

Art goes culture!

Zum Handlungsfeld von Kulturmanagern und
Kulturmanagerinnen im Kontext zeitgenössischer
Kunst und kultureller Produktion
SIGLINDE LANG

1. Vorbemerkungen

Kunstschaffende machen Kunst – und Kultur?! Im deutschsprachigen Raum werden die Begriffe Kunst und Kultur oft synonym verwendet. Und doch sind Kunst und Kultur nicht per se gleichzusetzen. Wo liegen Unterschiede? Was ist das Verbindende? Wann ist bzw. wird Kunst Kultur? Wird Kultur gemäß der Cultural Studies als unser Orientierungssystem im Alltag verstanden, stellt es ein Bedeutungsraaster an Werten, Einstellungen und Haltungen dar, mittels dessen wir – oft unbewusst – durch unseren Alltag navigieren. Doch gerade mit diesem alltäglichen Bedeutungsraaster setzen sich zahlreiche Kunstschaffende in ihrer Arbeit kritisch auseinander. Sie hinterfragen Vertrautes, Gewohntes, Gängiges und entwerfen differenzierte Wahrnehmungsperspektiven. *Art goes culture!*¹ setzt bei dieser Unterscheidungslinie von Kunst und Kultur an und versucht aus einer Differenzierung von (zeitgenössischer) künstlerischer und kultureller Produktion neue Perspektiven für das Kulturmanagementfeld zu gewinnen.

Das Berufsfeld des Kulturmanagers ist seit etwa 40 Jahren als solches definiert und positioniert. Bis in die 1990er-Jahre war das Aufgabengebiet von Kulturmanagern jedoch durch eine strikte Trennung von künstlerischen Prozessen sowie seine kaufmännische Ausrichtung bestimmt (HEINRICHS 1993: 186f.). Diese Trennung hatte vor allem zum Ziel, den (notwendigen) Professionalisierungsschub in kulturellen Betrieben und Organisationen zu leisten, diente jedoch ebenfalls dazu, das neue Berufsfeld der Kulturmanager auf einer betriebswirtschaftlichen Grundlage gegenüber bereits etablierten Arbeitsbereichen von Kuratoren, Kunstschaffenden oder auch Programmgestaltern (künstlerischen Leitern) abzugrenzen und Interessenskonflikten vorzubeugen

1 *Art goes culture!* ist ein laufendes Forschungsprojekt des Programmbereichs *Contemporary Arts & Cultural Production* der Universität Salzburg. Der Artikel versteht sich folglich als ein Work-in-Progress-Bericht.

(TRÖNDLE 2008: 62f.). Aktuell gestalten sich gerade diese Arbeitsbereiche und Rollenbilder fließender und vielfältiger (BERG 2007). Auch der soziokulturelle Kontext rückt wieder zunehmend in das Blickfeld des Kulturmanagement (DEWEY 2004: 70; MANDEL 2013). „Kulturorganisationen“ bzw. kulturelle Unternehmungen/Projekte werden zunehmend auch unter kulturmanagerialer Perspektive als „Sinnorganisationen“, „die von künstlerischen Themen bestimmt sind,“ (TRÖNDLE 2008: 65) verstanden. Zusätzlich zum künstlerischen Gehalt definieren jedoch auch der jeweilige künstlerische und kulturelle Kontext, in dem sich ein Thema verortet, und der damit verbundene Wunsch nach Veränderung der jeweiligen Produktionsbedingungen die Handlungsstrategien sowie Arbeitspraktiken von Kulturmanagern (und Kunstschaffenden). In diesem Bezugsfeld ist auch jenes Postulat zu sehen, das Martin Tröndle (2008) in Hinblick auf einen „Paradigmenwechsel“ im Kulturmanagement konstatiert: Kunst- und Kulturmanagement muss „praxisrelevanter, d. h. künstlerischer werden“ (TRÖNDLE 2008: 65). Dies impliziert, dass in der kulturmanagerialen Praxis „vermehrt Inhalte in den Mittelpunkt rücken, denn im Kunstbetrieb geht es um ästhetische und gesellschaftliche Phänomene und erst in zweiter Linie um arbeitsteilig gesteuerte Prozesse“ (TRÖNDLE 2008: 62).

Dieses Postulat setzt eine integrative Kulturmanagementpraxis voraus, für die sich „das traditionelle Instrumentarium des Kulturmarketing und der Kulturfinanzierung als so nicht mehr geeignet“ (BERG 2008: 76) erweist und die abseits betriebswirtschaftlicher Adaptionen eigene Instrumentarien des Managens zu entwickeln sucht: Die Anregung zu selbstkritischen Diskursen, zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Kunst- und Kulturverständnis sowie auch die Initiative neuer sozialer Interaktionen (BERG 2008: 82) könnten vielmehr neue Parameter einer Managementpraxis werden, die „ungelöste Probleme als eigentliche Existenzberechtigung begreift“ (BERG 2008: 83).

Kulturmanager im Kontext zeitgenössischer und kultureller Entwicklungen verstehen wir folglich als Moderatoren, die zwischen diesen Schnittstellen von künstlerischer Produktion und kultureller Bedeutungsproduktion agieren und eine aktive Gestaltung von Kultur forcieren. Das kulturelle Management bezieht sich demzufolge auf einen kontinuierlichen Bedeutungs- bzw. „Aushandlungsprozess“ (BERG 2009: 111) dessen, was (aktuell) als Kultur verstanden bzw. gelebt wird. Kultur „als offener und reversibler Prozess des Aushandelns von Bedeutungen“ (WIMMER 2005: 41, zit. nach LÜDDEMANN 2008: 53) ist nicht statisch, sondern unterliegt ständigen Veränderungen und dynamischen

Gestaltungsparametern. Die grundlegende Herausforderung von Kulturmanagern liegt daher in der Förderung der gesellschaftlichen Mitbestimmung, indem sie den Schritt vom primären Kulturkonsum zu einer aktiven Kulturproduktion begleiten und mitverantworten.

Im zeitgenössischen Kunstsektor sind es vor allem sogenannte künstlerische Interventionen, die bewusst neue Sichtweisen evozieren. Dieser Begriff bezieht sich auf „künstlerische Arbeiten, die gezielt in ihr soziales Umfeld eingreifen“ und „die Auseinandersetzung mit dem Aussen, mit dem lokalen Kontext, mit politischen und sozialen Bewegungen“ suchen (INSTITUTE FOR ART EDUCATION 2013). Als Beispiele für aktuelle zeitgenössische künstlerische Interventionen, mit denen sich das Forschungsprojekt *Art goes culture!* befasst, sei auf Projekte der Gruppe *Wochenklausur* (LANG/ZOBL 2013) oder auch performative Theaterprojekte von *ohnetitel* (LANG/ZOBL 2012b) sowie auf partizipative Produktionen des Theaters *Hausruck* (LANG/ZOBL 2012b) verwiesen. Gemeinsam ist all diesen Projekten, dass aus lokalen künstlerischen Interaktionen kulturelle und gesellschaftliche Bedeutung geschaffen bzw. intendiert wird und Kunstschaffende als Initiatoren (auch) die Koordination des Projektes übernehmen. Diese Integration von künstlerischen und kulturmanagerialen Aufgaben in einer Person ist Ausdruck eines (individuellen) Unternehmertums, in dem soziokulturelle Perspektiven die Basis künstlerischer Initiativen darstellen (BRKIC 2009: 275f.). In diesen Unternehmungen ist es – so Brkic (2009: 276) – nicht möglich, die künstlerische Produktion von ihren sozialen, ökonomischen und politischen Kontext zu trennen bzw. getrennt zu handhaben.

In interventorisch angelegten Projekten werden Partizipation und Kollaboration (daher) unmittelbar in die künstlerischen Prozesse integriert und das eigene Arbeitsfeld wird in einer gesellschaftlichen Dimension verortet (BORRIES et al. 2011). Basierend auf unserer Auseinandersetzung und Analyse dieser speziellen Form der künstlerischen Produktionen, die aktiv einen sozialen oder gesellschaftlichen Wandel intendieren, hat sich folgende zentrale Fragestellung formiert: Unter welchen Prämissen kann sich ‚Kultur managen‘ auf ein künstlerisches Produktionsfeld beziehen, das die aktive Mitgestaltung an kulturellen Bedeutungsprozessen intendiert?

Birgit Mandel (2009: 22) stellt für die Kulturmanagementforschung explizit fest, dass „sich viele Fragen nicht einer Wissenschaftsdisziplin zuordnen lassen, sondern multidisziplinär verhandelt werden müssen“. In diesen Forschungskontext ordnet sich *Art goes culture!* ein und folgt

dem Verhandlungsansatz verschiedener Disziplinen, wobei die Cultural Studies und die darauf aufbauenden Konzepte der Cultural Citizenship und Participatory Culture zentrale Bezugspunkte darstellen. Die folgenden zehn Prämissen formulieren ein solch interdisziplinär verhandeltes Kulturmanagementverständnis, das auf ein aktives Gestalten von Kultur im Kontext zeitgenössischer Kunst zielt.

2. Prämisse 1: Basis der Erkenntnisgewinnung ist die Differenzierung von Kunst und Kultur

Kunst und Kultur zu differenzieren, ist Voraussetzung für die Generierung neuer methodischer Erkenntnisse für die akademische Disziplin Kulturmanagement (TRÖNDLE 2006; BERG 2008), bzw. ist eine Spezifizierung der jeweils zugrunde liegenden Definitionen (ZEMBYLAS 2004: 14f.) zur Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse erforderlich. Wir setzen diese Spezifizierung bei einer Differenzierung von künstlerischer Produktion und kultureller Produktion an: Künstlerische Produktionen bezeichnen einen komplexen Herstellungsprozess, bei dem mit künstlerischen und ästhetischen Mitteln ein Artefakt produziert wird. Artefakte können dabei materielle sowie – v. a. im zeitgenössischen Kunstbereich – auch immaterielle Produkte darstellen wie etwa eine Aktion bzw. einen davon ausgelösten Prozess. In diesem Fall verschwimmen auch die Grenzen von Produktion und Rezeption. Dieser künstlerische Herstellungsprozess unterliegt Produktionsbedingungen, die durch rechtliche, ökonomische und politische Interessen und Reglementarien mitbestimmt sind.

Eine kulturelle Produktion definieren wir als eine Re-Produktion oder Neuverhandlung von Bedeutungszuschreibungen und als einen Prozess unter Beteiligung zahlreicher Vermittlungsinstanzen, der extern gelenkt und aktiv gestaltet werden kann. Der Terminus ‚Cultural Production‘ geht ursprünglich auf Pierre Bourdieu zurück, der in *The Field of Cultural Production* (BOURDIEU 1967) verdeutlicht, inwiefern „multiple mediators“² an kulturellen Bedeutungszuschreibungen mitwirken und durch ihre Einflussnahme Kultur produzieren. Diese „vielfach beteiligten Vermittlungsinstanzen“ im Feld kultureller Produktion versuchen wir in unserer Forschungsarbeit im Verhältnis zu Richard Johnsons (1985, 1986, 2004) Modell des „Kreislaufs der Kultur“ bzw. in du Gays et

2 Eigenübersetzung: „vielfach beteiligte Vermittlungsinstanzen“.

al. (1997) Weiterentwicklung zu fassen. So soll veranschaulicht werden, inwiefern die Produktion, aber auch Rezeption von kulturellen Inhalten durch Kontextfaktoren in einer Matrix kultureller Produktion (LANG/ZOBL 2012a) bestimmt ist. Versteht man Bedeutungsproduktion als „durch Artikulationen vermittelt“ (HEPP 2009: 253), bzw. als eine durch „diskursives In-Beziehung-Setzen“ entstehende Bedeutungsveränderung und „als Prozess der machtgeprägten Bedeutungszuweisung“ (HEPP 2009: 253), ist kulturelle Bedeutungsproduktion vor allem als Prozess aufzufassen, in dem Sichtweisen und Einstellungen erzeugt, aufgenommen und in einem öffentlichen Zirkulationsprozess distribuiert werden, dabei aber auch kontinuierlich reproduziert und/oder in der Gesellschaft neu verhandelt werden. Aus dieser Auffassung eines Circuit of Culture folgt, dass Gesellschaften, Gruppen und Einzelpersonen kontinuierlich an den Prozessen der kulturellen Produktion – wenn zumeist auch unbewusst und indirekt – beteiligt sind. Bei unserer Definition von ‚Cultural Production‘ geht es also weniger um eine passive Produktion von Kultur, die oft dem Erhalt von Machtansprüchen singulärer Interessensvertretungen – politisch, ökonomisch oder auch rechtlich – dient, sondern um die aktive Mitgestaltung von Kultur (LANG/ZOBL 2012a).

3. Prämisse 2: Kulturmanager³ agieren an den Schnittstellen von künstlerischer ‚und‘ kultureller Produktion

Basierend auf diesem Differenzierungsansatz von Kunst und Kultur (inter-)agieren Kulturmanagern an den Schnittstellen von künstlerischer Produktion und kulturellen Bedeutungsprozessen. Im Kontext zeitgenössischer künstlerischer Produktionen ist daher der Typus aktiv gestaltender Kulturmanagern erforderlich. Aktiv gestaltend bedeutet, dass sie mitverantwortlich sind für die Konzeption dessen, was als Kultur gelebt wird, und somit gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Birgit Mandel (2012a) spricht in diesem Zusammenhang von einer „verantwortungsbewussten, an nachvollziehbaren Zielen orientierten Gestaltung des gesellschaftlichen Kulturlebens,“ Scheytt (2008: 131) von „aktivierendem Kulturmanagement“, das „auf ein Zusammenwirken von Staat,

3 Kultur (managen) kann, muss sich aber nicht auf Kunst beziehen. Im folgenden Artikel sind – siehe Untertitel des Beitrags – stets Kulturmanager im Kontext von (zeitgenössischer) Kunst gemeint.

Markt und Zivilgesellschaft bei der Gewährleistung der Infrastruktur im öffentlichen und gemeinschaftlichen Interesse“ zielt, Lüddemann (2008: 48) von Kulturmanagement als „Fertigkeit in Fragen kultureller Bedeutungsproduktion“ und Ebewo und Sirayi (2009: 285) definieren die kulturelle Managementaufgabe als strategische Koordination von Prozessen, die Auswirkungen auf den kulturellen Sektor haben.

Dieser Typus eines aktiv gestaltenden Kulturmanagers unterstützt die (aktive) Produktion von Kultur und sieht darin das zentrale Aufgabenfeld. Produktion von Kultur impliziert, dass – wie bereits in Prämisse 1 formuliert – Kultur nicht einem ‚culture just happens‘ unterliegt, sondern die aktive Mitgestaltung betroffener Öffentlichkeiten erfordert. Kulturmanager sind folglich aufgefordert, weniger die Reproduktion von Kultur durch bestehende Machtverhältnisse sowie deren politische, ökonomische und rechtliche Interessen zu unterstützen, als vielmehr die Mitsprache jener Personengruppen, die Kultur im Alltag leben, zu ermöglichen.

4. Prämisse 3: (Zeitgenössische) Kunst wird als Seismograph gesellschaftlicher Entwicklungen erfasst

Unter soziokultureller Perspektive kommt Kunst „die Aufgabe einer gesellschaftlichen Selbstreflexion, der Sinnfindung und Orientierung“ (FUCHS 2011: 33) zu. Dieses „Alltagsverständnis von Kunst“ (FUCHS 2011: 172) fasst Max Fuchs (bezugnehmend auf Hermann Glaser) folgendermaßen zusammen: Kunst verarbeitet Realität in Vieldeutigkeit, Kunst zeigt Spannungen und Widersprüche, Kunst reflektiert den Alltag und Kunst zeigt Neues, durchaus auch Unbequemes. Dass in ihrer Orientierungsfunktion zumindest Strömungen zeitgenössischer Kunst als Seismograph gesellschaftlicher Entwicklungen verstanden werden können, kann als eine geltende Betrachtungsweise des Verhältnisses von Kunst und Kultur aufgefasst werden.

Generell beziehen sich künstlerische Produktionen auf eine Alltagswirklichkeit, d. h. sie reflektieren und hinterfragen oftmals einen aktuellen kulturellen Status quo. Wir sehen in dieser Reflexion die seismografische Funktion von Kunst verankert, wobei Kunst selbstver-

ständig zahlreiche Funktionen⁴ innehaben kann. Die seismografische Funktion von Kunst kann analog dem Einsatz von Seismografen in der Erdbebenforschung als Registrieren, Erkennen und Lokalisieren von – im Kontext von Kunst – gesellschaftlichen Erschütterungen verstanden werden.

In unserer Auseinandersetzung mit zeitgenössischen Kunstprojekten hat sich gezeigt, dass diese seismografische Funktion oft Merkmal einer zeitgenössischen (freien) Kunstszene ist, da gerade diese aus einer kritischen Haltung heraus Initiativen setzt, oft auch in ihrer Selbstorganisation, und neue Sichtweisen zu produzieren sucht. So greifen künstlerische Produktionen in aktuelle Bedeutungszuschreibungen ein und intervenieren in das, was aktuell als Kultur verstanden und gelebt wird. Der Entschluss, sich zu formieren, resultiert zumeist aus einem Mangel, aus dem Bedürfnis, einen fehlenden Beitrag zum Kunst- und Kulturgesehen zu leisten und so – durch Betreten von Neuland – eine Veränderung herbeizuführen (BOCK/LÜDDEMANN 2011: 378). Die Freude am Ausprobieren von Neuem, am Experimentieren ist dabei ein zentrales Charakteristikum. Der laborhafte Zugang lässt die seismografische Dimension von Kunst oft erst virulent werden.

5. Prämissen 4: Die Distanz ist zentrales Spezifikum künstlerischer Produktionen

Worin liegt diese seismografische Dimension von Kunst, das Besondere der künstlerischen Praxis als einer kulturellen Praxis begründet? Kulturelle Praktiken sind generell jene Handlungsweisen, in denen Kultur ihren Ausdruck findet. Dieser Ausdruck kann Reflexion oder kritische Auseinandersetzung beinhalten und auf einer symbolischen Ebene erfolgen. Für das Verständnis des Verhältnisses von Kunst zu (Alltags-)Kultur ist dabei das „Problem der Eigenart der Kunst als eine symbolische Form“ (PAETZOLD 2008: 92) von wesentlicher Bedeutung. Ernst Cassirer beschreibt diese „Eigenart“ damit, dass die Kunst Formen der Welt evident werden lässt, ohne diese zu erklären. Kunst ahmt Wirklichkeit nicht nach, sondern entdeckt diese (CASSIRER 1990: 233). Während andere kulturelle Symbole – wie etwa die Wissenschaft oder auch die Sprache – die Wirklichkeit primär strukturell zu erklären suchen, „evo-

4 Vgl. dazu Max Fuchs (2011) und seine umfassenden Darstellungen der Kulturfunktionen von Künsten.

ziert der Symbolismus der Kunst im Betrachter ästhetische Erlebnisse, die reicher und komplexer sind als die Sinneserfahrungen des Alltags“ (PAETZOLD 2008: 93). Gerade dadurch, dass künstlerische Praktiken nicht (unbedingt) den Anspruch erheben, Lösungen, Erklärungs- oder Handlungsmodelle, sondern sinnliche Erfahrungsräume zu generieren, werden Perspektiven abseits konventioneller und gängiger Erfahrungs- und Wahrnehmungsstrukturen eröffnet.

Da die Kunst primär Wirklichkeit nicht erklären will, braucht sie Distanz zu dieser. Kunst nimmt nicht unmittelbar Bezug auf Alltagswirklichkeit, ja entzieht sich dieser scheinbar, aber gerade dadurch bezieht sie sich eben (doch) auf Wirklichkeit. Oder vice versa betrachtet: Kunst scheint sich auf die Wirklichkeit zu beziehen. Dieser scheinbare Bezug wird in „Reflexionen auf die dadurch hervorgerufene Wirkung“ (SCHOLZE 2000: 102) evident. Darin zeigt sich der sogenannte „Doppelcharakter von Kunst“ (ADORNO 1996: 340). Konrad Paul Liessmann kommentiert diese Distanz in der Kunst: „Wenn Kunst einen Sozialcharakter hat, dann ist es der des Asozialen“ (Liessmann, zit. nach SCHOLZE 2000: 102). Doch gerade diese Asozialität macht – zumindest bei Adorno – die soziale, wenn auch gesellschaftskritische Funktion von Kunst aus.

Zeitgenössische künstlerische Strategien, wie etwa Narration, Bedeutungsüberhöhung, Verfremdung, Verdichtung, Subversion, Inspektion oder auch der Fake, sind Ausdruck dieser Distanz. In verdichteter und oft subversiver Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit bzw. Formen dieser bringen Kunstschaffende eine differenzierte Sichtweise ein – zumeist auf symbolischer Ebene bzw. in symbolischen Formen. Ein Individuum muss die Möglichkeit haben, an diesen symbolischen Formen von Kultur zu partizipieren. Erst dann können diese in individueller Aneignung als Ausdruck eines selbstbestimmten Handlungsfeldes interpretiert werden. Kunst als eine dieser symbolischen Formen erfordert folglich Vermittlungsangebote, die dem Spezifikum von Kunst entsprechen. Kulturmanagern kommt – wie Karen van den Berg (2008) bereits 2008 postuliert hat – verstärkt die Aufgabe zu, jene für den künstlerischen Handlungsraum notwendige Distanz zur Wirklichkeit als Spezifikum von Kunst bewusst sichtbar und gleichzeitig ihren Bezug zur Alltagswirklichkeit erfahrbar zu machen.

6. Prämisse 5: Künstlerische Produktionen initiiieren offene Kommunikationsprozesse

Indem die Kunst in einen distanziierten Dialog mit der Wirklichkeit tritt, eröffnet sie Kommunikationsprozesse, die auf ästhetischen Erfahrungen beruhen. Dirk Baecker (2005: 46) spricht Kunstschaftenden die Fähigkeit zu, „die eigenen Wahrnehmungen für die Wahrnehmung durch andere, also für Kommunikation, zu präparieren“. In Anlehnung an Niklas Luhmann, aber auch Theodor W. Adorno und Jürgen Habermas sieht Dirk Baecker in einer ästhetischen Erfahrung das Potenzial, eigene Sichtweisen zu hinterfragen, und die Chance, mit eingefahrenen Verstehensmustern zu brechen: Insbesondere das Einlassen auf Kunst, das Zulassen einer Auseinandersetzung mit differenzierten Wahrnehmungssträngen ermöglicht eine Schärfung des Kommunikationsverständnisses, denn das bewusste Reflektieren einer neuartigen, vielleicht irritierenden Wahrnehmungsperspektive, das Einbringen und Überprüfen eigener Erfahrungsmodi und das daraus folgende Aushandeln und Konstruieren von Bedeutungen weist erstaunliche Parallelen zu kommunikativen Abläufen auf. Kommunikation kann daher als aktiver Prozess einer sozialen Positionierung begriffen werden (BAECKER 2005: 29f.).

Der Dialog mit Kunst eröffnet somit ein prototypisches Kommunikationsfeld, das die Betroffenen in „einen Sog der Herstellung einer gemeinsamen Basis“ (BAECKER 2005: 38) mit dem Artefakt zieht. So initiiert Kunst eine offene Gesprächskultur, die Basis für das Gelingen von Verständigung und Vermittlung ist. Sie mobilisiert Kommunikationsprozesse, die eine Reflexion der eigenen Sichtweise erfordern und die einen Aushandlungsprozess darüber, was Kultur ist, in Gang setzen. Es entstehen Kommunikationssituationen, in denen über kulturelle Praktiken, künstlerische Eigenarten, kulturelle Konventionen, teilweise auch über das originäre Zustandekommen dieser sowie über den Entwurf von Alternativen diskursiv verhandelt wird. Dieser Prozess kann als interaktiver Kommunikationsverlauf und somit als eine offene Sinnkonstitution verstanden werden.

7. Prämisse 6: Partizipation als verbindendes Element künstlerischer ‚und‘ kultureller Interventionen

Künstlerische Produktionen mit der Intention, einen kulturellen und sozialen Wandel zu evozieren, können als künstlerische und – analog – als kulturelle Interventionen interpretiert werden (LANG/ZOBL 2012a). Diese Intention hat vor allem in den 1960er-Jahren – ich verweise nur exemplarisch auf John Cage, Allan Kaprow oder die Fluxusbewegung und Joseph Beuys – eine zentrale Rolle gespielt, wobei die Aufhebung der Distanz von Kunst und Leben (KRAVAGNA 1998) ein zentrales Postulat war. Diese Aufhebung hatte einen Wechsel von der symbolischen auf eine reale Ebene bzw. die Verknüpfung dieser zur Folge. Seither 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 (LANG/ZOBL 2012a). Partizipation in der Kunst hat sich seither vor allem durch die New Genre Public Art, die Medienkunst, aber auch durch Strömungen wie Cultural Hacking sowie differenzierte Formen der Kunstvermittlung laufend weiterentwickelt und gewandelt. Auch in der zeitgenössischen Kunst spielt Partizipation nach wie vor eine zentrale Rolle. So führt Till Briegleb (2011), Journalist des *Art Magazins*, in seiner Auflistung der zehn gängigsten Kunststrategien Partizipation als die „konkrete Teilhabe in Form von Mitmachen“ an und präzisiert:

Partizipative Kunstwerke sind als Prozess angelegt und setzen immer voraus, dass der Betrachter seine Rolle überwindet und aktiv an der Gestaltung einer Idee mitwirkt. (BRIEGLEB 2011)

Partizipatorische Kunstprojekte zielen dabei „auf die Herstellung neuer Kollektivitäten“ (HÖLLER 2007: 419) ab; demzufolge entstehen „neue Interessen- und Aktionsgemeinschaften“ (HÖLLER 2007: 419). Nicht mehr der Künstler steht als – singuläres – Subjekt bzw. als Autor für die Herstellung eines Werkes im Vordergrund, sondern die „kollektive Verantwortlichkeit“ (ZIESE 2010: 75) und Reziprozität bestimmen den künstlerischen und in Folge kulturellen Schaffensprozess. Partizipation meint in diesem Zusammenhang die Teilhabe an Entscheidungsprozessen, die Intervention ermöglicht, statt die dominanten Erzählweisen zu reproduzieren und Beteiligung zu simulieren.

Dieses Verständnis von Partizipation impliziert auch ein Konfliktpotenzial, das überhaupt erst „Wissensaustausch“ (MIESEN 2012: 79) und Veränderung ermöglicht. Konflikt meint den „Zusammenstoß

von Interessen, Absichten und Zielen“ (MIESEN 2012: 78) und wird als „Antriebsmaschine für eine kritische und produktive Kollaboration“ (MIESEN 2012: 80) verstanden. Oft richten sich partizipatorische Projekte daher auch weniger an das Individuum selbst als vielmehr an eine Gruppe. Die Beteiligung mehrerer Menschen ist Voraussetzung, um durch eine kollaborative Kommunikationsstruktur offene Aushandlungsprozesse in Gang setzen zu können. Partizipation ist somit auch – wie es Suzana Milevska (2006) formuliert – als „Wagnis der Aktivierung bestimmter Beziehungen“ zu verstehen. Dieses „Wagnis“ kann sowohl von Künstlern als auch von Kunstinstitutionen oder Kulturmanagern initiiert und koordiniert werden.

Ein konfliktorientierte Verständnis von Partizipation stellt sich dabei vor allem der Frage, „wie man von außen – nicht von innen – an klar definierten und bereits bestehenden Machtstrukturen partizipieren kann“ (MIESEN 2012: 19). Denn erst durch ein externes Engagement „einer von außen kommenden kritischen Stimme“ (MIESEN 2012: 79) können neue Formen von Wissensproduktion entstehen. In der „Autonomie der Kunstwelt“ sieht Miessen (2012: 80) diese Infrastruktur bereitgestellt.

Dennoch werden durch (vor-)gegebene Strukturen, die jeder Initiative, auch partizipatorischen Kunstprojekten, immanent sind, bereits Selektions- und somit Exklusionsmechanismen in Gang gesetzt. Das *Institute for Art Education* greift dieses Dilemma speziell für die Kunst- und Kulturvermittlung auf, wenn sie der „partizipativen Beteiligung“ die Möglichkeit zur „eigenständigen Gestaltung“, „zum Umarbeiten von Inhalten und Formen oder auch der Handlungsregeln selbst“ einräumt, jedoch auf einen Gestaltungsraum innerhalb eines „Rahmens“ (INSTITUTE FOR ART EDUCATION 2012) und somit auf die Frage, „wer in welchem Umfang woran partizipiert“ und „vor allem auch, wer in der Position ist, Partizipation zu erlauben, und wer die Verantwortung für deren Wirkungen trägt“ (INSTITUTE FOR ART EDUCATION 2012) verweist. Erst in (Vermittlungs-)Projekten mit „kollaborativer Beteiligung“ (INSTITUTE FOR ART EDUCATION 2012), in denen Rahmen, Methodik und auch Thematik von einer Gruppe erarbeitet werden, können auch eigene bzw. der künstlerisch-kulturellen Unternehmung anhaftende Legitimitäts- bzw. Existenzansprüche und somit neue Kraftverhältnisse verhandelt werden. Analog Miessen verweist das *Institute for Art Education* (2012) auf die Notwendigkeit einer Außenperspektive, wenn sie eine „reklamierende Beteiligung“ jenen Gruppen zuspricht, die von außen an eine Kunstinstitution bzw. eine künstlerisch-kulturelle Unternehmung herantreten und (aktiv)

Mitsprache und Mitgestaltung einfordern. Erst unter Involvierung dieser externen Perspektive kann von Kollaboration (im Gegensatz zu Kooperation) als einer Form der partizipativen Zusammenarbeit mit einer „Wirkungsmacht“ bzw. auch „Instrumentalität“, „mit der man nicht unmittelbar verbunden ist“ (MIESEN 2012: 79), gesprochen werden.

Partizipation in kulturellen Managementprozessen verlangt aufgrund der damit verbundenen Initiierung und Ermöglichung eines auch konfliktpotenziellen Diskurses von Kulturmanagern, sich folglich (auch) mit Fragestellungen eigener Legitimitätsansprüche und Interessen, nicht nur der zu vertretenden Organisation, des Betriebes oder des Projektes, sondern auch mit persönlichen Handlungslogiken und Intentionen auseinanderzusetzen.

8. Prämisse 7: Die Tendenz zu kollaborativen Rollenverteilungen ist Ausdruck ziviler Mitsprache

In Hinblick auf eine verstärkte öffentliche Teilhabe und bedingt durch die Möglichkeiten von Social Media, ist eine der zentralen Entwicklungen im zeitgenössischen Kunst- und Kultursektor die bereits erwähnte hybride Rollenverteilung. Vormalig eindeutig zugeschriebene Rollen gestalten sich fließender und sind oftmals nicht mehr Einzelpersonen oder spezifischen Teilöffentlichkeiten vorbehalten. So agieren Künstler oft selbst (z. B. in Produzentengalerien) oder zusätzlich als Kuratoren, die – vor allem in der freien Szene – z. B. als Ausstellungs- oder Festivalinitiatoren und folglich oft als Organisationsleiter auch den ökonomischen bzw. betrieblichen Rahmen absichern. Damit entsprechen sie zumindest in zentralen Ansätzen dem Rollenbild des sogenannten „cultural entrepreneurs“ (HAGOORT 2003). Als eine Form des Crowdsourcing wiederum kuratiert das Publikum Ausstellungen (z. B. *Click! A Crowd-Curated Exhibition, Brooklyn Museum, 2008*) oder agiert als Mitproduzent von Teilprozessen einer Operaufführung (*The Twitter Opera in 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 Subventionsgebern, Sponsoringpartnern oder Mäzenen zugeschrieben waren (z. B. *Hotel Desire*, Film von Sergej Moya, 2011, oder *Sellaband*, Plattenaufnahme von Julia Marcell, 2008). In künstlerisch-educativen Projekten werden Teilöffentlichkeiten zu Mitproduzenten künstlerischer Prozesse

und agieren dabei wiederum als (Mit-)Initiatoren kultureller Werteverchiebungen.

Diese kollaborative und oft auch duale oder multiple Rollenverteilung bricht die ehemals klar zugeschriebenen Verantwortungsbereiche bzw. Instanzen innerhalb kultureller Managementprozesse auf. Neue, zumeist arbeitsteilige und kollektive Rollenverteilungen entstehen. Öffentliche Teilhabe rückt in den Vordergrund, eine Entwicklung hin zu kollaborativen Prozessen in der (Mit-)Gestaltung kultureller Bedeutungsproduktion findet statt. Diese arbeitsteiligen Prozesse versuchen bestehende, oft hierarchisch strukturierte und auf machterhaltenden Konsens zielende Kontextfaktoren der kulturellen Produktion aufzubrechen, rechtliche, ökonomische sowie auch politische Rahmenbedingungen mitzubestimmen und die Vielfältigkeit an Gruppen- und Einzelperspektiven zu forcieren: Diskurse innerhalb dieser arbeitsteiligen Prozesse ermöglichen unterschiedlichsten Gruppierungen verstärkt individuelle Interpretationen vorzunehmen, sodass sich das bis dato vorherrschende Gleichheitspostulat nun mit vielfältigen kulturellen Identitäten auseinandersetzen muss (KLAUS/LÜNENBORG 2004a). Die in Prämissen 5 formulierte Offenheit der Gesprächskultur bzw. des Kommunikationsprozesses referenziert exakt diese kulturelle Vielfalt, die in polysemen Meinungen, Perspektiven, Haltungen und Sichtweisen ihren Ausdruck findet.

Diese Voraussetzung einer kulturellen Mitbestimmung ist vor allem im Konzept von Cultural Citizenship (STEVENSON 2001; KLAUS/LÜNENBORG 2004a, b) verankert und stellt eine Erweiterung bzw. Ausdifferenzierung des Staatsbürgermodells der Citizenship von Thomas M. Marshall dar, das „besonders die zivilen Rechte der Bürgerinnen und Bürger fokussiert und das Spannungsverhältnis zwischen Staat und Zivilgesellschaft sichtbar macht“ (KLAUS/LÜNENBORG 2004b: 194). Denn damit sich eine Gesellschaft in dem Spannungsverhältnis von ökonomisch orientierten staatlichen Interessen und autonomer Handlungsfreiheit weiterentwickeln kann, müssen allen Bürgern drei Dimensionen von Rechten eingeräumt werden: zivile (als Gewährleistung der individuellen Freiheit), politische (als Recht auf Teilhabe am Gebrauch der politischen Macht) und soziale (als Anspruch auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Wohlfahrt).

Mit Bryan S. Turner wurde dieses Konzept 1994 um die vierte Dimension der Cultural Citizenship (KLAUS/LÜNENBORG 2004b: 196) erweitert, um zu betonen, dass zusätzlich zu sozialen, rechtlichen und politischen Handlungsräumen kulturelle Praktiken Bürgerschaft

konstituieren. Kultur als Vermittlungsinstanz wird in diesem erweiterten Modell als „historisch und sozial gebundener Vorrat an symbolischen Deutungs- und Interpretationsmöglichkeiten, der innerhalb eines Nationalstaates bzw. der Weltgesellschaft zur Verfügung steht,“ (KLAUS/LÜNENBORG 2004a: 197, in Bezug auf THOMPSON) verstanden.

Kulturelle Vielfalt und die Berücksichtigung kulturell kontextualisierter Handlungsräume und damit auch die Anerkennung von (kulturellen) Differenzen sind somit zentral in dieser vierten Dimension von Citizenship verankert. Denn diese Anerkennung impliziert auch, dass Gleichberechtigung erst dann vorliegt, wenn – je nach kulturellen Rahmenbedingungen – vielfältige und auch widersprüchliche Haltungen zum Ausdruck gebracht werden können. Damit reagiert das Konzept auf „ungerechte Ressourcenverteilung und eine hierarchische Beziehung zwischen verschiedenen Gesellschaftsgruppen“ (KLAUS/LÜNENBORG 2004b: 198), die im dreidimensionalen Modell von Marshall unberücksichtigt blieben. Cultural Citizenship umfasst somit

all jene kulturellen Praktiken, die sich vor dem Hintergrund ungleicher Machtverhältnisse entfalten und die kompetente Teilhabe an den symbolischen Ressourcen der Gesellschaft ermöglichen. (KLAUS/LÜNENBORG 2004a: 103)

Dabei basiert öffentliche Teilhabe auf der „Möglichkeit einer umfassenden Aneignung der Kulturproduktion einer Gesellschaft“ (KLAUS/LÜNENBORG 2004a: 108).

Damit eine kompetente Partizipation an kulturellen Ressourcen ermöglicht wird, haben Klaus und Lünenborg vier zivile Ansprüche – Murdocks ‚rights‘ (zit. n. KLAUS/LÜNENBORG 2004b: 202) folgend – einer Gesellschaft (an die Medien) definiert (ZOBL/LANG 2012a). Diese umfassen (KLAUS/LÜNENBORG 2004b: 202):

- Ansprüche auf Informationen (als Zugang zu, aber auch Transparenz von Daten, Fakten, Informationen, um zu einer Entscheidungsgrundlage zu gelangen),
- Erfahrungen (als Raum, in dem vielfältige Lebensweisen und Identitätskonzepte zum Ausdruck gebracht werden [können]),
- Wissen (als Einbringen von – auch subjektivem – Vorwissen und Anspruch auf Kompetenz, um eigenständige Interpretationen vornehmen zu können),
- Teilhabe (als aktives und offenes Forum für Meinungsäußerungen und Interpretationen).

Diese zivilen Ansprüche werden in gleichbedeutender Dimension angesehen. Durchgängig bildet jedoch der individuelle kulturelle Kontext

im Konzept der Cultural Citizenship die Ausgangsbasis für kulturelle Mitsprache: Der generelle Anspruch auf kulturelle Mitbestimmung kann nur dort realisiert werden, wo Bezüge zur eigenen Lebenswirklichkeit sichtbar werden. In der Produktion kultureller Bedeutungen integrieren Klaus und Lünenborg (2004b: 200) daher individuelle Deutungs- und Interpretationsprozesse in „staatsübergreifende Kommunikationsprozesse“ und spannen im Circuit of Culture jenen Raum von Individualität und Kollektivität auf, „in dem Bedeutungen ‚zirkulieren‘, also verhandelt und festgelegt werden.“

Im Kontext einer Kultur- und Medienwissenschaft richten Klaus und Lünenborg diese Ansprüche einer Gesellschaft an die Medien. Denn ihnen (v. a. den Massenmedien) kommt in der Formierung gesellschaftlicher Identitäten eine zentrale Rolle zu, da sie den Verhandlungsraum bzw. -raum maßgeblich konstituieren: „Jegliches Agieren in der Zivilgesellschaft, jede Teilhabe an Interessensgruppen und anderen öffentlichen Foren ist durch mediale Deutungsangebote vorgeprägt.“ (KLAUS/LÜNENBORG 2004a: 105)

Die (Massen-)Medien sind folglich aufgefordert, den Bürgern auch solche Werkzeuge zu liefern, „die die widerständige, gegenläufige oder irritierende Bedeutungsproduktion“ (KLAUS/LÜNENBORG 2004a: 109) ermöglichen. Nur dadurch können (Massen-)Medien sowohl ‚Recognition‘ (Wiedererkennen von Bekanntem und Vertrautem) als auch ‚Discovery‘ (Entdeckung des Neuen) ermöglichen. Denn nur innerhalb dieser beiden Pole können Prozesse der gesellschaftlichen und individuellen Bedeutungsentwicklung stattfinden.

Diese formulierte Aufgabe der Medien, unter Berücksichtigung ziviler Ansprüche einen Diskurs innerhalb der Pole ‚Recognition‘ und ‚Discovery‘ zu ermöglichen, lässt sich m. E. auf das Handlungsfeld von Kulturmanagern transferieren. Werden Medien – im erweiterten Sinne Habermas’ – als ein Steuerungsmittel verstanden, das in die Zusammenhänge von kommunikativem Handeln und Lebenswelt (HABERMAS 1981: 388f.) eingreift, kann dieser Begriff sowohl auf Kulturmanager (als sogenannte Gestalter kultureller Kontexte) als auch Kunstschaffende, die mittels ihrer Aktivitäten ästhetische Erfahrungs- und Kommunikationsräume eröffnen, übertragen werden. Spricht Habermas in diesem Zusammenhang jedoch vor allem von der Intention von Medien, bestehende Machtstrukturen zu reproduzieren (HABERMAS 1981: 436ff.) ist es gerade die formulierte Anforderung der Cultural Citizenship an die Medien, diese Intention aufzubrechen und stattdessen Diskurse – auch widersprüchliche – zu initiieren.

Das Aktionsfeld, innerhalb dessen Aushandlungsprozesse im künstlerisch-kulturellen Kontext stattfinden, umschließt ebenfalls zwei Pole des Wiedererkennens und des Betretens von Neuland: Aufgrund der Distanz sind wir aufgefordert, uns auf differenzierte Wahrnehmungsmodi einzulassen, während der künstlerische Bezug zur Alltagswirklichkeit an unsere eigenen Sichtweisen und persönlichen Erfahrungen anknüpft. Um den in Prämisse 4 formulierten Doppelcharakter von Kunst erfahrbar zu machen, ließe sich mittels des theoretischen Konzepts von Cultural Citizenship ein konkreter Handlungsappell an die Kulturmanagementpraxis formulieren, wodurch die zivilen Ansprüche auf eine aktive kulturelle Partizipation als Maxime kulturmanagerialer (Projekt-) Initiativen und ihrer Handlungsstränge gelten würde.

9. Prämisse 8: Von der Teilhabe (kulturelle Partizipation) gilt es zu einer ‚Participatory Culture‘ zu gelangen

Diese sich aktuell entwickelnden kollaborativen und auf Mitsprache bzw. Mitbestimmung ausgerichteten Prozesse sind Ausdruck jener „Participatory Culture“, die – wie Henry Jenkins et al. (2006) definieren –,

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. (LANG/ZOBL 2012a)

In seiner Argumentation – u. a. anhand von Studien über Online-diskussionen zu Fernsehserien – führt Jenkins den positiven Effekt von „kollektiven Akten“ (JENKINS 2012) an: „Bedeutungen entstehen, wenn wir gemeinsam über Dinge nachdenken“ (JENKINS 2012). Gerade in Diskussionen, in denen wir bewerten, bezieht sich die Sinn- bzw. Bedeutungsgenerierung nicht rein auf den Inhalt, sondern darüber hinaus auf Gesprächsfäden, Diskussionsverläufe und Statements innerhalb einer Gruppe und ihrer Diskussionspartner. Folglich unterscheidet Jenkins zwischen einer „Weisheit der Vielen“ (JENKINS 2012) und kollaborativer Bedeutungsproduktion. Der Gesprächs- und Diskussionsprozess selbst trägt maßgeblich zum Verständnis und zur Meinungsbildung bei.

Jenkins et al. (2006) definieren vier Parameter einer auf diese kollaborative Bedeutungsproduktion gerichteten Participatory Culture: Affiliation (als Zugehörigkeitsgefühl z. B. bei Online-Communities oder Mitgliedschaften), Expression (als produktive Gestaltungen wie etwa Zines oder Gestaltung von Filmen, Artikeln usw.), Collaborative Problem-Solving (als kollektive Wissens- oder Ereignisproduktion wie etwa bei *Wikipedia*) sowie Circulation (als Weitergabe des bisher entstandenen Wissens und somit wiederum Ermöglichung von Teilhabe).

In Anlehnung an diese vier Parameter einer ‚Participatory Culture‘ können folgende Frage- bzw. Aufgabenstellungen als Ansprüche an kulturelle Managementprozesse, die ebenfalls kollaborative Prozesse ziviler Mitsprache zu initiieren und zu realisieren suchen, projiziert werden:

- Affiliation (als Zugehörigkeit): Inwiefern unterstützt die Projekt- und Managementkonzeption die Ansprache eines Zugehörigkeitsgefühls? Wird durch das Projektmanagement eine temporäre kollektive Identität aufgebaut, und wenn ja, wie?
- Expression (als produktive Mitgestaltung): Welche Handlungs- und Produktionsräume werden betroffenen Teilöffentlichkeiten ermöglicht? Vielleicht auch: Wie werden Teilöffentlichkeiten Bestandteil der künstlerischen als einer kulturellen Produktion?
- Collaborative Problem-Solving (als kollaborativer Prozess): Welche Formen der kollaborativen Bedeutungsproduktion werden ermöglicht? Wie wird ein Kommunikationsprozess unterschiedlicher Perspektiven unterstützt und wie wird mit einem Perspektivenspektrum als Ergebnis umgegangen?
- Circulation (als Zirkulationsprozess): Wie werden Diskurse in ihrem öffentlichen Anspruch unterstützt? Welche Zirkulationsmechanismen gilt es in Gang zu setzen, damit der Prozess als temporäres Ergebnis erneute Teilhabe ermöglicht?

Nicht nur in der Medienkultur, sondern m. E. auch an den Schnittstellen von Kunst und Kultur erfordert die Entwicklung hin zu kollaborativen Prozessen der Bedeutungsproduktion die gleichberechtigte Teilhabe von betroffenen Teilöffentlichkeiten. Nur so können von der Kunst initiierte Wahrnehmungsveränderungen in der Alltagswelt und somit – mittels eines vielschichtigen Prozesses – als Kultur angenommen werden (LANG/ZOBL 2012a). Kulturmanager sind dementsprechend gefordert, als Botschafter einer ‚Participatory Culture‘ zu agieren und ihre Anforderungen als eine Art Leitlinie für die Gestaltung eines diskursiven Rahmens in den kulturellen Managementprozess zu integrieren.

10. Prämisse 9: Die kulturelle Werteverchiebung ist Indikator kultureller Produktionsprozesse

(Zeitgenössische) künstlerische Produktionen greifen – vor allem in ausgeprägter Form als kulturelle Interventionen – in kulturelle Bestände ein. Sie evozieren mittels künstlerischer Mittel eine Neuverhandlung von bestehenden Sichtweisen, eröffnen Kommunikationsprozesse und Raum für kollaborative Bedeutungsprozesse. Doch wie lässt sich ein Ergebnis dieses Prozesses als Produktion von Kultur festhalten? Wie ist eine aktive Gestaltung von Kultur, die wiederum als gelebte Kultur in den (Alltags-)Bestand übernommen wird, messbar?

In Anlehnung an die Begriffsdefinitionen der Produktionslehre gehen wir bei der näheren Bestimmung kultureller Produktion von einem Produktionsbegriff aus,⁵ bei dem im Mittelpunkt Transformationen als qualitative Veränderungen stehen (DYCKHOFF/SPRENGER 2010: 14f.). In Hinblick auf immaterielle Güter versteht sich Produktion als Wertschöpfungsprozess (DYCKHOFF/SPRENGER 2010; WITHERTHON 2005-2009; BERNDT et al. 1998), bei dem (1) durch die Verwendung eines „bestehenden Materials“ und (2) den Einsatz „methodischer Produktionsfaktoren“ (3), möglichst höherwertige „Output-Güter“ (WITHERTHON 2005-2009: Stichwort Produktion) entstehen.

Dieses grundlegende Modell der Produktionslehre lässt sich m. E. auch für ein kulturelles Produktionsfeld heranziehen, speziell um sich Evaluierungs- und Wirkungsparametern annähern zu können: Wird dieser Transformationsprozess auf immaterielle bzw. kulturelle Wertschöpfungsprozesse übertragen, könnte die Formel folgendermaßen lauten: Bezug nehmend auf den kulturellen Bestand (1) werden Werkzeugen der Intervention (2), die sowohl künstlerische Aktivitäten und Verfahren umfassen und auch in Form kulturvermittelnder, partizipativer und kollaborativer Prozesse durch die kulturmanageriale Praxis initiiert werden können, so eingesetzt (2), dass neue, „höherwertige“ Perspektiven und Einstellungen (3) entstehen. Im Rahmen eines Wertschöpfungsprozesses erfahren kulturelle Bedeutungen eine Veränderung; ein kultureller Mehrwert als „höherwertiger Output“ entwickelt sich folglich aus den durch Interventionen initiierten Kommunikationsprozessen, durch die eine differenzierte Sichtweise oder ein (auch widersprüchliches) Perspektivenspektrum ermöglicht wird.

5 An dieser Stelle sei auf die Herausforderungen bezüglich des verwendeten Fachjargons in Bezug auf die Cultural Studies verwiesen, die sich aufgrund des interdisziplinären Ansatzes der Fragestellung ergeben.

Die alltagskulturelle Relevanz ließe sich dann in einem – idealerweise – verbesserten Zustand für eine spezifische Teilöffentlichkeit, Personengruppen oder auch für Individuen, in Inklusion anstatt Exklusion oder dem Aufbrechen bestehender Stereotype erkennen und auch messen. Anders – und positiv – formuliert: Einem kollaborativ ausgehandelten Wertewandel, der in einer Akzeptanz von modifizierten kulturellen Bedeutungszuschreibungen bzw. einem Bedeutungsspektrum evident wird, folgen (kulturelle) Alltagspraxen, die zu einer Verbesserung des gesellschaftlichen Zusammenlebens beitragen. Eine alltagsrelevante und evaluierbare Dimension von kultureller Produktion kann daher wie folgt formuliert 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 entstehen kann und
- ein veränderter kultureller und gesellschaftlicher (Mehr-)Wert geschaffen wird.

Auf den (zeitgenössischen) Kunstsektor bezogen, eröffnen so verstandenen künstlerische Produktionen 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 den Bedeutungsprozess involvierte Öffentlichkeiten an den Verhandlungen über eine alternative Bedeutung und Perspektive beteiligt werden.

Der wesentliche Schritt von künstlerischen hin zu kulturellen Produktionen muss folglich sein, dass aufgrund partizipativer und kollaborativer Mitgestaltung ein veränderter kultureller und gesellschaftlicher (Mehr-)Wert geschaffen wird bzw. werden kann. Erst wenn eine von der Kunst evozierte Verhandlung neuer Perspektiven in der Alltagskultur, aber auch als solche, rezipiert wird, kann von einer kulturellen Produktion gesprochen werden. Eine Werteververschiebung, die ebenfalls eine Erneuerung, eine reflektierte Adaption oder eine bewusste Bekräftigung bestehender Wertvorstellungen umfasst, kann folglich nur als partizipatorischer und kollaborativer Prozess erreicht werden:

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. Diese kollaborativen Prozesse zeichnen sich vor allem durch heterarchische Strukturen aus, d. h. es handelt sich – im Idealfall – um eine gleichberechtigte Teilhabe von und Mitgestaltung durch Akteure/-n.

11. Prämisse 10: Die Moderation kollaborativ wahrgenommener kultureller Produktionsprozesse ist zentrale Aufgabe von Kulturmanagern

Die Moderation dieser Prozesse ist zentrale Aufgabe und zugleich maßgebliches Handlungsfeld von Kulturmanagern. Moderieren meint in diesem Sinne Initiieren, Ermöglichen aber auch Koordinieren und kann als „Synonym für Prozessgestaltung“ (SEIFERT 2003: 76) angesehen werden. Moderieren bedeutet dieser Auffassung nach vor allem einen Prozess zu begleiten, bei dem Verständnis und Transparenz aufgebaut, Räume für Kommunikationsprozesse kreiert und erweitert werden, Wissen ausgetauscht, eine aktive Mitgestaltung forciert wird und Diskurse generiert sowie alltagsrelevante Handlungsoptionen sichtbar und erfahrbar gemacht werden.

Damit diese Diskurse – wie in den Prämissen 6 und 7 formuliert – jenem Verständnis von kultureller Mitbestimmung entsprechen, die sich aus den jeweiligen individuellen kulturellen Kontexten und Lebensbezügen (auch) als widersprüchliche Interpretationen artikulieren und formieren kann, zeichnet sich ein neues Kompetenzfeld für, aber auch (ergänzendes) Rollenverständnis von Kulturmanagern ab: Partizipation, die sich nicht (per se) als Bestätigung der „bereits vorhandenen Praxisparadigmen“ (MIESEN 2012: 81), sondern (auch) als konfliktorientiertes Produktionsfeld neuer bzw. veränderter kultureller Sichtweisen versteht, erfordert ein intensives Reflexionsvermögen bestehender (auch eigener) Legitimitätsansprüche und die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten und Konfliktpotenziale als positive und produktive Kräfte zu begreifen. „Self-Reflection“, die Fähigkeit sich mit eigenen Handlungslogiken, Interessen und Machtansprüche kritisch auseinanderzusetzen und diese laufend in Bezug auf den jeweiligen Kontext zu prüfen (DeVEREAUX 2009: 70), wird folglich eine der zentralen Soft skills, über die Kulturmanager verfügen müssen. Dies bedingt

auch die Forderung nach einer kritischen Reflexion der Praxis in der Kulturmanagementforschung (EBEWO/SIRAYI 2009: 282).

Lüddemanns (2008: 65) Vorschlag, „Kopplung, Koordinierung und Kreation“ als wesentliche Aufgaben von Kulturmanagern zu definieren, wobei laut Bismarck „Partizipation, Prozesshaftigkeit und Viestimmigkeit“ (zit. nach LÜDDEMANN 2008: 67) die Kriterien einer Arbeitsweise bilden, die sich als „kreative Gestaltung eines Feldes versteht“ (LÜDDEMANN 2008: 67), ist zuzustimmen – sofern die damit verbundene kulturelle Bedeutungsproduktion in einem kollaborativ wahrgenommenen Prozess verankert ist. Werden die wesentlichen Steuerungselemente von aktiv gestaltenden bzw. „aktivierenden“ (SCHEYTT 2008) Kulturmanagern (hingegen) mit „Koordination, Kooperation, Kommunikation und Konsens“ (SCHEYTT 2008: 133) definiert, muss sich konsequenterweise „Kooperation“ auf kollaborative Praktiken beziehen, die einen Konsens nicht als kulturelle Hegemonie, sondern im Herstellen einer gleichberechtigten Verhandlungsbasis durch den Austausch vielfältiger Interessensansprüche zu erzielen suchen. So grenzt auch Oliver Marchart (2008: 167) Konsens als „strukturierte Uneinigkeit“ von Zustimmung ab: „Konsens definiert den gemeinsamen Hintergrund, vor dem Zustimmung oder Ablehnung, d.h. auch möglicherweise Konflikte entstehen können.“ Die Moderationskompetenz bezieht sich daher (auch) auf ein Konsensverständnis abseits herkömmlicher (Projekt-)Zielsetzungen und der damit verbundenen Evaluierungsparameter.

Diese Moderationsfunktion umfasst dabei vielschichtige Vermittlungsinstanzen zwischen den an Bedeutungsprozessen beteiligten bzw. erst zu beteiligenden Interessensgruppen: Kunstschaffenden, kulturpolitischen Entscheidungsträgern, Auftraggebern, (Kooperations-)Partnern aus Wirtschaft, Kommunen und Gesellschaft, sich aus Programmatik und/oder Kontextbedingungen erschließenden betroffenen Teilöffentlichkeiten sowie all jenen beteiligten Dialoggruppen, die unter PR- bzw. Audience-Development-Perspektive zu berücksichtigen sind. Speziell die Involvierung bisher ausgeschlossener Teilöffentlichkeiten setzt Wissen um demographischen Wandel und seine Auswirkungen auf kulturelle und gesellschaftliche Phänomene und interkulturelle Kompetenzen (auch) im Kontext programmatischer Ausrichtungen (MANDEL 2013) voraus.

Dieses Verständnis hat in den letzten Jahren in der Kulturmanagementforschung darin seinen Ausdruck gefunden, dass Kulturvermittlung verstärkt als Kernaufgabe des Kulturmanagements ange-

sehen wird: „Kulturmanagement lässt sich auch als indirekte Form der Kulturvermittlung begreifen, die vor allem in der Funktion des Kulturmarketings als Steuerung von Aufmerksamkeit virulent wird.“ (MANDEL 2012b: 280) Umfasst diese Steuerung von Aufmerksamkeit (auch), dass bis dato unberücksichtigte Interessenslagen und polyseme Interpretationsansätze im Diskurs virulent werden, bedeutet dies, allen beteiligten Interessensvertreter jene von der Cultural Citizenship formulierten Ansprüche auf Information, Erfahrung, Wissen und Teilhabe gleichberechtigt zu gewähren und (dadurch) Prozesse einer partizipatorischen Kultur zu ermöglichen. Von Kulturmanagern ist nicht nur eine enormes Koordinationsvermögen, sondern auch ein neues Verständnis der Kommunikationsarbeit gefordert: Wird das Kommunikationsziel im Kunst- und Kultursektor als Eröffnung von Diskursen, Raumschaffen für vielfältige, auch widersprüchliche Kommunikationsprozesse aufgefasst, können unterschiedliche Interessenshaltungen nicht als unerwünscht und institutionsgefährdend betrachtet, sondern vielmehr als notwendig und zielfördernd erachtet werden. Eine Kunst- und Kulturinstitution, eine künstlerisch-kulturelle Unternehmung bzw. auch Kunstschaffende ebenso wie kulturpolitische Entscheidungsträger und Teilöffentlichkeiten müssen (Selbst-)Kritikfähigkeit und öffentliche Diskurskompetenz als Bestandteil ihrer Legitimität wahrnehmen – auch wenn dies eine Infragestellung der eigenen Interessen beinhaltet.

Das Verständnis eines Moderationsfeldes, das Aushandlungsprozesse vielfältiger Interessenslagen, Haltungen und Anliegen initiiert und professionell begleitet, bedeutet auch auf kulturpolitischer Ebene den Mut, in partizipativen und kollaborativen Prozessen entstehende kritische Meinungen und Handlungsappelle (auch an bestehenden Rahmenbedingungen oder Produktionskontexten) als – idealerweise – geschätzte Impulse für Neuverhandlungen zu begreifen. Die kulturpolitische Vermittlungsaufgabe rückt damit ebenfalls verstärkt in das kulturmanageriale Betätigungsfeld bzw. in die (Mit-)Verantwortung von Kulturmanagern.

Nur unter diesen Voraussetzungen eines selbst- und kontextkritischen Selbstverständnisses werden m. E. Kulturmanager den Spezifika des Kunst- und Kultursektors gerecht und können als moderierendes Verbindungselement von Kunst und Kultur, als kommunikative Vermittler künstlerischer Aktivitäten hin zu öffentlicher Teilhabe und Integration in den Alltag sowie gelebte kulturelle Praxis agieren. Mit dieser Auffassung des Handlungsfeldes könnte nicht nur die Bedeutung von Kulturmanagement für die Kunst sowie ebenso die Kultur gestärkt, son-

dern vice versa auch die Bedeutung der zeitgenössischen (und v. a. auch einer frei agierenden) Kunst verstärkt in ein alltagsrelevantes Blickfeld gerückt werden.

Literatur

- ADORNO, Theodor W. (1996): *Ästhetische Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BAECKER, Dirk (2005): *Kommunikation*. Leipzig: Reclam.
- BERNDT, Ralph/FANTAPIE ALTOBELLI, Claudia/SCHUSTER, Peter (1998): *Handbuch der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- BERG, Karen van den (2007): Impresario, Künstler, Manager oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers. – In: *oeconometa. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos, 131-146.
- BERG, Karen van den (2008): Vom ‚kunstbezogenen Handeln‘ zum ‚Management of Meaning‘. Drei Vorschläge zur Theoriebildung im Kunst- und Kulturmanagement. – In: *Spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008*, 76-85.
- BERG, Karen van den (2009): Postaffirmatives Kulturmanagement. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement 1* (Forschen im Kulturmanagement), 97-125.
- BOCK, Stephan/LÜDDEMANN, Cornelia (2011): Marketing in der Soziokultur. – In: Klein, Armin (Hg.): *Kompendium Kulturmarketing*. München: Vahlen, 375-392.
- BOURDIEU, Pierre (1967): *The Field of Cultural Production*. Columbia University Press.
- BRIEGLEB, Till (2011): *Verstehen Sie Kunst? – Die 10 geheimen Tricks der Kunst*. <<http://www.art-magazin.de/div/heftarchiv/2011/11/EGOWTEGWPOOOPOGSPRCCPR/Verstehen-Sie-Kunst%3F---Die-10-geheimen-Tricks-der-Kunst>>.
- BRKIC, Aleksandar (2009): Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? – In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 38/4, 270-280.
- BORRIES, Friedrich v./HILLER, Christian/KERBER, Daniel/WENZEL, Anna-Lena (2012): *Glossar der Interventionen*. Berlin: Merve.
- CASSIRER, Ernst (1990): *Versuch über den Menschen. Einführung in eine Philosophie der Kultur*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- DeVEREAUX, Constance (2009): Practice versus a Discourse of Practice in Cultural Management. – In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39/1, 65-71.
- DEWEY, Patricia (2004): From Arts Management to Cultural Administration. – In: *International Journal of Arts Management* 6/3, 13-22.
- Du GAY, Paul/HALL, Stuart/JANES, Linda/MACKAY, Hugh/NEGUS, Keith (1997): *Doing Cultural Studies: The story of the Sony Walkman*. Thousand Oaks/CA.: Milton Keynes, Open University.
- DYCKHOFF, Harald, SPRENGLER Thomas S. (2010): *Produktionswirtschaft. Eine Einführung*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- EBEWO, Patrick/SIRAYI, Mzo (2009). The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection. – In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 38/4, 281-295.

- FUCHS, Max (2011): *Kunst als kulturelle Praxis. Kunsttheorie und Ästhetik für Kulturpolitik und Bildung*. München: kopaed.
- GROYS, Boris (2004): *Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie*. Frankfurt/M.: Fischer.
- HAGOORT, Giep (2003): *Art Management Entrepreneurial Style*. Delft: Eburon.
- HEINRICHS, Werner (1993): *Einführung in das Kulturmanagement*. Darmstadt: WBG.
- HABERMAS, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- HEPP, Andreas (2009): Richard Johnson: Kreislauf der Kultur. – In: Ders./Krotz, Friedrich/Thomas, Tanja (Hgg.), *Schlüsselwerke der Cultural Studies*. Wiesbaden: VS, 247-256.
- HOHMEYER, Jürgen v./WEINGARTEN, Susanne (1999): *Freies Hirn im Cyberspace: Peter Weibel über Kunst und Medien der ‚Zweiten Moderne‘. Spiegel-Gespräch* (18.01.1999). <<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-8510324.html>>.
- HÖLLER, Carsten (2007): Partizipation. – In: Franzen, Brigitte et al. (Hgg.), *Skulptur Projekte Münster 07. Katalog*. Köln: König, 418f.
- INSTITUTE FOR ART EDUCATION (Hg) (2012): *Zeit für Vermittlung. Eine Online-Publikation zur Kulturvermittlung*. Zürich. <<http://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/v1/?m=10&m2=8&lang=d>>.
- JENKINS, Henry (2012): „Wir erleben eine neue Form der Aufmerksamkeit“. Interview. – In: *Süddeutsche Ztg.* <<http://www.sueddeutsche.de/digital/mit-professor-henry-jenkins-ueber-vernetzung-wir-erleben-eine-neuverteilung-der-aufmerksamkeit-1.1401218>>.
- JENKINS, Henry/PUROSHOTMA, Ravi/CLINTON, Katherine/WEIGEL, Margaret/ROBISON, Alice J. (2006): *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. <<http://www.newmedialiteracies.org/files/working/NMLWhitePaper.pdf>>.
- JOHNSON, Richard (1985): Was ist überhaupt Kulturanalyse? – In: Januschek, Franz (Hg.), *Politische Sprachwissenschaft. Zur Analyse von Sprache als kulturelle Praxis*. Opladen, Wiesbaden: Westdt. Verl., 23-69.
- JOHNSON, Richard (1986): What is Cultural Studies anyway? – In: *Social Text* 16, 38-80.
- JOHNSON, Richard et al. (2004): *The Practice of Cultural Studies. A Guide to the Practice and Politics of Cultural Studies*. London et al.: Sage.
- KLAUS, Elisabeth/LÜNENBORG, Margreth (2004a): Medienhandeln als Alltagshandeln. Über die Konstituierung gesellschaftlicher Identität durch cultural citizenship in der Mediengesellschaft. – In: Imhof, Kurt/Bonfadelli, Heinz/Blum, Roger/Jarren, Otfried (Hgg.), *Mediengesellschaft: Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*. Opladen, Wiesbaden: Westdt. Verl., 100-113.
- KLAUS, Elisabeth/LÜNENBORG, Margreth (2004b): Cultural Citizenship: Ein kommunikationswissenschaftliches Konzept zur Bestimmung kultureller Teilhabe in der Mediengesellschaft. – In: *Medien & Kommunikationswissenschaft* 52/2, 193-213.
- KRAVAGNA, Christian (1998): *Arbeit an der Gemeinschaft. Modelle partizipatorischer Praxis*. <<http://eicpp.net/transversal/1204/kravagna/de>>.
- LANG, Siglinde/ZOBL, Elke (2012a): 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* 1. <<http://www.journal.kommunikation-medien.at>>.

- LANG, Siglinde/ZOBL, Elke (Hgg.) (2012b): *Initiate! I am a Cultural Producer* (= P-ART-ICIPATE – Kultur aktiv gestalten, 1). <<http://www.p-art-icipate.net/cms/issues/initiate/>>.
- LANG, Siglinde/ZOBL, Elke (Hgg.) (2013): *Go public! Kunst, Kommunikation und Öffentlichkeit* (= P-ART-ICIPATE – Kultur aktiv gestalten, 3). <<http://www.p-art-icipate.net/cms/issues/go-public/>>.
- LÜDDEMANN, Stefan (2008): Kulturmanagement als Bedeutungsproduktion. Pläydoyer für die Neuausrichtung einer Disziplin und Praxis: – In: Lewinski-Reuter, Verena/Ders. (Hgg.), *Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS, 46-78.
- MACHART, Oliver (2008): *Cultural Studies*. Konstanz: UTB.
- MANDEL, Birgit (2009): Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 1 (Forschen im Kulturmanagement), 13-29.
- MANDEL, Birgit (2012a): Kulturmanagement – eine Schlüsselfunktion für die professionelle Gestaltung eines breiten und vielfältigen kulturellen Lebens. – In: *Kulturmanagement-Portal*. Berlin. <<http://kultur-und-recht.net/studium-fortbildung/stimmen-zum-studium.html>>.
- MANDEL, Birgit (2012b): Kulturvermittlung – Kulturmanagement – Audience Development als Unterstützung für Kulturelle Bildung. – In: Bockhorst, Hildegard/Reinwand, Vanessa/Zacharias, Wolfgang (Hgg.), *Handbuch Kulturelle Bildung*. München: Kopaed, 279-283.
- MANDEL, Birgit (2013): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript.
- MIESSEN, Markus (2012): *Albtraum Partizipation*. Berlin: Merve.
- MILEVSKA, Suzana (2006): Partizipatorische Kunst. Überlegungen zum Paradigmenwechsel vom Objekt zum Subjekt. – In: *springerin* 12/2. <http://www.springerin.at/dyn/heft_text.php?textid=1761> [14.07.2013].
- PAETZOLD, Heinz (2008): Ernst Cassirer zur Einführung. Hamburg: Junius.
- SCHEYTT, Oliver (2008): Aktivierendes Kulturmanagement. – In: Reuter-Lewinski, Verena/Lüddemann, Stefan (Hgg.), *Kulturmanagement der Zukunft*. Wiesbaden: VS.
- SCHOLZE, Britta (2000): *Kunst als Kritik. Adornos Weg aus der Dialektik*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- SEIFERT, Josef W. (2003): Moderation. – In: Auhagen, Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hgg.), *Angewandte Sozialpsychologie*. Basel, Berlin, Weinheim: Beltz, 75-86.
- STEVENSON, Nick (Hg.) (2001): *Culture & Citizenship*. London et al.: Sage.
- TRÖNDLE, Martin (2006): Entscheiden im Kulturbetrieb: Integriertes Kunst- und Kulturmanagement. Bern: h.e.p.
- TRÖNDLE, Martin (2008): Restart. Paradigmen und Paradigmenwechsel im Kunst- und Kulturmanagement. – In: *Spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement* 2007/2008, 61-74.
- WIMMER, Andreas (2005): *Kultur als Prozess. Zur Dynamik des Aushandelns von Bedeutungen*. Wiesbaden: VS.
- WITHERTON, Peter G. (2005-2009): *Produktion*. <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktion/produktion.htm>>.

ZIESE, Maren (2010): *Kuratoren und Besucher: Modelle kuratorischer Praxis in Kunstausstellungen*. Bielefeld: transcript.