

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Kunst = Art suisse = Arte svizzera = Swiss art
<b>Herausgeber:</b>	Visarte Schweiz
<b>Band:</b>	122 (2020)
<b>Artikel:</b>	Erweiterung künstlerischer Handlungsräume: institutionelle Praxis = Élargissement du champ d'action artistique: pratique institutionnelle = Ampliamento degli spazi di azione per l'arte: la pratica istituzionale
<b>Autor:</b>	Kerksieck, Nicolas
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1036902">https://doi.org/10.5169/seals-1036902</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Erweiterung künstlerischer Handlungsräume: institutionelle Praxis

## Élargissement du champ d'action artistique: pratique institutionnelle



Jährliche Ausstellung *echo mondial* der internationalen Studierenden und Aktivitäten der Hochschule Luzern – Design & Kunst, Organisation und Kuration Nicolas Kerksieck. Foto: Andrea Moor

Nicolas Kerksieck

# D

«Kommst du noch zum künstlerischen Arbeiten?» Diese oft gehörte Frage wirft ein grundlegendes Problem künstlerischer Existenz auf: Wie kann die sogenannte (eigenständige, autonome) künstlerische Arbeit mit einer (Teil-) Anstellung an einer Institution, beispielsweise als künstlerisch-wissenschaftlicher Mitarbeiter oder Dozentin an einer Design- und Kunsthochschule vereinbart werden? Die Herausforderungen ab einem gewissen Professionalisierungsgrad in beiden Feldern gleichzeitig zu bestehen, einerseits den Ansprüchen der eigenen künstlerischen Entwicklung und des Kunstmarktes und andererseits der immer aufwändigeren Verpflichtungen des Lehr- und Forschungsbetriebs an Hochschulen gerecht zu werden, sind immens. Die Gefahr einer «Unterentwicklung» in einem der beiden Bereiche oder eines prekären sozialen Lebens (falls man «Beruf» und «Leben» getrennt sehen will) ist hoch. Diese Beobachtung führt zu der Frage, wieso künstlerische Praxis und die Arbeit an einer Institution als zwei «Berufssphären» angesehen werden müssen: als zwei Berufssphären, die sich im besten Fall zumindest teilweise gegenseitig bedingen, aber auch gegenseitig um Ressourcen, insbesondere Zeit und Aufmerksamkeit, konkurrieren. Sicher lassen sich in den meisten Fällen zwei grundlegende Unterscheidungen der Berufssphären ausmachen. Auf der einen Seite ergibt die Mitarbeit an einer Institution in der Regel ein regelmässiges Einkommen, das nicht selten neben der Existenzsicherung auch zur Quersubventionierung der freien künstlerischen Arbeit eingesetzt wird. Auf der anderen Seite ist die institutionelle Arbeit meist eine «unfreie», unselbstständige Tätigkeit, die in organisatorische Strukturen und Prozesse eingebunden ist, auf Arbeitsteilung abzielt und als zumindest teilweise fremdgesteuert empfunden wird. Ist die institutionelle Arbeit also nur eine second-best option? Schlägt das Herz der KunstschaFFenden mehr auf der Seite freier Arbeit und werden die Bedingungen einer Institution mehrheitlich als «Strapazen» und Zumutungen betrachtet?<sup>1</sup>

## Plastischer Organismus

Ein Denkversuch könnte sein, die Institution als plastischen Organismus zu verstehen, als organisationales

# F

«Est-ce que tu arrives encore à travailler à tes projets d'artiste?» Cette question, qui revient souvent, soulève un problème fondamental de l'existence d'un.e artiste: comment concilier le travail d'artiste (indépendant, autonome) et un emploi, même à temps partiel, dans une institution, par exemple un emploi de collaborateur scientifique dans le domaine artistique, ou un poste de professeur dans une haute école d'art et design? En effet, le défi consistant à répondre simultanément aux exigences de son propre développement artistique et du marché de l'art, et aux obligations de plus en plus complexes de l'enseignement et de la recherche dans les hautes écoles, est immense. Il existe un risque certain de «sous-développer» l'un ou l'autre de ces deux domaines, ou encore de mener une existence sociale précaire (dans le cas où l'on veut séparer la «profession» et la «vie»). Et donc la question se pose de savoir pourquoi la pratique artistique et le travail en institution devraient être considérés comme deux «sphères professionnelles» distinctes, sphères qui, au mieux, s'interpénètrent en partie, mais qui, en ce qui concerne les ressources, notamment temporelles et d'attention, se concurrencent l'une l'autre. Dans la plupart des cas, on peut faire la distinction entre ces deux sphères sur deux points fondamentaux. D'un côté, un emploi dans une institution permet de gagner un revenu régulier qui sert souvent, non seulement à assurer le minimum vital, mais aussi à «subventionner» le travail artistique indépendant. Mais d'autre part, le travail en institution est régi par un contrat d'employé, ce n'est pas une activité indépendante, il est lié par des structures et processus organisationnels, répond à une répartition du travail et est perçu, au moins en partie, comme un travail contrôlé par l'extérieur. Ce travail institutionnel n'est-il donc qu'une option de second choix? Le cœur de l'artiste bat-il plus du côté du travail de création autonome, et perçoit-il par conséquent les conditions de travail dans une institution comme «contrainte» et obligation?<sup>1</sup>

## Organisme plastique

On pourrait comparer l'institution à un organisme, un matériau organisé avec ses propriétés physiques, sa du-

Material mit seinen charakteristischen Materialeigenschaften, Härten, Zuständen, Verformungsqualitäten und Bearbeitungsmethoden. Als organisationale Materialien werden hierbei beispielsweise die Organisationsstruktur, der hierarchische Aufbau, die Führungsmechanismen, die Steuerung der Prozesse und Abläufe, die Strategieentwicklung, die Qualitätskultur, die Kommunikationswege, das Personalmanagement und die Finanzplanung angesehen. Das Verständnis der Organisation als Material bedingt die Befragung der Materialgerechtigkeit<sup>2</sup>, der man im Sinne zeitgenössischer Kunst folgen kann, oder eben auch nicht: Das Organisationsmaterial kann artgerecht bearbeitet oder grenzüberschreitend verwendet werden. Ziel dieser Betrachtungsweise ist es einerseits, künstlerische Handlungsweisen in der Organisationsentwicklung zu ermöglichen und andererseits Formen der Ästhetik in der Organisationsstruktur zu erkennen. Prozesslandkarten oder Organigramme können nach ästhetischen Kriterien betrachtet werden. Die Bezugnahme auf Joseph Beuys' soziale Plastik und seine Gründung der *Free International University* ist unübersehbar und richtig. In der hier vorgeschlagenen Denkart geht es jedoch weniger um einen gesellschaftspädagogischen Ansatz, als um die Überprüfung einer Sichtweise der Organisationsstruktur und ihrer Governance als künstlerischem Handlungsraum.

#### Die Hochschule als Experimentierraum künstlerischer Ausbildung

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde das akademische Modell der Kunsthochschulen radikal hinterfragt und mit alternativen Formen künstlerisch-interdisziplinärer Ausbildung experimentiert. Bekannte Aus- oder Neugründungen sind beispielsweise das staatliche *Bauhaus* in Weimar sowie nach deren Schließung die Eröffnung des *Black Mountain College* in North Carolina (USA) wie auch das in den 1960er Jahren gegründete und bis heute existierende *California Institute of the Arts* (CalArts) bei Los Angeles California (USA). Ab den 2000er Jahren ist wieder ein markanter Anstieg von durch Künstler oder Kuratorinnen gegründeten und geführten Kunsthochschulen zu verzeichnen, wie beispielsweise *The Silent University*, *University of the Underground*,

reté, ses états, son élasticité et ses méthodes de traitement. La structure de l'organisation, sa construction hiérarchique, ses mécanismes de gestion, son contrôle des processus et procédures, son développement des stratégies, sa culture de la qualité, ses canaux de communication, sa gestion du personnel et sa planification financière, sont des éléments de ce matériau organisé. Cette idée de matériau nécessite qu'on se pose la question de l'adéquation des matériaux avec leur utilité (Materialgerechtigkeit)<sup>2</sup>; comme le fait l'art contemporain, on peut suivre, ou non, cette adéquation: le matériau organisé peut être traité de manière à respecter cette adéquation, ou à transgresser les frontières. L'objectif de cette approche est, d'une part, de favoriser les modes d'action artistiques dans le développement de l'organisation et, d'autre part, d'identifier les formes d'esthétique dans sa structure. On peut consulter les processus ou les organigrammes selon des critères esthétiques. La référence à la sculpture sociale de Joseph Beuys et à sa création de la *Free International University* est évidente. La manière de penser proposée ici est cependant moins une approche pédagogique sociétale qu'une manière de voir la structure organisationnelle et sa gouvernance en tant qu'espace d'action artistique.

#### La haute école, un espace expérimental de la formation artistique

Dans la première moitié du XXe siècle, on a radicalement remis en question le modèle académique des écoles d'art et expérimenté des formes alternatives de formation artistique interdisciplinaire. On peut citer par exemple la création du célèbre *Bauhaus* à Weimar et, après sa fermeture, la fondation du *Black Mountain College* en Caroline du Nord (USA) ou du *California Institute of the Arts* (CalArts), créé à Los Angeles California (USA) dans les années 60 et qui existe encore aujourd'hui. À partir des années 2000, on observe un regain du nombre d'académies d'art fondées et dirigées par des artistes ou des curateurs.trices d'art, p. ex. *The Silent University*, *University of the Underground*, *Utopia School*, *Institut für Raumexperimente*, *Night School*, *School of Missing Studies*, *united nations plaza*, etc.<sup>3</sup> Après avoir élaboré son programme d'études en 2013, l'académie

## 64

Jan Kaeser



*Utopia School, Institut für Raumexperimente, Night School, School of Missing Studies, unitednationsplaza et cetera.<sup>3</sup> Die Willem de Kooning Academy in Rotterdam veröffentlichte nach ihrer umfassenden Curriculumsentwicklung 2013 die Schrift «Reinventing the art school 21st century» in der dargelegt wird, welche inneren und äusseren Triebkräfte zum Neudenken der Ausbildung an einer Hochschule der Künste geführt haben und welche Implikationen dies auf Hochschulräume, Gebäudeinfrastruktur, Organisationsstruktur und Lehrplan hatte.<sup>4</sup>*

### **Institutionelle Praxis**

Nach einem Studium der Kunst an der *Universität der Künste*, Berlin sowie einem Master in Kunstgeschichte und Betriebswirtschaftslehre an der *Humboldt-Universität* zu Berlin arbeite ich seit mehreren Jahren an unterschiedlichen deutschen und Schweizer Kunsthochschulen, insbesondere als Dozent am Institut Kunst und in der Hochschulentwicklung der *Hochschule für Gestaltung und Kunst* der *Fachhochschule Nordwestschweiz* (FHNW) in Basel, sowie zuletzt als Dozent, Forscher und Leiter Hochschulentwicklung an der *Hochschule Luzern – Design & Kunst* (HSLU). Dabei interessieren mich, aus der Bildhauerei und Performance kommend, jene formbaren räumlichen wie strukturellen Gegebenheiten einer Hochschule, sowie deren performative und inszenatorische Möglichkeit und deren Relevanz im Ablauf der Organisation. Wenn wir unsere Studierenden in künstlerischen und gestalterischen Methoden und Strategien unterrichten, sollten wir diese in der Führung und Strukturierung eben jener Hochschule auch anwenden. Erstaunlicherweise finden diese Methoden und Strategien bisher aber kaum Resonanz in der Führung von Kunst- und Designhochschulen. Ich möchte vorschlagen, eben jene künstlerisch-gestalterischen Handlungs- und Denkweisen in der Formung von Organisationen als institutionelle Praxis zu bezeichnen, als originär künstlerische oder gestalterische Praxis, jedoch in klarer Abgrenzung zu einer (autonomen) Atelierpraxis. Gemeint ist eine ästhetische Herangehensweise, die sich aus dem impliziten wie expliziten künstlerischen Wissen auf die Arbeit in Institutionen überträgt – eine Führungs- und Steuerungsarbeit, die sich im Falle von Kunst- und Designhochschulen

*Willem de Kooning Academy* à Rotterdam a publié la revue «Reinventing the art school 21st century» qui montre quelles forces motrices internes et externes ont conduit à repenser l'enseignement dans une école d'art et quels en ont été les impacts sur les espaces, l'infrastructure des bâtiments, la structure organisationnelle et les programmes d'études.<sup>4</sup>

### **Pratique institutionnelle**

Après avoir étudié à l'*Universität der Künste*, à Berlin et obtenu mon master en histoire de l'art et gestion d'entreprise à l'*Humboldt-Universität* de Berlin, je travaille depuis plusieurs années dans différentes hautes écoles d'art allemandes et suisses; je suis notamment professeur à l'*Institut Kunst* et fais partie du développement de la *Hochschule für Gestaltung und Kunst* de la *Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse* (FHNW) à Bâle; je suis également professeur, chercheur et responsable du développement à la *Haute école de Lucerne – Design & Kunst* (HSLU). Je viens du domaine de la sculpture et de la performance, et je m'intéresse à la male léabilité des réalités spatiales et structurelles d'une haute école, à ses possibilités performatives et de mise en scène, et à leur pertinence dans le cadre de l'organisation. Puisque nous enseignons à nos étudiant.es des méthodes et des stratégies artistiques et créatives, nous devrions également appliquer ces méthodes et stratégies dans la gestion et la structuration de l'école d'art qu'ils fréquentent. Mais étonnamment, ces méthodes et stratégies n'éveillent pas un grand écho dans leur gestion. Je propose donc d'inclure ces façons artistiques et créatives d'agir et de penser dans la conception des institutions, d'en faire des pratiques institutionnelles similaires à la pratique artistique ou créative, mais clairement distincte de la pratique (autonome) en atelier. Il s'agit d'une approche esthétique qui part du savoir artistique implicite et explicite pour interpénétrer le travail en institution – un travail de gestion et de pilotage qui, dans le cas des écoles d'art et de design, a jusqu'ici été davantage orienté vers les méthodes de gestion d'entreprise – dans le but de le changer et de le façonner dans son sens. Cependant, il faut faire à ce stade une importante démarcation concernant l'art au service de l'entreprise: il ne

**65**

Karin Käppeli-Von Bülow



Mit offenen Augen durchs Leben gehen. Farben und Formen erkennen und analysieren.

bisher eher an Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre orientiert – und diese dadurch in ihrem fachlichen Sinne zu verändern und zu formen versucht. Eine wichtige Abgrenzung von Kunst im Dienst von Unternehmen ist hier allerdings notwendig: Es geht bei den institutionellen Praxen gerade nicht um eine neoliberalen «Nutzbarmachung» der Kunst im Dienst einer Organisation oder Unternehmung, sondern um den Versuch, die Organisation mit den eigenen fachvertrauten Methoden und im eigenen Sinne zu führen und zu lenken.

Kunsthochschulen sind in der Schweiz in der Regel an Fachhochschulen angegliedert und seit deren Zusammenlegung mit anderen Fachbereichen oder Departementen ab Mitte/Ende der 1990er Jahre als (Gesamt-) Fachhochschulen in kantonaler Trägerschaft gegründet worden. Diese Fachhochschulen werden mehrheitlich nach dem (New) Public Management Modell oder einer Ableitung davon geführt.<sup>5</sup> Die Anwendung betriebswirtschaftlicher Handlungsweisen resultiert aus der Entlassung der Hochschulen aus staatlicher Führung und der Formulierung eines öffentlichen Leistungsauftrags durch politische Instanzen. Die Hochschulen sehen sich mehr und mehr als Organisation mit einer Gesamtidentität, klaren Strukturen und Hierarchien, internem Management, dem Auftrag der Leistungsmessung, öffentlicher Rechenschaftspflicht und Kundenorientierung.<sup>6</sup>

Die Sichtweise von Studierenden als «Kunden» ist in diesem Modell als eher kritisch zu betrachten, nicht nur, weil der Begriff von Hochschulen als Unternehmen mit Studierenden als Kunden im Markt nicht sauber anzuwenden ist, sondern vor allem, weil sich Studierende dann entsprechend auch als Kundinnen verhalten und die Hochschule zu einer «all inclusive Institution» verkommt, Bildung also lediglich konsumiert wird. Dem Wesen einer zeitgenössischen Experten- und Wissensorganisation entspricht es aber, dass sich alle Beteiligten und Angehörigen am Erkenntnisgewinn, an der Wissensmehrung und somit an der Organisationsentwicklung beteiligen. Die Sichtweise von Studierenden, die die Hochschule als Dienstleistungsunternehmen wahrnehmen und Wissen lediglich beziehen möchten, steht dem Gedanken einer Hochschule als gestalt- und formbarem

s'agit pas de suivre la pensée néolibérale, qui voudrait mettre l'art au service d'une organisation ou d'une entreprise; il s'agit bien plutôt d'une tentative de diriger et d'orienter l'organisation par ce biais, mais avec ses propres méthodes éprouvées et dans son propre sens.

En Suisse, les écoles d'art sont en général affiliées aux hautes écoles; depuis leur fusion dans les années 1990 avec les hautes écoles spécialisées dans d'autres secteurs, elles font partie intégrante de ces hautes écoles spécialisées polyvalentes qui sont sous la responsabilité des cantons. La plupart de ces hautes écoles spécialisées sont gérées selon le (nouveau) modèle de gestion publique ou un dérivé de celui-ci.<sup>5</sup> L'utilisation des pratiques de gestion d'entreprises résulte de l'abandon de leur gestion par l'État, et de la formulation d'un mandat de service public par les autorités politiques. De plus en plus, les hautes écoles se présentent comme des organisations possédant leur identité propre, des structures claires et des hiérarchies, une gestion interne, des mesures de performances, une responsabilité publique et l'orientation vers le la client.e.<sup>6</sup>

Dans ce modèle, il faut porter un regard critique sur le point de vue selon lequel les étudiant.es sont des «clients»: d'une part, le concept de haute école en tant qu'entreprise dont les client.es sont les étudiant.es ne peut s'appliquer tel quel et aussi clairement sur le marché; d'autre part, et surtout, les étudiant.es considéré.es comme des client.es se comportent alors comme des client.es et cela confère à l'université un caractère d'«institution tout compris», d'une institution qui propose la formation et l'éducation comme un simple produit de consommation. Cependant, de nos jours, l'essence d'une organisation réunissant des experts et une somme de connaissances implique que toutes les personnes concernées et proches participent à l'acquisition de ces connaissances, à leur accroissement, et par là même, au développement organisationnel. Les étudiants.es qui perçoivent l'université comme une entreprise de services et qui veulent simplement obtenir des connaissances sont en complète contradiction avec l'idée de l'université comme organisme malléable et conceptualisant. C'est pourquoi j'estime que l'une de mes tâches premières de responsable

## 66

Ruth Kissling



Mit meinen Bildern habe ich einfach eine Botschaft über meinen Tod hinaus! Meine Malerei kommt vom Bauch in den Kopf in die Hand.



Abb. 1: *Arbeitet mit der Hochschule als eurem Material*, Inauguration der Studierenden durch Nicolas Kersieck zum 24h Aufnahmetag der Studienrichtung Kunst & Vermittlung (Leitung San Keller und Sebastian Utzni) der Hochschule Luzern – Design & Kunst. Foto: Esther Reinhardt

Organismus diametral entgegen. Aus diesem Grund sehe ich eine meiner Hauptaufgaben als Leiter der Hochschulentwicklung in der direkten und unmittelbaren Einbindung der Studierenden in die Entwicklung der Organisation. Studierende können eine tatsächliche Mitwirkung jedoch nur leben, wenn sie ein Verständnis für die Organisation und ihre Mechanismen erlangen. Deshalb beginnen meine Partizipationsprojekte immer mit der Anschaugung, Vertrauensbildung und Erklärung der Organisation. Zu diesem Zweck haben wir die regelmässig stattfindenden «Tafelrunden» als Austauschformat zwischen Departementsleitung der HSLU und der Fachschaft eingerichtet, um über institutionelle Belange und Problempunkte bei gemeinsamem Kochen und Essen zu sprechen. Kritische Gesprächspunkte sowie gegenseitige Vertrauensbildung gelingen direkter und besser beim Ritual des gemeinsamen Kochens und Essens. Die Etablierung von Ritualen ist darüber hinaus ein wichtiger Teil partizipativer Aktionen und Projekte. Hierbei sind vor allem performative Inaugurationsansprachen zu Aufnahmetagen und Studienbeginn (Abb. 1) sowie gemeinsame Teezeremonien zur Studierendenbefragung (Abb. 2) und die Einrichtung von Wunschaltären<sup>7</sup> für

du développement des hautes écoles consiste à impliquer directement et immédiatement les étudiant.es dans le développement de l'organisation. Cependant, les étudiant.es ne peuvent participer réellement à cette organisation que s'ils possèdent une compréhension de cette dernière et de ses mécanismes. C'est pourquoi mes projets de participation commencent toujours par donner aux étudiant.es une vision de cette organisation, par la leur expliquer, et par créer la confiance. À cette fin, nous avons mis en place des «tables rondes» régulières; il s'agit de formats d'échange entre la direction de la HSLU et le conseil des étudiant.es, dans lesquels on propose de discuter des questions institutionnelles et des points problématiques tout en cuisinant et en partageant un repas en commun. Soulever des points critiques et renforcer la confiance mutuelle sont des entreprises qui réussissent mieux lorsqu'on fait la cuisine ensemble et que l'on mange ensemble ce que l'on a préparé. Établir des rituels fait également partie des actions et projets participatifs. Dans ce contexte, les discours d'inauguration performatifs les jours d'admission et au début du programme d'études sont particulièrement importants (ill. 1) tout comme la cérémonie du thé pour les

## 67

Viktoria Koestler



Der Künstler als «interkultureller Kommunikator»

In der Rolle des Künstlers begreife ich mich als «interkultureller Kommunikator». Kunst fungiert als universelle Sprache und vereint Menschen unterschiedlicher Kulturreiche. Da Kunst immer auch ein Abbild der aktuellen Gesellschaft sein kann, ist der Künstler eine Art «Brückenbauer», der neue Ideen und Sichtweisen in seiner Kunst verarbeitet und mit den aktuellen Gegebenheiten unserer Zeit kombiniert.

Corona Nachtrag: Der Künstler als «Hoffnungsstifter» in einer unsicheren Welt. Ein Künstler kreiert und erschafft Neues, egal welch unstete Umstände gerade herrschen. Kunst gibt Hoffnung, auch wenn die Welt zwischenzeitlich aus den Fugen gerät. Der Künstler stiftet daher Hoffnung in einer Welt dessen Fassade bröckelt und in der die Menschen nach einer Neuausrichtung von Werten jenseits der ständigen Bedürfnisbefriedigung und der Technologisierung aller Lebensbereiche streben.



Abb. 2: Teezeremonie. Visionen und Wünsche der Studierenden – eine performative Anhörung und Vermittlung, Konzept und Performance Nicolas Kerkseck. Plakat: Michael Gehrig



Abb. 3: Brüter, Partizipationsprojekt innerhalb der Studierendenbefragung und im Strategieprozess der Hochschule Luzern – Design & Kunst (in Kooperation mit Marco Russo). Bildmontage: Nicolas Kerkseck

studentische Anliegen zu nennen (Abb. 3). Folgerichtig ist es, Organisations- und Hochschulentwicklung in die Lehre zu integrieren und sie als Unterrichtsmodul an einer Design- und Kunsthochschule anzubieten. Einerseits erhalten die Studierenden damit einen unmittelbaren Einblick in die Funktionsweise ihrer eigenen Hochschule als Case-Study und andererseits ist die Hochschule auf die aktive und kreative Mitwirkung von Studierenden angewiesen, um ihre Organisationsentwicklungen im Sinne ihrer wichtigsten Anspruchsgruppe voranzutreiben. Neben dem beschriebenen Modul «Vinamold – Hochschulentwicklung als künstlerisch-gestalterische Praxis» findet einmal jährlich im Sommer der «Speculative Practices Workshop» mit Studierenden und Alumni der Hochschule statt (Abb. 4). Dort beschäftigt man sich konzentriert mit strategisch wichtigen Themen wie dem Strategieprozess oder der Curriculumsentwicklung. Studierende erarbeiten tragfähige Konzepte und stellen sie der Departementsleitung sowie den Studien- und Forschungsleitenden vor. Von diesen beschriebenen Projekten abgeleitet steht für mich der Begriff des Kuratierens als wichtige Arbeitsweise und Methode im Zentrum meiner Arbeit an der Hochschule.

sondages auprès des étudiants (ill. 2) et l'établissement de «boîtes à souhaits»<sup>7</sup> qui collectent les préoccupations des étudiants (ill. 3). Il devient donc logique d'intégrer le développement organisationnel et universitaire dans l'enseignement et de le proposer comme module d'enseignement dans une école supérieure de design et d'art. D'une part, cette pratique donne aux étudiants un aperçu direct, comme une étude de cas, du fonctionnement de leur école; et d'autre part, la haute école dépend de la participation active et créative des étudiants pour perfectionner ses développements organisationnels dans leur intérêt. Outre le module «Vinamold – Hochschulentwicklung als künstlerisch-gestalterische Praxis», un atelier intitulé «Speculative Practices Workshop» a lieu une fois par an et avec des étudiants et anciens étudiants de la haute école (ill. 4). L'atelier porte sur des sujets importants, tels que les processus stratégiques ou le développement des programmes d'études. Les étudiants développent des concepts durables et les présentent à la direction et aux responsables d'études et de recherche. Parallèlement aux projets décrits ci-dessus, le concept de «conservation» (Kuratieren) en tant que méthode et modèle de travail est au cœur de mon travail à la haute

## 68

Dom Lallemand



L'Artiste, en se libérant des conventions sociales communément établies, crée un cheminement de vie répondant à sa propre nécessité intérieure de transmission de ce qui le dépasse.



Abb. 4: *Speculative Practices*, jährlicher Sommerworkshop zu Visionen einer Design- und Kunsthochschule der Zukunft, Konzeption und Leitung Nicolas Kerksieck und Karina Kaindl. Foto: Nicolas Kerksieck

Dabei verstehe ich unter dem Begriff des Kuratierens ein über die Kontext- oder Themenrecherche geleitetes Verbinden und Zusammenbringen von Personen, Artefakten, Prozessen, Bedingungen und Gegebenheiten, um neue Perspektiven, Sichtweisen oder Möglichkeitsräume zu eröffnen und erfahrbar zu machen, ein «map-making»<sup>8</sup>, kurz: Spurenlesen und Fährtenlegen.

In diesem Sinne haben wir die Ausstellung «future present» an der Hochschule Luzern kuratiert (Abb. 5 und 6), welche die Ergebnisse und Artefakte des gesamten Strategieprozesses des Departements Design & Kunst zusammenzieht, darunter die «Postersession» und die Aktionen/Performances der Strategieanalysen, die Resultate der «Speculative Workshops» sowie die studentischen Wunschaltäre. Diese Ausstellung und die vorgelagerten Projekte und Aktionen ergeben eine haptisch- audiovisuelle Gesamtsicht, die ergänzt durch Foren und Diskussionspanels das Strategiegebiet bezeichnen, wie es konventionelle Strategieprozesse nicht darstellen können. Vergleichbar dazu ist die Ausstellungsserie «echo mondial», in der alle Aktivitäten im Bereich des Internationalen der Hochschule in einem Ausstellungsformat zusammengefasst und erfahrbar werden (Abb. 7).

Um die oben beschriebenen Aktivitäten der institutionellen Praxis wissenschaftlich zu untermauern, wurde

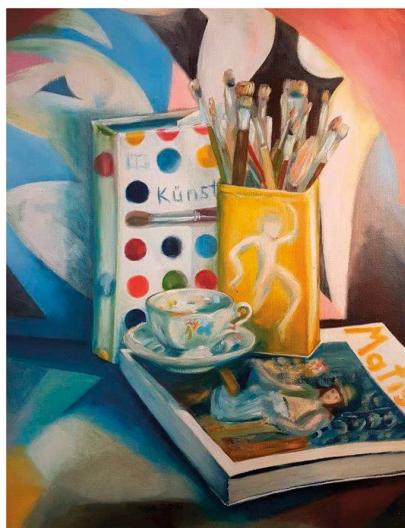
école. Pour moi, cette notion comprend le fait de relier et de rassembler des personnes, des artefacts, des processus, des conditions et des circonstances, dans la ligne d'une recherche contextuelle ou thématique; cela pour ouvrir de nouvelles perspectives, de nouveaux points de vue ou des espaces de possibilités, les rendre tangibles, en bref, en faire un «map-making»<sup>8</sup>: suivre et tracer.

C'est dans ce sens que nous avons organisé l'exposition «future present» à la Haute école de Lucerne (ill. 5 et 6); l'exposition donne à voir les résultats et les artefacts de l'ensemble des processus stratégiques du département Design & Art, y compris la «session posters» et les actions/performances des analyses stratégiques, les résultats des «ateliers spéculatifs» et les listes de souhaits des étudiants. Cette exposition et les projets et actions présentés donnent une vue d'ensemble haptique et audiovisuelle qui, complétée par des forums et des panels de discussion, décrit le domaine stratégique d'une manière que les processus stratégiques conventionnels ne peuvent pas faire. On peut le mettre en écho avec la série d'expositions «echo mondial», dans laquelle toutes les activités du domaine de l'international de la haute école sont résumées et expérimentées en format d'exposition (ill. 7).

Afin d'apporter un appui scientifique aux activités de pratique institutionnelle décrites ci-dessus, nous avons lancé en 2017/18 un projet de recherche pilote sur la

69

Sybille Laubscher



Sybille Laubscher, Homage to Matisse, Öl auf Leinwand, 50×60 cm

Der Künstler muss seine Arbeitsweise vorrangig aus seiner geistigen Personalität entwickeln. Hier bestimmt die Berufung den Beruf. Wo die geistige Personalität des Menschen nicht gelebt wird, entwickelt sich die selbstschöpferische, künstlerische Kraft im Menschen nicht und somit keine Kunst. Von hier aus ergreift der Künstler die notwendigen drei Lebenshaltungen: einerseits rein für die Kunst, andererseits zur Bewältigung seiner bürgerlichen Existenz und letztlich zum kulturellen Leben der Gesellschaft.

Corona Nachtrag: Man kann nicht von der Kunst erwarten, dass sie sich zur Dokumentation entwickelt. Das ist Sache der historischen Wissenschaften. Ob die Corona-Krise einen Einfluss auf das Kunstschaffen hat, ist eine Frage, in der man auf die Gesellschaftsrelevanz in der Kunst zielt, und das ist Unfug, weil man ihr somit wieder ein Zweck unterschiebt. Hier handelt es sich um eine Krankheit, von der man keine künstlerische Bewusstseins- und Formwandel erwarten kann. Kommentare von Künstlern und Kunsthistorikern zur Corona-Krise bleiben diesbezüglich belanglos und oft auch hilflos. Kunst eignet sich nicht zur Dokumentation. Sie ist frei von jeder Zwecksetzung.



Abb. 5 und 6: Ausstellung *future present*, zur Strategieentwicklung und Vision der Bereiche Design, Film und Kunst in Lehre und Forschung mit Beiträgen aller Studienrichtungen, kuratiert von Nicolas Kerksieck an der Hochschule Luzern – Design & Kunst. Foto: Nicolas Kerksieck

2017/18 ein Pilotforschungsprojekt zu Relevanz, Anwendung und Status künstlerischer und designbasierter Methoden in der Führung und Steuerung von Kunst- und Designhochschulen unter der Mitarbeit von Claudia Ramseier und Lucie Kolb gestartet. Das interdisziplinäre Forschungsprojekt zwischen Design, Kunst und Hochschulforschung zielt auf die Frage ab, inwiefern sich Methoden aus dem Design und der künstlerischen Praxis in die Ausgestaltung der Organisationsstrukturen integrieren und ob sich aus dieser Integration neue Formen einer spezifischen Gouvernementalität für Kunst- und Designhochschulen erarbeiten lassen.

Die bisherige Forschung zu Kunst- und Designhochschulen hat sich vor allem mit Fragestellungen zur Ökonomisierung und den Auswirkungen der Bologna-Reform und dem New Public Management sowie dem Verhältnis von Kunst und Design zu Lehre und Forschung beschäftigt. Hingegen gibt es kaum Studien über die Führung und Steuerung von Kunst- und Designhochschulen.

«Kommst du noch zum künstlerischen Arbeiten?» «Ja, aber nicht im Atelier, sondern mit, in und durch die Institution.» So könnte meine Antwort auf die eingangs gestellte Frage lauten. Und ist dies nicht nur die zweitbeste Option? Ich denke, es ist nicht die Frage einer erst- oder

pertinence, l'application et le statut des méthodes artistiques et de design dans la gestion et le contrôle des écoles d'art et de design, avec la collaboration de Claudia Ramseier et Lucie Kolb. Ce projet de recherche interdisciplinaire entre le design, l'art et la recherche universitaire vise à examiner dans quelle mesure on peut intégrer les méthodes du design et de la pratique artistique dans la conception des structures organisationnelles et si cette intégration peut conduire au développement de nouvelles formes de gouvernance spécifique pour les hautes écoles d'art et de design.

On a surtout concentré les recherches précédentes sur les écoles d'art et de design sur les questions d'économie, et les effets des réformes de Bologne et de la nouvelle gestion publique, ainsi que sur la relation entre l'art et le design, l'enseignement et la recherche. En revanche, il n'existe pratiquement pas d'études sur la gestion et le pilotage des écoles d'art et de design.

«Est-ce que tu arrives encore à travailler à tes projets d'artiste?» «Oui, mais pas dans mon atelier; plutôt avec, dans et par l'institution.» Ce pourrait être ma réponse à la question posée au début. Et n'est-ce pas seulement l'option de second choix? Je pense que ce n'est pas une question de première ou de seconde option. La pratique institutionnelle représente un espace d'action

## 70

Vera Leisibach



Künstlerin ist kein Beruf. Künstlerin zu sein bedeutet eine spezifische Art zu leben und Alternativen zu finden. Im Allgemeinen finden Künstlerinnen Wege, um die neuen Begriffe der Realität zu repräsentieren. Künstlerinnen sind gefordert, die ökologischen, politischen und gesellschaftlichen Katastrophen zu adressieren. Sie fordern uns dazu auf, diese zu reflektieren und uns unbequeme Fragen zu stellen und alltägliche Mechanismen zu hinterfragen. Künstlerin zu sein ist eine Lebenshaltung.

Corona Nachtrag:



Ein Projekt während der Corona-Krise: Vera Leisibach & Prisca Wüst, Corona Zoom Meeting – ein monologischer Dialog, 2020, Screenshot, Trailer: <https://vimeo.com/430636982>

Vera Leisibach, *In Reverse*, 2020, Videoinstallation, Screenshot



Abb. 7: Jährliche Ausstellung *echo mondial* der internationalen Studierenden und Aktivitäten der Hochschule Luzern – Design & Kunst, Organisation und Kuration Nicolas Kerksieck. Foto: Andrea Moor

zweitbesten Option. Die institutionelle Praxis stellt einen erweiterten künstlerischen Handlungsräum dar und eine valide Möglichkeit beide «Berufssphären» zu einer Praxis zu verbinden.

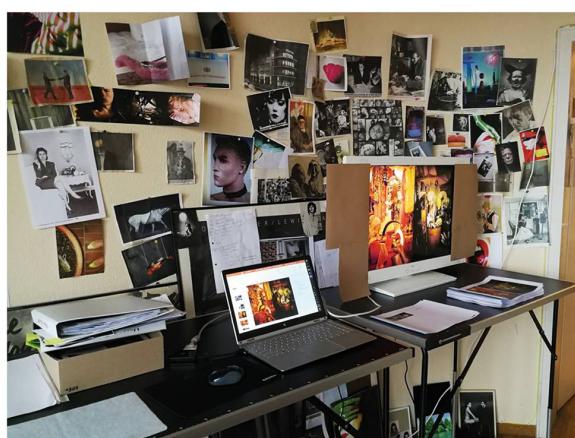
- 1 Vgl. Veranstaltung: *Engagiert euch, ihr Institutionen!* Thesen und Debatten zu Haltungen in der Notwendigkeit von und den Strapazen mit Kunstinstitutionen heute. Forschungsprojekt *what can art do*, Hochschule Luzern – Design & Kunst, Forschungsgruppe Kunst, Design & Öffentlichkeit <https://www.what-can-art-do.ch/veranstaltungen>.
- 2 Zur Definition der Materialgerechtigkeit siehe auch: *Materialästhetik*, hg. Dietmar Rübel, Monika Wagner und Vera Wolff, Berlin, 2017.
- 3 Vgl. Sam Thorne, *School: a Recent History of Self-Organized Art Education*, Berlin, 2017.
- 4 Jeroen Chabot, P.W.M. Rutten, F. Cramer, P. Troxler, *Reinventing the art school, 21st century*, Publication of Creating 010, Willem de Kooning Academy, Rotterdam 2013.
- 5 Vgl. dazu Ursula Meyerhofer, *Governance der Fachhochschulen in der Schweiz und Auswirkungen auf das Hochschulmanagement*, Masterarbeit, Universität Bern, 2009. [https://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt\\_und\\_masterarbeiten/e234352/e234423/MeyerhoferUrsula\\_ger.pdf](https://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt_und_masterarbeiten/e234352/e234423/MeyerhoferUrsula_ger.pdf).
- 6 Vgl. dazu: Bernhard Nievergelt, *Strukturwandel der Universität. Spannungsgeladene Aushandlungsprozesse zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation*, Masterarbeit, Universität Bern, 2011. [https://www.chess.uzh.ch/dam/jcr:fffffff-ec7e-5bfe-ffff-ffffa811bf45/Nievergelt\\_Masterarbeit.pdf](https://www.chess.uzh.ch/dam/jcr:fffffff-ec7e-5bfe-ffff-ffffa811bf45/Nievergelt_Masterarbeit.pdf).
- 7 Das Projekt *Wish Receiver* von Marco Russo fand eine Fortsetzung im Projekt/Aktion *Brüter* mit Initiierung und Essensausgabe, die heißen Kartoffeln der Hochschulentwicklung.
- 8 Siehe dazu auch: Christoph Weckerle, Roman Page, Simon Grand, *Curating anstelle von Management und Governance*, in: *Von der Kreativwirtschaft zu den Creative Economies – Kreativwirtschaftsbericht 2016*, Zürcher Hochschule der Künste ZHdK, 2016, S. 76f.

artistique élargi et une possibilité de combiner les deux «sphères professionnelles» en une seule pratique.

- 1 Voir Manifestation : *Engagiert euch, ihr Institutionen!* Thèses et débats sur les attitudes dans la nécessité des institutions artistiques, et les tensions. Projet de recherche *what can art do*, haute-école Design & Kunst, Lucerne, groupe de recherche art, design & vie publique <https://www.what-can-art-do.ch/veranstaltungen>.
- 2 Voir sur la définition du choix (adéquation) des matériaux : *Materialästhetik*, éd. Dietmar Rübel, Monika Wagner et Vera Wolff, Berlin, 2017.
- 3 Voir Sam Thorne, *School: a Recent History of Self-Organized Art Education*, Berlin, 2017.
- 4 Jeroen Chabot, P.W.M. Rutten, F. Cramer, P. Troxler, *Reinventing the art school, 21st century*, Publication of Creating 010, Willem de Kooning Academy, Rotterdam 2013.
- 5 Voir à ce propos Ursula Meyerhofer, *Governance der Fachhochschulen in der Schweiz und Auswirkungen auf das Hochschulmanagement*, travail de Master, Université de Berne, 2009. [https://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt\\_und\\_masterarbeiten/e234352/e234423/MeyerhoferUrsula\\_ger.pdf](https://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt_und_masterarbeiten/e234352/e234423/MeyerhoferUrsula_ger.pdf).
- 6 Voir à ce propos Bernhard Nievergelt, *Strukturwandel der Universität. Spannungsgeladene Aushandlungsprozesse zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation*, travail de Master, Université de Berne, 2011. [https://www.chess.uzh.ch/dam/jcr:fffffff-ec7e-5bfe-ffff-ffffa811bf45/Nievergelt\\_Masterarbeit.pdf](https://www.chess.uzh.ch/dam/jcr:fffffff-ec7e-5bfe-ffff-ffffa811bf45/Nievergelt_Masterarbeit.pdf).
- 7 Le projet *Wish Receiver* de Marco Russo s'est poursuivi dans le projet/action *Brüter* avec initiation et distribution de nourriture, die heißen Kartoffeln der Hochschulentwicklung.
- 8 Voir aussi à ce propos : Christoph Weckerle, Roman Page, Simon Grand, *Curating anstelle von Management und Governance*, dans : *Von der Kreativwirtschaft zu den Creative Economies – Kreativwirtschaftsbericht 2016*, Zürcher Hochschule der Künste ZHdK, 2016, p. 76s.

## 71

Manon



Mein beruf als Künstlerin besteht darin, Inhalt und Form zusammenzubringen.

# Ampliamento degli spazi di azione per l'arte: la pratica istituzionale

## I

Il contributo indaga le possibilità di integrare metodi artistici e creativi e strategie nella direzione e nella conduzione degli Istituti Superiori di Arte e Design. Si potrebbe provare a pensare l'istituzione come un organismo plastico, un materiale organizzazionale con le sue caratteristiche proprietà fisiche come durezza, stato, deformabilità, metodi di lavorazione. È da notare che le pratiche artistiche e creative insegnate agli studenti in casa propria trovano scarsa applicazione o risonanza nella direzione e nella strutturazione del sistema universitario.

L'autore propone di definire proprio quel modo di agire e pensare in termini artistici e creativi nel dare vita a organizzazioni come pratica istituzionale, in quanto

pratica artistica o creativa all'origine, pur tracciando un chiaro confine rispetto alla pratica (autonoma) in atelier. Nel caso delle pratiche istituzionali tuttavia non si tratta di una «utilizzazione» neoliberale dell'arte al servizio di un'organizzazione o di un'impresa, bensì del tentativo di dirigere e condurre l'organizzazione con metodi specialistici propri e uno spirito proprio.

Sulla base di vari esempi illustrati di pratiche curatoriali, partecipativo-performative e speculative, il contributo riporta alcuni esperimenti di pratiche istituzionali che l'autore ha condotto negli ultimi anni nella sua funzione di artista, docente e direttore della Hochschulentwicklung (sviluppo universitario), nella fattispecie presso la *Hochschule Luzern Design & Kunst*.

