künstlerische Aktionen in bestehende kulturelle Bedeutungszuschreibungen und erstarrte Wahrnehmungsmechanismen. Zum Beispiel schärfen sie das Bewusstsein für Prozesse der Stereotypisierung, indem sie Mechanismen der Exklusion transparent und sichtbar machen. Die strategischen Werkzeuge dafür sind (künstlerische) Narration, Bedeutungsüberhöhung, Verfremdung, Verdichtung, Subversion und/oder auch Fake. In ihrer Intention, kulturellen und sozialen Wandel zu evozieren, interpretieren wir daher künstlerische Interventionen – analog – als kulturelle Interventionen.

### **PRÄMISSE 9. Die kulturelle Werteverchiebung als Indikator kultureller Produktionen**

In Anlehnung an die Begriffsdefinitionen der Wirtschaftswissenschaften gehen wir bei der Bestimmung kultureller Produktion von einem Produktionsbegriff aus \*( 9 ), der in Hinblick auf immaterielle Güter einen Wertschöpfungsprozess beschreibt, bei dem durch die Verwendung eines „bestehenden Materials“ (= kultureller Bestand) und den Einsatz „methodischer Produktionsfaktoren“ (= Werkzeuge der Intervention) „möglichst höherwertige Output-Güter“ (Witherton2005-2009: o.S. Stichwort Produktion,) (\* 22 ) (= neue kulturelle Sichtweisen) entstehen. Die „Arbeitsobjekte erfahren durch den Produktionsprozess eine Statusänderung (Transformation) und eine Wertsteigerung.“ (Berndt/Fantapie Altobelli/Schuster 1998: 322) (\* 4 ) Mit anderen Worten: Im Rahmen eines Wertschöpfungsprozesses erfahren kulturelle Bedeutungen jene bereits erwähnte „Umwertung der Werte“ (Groys 2004: 63) (\* 8 ), die „zunächst als Abwertung der [bestehenden] Werte verstanden [wird], ehe sie sich als neuer kultureller Wert durchsetzt.“ (Groys 2004: 63) (\* 8 ) Unter dem Aspekt der Innovation, so Boris Groys, ist diese „Umwertung“ der Kunst vorbehalten, da sich diese „in Distanz zur Wirklichkeit“ (Groys 2004: 17) (\* 8 ) auf eine außerkulturelle Wirklichkeit bezieht und diese hinterfragen kann.

Folgende Intentionen können daher in Hinblick auf stattfindende (immaterielle) Produktionsprozesse als Bedingung kultureller Intervention als kulturelle Produktionen definiert werden:

- Eine bis dahin kaum oder „so“ nicht wahrgenommene kulturelle Perspektive findet (nachhaltig) ein Sprachrohr,
- ein – offener – Prozess des öffentlichen Diskurses wird initiiert und
- neue Bedeutungszuschreibungen können in der Öffentlichkeit zirkulieren,
- sodass nachhaltig ein neues Bewusstsein – für eine gesellschaftliche Teilgruppe – evoziert werden kann und
- ein veränderter kultureller und gesellschaftlicher (Mehr-)Wert geschaffen wird.

So verstanden eröffnen künstlerische Interventionen als kulturelle Interventionen die Möglichkeit, etablierte Sichtweisen in Frage zu stellen und Impulse zu einer Neuverhandlung kultureller Bedeutungen öffentlich zirkulieren zu lassen. Damit diese Impulse eine nachhaltige Verschiebung und Etablierung im – wenn auch temporären – kulturellen Bestand bewirken können, müssen konsequenterweise sämtliche in dem Bedeutungsprozess involvierte Öffentlichkeiten an den Verhandlungen über eine alternative Bedeutung und Perspektive beteiligt werden.

### **PRÄMISSE 10: Die kollaborative Generierung kultureller**



## Wertverschiebungen als zentraler Bestandteil kultureller Managementprozesse im Kontext zeitgenössischer Kunstproduktion und kultureller Entwicklungen

Weil Kultur im Sinne des umfassenden Kulturverständnisses der Cultural Studies zentral mit Gesellschaft, Politik und Wirtschaft verflochten ist, kann Kultur nicht (beziehungsweise nur unter monopolisierten Machtverhältnissen) durch eine einzelne Person hergestellt und realisiert werden. So kann eine künstlerische Intervention durch ihre Ausrichtung als kulturelle Intervention verstanden, jedoch nicht per se als kulturelle Produktion erfasst werden: Erst wenn intendierte Sichtweisen – in einem erweiterten Prozess – in den „kulturellen Bestand“ als „gesellschaftlicher Mehrwert“ aufgenommen und in der Alltagskultur angekommen ist, kann von einer kulturellen Produktion gesprochen werden. Eine Wertverschiebung kann folglich nur als partizipatorischer Prozess erreicht werden: Den der Prozess jener öffentlichen (Neu-)Verhandlung von Sichtweisen wird zwar oft von Kunstschaffenden initiiert und öffentlich vermittelt – über die Aufnahme in den kulturellen Bestand entscheiden jedoch zahlreiche (betroffene) Teilöffentlichkeiten. So kann nur mit einem partizipatorischen Ansatz und einem – zumindest in Teilprozessen – auf Kollaboration ausgerichteten Interventionsprozess Kultur nachhaltig produziert werden. Eine aktive Teilhabe zu ermöglichen und die daraus entstehenden kulturellen Produktionsprozesse zu moderieren wird zukünftig m.E. das Handlungsfeld von KulturmanagerInnen maßgeblich bestimmen.

### AUSBLICK: KULTURMANAGERINNEN ALS MODERATORINNEN DES TRANSFORMATIONSPROZESSES „ART GOES CULTURE“

Der Kulturwissenschaftler Martin Tröndle beschreibt die zentrale Aufgabe von KulturmanagerInnen mit „to bring new sights of the world into the world“ (Tröndle 2005: 68) (\* 21 ). Sie sind zunehmend „bewusste oder unbewusste Mitgestalter in Prozessen kollektiver Kreativität“ (Mandel 2009: 16) (\* 18 ) und müssen „Kunst als Katalysator in unterschiedliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens ein[...]bringen“ (Mandel 2010: 17) (\* 18 ). Dieser Auffassung der Aufgabenbeschreibung von KulturmanagerInnen sowie den 10 definierten Prämissen folgend agieren KulturmanagerInnen im Kontext zeitgenössischer Kunstproduktion als „Link“ zwischen Kunst und Kultur, als ModeratorInnen künstlerischer Aktivitäten hin zu öffentlicher Teilhabe und Integration in den Alltag als gelebte kulturelle Praxis. Vereinfacht gesprochen: Der/die KulturmanagerInnen begleitet aktiv den Prozess von (zeitgenössischer) Kunst zu Kultur. Mit dieser Auffassung des Handlungsfeldes könnte nicht nur die Bedeutung von KulturmanagerInnen für die Kunst als auch die Kultur gestärkt, sondern vice versa die Rolle der (zeitgenössischen) Kunst als kultureller Bedeutungsgenerator wieder verstärkt in das gesellschaftliche Blickfeld gerückt werden.

### //Zur Person

Siglinde Lang

Siglinde Lang ist seit 2009 als Senior Scientist am Programmbereich Contemporary Arts & Cultural Production, nebenberuflich als freie Kulturmanagerin und Dozentin tätig, davor u.a. Leiterin der Kommunikationsabteilung der Kunstuniversität Linz. Studien der Germanistik & Kulturjournalismus (Wien, 1994-2000), Postgraduate Lehrgänge in Marketing und BWL (London, 1999 und Deutschland, 2001- 2002), Masterstudium in Medienkunst & Kulturtheorie (Berlin/Linz, 2006 – 2009),

Doktoratsstudium der Kommunikationswissenschaft (Salzburg, 2011-2014). Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Partizipatives Kulturmanagement, künstlerisch-kulturelles Unternehmertum und Partizipative Räume und kollaborative Wissensproduktion.

Mehr Info

## //Literaturnachweise

- \*1 Adorno, Gretel/Tiedemann, Rolf (Hg.) (1974): Theodor W. Adorno. 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- \*2 Baecker, Dirk (2005): Kommunikation. Leipzig: Reclam.
- \*3 Baecker, Dirk (2003): Wozu Kultur? 3. Aufl. Berlin: Kadmos.
- \*4 Berndt, Ralph/ Fantapie Altobelli, Claudia/ Schuster, Peter (1998): Handbuch der Betriebswirtschaftslehre. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- \*5 du Gay, Paul et al. (1997): Doing Cultural Studies: The story of the Sony Walkman Milton Keynes: Open University; Thousand Oaks, CA: Sage.
- \*6 Düllo, Thomas/Liebl, Franz (Hg.) (2005): Cultural Hacking: Kunst des Strategischen Handelns. Wien, New York: Springer.
- \*7 Friesinger, Günther/Schneider, Franz Apunkt (2010): Die digitale Neuformulierung des Verhältnisses von Geist und Körper. In: Friesinger, Günther (Hg): ParafloWS.10. Mind and Matters. Katalog zum Festival für digitale Kunst und Kulturen 9. September – 10. Oktober 2010. Wien: edition monochrom. (o.S.)
- \*8 Groys, Boris (2004): Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie. 3. Aufl. Frankfurt a.M.: Fischer.
- \*9 Hagoort, Giep (2003): Art Management Entrepreneurial Style. 3rd Edition. CW Delft: Eburon.
- \*10 Jenkins, Henry et al. (2006): Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century. Online unter <http://www.newmedialiteracies.org/files/working/NMLWhitePaper.pdf>.
- \*11 Johnson, Randal (1993): Editor's Introduction. In: Bourdieu, Pierre: The field of cultural production: Essays on art and literature. New York, NY u.a.: Columbia University Press. S. 1-25.
- \*12 Johnson, Richard (1985): Was ist überhaupt Kulturanalyse? In: Januschek, Franz (Hg.): Politische Sprachwissenschaft. Zur Analyse von Sprache als kulturelle Praxis. Opladen/Wiesbaden: Wiesdeutscher Verlag, S. 23-69.
- \*13 Johnson, Richard et al. (2004): The Practice of Cultural Studies. A Guide to the Practice and Politics of Cultural Studies. London u.a.: Sage.
- \*14 Klaus, Elisabeth/Lünenborg, Margreth (2004a): Medienhandeln als Alltagshandeln. Über die Konstituierung gesellschaftlicher Identität durch cultural citizenship in der Mediengesellschaft. In: Kurt Imhof, Heinz Bonfadelli, Roger Blum und Otfried Jarren (Hg.): Mediengesellschaft: Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 100-113.
- \*15 Klaus, Elisabeth/Lünenborg, Margreth (2004b): Cultural Citizenship: Ein kommunikationswissenschaftliches Konzept zur Bestimmung kultureller Teilhabe in der Mediengesellschaft. Medien & Kommunikationswissenschaft Jg. 52, H. 2, S. 193-213.
- \*16 Kravagna, Christian (1999): Arbeit an der Gemeinschaft. Modelle partizipatorischer Praxis. eipcp. Online unter <http://eipcp.net/transversal/1204/kravagna/de>
- \*17 Lazy, Susanne (1997): Mapping the terrain: New Genre Public Art
- \*18 Mandel, Birgit (2009): Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. In: Fachverband Kulturmanagement (Hg.): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009. Bielefeld: transcript. S.13-29.
- \*19 Stevenson, Nick (Hg.) (2001): Culture & Citizenship. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- \*20 Sturm, Eva (1999): Experimente, sanfte Anarchie und Möglichmacher. Drei künstlerisch-educative Projekte in Bad Radkersburg. In: Heide Linzer, Hans-Peter Wipplinger (Hg.): controvers. Wien 1999, 13f.

- \*21 Tröndle, Martin (2005): Questions of Ethics and Values for Art Managers. In: Voegen, Hermann (Ed.): What makes sense? Cultural Management and the Question of Values in a Shifting Landscape. ENCATC. S. 59 – 70.
- \*22 Witherton Jones Publishing Ltd.: Wirtschaftslexikon 24. Online unter [www.wirtschaftslexikon24.net](http://www.wirtschaftslexikon24.net).  
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktion/produktion.htm>
- \*23 Van den Berg, Karen (2007/2008): Vom „kunstbezogenen Handeln“ zum „Management of Meaning“. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement. In: *spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt. S. 76-85.
- \*24 Van den Berg (2009): Postaffirmatives Kulturmanagement. In: *Fachverband Kulturmanagement (Hg.): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, S. 97 – 125.
- \*25 Website der Kulturabteilung des Magistrats Linz. Online unter <http://www.linz.at/kultur/2112.asp>
- \*26 Website des Fachverbands Kulturmanagement. Online unter <http://www.fachverband-kulturmanagement.org/neue-rollenmodelle-und-theorien-im-kulturmanagement/>
- \*27 Ziese, Maren (2011): *Kuratoren und Besucher: Modelle kuratorischer Praxis in Kunstausstellungen*. Bielefeld: transcript.
- \*28 Zobl Elke/Lang, Siglinde (2012): *P/ART/ICIPATE- The Matrix of Cultural Production. Künstlerische Interventionen im Spannungsfeld von zeitgenössischer Kunst, partizipativer Kulturproduktion und kulturellen Managementprozessen. Ein Werkstattbericht über ein Forschungsprojekt*. In: *kommunikation.medien*, Ausgabe 1. Online unter: <http://www.journal.kommunikation-medien.at>

## //Fussnoten

- \* 1 Dieser Bericht bezieht sich auf das gleichnamige Dissertations-Teilprojekt von Siglinde Lang und stellt eine Weiterentwicklung bzw. inhaltliche Mitarbeit des Hauptprojektes und des gemeinsam mit Elke Zobl verfassten Artikels „P/ART/ICIPATE- The Matrix of Cultural Production“ (Zobl und Lang 2012) in Bezug auf das vorliegende Thema dar. An dieser Stelle möchte ich Elke Zobl für die großartige Zusammenarbeit und kontinuierliche Unterstützung herzlich danken.
- \* 2 Leitung: Dr. Elke Zobl, siehe >> (<https://www.p-art-icipate.net/?p=189>)
- \* 3 Anmerkung: Aus dieser notwendigen inter- bzw. transdisziplinären Herangehensweise ergeben sich jedoch grundlegende theoretische und praktische Herausforderungen in Bezug auf die Gefahr einer Verflachung theoretischer Modelle und die Schwierigkeit, eine gemeinsame Sprache im Rückgriff auf verschiedene Begrifflichkeiten, Theorien und Konzepte der einzelnen Ansätze zu finden. Im Teil- wie auch im Gesamtprojekt wird versucht, diese Problematik bewusst zu reflektieren, aber auch fruchtbar zu machen, wobei die Möglichkeit des Scheiterns (auch als ein oft nicht unwesentlicher Aspekt zeitgenössischer Kunstpraxen) zumindest in Teilbereichen in Betracht gezogen werden muss. Das Projekt befindet sich derzeit in der Phase der konzeptionellen Entwicklung und wird in den nächsten zwei Jahren umgesetzt.
- \* 4 Siehe dazu u.a. die Arbeiten des Instituts für Interventionsforschung und Kulturelle Nachhaltigkeit an der Universität Klagenfurt (Krainer/Trattng 2007).
- \* 5 Vgl. dazu: >> Zobl/Lang: P/ART/ICIPATE - Investigating the Matrix of Cultural Production (<https://www.p-art-icipate.net/?p=189>)
- \* 6 >> siehe Article: Culture Jamming (<https://www.p-art-icipate.net/?p=290>)
- \* 7 Als eine künstlerische Intervention, die als kulturelle Intervention konzipiert ist, sei beispielhaft auf die Aktion „Nike Ground“ (Wien 2003) der Künstlergruppe „0100101110101101.ORG“ (Eva and Franco Mattes) verwiesen, die 2003 – auf Initiative von public net.base – den Karlsplatz zu einem „Austragungsort eines dramatisierten Gedankenexperimentes“ (Wassermair 2005: o. S.) machten: Den PassantInnen und Medien wurde suggeriert, dass der Karlsplatz kurz vor einer Übernahme durch den Markenartikelkonzern Nike stehe. So wurde mittels künstlerischer Strategien der Verdichtung, der Erhöhung sowie des Fakes ein breiter öffentlicher Diskussionsprozess über den öffentlichen Raum und seine zunehmende Aneignung durch globale Konzerne bzw. ihre kapitalistischen Interessen initiiert, „um durch diese hyper-reale Inszenierung [...] Wahrnehmung zu verändern“ (ebda).
- \* 9 Anmerkung: An dieser Stelle sei auf die Herausforderungen bezüglich des verwendeten Fachjargons in Bezug auf die Cultural Studies verwiesen, die sich aufgrund des interdisziplinären Ansatzes des Projektes ergeben.