

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
ÚSTAV ČESKO-NĚMECKÝCH AREÁLOVÝCH STUDIÍ A GERMANISTIKY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kultur und Öffentlichkeit am Beispiel des Egon Schiele Art Zentrums

Vedoucí práce: doc. Dr. habil. Jürgen Eder

Autor práce: Bc. Robert Ondráček

Studijní obor: Tschechisch-Deutsche Areale Studien

Ročník: 2.

2019

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice 9. května 2019

.....  
Bc. Robert Ondráček

Hiermit möchte ich mich bei allen, die mich während der Anfertigung meiner Diplomarbeit unterstützt haben recht herzlich bedanken. Konkret möchte ich dem Betreuer meiner Diplomarbeit doc. Dr. habil. Jürgen Eder, der mir viel geholfen hat, bedanken und speziell gilt mein Dank auch an Miroslav Houška und Mgr. Filip Putschögl, mit denen ich die, für meine Diplomarbeit sehr wichtige Gespräche durchgeführt habe.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá vztahem mezi galerií a veřejností. V rámci zkoumání jsou zohledněny všechny aspekty, které jsou pro fungování galerie existenčně důležité.

První část práce je zaměřena na ekonomickou stránku fungování galerií, přičemž je kladen důraz především na marketing a management. V další části se práce naopak zaměřuje především na sociální aspekty galerie. Vedle návštěvnického publika je také kriticky nahlíženo na dělení umělecké sféry na komerční a nekomerční a k závěru se výzkum zaměřuje na pojem „sociálně angažované umění“.

Poslední část práce hodnotí dosavadní výzkum na praktických příkladech, a to především na příkladu Egon Schiele Art Centra v Českém Krumlově.

Klíčová slova: Egon Schiele Art Centrum, Management galerií, sociálně angažované umění, UNES-CO, kulturní turismus, umění, kultura

## **Annotation**

Die vorliegende Diplomarbeit widmet sich der Beziehung zwischen Galerie und Öffentlichkeit. Es werden alle Aspekte, die eine Galerie berücksichtigen sollte, um auf dem Kulturmarkt überleben zu können, kritisch betrachtet.

In dem ersten Teil werden vor allem die ökonomischen Aspekte diskutiert, wobei dem Management und dem Marketing von Galerien Wert beigelegt wird. Der nächste Teil beschäftigt sich dagegen mit den sozialen Aspekten. Neben Galeriebesuchern, wird auch die Teilung der Kunst in kommerzielle und unkommerzielle Sphäre erforscht und schließlich spezifiziert man in der Arbeit den Begriff „sozial engagierte Kunst“.

Der letzte Teil zeigt die bisherige Forschung an praktischen Beispielen, wobei man sich vor allem auf das Egon Schiele Art Zentrum in Český Krumlov konzentriert.

Schlüsselworte: Egon Schiele Art Zentrum, Management von Galerien, sozial engagierte Kunst, UNES-CO, Kulturtourismus, Kunst, Kultur

## **Abstract**

The aim of this this diploma thesis is to explore the relationship between the art galleries and the public. The key focus is to analyze indispensable approaches galleries should employ in order to survive on the cultural market.

Firstly, the thesis discusses the economic aspects with the particular focus on the value added to the management and marketing of galleries. The next part deals with the social aspects. In addition to the gallery visitors and the influence of gallery interior on the visitor, the division of art on commercial and non-commercial sphere is explored. Furthermore, the term "socially engaged art" will be specified.

The final discussion then shows the previous research by presenting practical examples to illustrate the importance of the issue, particularly focusing on the Egon Schiele Art Center in Český Krumlov.

Keywords: Egon Schiele Art Center, management of art galleries, socially engaged art, UNES-CO, cultural tourism, art, culture

## **Inhalt**

Einleitung.....	8
1. Kulturmarkt.....	10
1.1 Kulturmanagement und Kulturmarketing.....	12
2. Der Kulturbetrieb.....	14
2.1. Kulturmanagement in den öffentlichen Kulturbetrieben.....	15
2.2 Kulturmanagement von kommerziellen Kulturbetrieben.....	19
2.3 Die Beziehung zwischen den öffentlichen und kommerziellen Kulturbetrieben.....	20
3. Management von Galerien.....	21
3.1 Der Galerist als Kulturmanager.....	24
3.2 Die Besucher/Kunstkonsumenten.....	25
3.2.1 Der Besucherkonzept.....	27
3.3 Die Zielsetzung.....	29
4. Marketing von Galerien.....	30
4.1 Das Markenmanagement.....	34
5. Die Beziehung zwischen Galerie und Öffentlichkeit.....	35
5.1 Das Galerieerlebnis.....	37
5.2 Galerie als Mittel der Stadtrevitalisierung.....	39
5.2.1 Das Projekt UNES-CO.....	44
6. Sozial engagierte Kunst.....	48
6.1. Historische Entwicklung der sozial engagierten Kunst.....	48
6.2 Sozial engagierte Kunst heute.....	52
6.2.1 ESAZ und sozial engagierte Kunst.....	55
Schluss.....	67
Literatur und Quellenverzeichnis.....	70
Anhang.....	74

## **Einleitung**

Kultur und Gesellschaft koexistieren in einer engen Beziehung und man kann sie nicht voneinander trennen. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Im Laufe der Zeit wurde auf die beiden Bereiche anders geschaut und die Beziehung hat sich auch vielfach geändert. Kultur sowie Gesellschaft sind natürlich sehr allgemeine Begriffe, und um sie näher zu analysieren, muss man sie zuerst spezifizieren. In dieser Arbeit wird der Wert vor allem auf die Kultur gelegt, und zwar nicht im allgemeinen Sinne. Die Kultur wird nicht als ein Komplex von menschlichen künstlerischen Tätigkeiten begriffen, vielmehr befasst sich diese Arbeit mit den Kulturinstitutionen, die die Kultur der Gesellschaft vermitteln. Vor allem Galerien und Museen, also Institutionen die einen wichtigen Bestandteil der Kunstwelt darstellen, Institutionen, in denen die Menschen bzw. die Gesellschaft, in einen direkten Kontakt mit der Kunst bzw. der Kultur kommen.

Kultur und Kunst werden in der Gesellschaft oft nur als abstrakte Begriffe verstanden. Das Ziel dieser Arbeit ist zu zeigen, dass Kultur und Kunst nicht nur etwas Abstraktes sind. Beide Begriffe sind oft mit Wörtern wie Management, Marketing, Wirtschaft, Geld, Tourismus oder Kommunikation verbunden. Das alles muss man berücksichtigen, wenn man eine funktionelle Beziehung zwischen Kultur und Gesellschaft vertiefen möchte. Auf den ersten Blick könnte diese Verbindung vielleicht „übertrieben“ wirken. Doch die Realität ist anders. Wie könnten Kulturinstitutionen mit der Gesellschaft kommunizieren, ohne dabei ein funktionelles Marketingmodell anzuwenden? Wie könnten sie wertvolle Kulturangebote schaffen, ohne dafür genug Finanzmittel zu haben? Und wie bekommt man genug Finanzmittel ohne Profimanagement? All das sind Kernfragen, auf die sich die Kulturinstitutionen konzentrieren sollen, um in der heutigen Welt konkurrenzfähig zu werden.

Diese Arbeit widmet sich vor allem den Galerien und ihrer Tätigkeit, die oft den Ausstellungsraum überschreitet. An den praktischen Beispielen wird gezeigt, welche Hindernisse die heutigen Galerien überwinden müssen, um den Besuchern die Kunst zu vermitteln. Dabei fokussiert sich die Arbeit vor allem auf das Egon Schiele Art Zentrum (ESAZ) in Český Krumlov, eine wichtige Kulturinstitution, die das Kulturleben nicht nur in der Stadt, sondern in der ganzen Region beeinflusst.

Der letzte Teil der Arbeit stellt konkrete Projekte des Egon Schiele Art Zentrums dar, die als Fallstudien für den theoretischen Rahmen der Arbeit dienen. Die gesamte Diplomarbeit stellt sich das Ziel, die Kulturinstitutionen und die Arbeit eines



Kulturvermittlers dem Leser näherzubringen, sie will auf Stereotypen, denen sie begegnen, hinweisen und die Stärken sowie die Schwächen einer Galerie kritisch bewerten.

## 1. Kulturmarkt

In den westlichen Ländern hat der kulturelle Sektor seinen Höhepunkt (aus Marketingperspektive) in der dreißigjährigen Periode zwischen den Jahren von 1960 bis 1990 erlebt. Diese drei Dekaden herrschte eine große Nachfrage nach kulturellen Produkten.

Unter Produkt versteht man zunächst alles, was einer Person oder einer Gruppe von Personen angeboten werden kann, um ein Bedürfnis bzw. einen Wunsch zu befriedigen. Dies kann ein hergestelltes Gut (im Falle von Kunst und Kultur etwa ein Gemälde, ein Buch, eine CD usw.) oder aber auch eine Dienstleistung (z. B. eine Theateraufführung, ein Konzert, ein Kursangebot in der Volkshochschule, der Musikschule usw.) sein. Allerdings befriedigen die meisten Produkte in aller Regel keineswegs nur ein Bedürfnis, sondern meist mehrere.<sup>1</sup>

Diesen kulturellen Höhepunkt bewirkte ein Bevölkerungswachstum, das steigende Einkommen der Haushalte, das Plus von Freizeit, eine gebildeterere Gesellschaft und ein Phänomen der Zeit – die Frauenemanzipation. Frauen studierten an den Universitäten und bekamen einen wichtigen Teil des Arbeitsmarktes. Doch zu Ende der 80er begann die kulturelle Sphäre allmählich einen Rückgang zu bemerken. Denn die Faktoren, die zu dem schnellen Anstieg der Nachfrage geführt hatten, sind nicht mehr so beeinflussend gewesen. Die Bevölkerung wuchs viel langsamer, das Einkommen ist stabilisiert worden, die Arbeitswoche hatte sich eingestellt und die Hochbildung ist zur Norm geworden. In den 90er begann sich die bis daher stark positiv steigende Kurve der Freizeit/Kultur-Nachfrage nach unten zu drehen.<sup>2</sup>

Der Markt wurde durch immer neue Kulturunternehmen und damit auch neue Kunstprodukte gesättigt, d.h. das Angebot hatte die Nachfrage überstiegen. Andere Faktoren, die den kulturellen Sektor noch geschwächt haben, waren (vor allem in den Industrieländern) der Empfang von Einwanderern aus ganz unterschiedlichen Kulturen, die sich in einigen Fällen nicht auf die von der Mehrheitsbevölkerung produzierte Kunst beziehen konnten und verschuldete Regierungen, die die Finanzierung der Kunstszene nicht erfüllen konnten.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KLEIN, Armin. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Auflage. Franz Vahlen, 2008.

<sup>2</sup> COLBERT, Francois. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*. 2009.

<sup>3</sup> Ebd.

Trotz des scheinbaren Niedergangs des Kulturmarkts ist in der zweiten Hälfte der 20. Jahrhundert eine ganze Generation von Kulturproduzenten und Kulturvermittlern entstanden, die die heutige Form des Kulturmarkts prägten. Noch bis Mitte der 70er Jahre bezogen sich Diskussionen und Publikationen über Kultur immer nur auf die öffentliche Kultur, also die Kulturangebote und -förderungen des Staates. Erst danach „wurde der Stellenwert, den die privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbetriebe für das Kulturleben und das kulturelle Gesamtangebot haben, weder von Kulturpolitikern noch von den Kulturverwaltern und -vermittlern des öffentlichen Kulturbetriebs wahrgenommen.“<sup>4</sup>

Die große Angebot an Kultur hat auch dazu beigetragen, dass die Kulturindustrie eine Grundbedingung von gesellschaftlichem Wissen geworden ist. „Tatsächlich ist ein neuer Kanon entstanden, nach dem gebildete Menschen heute über die populären Unterhaltungen ebenso Bescheid wissen müssen wie über die bildungs-elitären.“<sup>5</sup>

Je größer das Angebot war und desto mehr ist die Kultur für Menschen zugänglicher geworden, desto mehr Möglichkeiten haben sich den Kulturproduzenten geöffnet. Und infolge dessen sind die Kulturinstitutionen und auch das Kulturmanagement internationaler geworden. Es entstanden große Ausstellungsprojekte, die die nationalen Grenzen überschritten haben und die heute zu einem Standard geworden sind.

Die Tschechische Republik hat auf dem Kulturmarkt ein gewisses Handicap in Form ungenügender Entwicklung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Während in der nicht kommunistischen Ländern Europas und in Nordamerika riesige Finanzmittel für Kulturunterstützung und -distribution aufgewendet wurden und gleichzeitig das Spektrum der Kulturaktivitäten und der Kulturinstitutionen verbreitert wurde, wurden in der kommunistischen Ländern (inklusive der Tschechischen Republik) die Kulturinstitutionen sowie der Schutz des Kulturerbes strikt den ideologischen und politischen Interessen der kommunistischen Partei untergeordnet und das leider in ganz unzureichendem Maß. Die Tschechische Republik musste also in den 90er Jahren auf ein neues Modell des Kulturmanagements eingehen, mit dem sie keine Erfahrungen hatte und versuchte so schnell wie möglich sich mit den westlichen Ländern zu messen.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> KLEIN, Armin. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Auflage. Franz Vahlen, 2008. (s. 11)

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). (S.47-51)

## 1.1 Kulturmanagement und Kulturmarketing

Die Aufmerksamkeit, die dem Marketing und dem Management in den letzten Jahrzehnten und vor allem heute gewidmet wurde, hängt im großen Maße mit den Änderungen des sozio-ökonomischen Rahmens, in dem sich die Kulturorganisationen befinden. Die Beschränkung von traditionellen Einnahmequellen (wie: staatliche Förderung und öffentliche Unterstützung) zusammen mit den kontinuierlichen Änderungen des Freizeitverhaltens und mit der Konkurrenz in dem Bereich der Freizeitindustrie, entzogen den Kulturorganisationen ihre finanzielle Sicherheit. Die Kulturorganisationen müssen jetzt mit den anderen Formen des Freizeitverhaltens um die Einnahmequellen kämpfen und nicht zuletzt, sie müssen auch konkurrenzfähig in der Kulturwelt werden.<sup>7</sup>

Obwohl sich die Begriffe wie „Marketing“ und „Management“ in der Welt der Kulturinstitutionen schon ziemlich vollständig etabliert haben, werden sie immer noch bei manchen mit negativen Stereotypen und Assoziationen auf einer Seite und mit unrealistischen Erwartungen auf der anderen Seite verbunden. Der Grund dafür ist das Missverstehen des Begriffs „Marketing“. Marketing ist im Kulturbereich nicht mehr als ein Mittel für die Erfüllung der Hauptzeile einer Kulturorganisation gegenüber der Gesellschaft. Der Zweck ist, eine Beziehung zwischen Kulturinstitution und Gesellschaft zu gestalten, die einen Profit für beide Seiten beibringt. Marketing soll also den Kulturinstitutionen dazu helfen, die gesellschaftlich relevanten und gewünschten Dienstleistungen zu vermitteln und gleichzeitig dafür eine angemessene Menge von Finanzmittel und Unterstützung zu erhalten. Philip Kotler beschreibt Marketing als reziprokes Denken. „Die Grundlage des Marketings ist das reziproke Denken. Was muss ich gewähren, um etwas zu bekommen? Wie kann ich jemandem ein Wert gewähren, von dem ich auch ein Wert erwarte? Reziproke und Austausch, das ist das Marketingdenken.“<sup>8</sup>

Die Kulturwelt ist ein spezifischer Bereich, und deswegen kann man nicht die Marketingmodelle, die in einem Unternehmensbereich funktionieren, einfach in der Kulturwelt anwenden, ohne sie ständig einer tiefen und langzeitigen Reflexion zu unterwerfen. Es ist zu beachten, dass der Kulturmarkt kein Monolith ist. Er umfasst eine

---

<sup>7</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). (S. 40)

<sup>8</sup> Ebd. (S. 12, eigene Übersetzung – alle künftige Zitate von Kesner übersetzt von Robert Ondráček)

breite Vielfalt von Interessenten, die ein breites Spektrum von Geschmack und Vorlieben haben. Aus der Marketing-Sicht wird der Kulturmarkt in den Untergruppen von Verbrauchern, die ähnliche Eigenschaften aufweisen, geteilt. Diese werden als „Marktsegmente“ bezeichnet.

Um festzustellen ob ein Kulturmarkt gesättigt ist, muss man sich zwei Fragen stellen: Gibt es im Kulturmarkt bereits eine Quote von Verbrauchern? Mit anderen Worten, ist es möglich, neue Leute durch größere Marktsegmentierung oder durch Ansprechen auf die Bedürfnisse von denjenigen, die wegbleiben, anzuziehen? Ist es möglich, Menschen, die die Kulturprodukte bereits genutzt haben, davon zu überzeugen, mehr davon zu nutzen? Mit anderen Worten, kann der pro Kopf-Verbrauch erhöht werden?<sup>9</sup>

Der Markt für Kulturgüter umfasst zwei verschiedene Produktgruppen, die „popular art“ (Kunst, die für Geschmack und Verständnis der breiten Allgemeinheit bestimmt wird) und „high art“ (hoch verfeinerte oder anspruchsvolle Kunst) genannt werden. Das Problem ist aber, dass, abgesehen von einer sehr kleinen Anzahl von Kennern, die Mehrheit von Konsumenten die Kulturinstitutionen nur als einen Unterhaltungsvermittler wahrnehmen. Das heißt, dass beim Erreichen seiner oder ihrer Einkaufsentscheidung unterscheidet der Verbraucher nicht zwischen „high-“ und „popular art“, sie suchen einfach Unterhaltung. Aus diesem Grund sind alle kulturellen Produkte im direkten Wettbewerb mit sämtlichen Freizeitaktivitäten wie zum Beispiel Sport, Reisen, Fernsehen usw. Die Kulturinstitutionen bzw. die Produzenten von high und popular art müssen eine richtige Marketingstrategie anwenden, um erfolgreich gegen alle diese aufregenden Freizeitmöglichkeiten zu wetteifern.

Die Bemühungen der Kulturinstitutionen, mehr Interessenten bzw. Besucher anzuziehen, bringen auch Risiken mit sich. Marketing hat den Kulturinstitutionen neue Möglichkeiten geöffnet, aber gleichzeitig setzt sie unter Druck von der Seite der Gesellschaft. Die Gesellschaft stellt immer größere Forderungen und die Kulturinstitutionen müssen sich die Frage stellen: Wie kann man den gesellschaftlichen Forderungen nachgeben und gleichzeitig die kulturellen Werte bewahren?<sup>10</sup> Die

---

<sup>9</sup> COLBERT, Francois. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*. 2009.

<sup>10</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). (S. 40-44)

Kunstinstitutionen sollen immer darauf achten, die Balance zwischen Kunst und Kommerz zu halten.

Dies ist wichtig vor allem für die privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbetriebe. Für alle privatwirtschaftlichen-kommerziellen Kulturbetriebe ist das Hauptziel ganz klar, und zwar, es geht um Gewinnmaximierung. Deswegen werden die inhaltlichen Ziele in der großen Masse aus dem Kommerz abgeleitet. Wie Magnus Resch gleich am Anfang seines Buches schreibt: „Die Kunstwelt ist hart, was nach außen glamourös aussieht, ist ein stetiger Kampf – fast immer geht es um Geld. Der Kommerz hat schon seit Langem Einzug in die Kunstwelt gehalten. Doch an keinem anderen Ort kommt dieses Spannungsverhältnis so zum Vorschein wie in der Galerie. Die Galerie ist der Kämpfer zwischen Kommerz und Kunst.“<sup>11</sup>

Anders ist es bei den öffentlichen (sog. Non-Profit) Kulturbetrieben, die nicht auf dem Prinzip der Gewinnmaximierung aufgebaut sind und ihre künstlerischen, kulturellen, ästhetischen und bildungspolitischen Ziele sind damit nicht gewinnorientiert. Im Gegensatz zu den kommerziellen Kulturbetrieben, die sich auf die Nachfrage orientieren, wollen die öffentlichen Kulturinstitutionen eher die Nachfrager bilden, ihr ästhetisches Urteilsvermögen unterstützen, deren soziales oder politisches Bewusstsein fördern usw.<sup>12</sup>

## **2. Der Kulturbetrieb**

Kulturbetriebe und Kulturorganisationen bzw. die Kulturinstitutionen haben einen wichtigen Stellenwert in der Gesellschaft. Sie widerspiegeln kulturelle Identität der Gesellschaft durch den Inhalt ihrer dargebotenen Werke (Werte, Fragestellungen, Tabus), durch die Formen, die sie benutzen (Techniken, formale Gestaltungsformen), durch die Intensität ihrer Gegenwart (beispielweise durch die schlichte Zahl kultureller Treffpunkte in einer Stadt) und schließlich durch die Art der Nachfrage.<sup>13</sup>

Auf den Begriff eines Kulturbetriebs kann man aus zwei verschiedenen Blickwinkeln schauen. Entweder begreift man ihn im engeren Sinne als einen Produktions- und Verteilungsbetrieb, z. B. in den darstellenden Künsten (wie Theater, Musik, Oper oder Tanz), den bildenden Künsten (z. B. in Galerien und Museen) und in

---

<sup>11</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S. 11)

<sup>12</sup> KLEIN, Armin. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Auflage. Franz Vahlen, 2008. (S. 13)

<sup>13</sup> Ebd.

Bibliotheken und Archiven, oder man versteht ihm in einem weiteren Sinne, wobei der Begriff des Kulturbetriebs auf die Kulturindustrie insgesamt ausgeweitet wird. Hierzu zählen dann beispielsweise die Filmindustrie, die Tonträgerindustrie, Musicals, das Verlagswesen, Kunsthandwerk bzw. angewendete Künste und die Medien wie Radio, Fernsehen, Zeitungen oder Zeitschriften.<sup>14</sup>

## **2.1. Kulturmanagement in den öffentlichen Kulturbetrieben**

Wie schon vorher erwähnt wurde, herrscht ein Konkurrenzkampf auf dem Kulturmarkt und diese Wirklichkeit betrifft im großen Maße auch die öffentlichen Kulturbetriebe, die sich heutzutage nicht mehr auf die früher sicheren Unterstützungsquellen verlassen können. Die öffentlichen Kulturbetriebe müssen sich an die Zeit anpassen, die völlig anders ist als die Zeit, in der sie entstanden.

Eine von der ersten öffentlichen Kulturbetrieben in Europa waren die Museen, die seit Ende des 18. Jhd., vor allem als eine Transformation der königlichen bzw. aristokratischen Sammlungen entstanden sind. Aber erst in der Zeit der Aufklärung setzte sich die Meinung durch, dass Kultur und Kunst Güter sind, zu denen der Staat den Bürgern einen Zugang sichern sollte, genauso wie es bei Bildung und Gesundheitswesen war. Eine Blütezeit der Kulturinstitutionengründung (wie Museen, Theater, Bibliotheken, usw.) war in der Tschechischen Republik, ähnlich wie in mehreren europäischen Ländern, in der Zeit zwischen dem ersten und zweiten Weltkrieg, was auch die Zeit war, als verschiedene Mechanismen für die öffentliche Kulturunterstützung geformt wurden.<sup>15</sup>

In der Nachkriegszeit etablierte sich die Vorstellung, dass Kultur eine Lösung für Gesellschaftsprobleme sein könnte und deswegen strebten die Staaten nach einer maximalen Kulturpartizipation. In vielen europäischen Staaten und in Nordamerika entwickelten sich im Laufe der 50er und 60er Jahre Institutionsmechanismen für die Unterstützung der öffentlichen Kultur, die eine Umverteilung von Staatsgeldern gesichert haben. Viele Länder nahmen eine kodifizierte Kulturpolitik vor, die zur Definition der Kultur-Staat Beziehung diente. Sogar in einem so sehr liberal-demokratischen Staat wie Niederlande war die Kulturpolitik ein Mittel des Staates für die

---

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. (S. 40-44)

Gesellschaftsreformierung.<sup>16</sup> Für diese Zeit ist also ein dramatischer Anstieg der Kulturfinanzierung aus dem Staatshaushalt typisch.

Positiv daran war vor allem die Verbreitung des kulturellen Spektrums. Die Finanzmittel sind zugänglicher geworden, wodurch die kleineren regionalen Nonprofitorganisationen entstanden. Viele Kulturinstitutionen konnten also ohne die öffentlichen Finanzmittel gar nicht existieren. Dieser Trend wiederholte sich mit Verspätung auch in den postkommunistischen Ländern (auch in der Tschechischen Republik), weil die sozio-politischen Änderungen den Raum für die Überarbeitung des bis daher traditionellen, aber künstlich erhaltenen System der Kulturdistribution angeboten haben. Damit ist eine große Menge von neuen Kulturorganisationen entstanden, die sich legitim um die Unterstützung durch öffentliche Mittel beworben haben.<sup>17</sup>

Im Folge des Anstiegs an Kulturorganisationen musste man das Modell der unbegrenzten Staatsfinanzierung bearbeiten. Die Begrenzung der traditionellen Finanzunterstützung zwang die Kulturinstitutionen dazu, sich auch auf eigene Finanzquellen zu verlassen. Das heißt, dass die Kulturinstitutionen sich bemühten so zu arbeiten, dass die Entwicklung direkt mit dem Profit, den sie generieren konnte, verbunden war. In Kombination von diesen zwei Faktoren - Effektivität und Entwicklung von eigenen Wirtschaftsaktivitäten - trieben die Marketingorientierung der Kulturinstitutionen voran. Sie waren sich immer mehr bewusst, welche ökonomische Aspekte ein Besucher darstellt.<sup>18</sup>

Die Wirtschaftsdimension der Kulturinstitutionenfunktionsweise und eine Beziehung zu denen, die die Finanzquellen gewähren, sind eine der größten Ursachen der Wende in der Museum/Galerie-Öffentlichkeit Beziehung.<sup>19</sup>

Nach den Daten aus dem Jahr 2016 werden 79 % aller Museen und Galerien von der öffentlichen Hand finanziert, die Anstaltsträger dieser Kulturbetriebe sind also entweder der Staat oder die öffentliche Verwaltung.<sup>20</sup> Trotz diese große Anzahl ist noch immer nicht für solche Kulturinstitutionen eine ideale Umwelt geschaffen. Das Problem liegt oft daran, dass für die Kulturinstitutionen noch kein festgestellter Rahmen existiert. Diese Problematik sollte durch eine Aufnahme des Gesetzes über die öffentlich-

---

<sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. (S. 40-44)

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> *Kultura v číslech 2017* [online]. [Abrufdatum: 2019-02-03]. URL: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura\\_v\\_cislech\\_2017\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura_v_cislech_2017_web.pdf)



rechtlichen Institutionen in der Kultur gelöst werden. Das Gesetz wurde aber bis jetzt noch nicht verabschiedet, obwohl es in der Programmklärung der Regierung war. „Es ist auch wahr, dass die Regierung nach ihrem Programmklärung das Gesetz über die öffentlich-rechtlichen Institutionen in der Kultur verabschieden sollte, das die Unvollkommenheiten der heutigen beitragsorientierten Organisationen abschafft, sie entpolitisiert und ihnen die stabile Finanzierung sichert.“<sup>21</sup>

Wie schon früher erwähnt wurde, hat eine moderne Kulturinstitutionsführung eigene Spezifika, und die gegenwärtige Gesetzform scheint für diesen Zweck nicht entsprechend zu sein. Die Probleme, auf die öffentliche Kulturinstitutionen treffen sind zum Beispiel langzeitige Finanzplanung oder ein rigides Tarif-Lohnsystem. „Das allgemeine Problem der tschechischen Kulturinstitutionen ist die niedrige Stabilität der Umwelt, in der sie existieren – und das ist aus der legislativen sowie wahrscheinlich mehr aus der finanziellen Sicht gemeint. Sogenannte öffentliche Kulturinstitutionen, also Institutionen, deren Errichter entweder Staat, Landkreis oder Stadt sind, haben keine garantierte Höhe der Betriebsmittel, und das macht für das Management unmöglich, seine Tätigkeit in einem längeren Zeithorizont als ein paar Monate zu planen.“<sup>22</sup> Diese Absenz der langzeitigen Finanzplanung verhindert den Kulturinstitutionen eine Autonomie in Finanzreserven- oder Fonds-Bildung.

In der Praxis funktioniert es folgendermaßen – wenn die Finanzbeiträge, die für das Jahr vom Staat ausgegeben wurden, nicht verbraucht werden, muss man sie wieder dem Staat zurückgeben.<sup>23</sup> Die Unmöglichkeit, mit ersparten Finanzen Reserven zu bilden, ist oft die Ursache dafür, dass die Institutionen lieber für sich unnötige Waren oder Dienste kaufen, damit sie im nächsten Jahr keine niedrigeren Beiträge bekommen.

Nach Jiří Fajt, Direktor der tschechischen Nationalgalerie, gibt es in dem tschechischen Kultursektor ein Problem der ungenügenden Belohnung. „Die unbefriedigende Situation der öffentlichen Kulturinstitutionen beschwert auch ein Unwillen der Staatsverwaltungsorgane zu der institutionellen Kategorisierung.“ Diese Meinung begründet Fajt folgendermaßen: „Eine Reihe von öffentlichen Kulturorganisationen, die vom Staat finanziert werden, haben eher einen regionalen

---

<sup>21</sup> *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. [Abrufdatum: 2019-02-03]. URL: <http://www.psp.cz/eknih/2013ps/stenprot/048schuz/s048132.htm> (eigene Übersetzung)

<sup>22</sup> *Platy zaměstnanců jsou alfou a omegou* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-03]. URL: <http://artalk.cz/2015/03/16/platy-zamestnancu-jsou-alfou-a-omegou/>. (eigene Übersetzung)

<sup>23</sup> REKTORÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007.

Charakter. Damit will ich nicht die Arbeit von unseren Kollegen unterschätzen. Die Nationalgalerie wurde aber doch als das wichtigste Landesmuseum für Kunst gegründet und ist auch die Hauptgedächtnisinstitution der Tschechischen Republik im Bereich der visuellen Kultur. Dazu sollen auch die vom Staat eingestellten Bedingungen für ihre Tätigkeit entsprechen, und es ist nicht erträglich, dass z. B. der Staatszuschuss mit 220 Millionen auf dem gleichen Niveau wie in dem Jahr 1992 ist.“<sup>24</sup>

Die öffentlichen Kulturinstitutionen funktionieren heutzutage nach dem Prinzip der beitragsorientierten Organisationen und das macht sie stark von der politischen Repräsentation abhängig. Gerade das konnte das Gesetz über die öffentlich-rechtlichen Institutionen in Kultur ändern. Die Transformation von der beitragsorientierten Institution auf die öffentlich-rechtliche würde für die Kulturinstitutionen mehr Unabhängigkeit bedeuten und das in der Form der Einführung der Standardführungsmechanismen (z. B. Aufsichts- oder Verwaltungsrat), die eine sparsame und effektivere Verwaltung des Staatseigentums ermöglicht hätten (z. B. durch die Möglichkeit Handelsgesellschaft zu gründen).<sup>25</sup>

Jiří Fajt setzt die Änderungen in dem Legislativrahmen schon lange durch. „Ich habe wiederholt die absolute Notwendigkeit, die existenzielle Unvermeidlichkeit der Transformation der Nationalgalerie in eine öffentlich-rechtliche Institution geäußert. Wenn es nicht passiert, kann man nicht wirtschaftlich das Staatseigentum verwalten und außerdem kann man auch nicht die Löhne erhöhen, die in der Nationalgalerie unter dem Staatsdurchschnitt liegen.“<sup>26</sup>

Die Meinungen des Nationalgaleriedirektors und der Mehrheit der Kulturszene stehen aber im Gegensatz zu der Stellungnahme des Kulturministeriums. Die Sprecherin des Kulturministeriums hat in dem Jahr 2017 geäußert, dass man die Ziele auch anders als durch das neue Gesetz erreichen kann. „In dem Fall der beitragsorientierten Organisationen ist es sinnvoll, die Regeln für Auswahl, Nennung und Abberufung ihrer Direktoren zu bearbeiten, womit man ihnen größere Stabilität und Raum für die Funktionsausführung garantiert. Einführung von neuen Organtypen (Aufsichts- oder Verwaltungsrat) ist in dem Fall der öffentlichen Kulturinstitutionen nicht wünschenswert,

---

<sup>24</sup> *Platy zaměstnanců jsou alfou a omegou* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-03]. URL: <http://artalk.cz/2015/03/16/platy-zamestnancu-jsou-alfou-a-omegou/>. (eigene Übersetzung)

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> *Zákon o veřejnoprávní instituci v kultuře nebude* [online]. [Abrufdatum: 2019-05-03]. URL: <http://www.artcasopis.cz/clanky/zakon-o-verejnopravni-instituci-v-kulture-nebude>. (eigene Übersetzung)

mit Rücksicht auf die nötige Beziehung zwischen dem Errichter und der Beitragsorganisation sind sie determiniert durch den Charakter des Staatseigentums.“<sup>27</sup>

Die Begründung, warum das Gesetz nicht nötig ist, trifft immer auf das Gleiche und zwar, dass es sich gezeigt hat, dass es nur die Problematik der regionalen Theater lösen würde, die die kooperative Finanzierung fordern. Nach Fajt ist aber diese Argumentation gegen die Änderung des Legislativrahmes ausgedacht. „Bei der Vorbereitung des Gesetzes über die öffentlich-rechtlichen Institutionen in der Kultur haben wir mit den Kollegen von den anderen Staatskulturinstitutionen wirklich jeden Satz gewogen und alles diskutiert, damit der Unterschied zwischen dem Theater und der Galerie oder zwischen der Staats- oder Regionalinstitution minimalisiert würde, beziehungsweise damit das Gesetz die gegebenen Spezifika reflektierte, und damit für alle anwendbar würde.“<sup>28</sup>

Die neue Programmklärung der Regierung vom 27. Juni 2018 verspricht trotzdem wieder die Aufnahme des Gesetzes über die öffentlich-rechtlichen Institutionen in der Kultur. „Von dem Kulturministerium errichtete Beitragsorganisationen gehören zu den traditionellen Grundpfeilern der tschechischen Kultur und bilden ihr Schaufenster. Wir werden ihre Fachsouveränität, ihre künstlerische und kreative Freiheit respektieren und wir werden allseitig ihre Tätigkeit unterstützen. (...) Wir schaffen die Regeln für die Auswahl der Direktoren von diesen Institutionen, bei denen wir vor allem die Fachlichkeit und das Renommee respektieren werden. Wir bereiten das Gesetz über die öffentlich-rechtlichen Kulturinstitutionen als Alternative zu der bestehenden Beitragsorganisation vor.“<sup>29</sup>

## 2.2 Kulturmanagement von kommerziellen Kulturbetrieben

Der Begriff „kommerzielle Kulturbetriebe“ vertritt in diesem Kapitel die privatwirtschaftlichen Kulturinstitutionen. Das Attribut „kommerziell“ wird oft im Zusammenhang mit privatwirtschaftlichen Kulturinstitutionen verwendet. Es ist natürlich aus dem Grund, dass bei diesen Institutionen offensichtlicher wird, dass sie profitorientiert sind. Es geht um keine Beitragsorganisationen und deswegen sind sie

---

<sup>27</sup> *Zákon o veřejnoprávní instituci v kultuře nebude* [online]. [Abrufdatum: 2019-05-03]. URL: <http://www.artcasopis.cz/clanky/zakon-o-verejnopravni-instituci-v-kulture-nebude>

<sup>28</sup> Ebd. (eigene Übersetzung)

<sup>29</sup> *Programové prohlášení vlády* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>

selbst für ihre Finanzsituation zuständig. Wie es aber in dem vorigen Kapitel über die öffentlichen Kulturinstitutionen erforscht wurde, ist für die Beitragsorganisationen die Finanzfrage genauso aktuell, wie für die private Kulturbetriebe. Die Teilung der Kulturbetriebe auf die kommerziellen und nicht kommerziellen ist nicht immer die richtige Wahl. Dass diese Teilung nicht so übersichtlich ist, wie es aussieht, erläutert auch die Aussage eines der bekanntesten tschechischen Künstler – Pasta Oner (Zdeněk Řanda): „die Teilung der Kunstwelt in kommerziell und nicht kommerziell ist genauso naiv, wie Teilung der politischen Szene in links und rechts.“<sup>30</sup>

Im Kultursektor wird über Geld nur wenig gesprochen, obwohl es sich um Geld genauso handelt wie um Ästhetik. Es wurde schon erwähnt, dass es sich zum Ende des 20. Jahrhunderts der Kunstwelt, durch das steigende Kulturangebot und durch Einführung der Management- und Marketingpraktiken geändert hat. Trotzdem gelang es vielen Kulturinstitutionen nicht, effektiv zu funktionieren, wegen der allgemeinen Vorstellung, dass Kunst und Kommerz voneinander getrennte Bereiche sind. Besonders offensichtlich ist es bei den Galerien. „Galerien haben es versäumt, ihr Geschäftsmodell zu bearbeiten. Jede andere Branche hat sich in den letzten Jahren gewandelt – der Kunstmarkt jedoch nie. Galerien, die in Zukunft Geld verdienen wollen, müssen ihre Geschäftslogik hinterfragen.“<sup>31</sup> Die Kernfragen dafür sind ganz einfach und wiederholen sich in jedem Bereich des Managements: Was wollen die Kunden? Wie kann man damit Geld verdienen? „Zahlreiche Beispiele in anderen Branchen zeigen, dass die Antworten auf diese Fragen extrem bereichernd sein können. iTunes z. B. hat den Vertrieb von Musik völlig geändert.“<sup>32</sup>

### **2.3 Die Beziehung zwischen den öffentlichen und kommerziellen Kulturbetrieben**

Die Beziehung zwischen den beiden Sektoren ist komplementär. Sie ergänzen und bedingen sich gegenseitig. Die kommerziellen Kulturbetriebe haben eine Führungsposition – der Faktor des Gewinns ist hier offensichtlicher und es führt die Institutionen zu Leistungsfähigkeit, Innovationen und Produktivität. Aber es kann

---

<sup>30</sup> *Úkolem umělce je myšlenka ne výroba, říká Pasta Oner* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: [https://www.lidovky.cz/lide/ukolem-umelce-je-myslenka-ne-vyroba-rika-pasta-oner.A150923\\_152828\\_lide\\_ape?recommendationId=00000000-0000-5000-8000-000000000000](https://www.lidovky.cz/lide/ukolem-umelce-je-myslenka-ne-vyroba-rika-pasta-oner.A150923_152828_lide_ape?recommendationId=00000000-0000-5000-8000-000000000000). (eigene Übersetzung)

<sup>31</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S.13)

<sup>32</sup> Ebd.

passieren, dass sie den langzeitigen Effekt dem kurzzeitigem Effekt opfern. Der öffentliche Sektor ist eigentlich das Produkt des kommerziellen, weil es vom Staat, also von Steuern, die die Privatinstitutionen zahlen, finanziert wird.

Der öffentliche Sektor ist nicht so markant von dem Markt abhängig und deswegen verhindert er die Überschwemmung mit negativen Effekten, die der kommerzielle Sektor mit sich bringt.<sup>33</sup>

### **3. Management von Galerien**

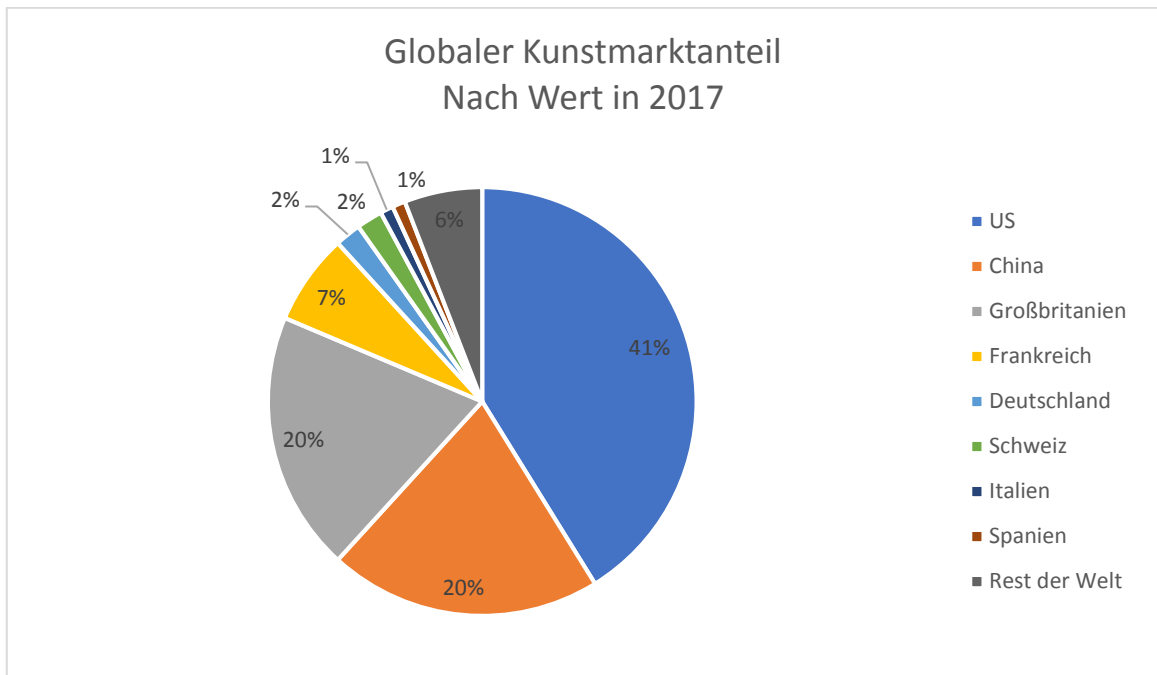
Die schlechte Wirtschaftslage von Galerien beweist ihre ziemlich häufige Schließung. Und das geschieht sogar auch an dem weltberühmtesten Galerienort – New York. Es wurde gerade diese Stadt als Beispiel ausgewählt, weil New York seit Jahrzehnten die Richtung der Galerienwelt anzeigt, und außerdem ist der US Kulturmarkt der größte in der Welt. Nach dem *Art Market Report 2018* war der US Markt der größte weltweit mit 42 % des Umsatzes nach Wert (an zweiter Stelle steht China mit 21 % und auf der dritten Großbritannien mit 20 %), diese drei größten Kunstmärkte machen also 83 % des globalen Umsatzes nach Wert aus.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998. Business books (Computer Press). (S. 13-15)

<sup>34</sup> *The Art Market 2018* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: [https://d2u3kfwd92fzu7.cloudfront.net/Art%20Basel%20and%20UBS\\_The%20Art%20Market\\_2018-1.pdf](https://d2u3kfwd92fzu7.cloudfront.net/Art%20Basel%20and%20UBS_The%20Art%20Market_2018-1.pdf)

## Anlage 1: Globaler Kunstmarktanteil



Quelle: The Art Market 2018 (eigene Bearbeitung)

In dem Jahr 2016 berichtete das Magazin ARTnews über zahlreiche Schließungen von Galerien in New York und wie sich die Kluft zwischen Mega-Galerien und dem Rest vergrößerte.<sup>35</sup> „Es gibt zwei Kunstwelten. Es gibt einen kleinen Teil von Galerien und Künstlern an der Spitze, die das ganze Geld verdienen. Und dann ist die andere Welt, viel größer, aber mit Künstlern und Galeristen, die sich kaum eine Miete leisten können.“<sup>36</sup>

Das gleiche was in New York passiert, spielt sich auch im Rest der Welt ab. Zum Beispiel in Deutschland haben nach der Studie von Magnus Resch aus dem Jahr 2014 nur 9 % aller deutschen Galerien eine Gewinnspanne von mehr als 20 % erwirtschaftet, und 34 % der Galerien haben Verluste gemacht.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> FREEMAN, Nate. *Mom & Popped: In a Market Contraction, the Middle-Class Gallery is Getting Squeezed* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: <http://www.artnews.com/2016/11/29/mom-popped-in-a-market-contraction-the-middle-class-gallery-is-getting-squeezed/>.

<sup>36</sup> RESCH, Magnus. *Moneyball for the Art World* [online]. [cit. 2019-07-02]. Dostupné z: <http://www.artnews.com/2018/12/03/moneyball-art-world/>.

<sup>37</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (s. 33)

Es wurde schon früher in dieser Arbeit darauf hingewiesen, dass viele Menschen Kunst und Kultur als Bereich, der außerhalb der ökonomischen Sphäre liegt, betrachten. Diese Behauptung scheint die Ansicht zu verkörpern, „dass das Einnehmen der ökonomischen Perspektive die Kunst auf eine ihr unangemessene, niedrigere Ebene herabziehen könnte. Dahinter steckt die Befürchtung, Kunst und Kultur könnten den ihnen eigenen Zauber, das Entrückte, Mystische, Unerklärliche und Unantastbare verlieren.“<sup>38</sup> Aus den Analysen ergibt sich aber, dass die ökonomischen Aspekte für Kunst und Kultur existenzwichtig sind und nur bei ihrer Berücksichtigung sind die Kulturbetriebe fähig, alle nicht ökonomischen Aspekte der Kunst und Kultur der Öffentlichkeit zu vermitteln.

In dem Zusammenhang mit dem Kulturmanagement und Kulturökonomie werden oft die Begriffe *Kulturkonsument* und *Kulturkonsum* verwendet, wodurch die Beziehung von Kultur und Ökonomie wieder in negative Konnotationen gerät. Die Öffentlichkeit nimmt eine kritische Haltung zu dem Konsum sowie zu der Konsumgesellschaft ein und wegen des Zugangs des Kommerz in die Kultur wurde diese Haltung auch auf die Kultursphäre übertragen. Diese Haltung scheint aber nur wenig zu passen, denn es rührt her „von Übersteigerung auf der Seite materiellen Konsums und deren negativen Folgen, die als volkswirtschaftliche Schäden für u. a. Umwelt, Gesundheit und soziales Miteinander bilanziert werden.“<sup>39</sup> Und der Konsum wird oft angeprangert erst wenn vor der Befriedigung der Bedürfnisse der Akt des Kaufens selbst steht. In diesem Sinne ist der Konsum nicht ausschließlich gleichzusetzen mit dem Streben nach Materiellem, ebenso wie Wirtschaft nicht nur für den Komplex materieller Versorgung steht.<sup>40</sup>

Die Wirtschaftsfrage ist also damit keine „Dunkelseite“ der Kultur- und Kunstszene und für die Galerien ist es nicht unethisch oder unmoralisch, dass sie sich in großem Maße auch dem wirtschaftlichen Aspekt widmen.

Die Benutzung des Begriffs „Management“ wird trotzdem auch von vielen Galeristen nicht wahrgenommen. Sie sehen ihren Tätigkeitbereich eher als eine intuitive, kreative und chaotische Umgebung, wofür ein Management-Denken nicht passend ist. Bei Galerien oder Kunstmuseen, bei denen die Managementorientiertheit offensichtlich ist, wird auf zu „kommerzielle“ oder „oberflächliche“ Kulturbetriebe geschaut. Das

---

<sup>38</sup> KLEIN, Armin. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Auflage. Franz Vahlen, 2008. (S. 353)

<sup>39</sup> Ebd. (S. 373)

<sup>40</sup> Ebd.

Gegenteil dazu entspricht mehr der Wirklichkeit. Die Galeristen, aber auch die Künstler oder die ganze Kunstinstitutionsführung sind alle Unternehmer, die oft komplexe und umfangreiche Produktionen und Transaktionen durchführen und ohne kaufmännisch-unternehmerisches Denken ließen sich die Kunstausstellungen nur schwierig verwirklichen.<sup>41</sup>

### **3.1 Der Galerist als Kulturmanager**

Aus dem Anfang des dritten Kapitels folgt, dass eine Galerie eine Managerführung braucht. In dieser Arbeit wurde aber auch erwähnt, dass es sich um einen spezifischen Bereich handelt und deswegen muss man auch die allgemeinen Managementpraktiken ihm anpassen. Bis in das erste Drittel des 20. Jahrhunderts war ein Galerist eher etwas wie „Bilderhändler“, der bei den von ihm ausgewählten Künstlern die Bilder kaufte und dann in seiner Galerie zum Verkauf anbot. Heutzutage ist die Rolle des Galeristen ganz anders. Die Künstler benutzen bei ihren Produktionen verschiedene neue Medien und das Publikum ist anspruchsvoller. Der Galerist wird deswegen mehr zu einem Produzenten und seine Galerie zu einem Produktionsort der anspruchsvollen Ausstellungen, die oft den temporären Umbau der Ausstellungsräume erfordern. Außer der Installation der Ausstellung selbst, die der Galerist finanziell sowie logistisch sichern soll, besorgt der Galerist alles Andere was mit einer Ausstellung zusammenhängt – von den Katalogen und Publikationen bis zu der Propagation. Die Arbeiten der Künstler sind oftmals sperrig und provokativ, die Aufgabe eines Galeristen ist auch für solche einen Markt zu „bauen“, d. h. Kritiker, Museen, Privatsammler und die Öffentlichkeit für die Künstler und ihre Arbeiten begeistern.<sup>42</sup>

Nach Mathias Arndt, ein Kunstexperte und Berater, der auch 23 Jahre im Galeriebereich tätig ist, ist für einen Galeristen vor allem die Anfangsphase schwierig, manchmal noch schwieriger als bei anderen Manager- oder Unternehmensbereichen. „In den ersten drei Bestehensjahren seiner Galerie erhält der Verfasser zwar viel Lob für die Präsentationen wichtiger Einzelpositionen und Themenausstellungen, ohne jedoch ein einziges Kunstwerk zu verkaufen. Dies ist kein Einzelschicksal, sondern leider die Realität innerhalb einer vitalen Kunstszene, die in einem finanziell und kulturell

---

<sup>41</sup> SIEBENHAAR, Klaus. *Karriereziel Kulturmanagement: Studiengänge und Berufsbilder im Profil*. 2. Auflage. Nürnberg: BW Bildung und Wissen Verlag und Software, 2003. (S.121)

<sup>42</sup> Ebd. (S.125)



verarmten und traditionell kunstfeindlichen Umfeld lebt.“<sup>43</sup> Die Galerie und auch sich selbst über Wasser zu halten erfordert schon gewisse Managementleistungen.

### 3.2 Die Besucher/Kunstkonsumenten

Aus Verbraucherperspektive kann ein Kunstwerk durch zwei verschiedene Modelle konsumiert werden: Man kann es kaufen und besetzen oder man kann es in der Galerie oder im Kunstmuseum ansehen und bewundern. Der Akt des Kunstgenießens ist jedoch in beiden Fällen ähnlich. Die Untersuchungen zeigen, dass beide, Sammler und Besucher, Anderssein, Sozialität, Philanthropie, Spiritualität, Ästhetik und Neuheit wünschen und schätzen. Ebenso Sammler und Besucher nehmen Intellektualität, Liebe, Multisensationen und Sucht nach ihrer Sammlung oder Besuchserfahrungen wahr.<sup>44</sup>

In beiden Fällen geht es also um ein Erlebnis. Man tut es, weil es Freude schafft und Genuss bietet. Es umfasst den Ver- oder Gebrauch, die Nutzung oder Inanspruchnahme von Kunst mit dem Ziel „neue, gefühlsbetonte, die Notwendigkeiten des Lebens hinter sich lassende, den Persönlichkeitsspielraum erweiternde Erfahrungen zu machen.“ Das Kunstkonsumieren kann man auch als eine Investition in das eigene Humankapital betrachten.<sup>45</sup>

Die Untersuchungen zeigen auch, dass Kunst und Sozialität integriert sind. Sozialität bezieht sich mehr auf das Kunstwerk selbst als auf den Besitz des Kunstwerks. Kunst wird gesellschaftlich zum Symbol für Bildung, Kultivierung und guten Geschmack. Durch den Besitz oder Zugang zu Kunst, verfolgen Sammler und Besucher ihren Wunsch nach sozialen Aktivitäten und haben umgekehrt, soziale Anerkennung. Sammlung und Zugang sind zwei sozial akzeptierte Ansätze zur Annäherung an die Kunst, Sammler und Besucher verfolgen und erfüllen ihren Wunsch nach Sozialität durch Kunstkonsum.<sup>46</sup>

Die soziale Funktion spielt in dem Kunstkonsum eine wichtige Rolle. „Es handelt sich um die soziale Funktion, die mit der Teilnahme an Kulturveranstaltungen

---

<sup>43</sup> Ebd.

<sup>44</sup> CHEN, Yu. Possession and Access: Consumer Desires and Value Perceptions Regarding Contemporary Art Collection and Exhibit Visits. *Journal of Consumer Research* [online]. Oxford University Press, 2009 [Abrufdatum: 2019-10-02]. URL: [https://www.jstor.org/stable/10.1086/593699?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/10.1086/593699?seq=1#page_scan_tab_contents).

<sup>45</sup> KLEIN, Armin. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Auflage. Franz Vahlen, 2008. (S. 379)

<sup>46</sup> Ebd.

zwangsläufig verbunden ist. [...] die gesamtgesellschaftlichen Wirkungen des Kulturangebots werden von den Bevölkerung gesehen und honoriert, allerdings nicht aktiv artikuliert. Sie bilden eine Form der latenten Nachfrage. [...] Das Individuum möchte offensichtlich nicht darauf verzichten, in einer kultivierten Gesellschaft zu leben, in der Kunst und Kultur einen hohen und bleibenden Stellenwert haben.“<sup>47</sup>

Die Motive für einen Galeriebesuch können also zweigeteilt werden. Auf einer Seite kann ein Galeriebesuch die Bedürfnisse befriedigen, die nicht direkt mit Kunst verbunden sind. In diesem Falle handelt es sich eher um symbolische und soziale Bedürfnisse. Ein Galeriebesuch kann für den Galeriebesucher etwas wie eine Selbstpräsentierung bedeuten. „Wenn sie eine bestimmte Veranstaltung besuchen und ihre Verbindung mit einer ausgewählten Gruppe zeigen, erreichen sie den gleichen Effekt wie mit Prada-Schuhen oder einer Rolex.“<sup>48</sup> Vielleicht ein bisschen mit Übertreibung gesagt, doch die Aussage ist offensichtlich. Den Besuchern geht es darum, zu der Kunstszene zu gehören. Es geht in einem bestimmten Sinne um den Status und es befriedigt die schon genannte soziale Funktion – die Besucher treten in Kontakt mit anderen und treffen die Gleichgesinnten. Die kulturelle Erfahrung wird mit sozialer Interaktion verbunden, sie wird in erster Linie nicht als ästhetisch oder intellektuell, sondern als sozial angesehen.<sup>49</sup>

Auf der zweiten Seite geht es bei einem Galeriebesuch um Bedürfnisse, die direkt mit dem Kunstwerk in Verbindung stehen. In diesem Sinne geht es um die emotionalen und kulturellen Bedürfnisse.

Nach den Studien ergibt sich, dass die soziale Motivation überwiegt die emotionale und kulturelle.<sup>50</sup> Es geht also mehr um das Kennenlernen und die Interaktion mit anderen. Als ein einfaches Beispiel sei jetzt die Aussage von Magnus Resch aus seinem Buch *Management von Kunstgalerien* zitiert: „Eine Galerie, die bei einer Vernissage keine Getränke anbietet, wird deutlich weniger Besucher empfangen als die Galerie, die Getränke offeriert – dabei ist die Qualität der Kunst völlig unerheblich.“<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> KLEIN, Armin. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Auflage. Franz Vahlen, 2008. (S. 380)

<sup>48</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S.82)

<sup>49</sup> PULH, Mathilde a Séverine MARTEAUX. Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trends. *International Journal of Arts Management* [online]. HEC - Montréal - Chair of Arts Management, 2008 [Abrufdatum: 2019-11-02]. URL: [https://www.jstor.org/stable/41064960?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41064960?seq=1#page_scan_tab_contents).

<sup>50</sup> Ebd.

<sup>51</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S. 84)

Dazu fügt er noch hinzu, dass meisten Galeriegäste unfähig seien, nach ein paar Tagen die Kunstwerke kurz zu beschreiben, aber ganz bestimmt fähig zu beschreiben, wen sie auf der Veranstaltung getroffen haben. Bei der Mehrheit von Besuchern überwiegen also die sozialen Bedürfnisse.

### 3.2.1 Der Besucherkonzept

Erkenntnisse über die Besucher sind eine der zentralen Voraussetzungen für die strategische Ausrichtung einer Galerie und damit für ein erfolgreiches Marketing. Die Galerien müssen zuerst ihre Besucher identifizieren und sie dann mit einem entsprechenden Leistungskonzept an sich binden. Manche Galerien betrachten eine Besuchergruppe als relevant, nur weil auf sie auch die Konkurrenten zielen. Um aber effektiv zu werden, muss man manchmal eine Besucherschicht ausschließen, um sich auf die richtigen Besucher sich fokussieren zu können. Sich wirklich auf die richtigen Besuchergruppen zu konzentrieren, soll es einer Galerie ermöglichen, ihre Leistungen zu verbessern und ihren Besuchern den größten Mehrwert zu bieten.

Immer mehr Kulturinstitutionen sind sich der Tatsache der sozialen Bedürfnisse bewusst und ihr Hauptangebot ergänzen sie um andere Dienstleistungen, die die Geselligkeit fördern. Schönes Beispiel ist dafür das *MuseumQuartier* in Wien (wo sich auch das Leopold Museum befindet - eine Galerie mit vielen Originalen von Egon Schiele oder Gustav Klimt), wo man neben den Kunstgalerien und Museen, die auf einem Ort konzentriert sind, auch Restaurants, Cafés und Buchhandlungen findet. Sie sind so konzipiert, dass sie die Erfahrung eines Museums-/Galeriebesuchs erweitern und die Interaktion erleichtern. In diesem Fall bietet die Institution eine soziale Interaktion parallel zu ihrem zentralen Angebot. Eine verkleinerte Parallele dazu ist das Egon Schiele Art Zentrum, das außer der Galerie selbst, wo regelmäßig verschiedene Veranstaltungen stattfinden (wie Vernissagen, Diskussionen und Vorlesungen, Konzerte, usw.) auch ein Café als Treffpunkt für Kunstschaffende und -interessierte betreibt.<sup>52</sup>

Am besten ist, wenn die Galerien nicht nur die soziale Interaktion zwischen den Besuchern unterstützen, sondern auch die Interaktion zwischen den Besuchern und der Galerie selbst. Wenn das Konzept der Galerie so gestaltet wird, dass es auch einen

---

<sup>52</sup> Historie vzniku. *Egon Schiele Art Centrum* [online]. [Abrufdatum: 2019-12-02]. URL: <http://www.schieleartcentrum.cz/cs/historie-vzniku/2/>.

Kontakt zwischen den Besuchern und dem Galeriepersonal ermöglicht, im Sinne des Austauschs und Dialogs, kann die Galerie ein wertvolles Feedback bekommen.

Aus der Studie - *Positioning Strategies of Cultural Institutions* - ergibt sich, dass, außer sozialer Interaktion, die heutigen Besucher sich mehr Wissensvermittlung und emotionale Reaktion wünschen. Sie wollen einbezogen werden und ihre Sinne sollten mehr als auf eine Art stimuliert werden.<sup>53</sup> „Besucher können den Geräuschen, Farben und Materialien ausgesetzt werden. Im Rahmen der Ausstellung von *Amphore a la Mer* stellte ein Parfumer die Gerüche einer griechischen Handelsstation in der Antike wieder her.“<sup>54</sup>

Die Mehrheit von heutigen Galerien macht eine Besucheruntersuchung, um ein Feedback zu bekommen nur in geringem Maße. Meistens beschränkt es sich nur auf die Besucherzahlen für das ganze Jahr, oder für eine konkrete Ausstellung, tiefer geht man nur selten. Als ich in dem ESAZ das Personal gefragt habe, ob sie eine Besucheruntersuchung zur Verfügung haben, habe ich eine negative Antwort bekommen. Es kann auch von dem Fakt abgeleitet werden, dass die Besucher eigentlich nur den kleineren Bruchteil des Galerieeinkommens bilden. Die wichtigsten Kunden für Galerien sind deswegen nicht die Besucher, sondern die Donatoren. Nach den Angaben aus der Studie „Art Museums by the Numbers 2014“ (Kunstmuseen in den Zahlen von 2014) in deren Rahmen über 200 Kunstmuseen gefragt wurden, folgt, dass Eintrittsgeld, Verkauf von Erfrischung und Geschenkartikel nur ungefähr 27 Prozent des gesamten Galerieeinkommens machen. Den Rest nehmen die Förderer-Spenden und andere Zuschüsse ein.<sup>55</sup>

Trotzdem kann eine genaue Besucheranalyse sehr nutzbringend werden, auch was Donatoren betrifft, weil sie doch lieber eine Kunstinstitution unterstützen, die ihnen transparente Statistiken vorlegen kann. Als eine Fallstudie erwähne ich im Folgenden das Dallas Kunstmuseum (Dallas museum of art).

In dem Jahr 2012 hat der Direktor des Kunstmuseums in Dallas Maxwell Anderson versucht, den freien Eintritt einzuführen, um festzustellen, ob die Kenntnisse über die Besucher höhere Einkommen mit sich bringen. Der freie Eintritt war für alle

---

<sup>53</sup> PULH, Mathilde a Séverine MARTEAUX. Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trends *International Journal of Arts Management* [online]. HEC - Montréal - Chair of Arts Management, 2008 [Abrufdatum: 2019-11-02]. URL: [https://www.jstor.org/stable/41064960?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41064960?seq=1#page_scan_tab_contents).

<sup>54</sup> Ebd.

<sup>55</sup> THOMPSON, Don. *The Orange Balloon Dog: Bubbles, Turmoil and Avarice in the Contemporary Art Market*. Douglas & McIntyre, 2017. (S. 178-179)

Besucher, die bereitwillig waren, bei dem Eintritt ihre Daten auf einem iPad einzuführen. Und danach haben sie noch ergänzt, welche Räume sie besucht haben, was ihnen gefallen hat und was würden sie gerne bei dem nächsten Besuch anschauen. Die Besucher konnten auch bei einzelnen Kunstwerken ihre Präferenzen eingeben.<sup>56</sup>

Dank diesem Projekt hat das Kunstmuseum drei Millionen Daten über die Besucher gewonnen. Man konnte nach den Postzahlen feststellen, aus welchen Regionen die Besucher kommen. Man hat auch erfahren, dass die Mehrheit von Besuchern zeitgenössische Kunst präferiert, wobei die historischen Werke übersehen wurden. Das Museum wusste welche Bilder und Kunstobjekte den Besuchern gefallen und konnte aufgrund dieser Daten die zukünftigen Ausstellungen planen. Man hat einfach gewusst, wer die Besucher sind und was sie wollen.

Mit diesem Projekt hat das Kunstmuseum in Dallas nichts riskiert, weil das Eintrittsgeld nur 5 Prozent des Gesamteinkommens bildete. Der Rest des Budgets kam von Spendern, Stiftungen und dem Staat. Dank der Besucheruntersuchung hat das Kunstmuseum um mehr als 5 Millionen Dollar pro Jahr von den Donatoren gewonnen, weil sie bereitwilliger waren, das Museum zu unterstützen, nachdem ihnen die klaren Unterlagen zu der Museumsarbeit vorgelegt wurden.<sup>57</sup>

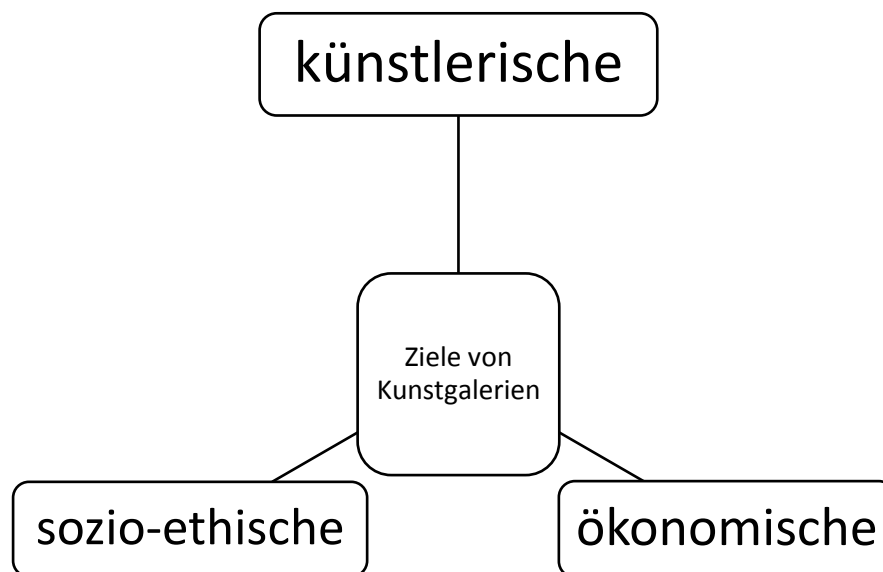
### **3.3 Die Zielsetzung**

Das Kunst muss immer im Fokus stehen, aber im 21. Jahrhundert müssen die Galerien ihren Hauptzweck auch durch andere Ziele bereichern. Ausgehend von den Statistiken über Galerieschließungen in den letzten Jahren sowie über die heutige Wirtschaftslage von Galerien lässt sich bestätigen, dass die Galeriearbeit in der Vergangenheit eher nur auf die künstlerisch wertvollen Ausstellungen fokussierten und das Gewinnmaximierung weit weg im Hintergrund stand. Berücksichtigung von Effizienz, Effektivität und Gewinnmaximierung bedeutet jedoch nicht auf künstlerisch wertvolle Ausstellungen zu verzichten. Abgesehen von künstlerischen und ökonomischen Zielen muss eine Galerie auch sozio-ethisch handeln. Damit bekommt man ein Dreieck, das für alle Galerien der Kern der Zielsetzung sein sollte.

---

<sup>56</sup> Ebd.

<sup>57</sup> THOMPSON, Don. *The Orange Balloon Dog: Bubbles, Turmoil and Avarice in the Contemporary Art Market*. Douglas & McIntyre, 2017. (S.179)



„Eine Kunstgalerie ist erfolgreich, wenn sie die Akzeptanz der Referenzgruppe erfährt, ihren Gewinn maximiert und gemäß ethisch korrekter Richtlinien arbeitet.“<sup>58</sup>

#### 4. Marketing von Galerien

Es stellt sich die Frage, was sind eigentlich die Erfolgsfaktoren bei einer Marketingstrategie für eine Galerie? Wie schon erwähnt wurde, der Kulturmarkt ist sehr spezifisch und konkurrenzvoll, deswegen sind die traditionellen Marketingmodelle aus dem Unternehmensbereich nicht immer effektiv. Das heißt natürlich nicht, dass die Galerien auf sie verzichten sollen. Sie müssen aber damit rechnen, dass die klassischen Instrumente wie zum Beispiel: Newsletter per Email, Anzeigen in Kunstzeitschriften oder Facebook-Posts nicht immer den erwarteten Mehrwert bringen. Der Grund dafür wird ausführlich von Magnus Resh beschrieben: „Diese traditionellen Marketing-Werkzeuge erreichen Kunden nicht mehr, weil diese mit Einladungen und Nachrichten über Künstler und Veranstaltungen überschwemmt werden. Kunden wünschen sich Klarheit und Transparenz, geringes Risiko und persönliche Angebote, die zu ihnen passen. Bedenkt man, wie viele Künstler, Genres und Stile es gibt, wird klar, dass niemand ein jedes der vielen tausend Angebote des Marktes bewerten kann, bevor er eine Kaufentscheidung

---

<sup>58</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S. 63)

trifft. Die Kunden bewerten daher nur eine ausgewählte Gruppe, also nur wenige Galerien oder nur wenige Produkte.“<sup>59</sup>

Soziale Medien scheinen trotzdem die einfachsten Wege zu der Marketingpropagation, aber gerade wegen der Zugänglichkeit verkleinert sich ihre Effektivität. Auf einer Seite ist es positiv, dass das Kunstangebot durch Facebook oder Instagram Posts sich verbreitet und immer mehr Leute an Kunst interessiert sind. Auf der anderen Seite bilden sich die Menschen eine Immunität gegenüber dieser Art der Werbung. Es ist einfach zu viel und es gibt das überall. Das heißt, dass die Menschen zwar ganz oft mit Kunst an sozialen Medien in Kontakt treten, sind aber nicht fähig ihm spezifischen Wert zu geben. Und das hat einen negativen Effekt, der sich direkt auf das Kunstwerk bezieht. Das bestätigt auch Peter Ibsen (Kunstsammler und Gründer der Sunday-S Gallery und Copenhagen Contemporary) in einem Gespräch für *Collecteur Magazine*: „Es hat auch den gegenteiligen Effekt, wo wir uns kaum noch mit der eigentlichen Kunst beschäftigen. Es geht darum, Bilder auf Instagram zu durchblättern. Wir verbrauchen jeden Tag so viele Bilder und wenn wir das Kunstwerk im wirklichen Leben sehen, betrachten wir sie gar nicht mehr. Diese zeitgenössischen Veränderungen haben die Kunst in vielerlei Hinsicht kompliziert gemacht.“<sup>60</sup>

Die Wichtigkeit der sozialen Medien hat auch Miroslav Houška in einem Gespräch bestätigt: nach ihm spielen die sozialen Medien, vor allem Facebook, eine wichtige Rolle in der Marketingstrategie. Trotzdem ist auch er der ähnlichen Meinung wie Peter Ibsen und sagt, dass die sozialen Medien der Kunst auch was nehmen, dass die virtuelle Welt vielleicht die Kunst zugänglicher macht, aber bei der jüngeren Generation die Fähigkeit - das Kunstwerk im wirklichen Leben zu reflektieren - abnimmt. „Ich muss sagen, dass in der Umgebung meiner Galerie zwei Mittelschulen sind, ich sehe die Studenten, die rumlaufen und ich glaube das 99 % von Ihnen gar nicht wissen, dass sich hier eine Galerie befindet. Sie gehen meistens mit einem Handy in der Hand, vielleicht lesen sie gerade da auf Facebook, dass in meiner Galerie eine Ausstellung von Jaromir99 stattfindet, aber gar nicht wissen sie, dass sie gerade neben der Galerie laufen. Sie leben in der virtuellen Welt.“<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S. 92)

<sup>60</sup> BACHE, Mikkel. *Interview with Peter Ibsen: Shooting You Shooting Me* [online]. [Abrufdatum: 2019-16-02]. URL: <https://collecteursmagazine.com/magazine/peter-ibsen-shooting-you-shooting-me>.

<sup>61</sup> Gespräch mit Miroslav Houška – geführt von Robert Ondráček am 15. 3. 2019 (CD-Anlage)

Im Rahmen der Marketingstrategie nutzt Houška auch andere Medien, die aus seiner Erfahrung sehr effektiv sind und manche sogar effektiver als Facebook wirken können. „Ich nutze auch Billboards bei den Straßen oder Werbung im öffentlichen Nachverkehr, was nach meiner Erfahrungen perfekt funktioniert. (siehe Anlage 2) Ich lasse auch Einladungen für die kommenden Ausstellungen drucken. Wenn man dem Menschen eine ausgedruckte Einladung in die Hand gibt, gibt es eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass er kommt, als bei der Facebook- oder Email-Einladung.“<sup>62</sup> Eine gute Marketingstrategie die mit Werbemittel wie Billboards arbeitet, sieht man auch bei ESAZ, das die Billboards mit Informationen über neue Ausstellungen auf der Halltestelle „Na Knížecí“ in Prag situiert hat, wovon direkte Busse nach Český Krumlov fahren und sehr häufig von den asiatischen Touristen genutzt werden, die eine wichtige Besuchergruppe für ESAZ darstellen.<sup>63</sup> Obwohl zum Beispiel Magnus Resch in seinem Buch *Management von Kunstgalerien* diese Art von Werbung als altmodisches Werkzeug betrachtet – „Meine Zahlen sind hier sehr eindeutig: Diese Form der Werbung rentiert sich nicht. Die Kosten übersteigen die Einnahmen deutlich. Drucken sie keine Einladungskarten mehr.“ – sieht man, dass keine allgemeingültige Regel existiert. Ich muss noch hinzufügen, dass Reschs Behauptung aufgrund der bislang größten Umfrage bei Galerien in Deutschland, den USA und Großbritannien basiert. Seine Behauptung ist also relevant, weil er von Daten aus den größten Kunstmärkten der Welt ausgeht, aber konkret im Falle des Marketings können einige Details in der Tschechischen Republik anders funktionieren. Vor allem für die Galerien in Kleinstädten wie z. B. ESAZ in Český Krumlov, oder Aleš Südböhmische Galerie in Hluboká nad Vltavou und in Budweis sind die „altmodischen“ Werbemittel, wie Billboards und Einladungskarten effektiver als z. B. für Gagolian in New York oder Sprüth Magers in Berlin.

---

<sup>62</sup> Gespräch mit Miroslav Houška – geführt von Robert Ondráček am 15. 3. 2019 (CD-Anlage)

<sup>63</sup> *Příběhy domů: Art centrum nad řekou* [online]. Česká televize [Abrufdatum: 2019-02-02]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10169912707-pribehy-domu/311294340040004-art-centrum-nad-řekou/>.



Anlage 2: Werbung für die kommende Ausstellung von Pasta Oner in Aleš Südböhmische Galerie



Quelle: <https://www.instagram.com/p/BupDCX3FBO3/>

Die Galerien bzw. Museen müssen ihre Besucher zuerst kennen. Sie müssen darauf kommen, wer ihre Besucher sind und was sie wollen, um den Dialog mit ihnen zu individualisieren und zu personalisieren. Die enge Beziehung zwischen Besucher und Galerie, das ist der Kern der modernen Marketingstrategie. Jede Galerie soll sich bemühen zu der, am Anfang der Kapitel erwähnten, ausgewählten Gruppe zu gehören. Die Besucher gehen in eine Galerie möglicherweise nicht wegen der Galerie selbst, sondern wegen dem Wert, den sie ihr zuschreiben. Der Besucherprozess ist ähnlich wie beim Einkauf von Kunstprodukten, die in vielen verschiedenen Varianten angeboten und unter verschiedenen Markennamen beworben werden. Der Kunde macht einen Vergleich von allen unterschiedlichen Marken, die zur Verfügung stehen, und die Marke, die den größten Wert oder höchsten Grad der Zufriedenheit anbietet, verdient seine Loyalität.

Loyale Besucher geben mehr Geld aus, bieten kostenlose Mundpropaganda-Werbung und besuchen häufiger.<sup>64</sup>

Die Galerien sollen die von den Besuchern (bzw. Verbrauchern) gewünschten Vorteile, das Zielsegment des angebotenen Produkts sowie die Vorteile vom eigenen Produkt gegenüber der Konkurrenzprodukten definieren.<sup>65</sup> Dieses Definieren, das in der Marketing-Praxis „Kundenbeziehungsmanagement“ genannt wird, hilft Unternehmen dabei, mehr über ihre Kunden und Besucher zu erfahren, einschließlich wer sie sind und warum sie ihre Produkte kaufen, bzw. ihre Galerie besuchen. Dies ermöglicht den Galerien, die Bedürfnisse ihrer Besucher besser zu antizipieren und somit zu errahnen. Die effektive Nutzung des Kundenbeziehungsmanagements kann auch einen strategischen Vorteil bieten. Gut organisierte Kundendaten helfen dabei, die richtigen Empfänger für Werbeaktionen und neue Produkte auszuwählen.<sup>66</sup>

## 4.1 Das Markenmanagement

Eine Marke ist ein komplexes persönlichkeitsähnliches Phänomen, welches die zusammenhängenden Komponenten Markenidentität und Markenimage aufweist. Sie kann definiert werden als Bündel spezifischer Vorteile, welche sicherstellen, dass es sich aus der Sicht der relevanten Zielgruppen stark von anderen Bündeln, welche dieselben Bedürfnisse befriedigen, unterscheidet.<sup>67</sup> Die Marke ermöglicht einer Galerie, eigene Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben.

„Marken besitzen verschiedene Funktionen, die zur Etablierung auf dem Markt beitragen. Dabei handelt es sich um die Orientierungsfunktion, Informationsfunktion, Identifikationsfunktion, Vertrauensfunktion, Entlastungsfunktion, Qualitätssicherungsfunktion, die Funktion der Risikominderung bei einer Fehlentscheidung sowie die Prestigefunktion.“<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S. 92-94)

<sup>65</sup> COLBERT, Francois. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*. 2009.

<sup>66</sup> KULPA, Jason. Why is customer relationship management so important?. *Forbes* [online]. 24.10.2017 [Abrufdatum: 2018-12-5]. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/#3f8afbd7dacd>

<sup>67</sup> RIEMANN, Eva. *Contextual Brand Valuation: From Fundamental Issues and Analysis of the State of the Art to a Systematic Integrated Approach to Brand and Intellectual Property (E)Valuation* [online]. Nomos Verlagsgesellschaft mbH, 2012 [Abrufdatum: 2019-04-10]. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv941r1m> (S. 271-288)

<sup>68</sup> DAHLHOFF, H. Dieter, Jennifer ODYJA a Stefanie SZABO-HALFAR. *Markenmanagement von Galerien*. Dialog Marketing Competence Center, 2015. Universität Kassel. (S.16)

Die Marken erleichtern den Kunstinteressierten eine Entscheidung zu treffen, sich mit einer Galerie zu identifizieren. Sie bringen den Besuchern Sicherheit, d.h. sie vermeiden ein Risikogefühl, man weiß immer, was man von einer Galerie mit einer etablierten Marke erwarten kann.<sup>69</sup> Die Marken erzielen bei den Kunden eine höhere Loyalität sowie Bindung. Sie spielen auch eine wichtige Rolle bei der Kunstwahrnehmung. Ein Kunstwerk wird in einer berühmten Markengalerie anders wahrgenommen als in einer unbekannteren. „Ein Kunstwerk bei Gagosian“ (Riesengalerie mit Niederlassungen z. B. in New York, London, Hong Kong, Geneva usw.) „muss wichtig und teuer sein, ein Kunstwerk in einer Galerie auf der Potsdamer Straße in Berlin nicht unbedingt.“<sup>70</sup>

Daraus folgt, dass, je stärker die Marke zwischen den Menschen etabliert wird, desto einfacher ist dann die Kommunikation mit den Kunstinteressierten. Die Leute bewerten die Ausstellungen automatisch als qualitativ und hochwertig und besuchen sie häufiger. Eine Markenbildung schafft man durch das Management von Kunstwerken und Dienstleistungen, sowie auch durch die Besonderheiten der Galerie. Es muss sich nicht immer eine Galerie selbst als Marke etablieren. Es werden zu diesem Zweck auch berühmte Persönlichkeiten genutzt, in diesem Falle ist dann eigentlich ein Mensch die Marke. Also die Galeriemarke bezieht sich nicht auf das Galeriekonzept selbst, sondern auf einen Menschen, z. B. einen Künstler oder einen berühmten Galeristen, die die Identität einer Marke prägen. Das ESAZ nutzt zum Beispiel die Namen des Künstlers zum Zweck der Markenbildung - Egon Schiele.

## **5. Die Beziehung zwischen Galerie und Öffentlichkeit**

In einem breiteren, anthropologischen Sinne verstehen wir unter der Kultur die gesamte Lebensweise: Sie ist ein integriertes System von Bedeutungen, Werten und Verhaltensnormen, die in der täglichen Praxis entstehen und die durch Sozialisation oder Enkulturation von Generation zu Generation weitergegeben werden. Dank dem intersubjektiven Transfer der sozialen Bedeutungen schaffen wir eine symbolische Ordnung, in der wir leben und die unserem Verhalten und Handeln Sinn gibt, damit

---

<sup>69</sup> DAHLHOFF, H. Dieter, Jennifer ODYJA a Stefanie SZABO-HALFAR. *Markenmanagement von Galerien*. Dialog Marketing Competence Center, 2015. Universität Kassel. (S.16-17)

<sup>70</sup> RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. (S. 94)

schaffen wir den Sinn der Welt. Von diesem breiteren Standpunkt aus umfasst Kultur auch Kunstformen von Welt- und Lebensabbildung, d. h. Lesen von schöner Literatur und Poesie, Besuche von Galerien, Museen, Theatern und Konzerten.

Trotz neuen Formen der Ausstellungen, die auch interaktive Aktivitäten anbieten, sind die Galerien immer mit der typischen visuellen Wahrnehmung von statischen Exponaten verbunden. Es geht um eine Art des Sehens, die in ein einzigartiges Erlebnis münden kann. Es geht also um eine Perzeptionskompetenz der Wahrnehmung von statischen Bildern oder Objekten. Das Problem ist aber, dass der heutige Besucher mit dieser Kompetenz nur in beschränktem Maße disponiert. Damit verringert sich seine Eigenschaft, in einer Galerie ein aktiver Besucher zu werden, der aus einem Galeriebesuch ein interessantes, für ihn nutzbringendes und hochwertiges Erlebnis macht.<sup>71</sup>

Die Menschen treten täglich in Kontakt mit visuellen Medien, aber nicht in der statischen Form. Es geht um bewegliche Bilder in visuellen Medien der Massenkultur am meistens auf dem Computer, im Fernseher oder auf dem Handy. Diese Medien haben die Funktion des oben genannten Erlebnisses, das die Menschen in die „andere Welt“ bringt. Durch diese Konsumation sind immer weniger Menschen fähig, dieses Erlebnis bzw. den Zustand mit Hilfe der isolierten, statischen Objekte oder Bilder zu erreichen.

Man muss also ernst nehmen, dass sich die visuelle Aktivität bei heutigen Besuchern, vor allem Kindern und Teenagern ändert, sie wird täglich durch die Technologien und Medien der Digitalwelt formiert. Diese Technologien und Medien erfordern von den Zuschauern andere Ansprüche als die statischen Kunstobjekte. Der Galeriebesucher muss seine visuelle Aktivität nur auf das Sehen beschränken (bei den interaktiven Ausstellungen nicht unbedingt), wobei der Digitalbild bietet dem Zuschauer seine visuelle Aktivität auch um eine direkte Interaktion durch den Fernbediener, den Finger, usw. ergänzt bietet.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). (S. 95-113)

<sup>72</sup> KESNER, Ladislav. *Muzeum umění v digitální době: vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti*. Praha: Argo, 2000. (S. 58-82)

## 5.1 Das Galerieerlebnis

Eine klassische Ansicht auf eine Galerie oder auf ein Kunstmuseum betrachtet sie als Gebäude, das ihren Besuchern nur die Kunstexponate vorstellt und das die Besucher dort nur solche Exponate wahrnehmen. Ein Galeriebesuch ist aber eine komplexe Tätigkeit, auf keinen Fall ein neutraler Raum, in dem sich der Besucher mit den Kunstwerken trifft. Die Wahrnehmung der Bilder, der Skulpturen usw. spielt sich im Rahmen der Wahrnehmung des ganzen Galerieraums ab. Das umfasst Architektur und Interieur, die Art der Ausstellung sowie auch die im dritten Kapitel erwähnten sozialen Aktivitäten.

Die Architektur der Galerie und ihre ganze physische Umgebung beteiligen sich auf jeden Fall an der Wahrnehmung von Kunstwerken, sowie am Gesamteindruck. Das gilt aber auch im negativen Sinne. Die soziologischen Studien zeigen, dass meistens gerade die Galerieatmosphäre allgemein es ist, die viele Menschen vor einem Galeriebesuch entmutigt. Ein Interieur in der Form der so genannten „weißen Würfel“ (White Cube)<sup>73</sup> oder in der Form eines historischen, prachtvollen Gebäudes, zusammen mit ethischen Verhaltensnormen machen aus einer Galerie für viele Menschen etwas wie einen Tempel der elitären Kultur, wo sie sich unsicher und unwohl fühlen. Sie bekommen auch das Gefühl, dass eine Galeriebetretung viel Kunstwissen und Erfahrungen benötigt.<sup>74</sup>

„Eine Galerie soll vor allem ein Ort werden, wohin die Leute kein Angst zu kommen haben. Viele Menschen fürchten sich bis heute, in eine Galerie zu treten. Es ist in den Menschen verwurzelt. Sie haben das Gefühl, dass sie die Kunst nicht verstehen und deswegen da nichts zu suchen haben. Aber das spielt überhaupt keine Rolle. Die Kunst kann mir gefallen oder nicht, man muss nicht unbedingt Kunst verstehen, es reicht, wenn die Besucher ihren Verstand und ihrer Vernunft folgen.“<sup>75</sup>

Einen positiven Effekt haben meistens Galerien, die ihre Kunstwerke in Räumen ausstellen, die ursprünglich einen anderen Zweck hatten. Ein schönes Beispiel ist dafür ist das Egon Schiele Art Zentrum in Český Krumlov, das sich im historischen Gebäudekomplex der ehemaligen Stadtbrauerei aus dem 16. Jahrhundert befindet. In der

---

<sup>73</sup> So wird ein Galerie Interieur mit den weißen Wänden, Decken, bzw. auch Böden genannt. Die neutralen Farben dienen dem Zweck, die Visualität der Kunstwerken nicht zu stören.

<sup>74</sup> KESNER, Ladislav. *Muzeum umění v digitální době: vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti*. Praha: Argo, 2000. (S. 58-82)

<sup>75</sup> Gespräch mit Miroslav Houška – geführt von Robert Ondráček am 15. 3. 2019 (CD-Anlage)

90er Jahren wurde das ruinöse Renaissancegebäude rekonstruiert und zum Zweck des Kulturzentrums und der Galerie umgebaut. Neben einem Dokumentationsraum zu Leben und Werk Egon Schieles und einer ständigen Ausstellung der Kopien seiner Aquarelle und Zeichnungen präsentiert das Zentrum auf einer Fläche von 3000qm wechselnde Ausstellungen klassischer und zeitgenössischer Kunst.<sup>76</sup>

Die Renaissancearchitektur zusammen mit den Barock- und Industriebauen machen aus dem ESAZ eine Galerie mit einzigartiger Atmosphäre. Eine Eingangshalle mit dem modernen Aufzug und den industriellen Stahltreppen im Kontrast zu den Gewölben und den Balkenkonstruktionen machen aus dem Gebäude einen Ort mit starkem Genius loci.

Bei Galerien, die einen ursprünglich nicht kulturellen Raum in ein Kulturobjekt umbauen, entsteht oft die Gefahr, dass gerade schon die Architektur der Gebäude aus der Galerie selbst ein Kunstwerk macht. Es kann passieren, dass die Architektur das Galerieerlebnis dominiert und die ausgestellten Kunstwerke im Hintergrund stehen. Solche Situation wird als „Bilbao-Effekt“ bezeichnet und wird nach dem Guggenheim Kunstmuseum in spanischen Bilbao genannt. Das Museumgebäude, die von Frank Gehry entworfen wurde, ist so einzigartig, dass die Leute es viel mehr wegen der Architektur als wegen den Kunstaussstellungen besuchen.<sup>77</sup> Die Effektivität einer Galerie ist also davon abhängig, wie sie die Parameter der physischen Umgebung (Lokalität, Exterieur, Interieur) zu der Ausstellung von Kunstwerken nutzen kann. Im Falle des ESAZ ist diese Beziehung ausgewogen. Die Architektur mit den großzügigen Räumen hat zwar ihre starke Wirkung auf den Besucher, ist aber nicht übertrieben und passt genau in die Umgebung des historischen Zentrums von Český Krumlov. Der Galerieführung ist es gelungen, durch die sensible Rekonstruktion einen Galerieraum zu schaffen, der bei dem Besucher einen Eindruck, das Genießen von einzelnen Kunstwerken verstärkt, hinterlassen und gleichzeitig ist es ein Raum, der eine bestimmte Beziehung zu dem ursprünglichem Kontext hat.

---

<sup>76</sup> *Egon Schiele Art Zentrum: Gründungsgeschichte* [online]. [Abrufdatum: 2019-02-10]. URL: <http://www.schieleartzentrum.cz/de/grundungsgeschichte/2/>

<sup>77</sup> THOMPSON, Don. *The Orange Balloon Dog: Bubbles, Turmoil and Avarice in the Contemporary Art Market*. Douglas & McIntyre, 2017. (S. 181)

## 5.2 Galerie als Mittel der Stadtrevitalisierung

Wegen der schon in dem ersten Kapitel erwähnten, nicht ausreichenden Unterstützung in der zweiten Hälfte des 20. Jhd., war die Mehrheit von Denkmal- und Kulturobjekten in der Tschechischen Republik nach dem Jahr 1989 in einem desolaten Zustand. Unter anderen auch Český Krumlov, das vor 30 Jahren, wegen seinem ungepflegten Zustand, für eine „unreparierbare“ Stadt gehalten wurde.<sup>78</sup> Vor allem in den 50er und 70er Jahren wurde die gesamte Degradation vertieft und durch die vollständigen Beschädigung von Details der Baukonstruktionen, wie z. B. Fenstern, Türen, Toren, Schornsteinen, Zäunen, bemalten Fassaden, Steinelementen, Gesimsen und Dächern usw. vertieft. In diesem Zeitraum wurden keine fortlaufende Reparaturen durchgeführt und es haben sich auch deutlich die nicht qualitativen Handwerkerarbeiten gezeigt. Schon am Ende des Jahres 1980 waren die Stadt und vor allem der Schloss sehr ungepflegt, degradiert, unpassend genützt und kein funktioneller Residenzort. Auch die historische Gebäude, in der sich heute das Egon Schiele Art Zentrum befindet, war nach der Revolution fast eine Ruine (Bild Nr. 1).

---

<sup>78</sup> POKORNÝ, Pavel. *Po revoluci dokázali, že Krumlov je možné opravit* [online]. 2014 [Abrufdatum: 2019-02-20]. URL: [https://ceskokrumlovsky.denik.cz/zpravy\\_region/ck\\_ckrf.html](https://ceskokrumlovsky.denik.cz/zpravy_region/ck_ckrf.html).

Anlage 3: Rekonstruktion von Historischen Gebäude, wo sich heute das ESAZ befindet



Quelle: <http://www.esac.cz/de/grundungsgeschichte/>

Heute sieht man in Český Krumlov einen markanten sozialen und wirtschaftlichen Kulturbeitrag, weil gerade die Kultur eine wichtige Rolle bei der Stadtrevitalisierung gespielt hat. Den Einfluss von Kultur bei der Stadtrevitalisierung kann man nicht nur in den postkommunistischen Ländern beobachten, sondern auch in der früher traditionellen Industriezentren wie z. B. Düsseldorf, Manchester, Liverpool usw., wo wegen dem Niedergang der traditionellen Industriebereiche und den mit ihm verbundenen sozialen Auswirkungen zu einer Zersetzung des städtischen Umwelt gekommen ist.<sup>79</sup> In diesen Orten war die Kultur ein wesentlicher Punkt bei den Revitalisierungsprozessen und in manchen Fällen war die Orientation auf Kultur und Kulturtourismus der Kern einer ganzen Strategie, ähnlich wie im Falle Český Krumlov.

Český Krumlov hatte trotzdem gegenüber den erwähnten Industriezentren einen wichtigen Vorteil, und das ist sein wertvolles Kulturerbe. Während andere Städte ihr Bild des Industriezentrums in eine international gesuchte Kulturdestination durch Aufbau von einzigartigen Kultureinrichtungen verwandeln mussten, hatte Český Krumlov eine klare Aufgabe und zwar das schon existierende Kulturzentrum aufzuwecken und reparieren zu

---

<sup>79</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). (S. 47-51)



lassen. „Unmittelbar nach den ersten freien Wahlen im Jahr 1990, haben wir, als die neu gewählten Vertreter, die gesamte Frage, wie man das historische Zentrum reparieren kann, viel diskutiert. Dies war von entscheidender Bedeutung, da geschätzt wurde, dass für die Reparatur des historischen Stadtkerns etwa 6 Milliarden Kronen erforderlich wären. Die Menge war kosmisch!“<sup>80</sup> sagte der Ökonom und stellvertretender Direktor des Development Funds Český Krumlov. Auch die Reparaturen des Objekts für ESAZ erforderten hohe Finanzmittel und konnten dank der finanziellen Unterstützung von mehreren Seiten durchgeführt werden.

„Die Stadt Český Krumlov stellte neben finanzieller Unterstützung auch den Gebäudekomplex zur Verfügung. Weiters stellten das tschechische Kulturministerium und das Land Südböhmen einen wichtigen Anteil zur Verfügung. Von österreichischer Seite wurde eine grundlegende Unterstützung vom BM für Auswärtige Angelegenheiten gewährt. Weitere Zuschüsse kamen vom hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst sowie privaten Förderern. Seit der Eröffnung im Jahr 1993 hat sich das ESAZ zu einer international renommierten, viel besuchten Einrichtung entwickelt. Ein solches Unternehmen wäre undenkbar ohne großes Engagement privater Personen sowie finanzielle Hilfe durch Institutionen.“<sup>81</sup>

Der Name eines der berühmtesten Künstler des 20. Jhd. - Egon Schiele, war am Anfang der 90er Jahren bei den Bürgern völlig unbekannt, obwohl Egon Schiele einen Teil seines Lebens gerade in Český Krumlov verbracht hat. Nach Hana Jirmusová waren die Einwohner von Český Krumlov gegenüber der ESAZ zuerst skeptisch und misstrauisch. Heutzutage beeinflusst das ESAZ stark das Kulturleben Český Krumlovs. Ähnlich wie die ganze Stadt, ist ESAZ im größeren Maße auch von dem Kulturtourismus abhängig. Die Galerie funktioniert also nicht nur auf Grund der Standardbesuchergruppen sondern auch auf Grund des Tourismus.<sup>82</sup>

Diese Tatsache macht aus Český Krumlov leider eine Stadt, die kritisch von dem Kulturtourismus abhängig ist. Ähnliche Beispiele findet man zum Beispiel in Italien, in

---

<sup>80</sup> POKORNÝ, Pavel. *Po revoluci dokázali, že Krumlov je možné opravit* [online]. 2014 [Abrufdatum: 2019-03-01]. URL: [https://ceskokrumlovsky.denik.cz/zpravy\\_region/ck\\_ckrf.html](https://ceskokrumlovsky.denik.cz/zpravy_region/ck_ckrf.html).

<sup>81</sup> Historie vzniku. *Egon Schiele Art Centrum* [online]. [Abrufdatum: 2019-12-02]. URL: <http://www.schieleartcentrum.cz/cs/historie-vzniku/2/>.

<sup>82</sup> LOKAJ, P. *Příběhy domů: Art Centrum nad řekou* [online]. 2011 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10169912707-pribehy-domu/311294340040004-art-centrum-nad-reakou/>.

Städten wie Venedig oder Florenz, die auch mit einem bemerkenswerten Reichtum an Denkmälern disponieren, denen jedoch andere "nicht-kulturelle" wirtschaftliche Bedeutung fehlt.<sup>83</sup> Derzeit sind diese Kulturstädte mit der Notwendigkeit konfrontiert, die Muster einer nicht nachhaltigen umfangreichen Tourismusentwicklung umzukehren und den Kultursektor neu zu organisieren, um ihn auf lange Sicht so rentabel wie möglich zu machen.<sup>84</sup>

Der Kulturtourismus hat für die Stadt eine Reihe von Vorteilen und kann die beweisbaren und in manchen Fällen auch messbaren Effekte in den folgenden Bereichen bringen:

- Direkte Einnahmen und sogenannte Multiplikatoreffekte für Dienstleistungen und Unternehmenssektor an einem bestimmten Standort.
- Beschäftigungsbeihilfen.
- Erheblicher Beitrag zur Stadterneuerung und wirtschaftlichen Revitalisierung von Städten und Gemeinden.
- Finanzierung für den Schutz, den Wiederaufbau und die Entwicklung des kulturellen und historischen Erbes.
- Stärkung des Stolzes, der Zugehörigkeit und der Selbstidentität der Gemeinschaft oder Region.
- Förderung des Verständnisses und des Dialogs zwischen den Kulturen.
- Erhaltung und Wiederherstellung traditioneller Handwerke und Traditionen.
- Unterstützung von Minderheitengruppen und Erhalt ihrer kulturellen Traditionen von außerhalb der Gemeinschaft.
- Erweiterung des Kulturhorizonts der Zielgemeinschaft und Erziehung der jungen Generation.
- Das Bewusstsein über diese positiven Vorteile kann selbst die lokale Unterstützung für die Erhaltung des kulturellen Erbes generieren.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). (S. 47-51)

<sup>84</sup> Ebd.

<sup>85</sup> Ebd.

Heutzutage wird jedoch auf die negativen Auswirkungen hingewiesen, die in direktem Zusammenhang mit dem Kulturtourismus stehen und mit denen sich eine Reihe von Städten schwierig auseinandersetzen muss:

- Beschädigung und Abnutzung von Denkmälern und kulturellen Ressourcen.
- Kommerzialisierung und Entleerung der lokalen Kultur und Traditionen.
- Verlust von Authentizität und historischer Wahrheit.
- Entfremdung und Verlust der kulturellen Identität der Gemeinschaft.
- „Untergrabung“ lokaler Traditionen und Lebensweisen.
- Gestörter Lebensstil der Bürger vor Ort
- Zunehmende Polarisierung zwischen denjenigen, denen der Tourismus Gewinne erzielt, und denjenigen, die nicht davon profitieren.
- Erhebliche Selektivität und Ungleichgewicht beim Zugang zum Kulturerbe, Beachtung der am stärksten genutzten Quellen zu Lasten anderer Merkmale des Kulturerbes.<sup>86</sup>

Einige dieser positiven und negativen Auswirkungen können in Český Krumlov spürbar sein, sind aber gleichzeitig kaum messbar oder definierbar. Damit ist z. B. „Stärkung des Stolzes, der Zugehörigkeit und der Selbstidentität der Gemeinschaft oder Region“ oder „Verlust von Authentizität und historischer Wahrheit“ gemeint. Eine genauere Analyse dieser Punkte würde eine detaillierte und umfassende Studie erfordern, die noch nicht durchgeführt wurde. Es gibt trotzdem Punkte, die anhand der verfügbaren Daten leicht messbar und nachweisbar sind. Sie werden beispielsweise in dem Dokument "Tourismusstrategie der Stadt Český Krumlov (2017)"<sup>87</sup> hervorgehoben:

„Der Tourismus hat für Český Krumlov seit 1989 außergewöhnliche wirtschaftliche Entwicklung, Wiederherstellung historischer Werte, Attraktivität und viele andere Gelegenheiten hervorgebracht. Der Tourismus leistet einen bedeutenden Beitrag zur Wirtschaft der Stadt (er erzeugt rund 2.800 Vollzeitarbeitsplätze und generiert erhebliche Einnahmen für das Stadtbudget). Seine Entwicklung hat auch bedeutende Investitionen in die Wiederherstellung des historischen Erbes und in das Ansehen der

---

<sup>86</sup> KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). (S. 47-51)

<sup>87</sup> *Strategie cestovního ruchu Českého Krumlova* [online]. 2017 [Abrufdatum: 2019-03-02]. URL: <http://data.ckrumlov.cz/files/7465-strategie-cestovniho-ruchu-v-ceskem-krumlove.pdf>

Stadt eingebracht. Die hohe Tourismusintensität in diesem Sektor spiegelt sich in der negativen Einstellung der Bewohner wider, was unbedingt gelöst werden muss. Einige Mängel in Angebot, Destinationskooperation und Marketing äußern sich in der Saisonalität, dem Wachstum des Massentourismus, der Verkürzung der Aufenthaltsdauer, der Einkommensstagnation und der unsachgemäßen Beeinflussung der Werte der Stadt.<sup>88</sup>

Die Tatsache, dass den negativen Auswirkungen des Kulturtourismus viel Aufmerksamkeit gewidmet wird, wird auch durch den Kulturreferenten in der Abteilung der Bürgermeister Český Krumlovs - Mgr. Filip Putschögl bestätigt: "Es ist ein Thema, das derzeit in Český Krumlov viel besprochen wird (die Beziehung zwischen den Touristen und den Einwohnern der Stadt) und auch vom Projekt UNES-CO bearbeitet wird. Negative Auswirkungen liegen auf der Hand: hohe Anforderungen an die Stadtinfrastruktur, Abfallentsorgung usw., Probleme mit konzentriertem Verkehr, Konfliktsituationen zwischen Gruppentouristen und Einheimischen, die das Stadtzentrum für unbewohnbar halten und sich ungern durch die Menschenmengen schieben... Der nachhaltigen Entwicklung des Tourismus widmet sich auch die Strategie des Tourismus in Český Krumlov. Das erste Instrument zur Regulierung des Massentourismus und zur Erhöhung der Einnahmen aus dem Tourismus für das Stadtbudget wird die Erhebung von Bussen sein, die Touristen durch ein kostenpflichtiges Terminal bringen."<sup>89</sup>

### **5.2.1 Das Projekt UNES-CO**

Das Projekt UNES-CO befasst sich mit den oben genannten negativen Auswirkungen des Kulturtourismus - Gestörter Lebensstil der Bürger vor Ort. UNES-CO oder "CO město UNESE" (was eine Stadt ertragen kann) ist ein Projekt der Künstlerin Kateřina Šedá, realisiert in Zusammenarbeit mit ESAZ, das auf die Situation touristisch überlasteter Städte auf der UNESCO-Liste des Weltkulturerbes reagiert.

Kateřina Šedá gehört zu den tschechischen Künstlern, die in den letzten Jahren im Ausland sehr berühmt geworden sind. Sie ist Laureatin von vielen Kunstauszeichnungen und war in mehreren weltberühmten Galerien tätig. Sie widmet sich der partizipativen Kunst, wobei ein großer Schwerpunkt auf örtlich-spezifischen Charakter gelegt wird. Für

---

<sup>88</sup> *Strategie cestovního ruchu Českého Krumlova* [online]. 2017 [Abrufdatum: 2019-03-02]. URL: <http://data.ckrumlov.cz/files/7465-strategie-cestovniho-ruchu-v-ceskem-krumlove.pdf>

<sup>89</sup> Gespräch mit Mgr. Filip Putschögl – geführt von Robert Ondráček am 18. 12. 2019 (Anlage)

die partizipative Kunst ist auch die Konzentrierung auf bestimmte Bevölkerungs-Gemeinschaften typisch, ihre Einbeziehung ist essenziell für das Kunstverstehen.<sup>90</sup>

Hauptziel des UNES-CO Projekts ist es, das normale Leben der lokalen Bevölkerung in den Zentren der betroffenen Städte aufrechtzuerhalten. Der Begriff "normales Leben" bezieht sich auf Aktivitäten, die mit dem Leben in der Innenstadt zusammenhängen und allmählich verschwinden. Dies sind Aktivitäten im Zusammenhang mit Familienleben, Kinderbetreuung, Beschäftigung, Aufräumarbeiten, Entspannung, Spiel und andere Aktivitäten, die von Einwohnern in privaten und öffentlichen Bereichen durchgeführt werden. UNES-CO befasst sich auch mit grundlegenden Aktivitäten des täglichen Lebens, wie zum Beispiel: Fahrt zur Arbeit und zur Schule, Einkaufen für den täglichen Bedarf, Treffen mit Nachbarn oder Müllraustragen. Durch die Maximierung der Präsentation der Stadt als wichtiges Kulturziel wurde die Stadt den Einheimischen entfremdet. Aus der im Rahmen des Projekts durchgeführten Befragung von Einwohnern ergeben sich zehn größere Probleme, denen die Bewohner begegnen:

1. Die Stadt tut alles für Touristen, weniger für die Bürger.
2. Es gibt Mengen von Touristen auf den Straßen und ich kann nicht durchgehen.
3. Es gibt keine normalen Geschäfte in der Stadt.
4. Das Zentrum ist teuer.
5. Das Zentrum ist nicht mehr geheimnisvoll, es ist für Besucher angepasst.
6. Überall gibt es Hotels, in den Häusern leuchten keine Lichter, weil sie nicht bewohnt sind.
7. Ich sehe hier im Zentrum nur hässliche Souvenirgeschäfte mit nicht tschechischen Waren.
8. Es gibt keine Kneipen, entweder gibt es da kein gutes Essen oder sie sind nur für Touristengruppen reserviert.
9. In der Stadt treffe ich keine Bekannten.
10. Der Moldau-Kreislauf ist geschlossen, es gibt keine Fahrt zwischen Theater und Museum wie zuvor.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. (S. 217-236)

<sup>91</sup> UNES-CO [online]. [Abrufdatum: 2019-3-11]. URL: <http://www.unes-co.cz/vyzkum-a-vyvoj/z-komunismu-do-turismu//> (eigene Übersetzung)

Die Stadt versucht dieses Problem zu lösen und arbeitet intensiv mit der Český Krumlov-Galerie ESAZ zusammen, die das UNES-CO-Projekt unterstützt. „Kateřina Šedá wurde letztes Jahr zu einem künstlerischem Aufenthalt eingeladen. Das Projekt, das sie für unser Artzentrum vorbereitet hat, haben wir zusammen in die öffentliche Ausschreibung für die Teilnahme an der 16. Internationalen Architekturbiennale in Venedig angemeldet; Es hat mit großem Vorsprung gewonnen; es wird durch die Nationalgalerie in Prag bzw. durch das Kulturministerium der Tschechischen Republik mit dem Betrag von 2 Mill. Kronen finanziert. Kateřina Šedá hat sich entschieden, einen Teil von diesen Betrag für die dreimonatige Veranstaltung in Český Krumlov zu nutzen. Sie will versuchen mit Hilfe von Stadtbürgern auf Situation, Möglichkeiten und eventuellen Ausgangspunkte hinweisen. Sie beansprucht sich kein Recht oder Fähigkeit das Problem zu lösen. Sie ist keine Politikerin, sondern eine Künstlerin. Sie legt die Fragen vor und lässt die anderen, die davon angesprochen werden, die Ausgangspunkte suchen. Ausgehend von den Reaktionen in den Medien und in den sozialen Netzwerken ist es ihr gelungen. Sie selbst sagt, dass man damit bereits über ein Problem spricht, kommt es oftmals zu einer Verschiebung in seiner Wahrnehmung und somit auch zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Gruppen, die sich bis jetzt gegenseitig angegriffen haben. Im Idealfalle kommt es zur Verbesserung der Lebensbedingungen im Zentrum für Einheimische sowie für Touristen.“<sup>92</sup>

Das Thema der 16. Internationalen Architekturbiennale in Venedig 2018 war „Free Space“ (Freiraum, bzw. öffentlicher Raum). Also ein Thema, das sehr eng mit dem UNES-CO Projekt zusammenhängt, und sich mit dem Raum, in dem man lebt und damit ihn auch gleichzeitig formt, beschäftigt. In der Tschechischen Republik ist dieses Thema immer noch eher unbekannt und die öffentliche Verwaltung hat wenig Erfahrungen damit. Deswegen scheint der Hinweis auf die ganze Problematik von Kateřina Šedá richtig. „Die Kunst kann dieses Problem durch eine effektive Form viel zugänglicher machen, als eine Rede von Politikern.“<sup>93</sup> fügt Jiří Fajt hinzu. Das ganze Projekt konzentriert sich nicht nur auf die Einwohner aus dem Stadtzentrum, die mit Touristen Probleme haben, sondern auch auf Touristen selbst, die, wenn sie nach Český Krumlov

---

<sup>92</sup> JIRMUSOVÁ LAZAROWITZ, Hana. *Tisková zpráva: UNES-CO* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-03]. URL: <http://img.esac.cz/20.pdf>. (eigene Übersetzung)

<sup>93</sup> *UNES-CO* [online]. 2018 [Abrufdatum: 2019-03-04]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/specialy/artzona/video/e218562229000006>. (eigene Übersetzung)

kommen, außer dem Kulturerbe auch die Stadt-Authentizität genießen wollen, und die beginnt gerade zu schwinden. Es geht auch um die am Stadtrand lebenden Einwohner, die das Stadtzentrum für stressig und unangenehm halten und deswegen sie dorthin nicht zurückkehren.

Das Egon Schiele Art Zentrum hat mit diesem Projekt darauf hingewiesen, dass eine Galerie sich auch gesellschaftlich engagieren kann. Es stützt die allgemeine Vorstellung über eine Galerie, die oft als ein „Showroom“ oder „weiße Würfel“ wahrgenommen wird. Dank der ESAZ-Tätigkeit ist diese Galerie mehr als nur eine Ausstellungsfläche geworden. Anstatt Kunst aus dem Kontext zu ziehen, stellt man im Rahmen des UNES-CO Projekts Kunst in einen Kontext. Kateřina Šedá wird oft beschuldigt, dass sie keine Künstlerin ist, weil manche vermuten, dass ihre Arbeit nichts mit Kunst zu tun hat und eher soziologisch orientiert ist. Die Direktorin des ESAZ und Kuratorin des Projekts Hana Jirmusová Lazarowitz ist anderer Meinung nach ihr ist es gerade dieser Wille, ein Problem zu lösen und es in dem künstlerischen sowie gesellschaftlichen Kontext zu bearbeiten, was aus Kateřina Šedá eine einzigartige Künstlerin macht.<sup>94</sup> Dank solchen Aktivitäten wie UNES-CO Projekt ist das ESAZ eine Galerie, die nicht vor dem Leben „da draußen“ distanziert ist. Ganz im Gegenteil, sie nützt Kunst aus, um auf die gesellschaftlichen Probleme hinzudeuten und sie lösen zu versuchen. Die Galerie wird zu einem Diskussionsort, zu einem Ort, der außer einer visuellen Vermittlung auch den Raum für die Lösung der sozialen Probleme bietet.

Wie Kateřina Šedá selbst gesagt hat, ist das Problem der heutigen Kunst, dass die Menschen es nicht ernst nehmen. Auf dem Internationalen Architekturbiennale bekam sie einen positiven Feedback zu dem UNES-CO Projekt, doch viele Menschen haben gedacht, dass es sich nur um einen Vorschlag handelt und waren sehr überrascht, dass das Projekt wirklich realisiert wurde.<sup>95</sup> Kunst wird in der Gesellschaft als eine künstlerische, nicht realistische Darstellung wahrgenommen. Viele Menschen sind der Meinung, dass Kunst mit der Wirklichkeit nur wenig zusammenhängt. Aus diesem Grund wurde Šedá als „Nicht-Künstlerin“ bezeichnet. Das Wahrnehmen von Kunst ändert sich aber, worauf auch in den vorigen Kapiteln hingewiesen wurde.

---

<sup>94</sup> *UNES-CO* [online]. 2018 [Abrufdatum: 2019-03-04]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/specialy/artzona/video/e218562229000006>.

<sup>95</sup> Ebd.

„Das Kunst wird von einer Reihe von Menschen klassisch wahrgenommen. Ich treffe oft darauf. Die Menschen geben mir Fragen wie: Was ist eigentlich das Handwerk? Was ist eigentlich das Bild? Nichtsdestotrotz bemühe ich mich die Leute so zu verbinden, dass sie sich gegenseitig sehen werden. Das kann in auf den ersten Blick so aussehen, dass ich mich nach anderen Fachbereichen richte, aber ich sehe drin immer noch auch die Kunst, weil wenn ich sie sehe und sie sehen mich, ist es eine Art des Bildes. (...) Für mich ist gerade interessant, dass man es nicht eindeutig einordnen kann. Ich fühle mich ganz bequem in der Kategorie, die eigentlich die verschiedenen Grenzen verletzt und sich von den verschiedenen Fachbereichen etwas ausleiht. Und das bedeutet, dass sie im bestimmten Sinne unvertretbar ist. Es ist keine reine Soziologie oder Architektur. Und das ist das Interessante daran meiner Meinung nach. Ich verstehe nicht die Tendenz die Kunst eindeutig zu ordnen. Ich meine, dass gerade dies der Beitrag der Sache ist.“<sup>96</sup>

## **6. Sozial engagierte Kunst**

### **6.1. Historische Entwicklung der sozial engagierten Kunst**

Die Kunst, die sich sozial engagiert, hat in der Tschechischen Republik eine andere Entwicklung als in den westlichen Ländern. Im Gegensatz zu heute war die sozial engagierte Kunst in der Zeit des Kommunismus unkritisch. Diese Kunst beinhaltete ideologische Themen und wurde offiziell zum politischen Nutzen eingesetzt. Kein freier künstlerischer Ausdruck war möglich. In der Praxis wurden für den Künstler bestimmte Kriterien festgelegt, die sie bei ihrer Arbeit berücksichtigen sollten. Sie mussten die Ausdrucksmittel, die Struktur und die Themen verwenden, die im Einklang mit der politischen Ideologie waren. Die Autoren, die sich nicht an der Schaffung dieser offiziellen Kunst beteiligen wollten, zogen sich zurück. Andere griffen auf Kompromisse zurück, obwohl sie mit der Ideologie nicht einverstanden waren. Dagegen versuchte man in den nicht-kommunistischen Ländern Europas zwischen den 60er und 80er Jahren im Rahmen der engagierten Kunst alle Mitglieder der Gesellschaft zu aktivieren und es existierte ein gewisses Bewusstsein über die sozialen Ungleichheiten oder negativen Folgen eine bestimmten Politik. Die engagierte Kunst bemühte sich, die betroffenen Subjekte in Veranstaltungen, Projekte oder konkrete Situationen einbeziehen und damit

---

<sup>96</sup> UNES-CO [online]. 2018 [Abrufdatum: 2019-03-04]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/specialy/artzona/video/e218562229000006>. (eigene Übersetzung)



die soziale Lage zu revidieren. Charakteristisch für diese Zeitperiode sind zum Beispiel die Projekte von dem britischen Künstler Stephen Willats, der sich meistens auf die Bewohner von Hochhäusern (sg. Wohnsiedlungen oder Wohnblöcken) konzentrierte, die er als Opfer der Art der Staatssozialpolitik betrachtet hat.<sup>97</sup> (Die ähnliche Richtung kann man heute bei Kateřina Šedá beobachten, die im Jahr 2007 das Projekt „Každý pes, jiná ves“ geführt hat, in dem sie sich auf Bewohner der Siedlung in Nová Líšeň in Brünn konzentriert. Oder ihr bereits genanntes Projekt UNES-CO, das mit Bewohnern des Stadtzentrum Český Krumlov arbeitet, die als Opfer einer bestimmten Tourismuspolitik betrachtet werden.) Ein weiteres Beispiel ist der Mitgründer der deutschen Partei „Die Grünen“ Joseph Beuys und seine partizipativ gerichteten Projekte, die sich mit politischen Themen und den politischen Fragen der direkten Demokratie oder ökologischen Problematik beschäftigen.<sup>98</sup>

Allgemein lässt sich sagen, dass die europäische engagierte Kunst sich mit den bestimmten Sozialgruppen in ihrer Beziehung zu dem Wohnort und mit den politischen und ökologischen Themen beschäftigt hat. Erst in den 90er Jahren setzte sich auch das amerikanische Modell der engagierten Kunst in Europa durch. In den USA wurde schon seit den 60er Jahren ein großer Wert auf das Thema der Identität gelegt. Typisch für die amerikanische künstlerisch-engagierte Praxis sind am Anfang die Emanzipations- und Gegenkriegsbewegungen, und danach die in den armen Stadtvierteln lokalisierten Initiativen, wo die Kulturformen Graffiti und Rapmusik dominant geworden sind. Das Ziel, das alle amerikanischen Richtungen verbindet, ist die Erreichung einer breiten Inklusionsgesellschaft, die aus ihrem Kern niemanden ausschließt. In den 80er Jahren entwickelte sich noch ein andere Ansicht auf die sozial engagierte Kunst – sozial engagierte Kunst, als Kunst in dem öffentlichen Raum. Es ging darum, den öffentlichen Raum nicht nur „ästhetischer“ zu machen, sondern auch durch die Arbeit mit den Gemeinden ihm völlig nutzbar zu machen.<sup>99</sup>

Das Ziel der engagierten Kunst war und ist immer noch, sich von der autonomen und von der Gesellschaft getrennten Kunst zu trennen. Der „nichtsozial engagierten Kunst“ wird vorgeworfen, dass sie gar nicht autonom oder neutral ist, aber sich aktiv an

---

<sup>97</sup> ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. (S. 41-42)

<sup>98</sup> ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. (S. 41-42)

<sup>99</sup> Ebd. (S. 42-43)

der kapitalistischen Ideologie beteiligt und dadurch die Kunst nur zu einem weiteren Bereich von Objekten, die zu Handeln und Verbrauch, bestimmt wird. Die Autonomie hat die Kunst zu der „sozialen Impotenz“<sup>100</sup> verurteilt. Man muss aber bemerken, dass nicht jede „nichtengagierte“ Kunst automatisch nur ein Handelsobjekt ist und umgekehrt.

Zum Beispiel Pop-art: sie ist eine Kunstrichtung, die sich in der 60er Jahren in New York entwickelt hat und heute am meistens mit „Kommerz“ verbunden wird - schließlich gehören Andy Warhol und andere Popartisten zu den am teuersten verkauften Künstlern weltweit.<sup>101</sup> Das könnte auf den ersten Blick ein gutes Beispiel für „sozial impotente“ Kunst werden. Wenn man sich aber z. B. die Bilder von Andy Warhol anschaut, stellen sie einfache Alltagsobjekte in der reinen Gestalt (wie z. B. Coca-Cola Flasche oder eine Suppenblechdose) oder bunte Portraits von berühmten Persönlichkeiten (z. B. Marilyn Monroe, Elvis Presley usw.) dar. Dienen die Bilder also nicht als Spiegel der Gesellschaft? Könnte das eine Reaktion auf den materiellen Lebensstil werden? Die Pop-art bietet zwar keine Lösung, versucht nicht ein bestimmtes Problem durch die Kunst zu lösen, kann aber auf ein Problem aufmerksam machen. Es wäre also falsch zu behaupten, dass Pop-art (ähnlich könnte man aber auch andere Kunststyle analysieren) eine völlig sozial-autonome Kunst ist.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Ebd. (S. 46)

<sup>101</sup> FREEMAN, Nate. The 20 Most Expensive Artworks Sold at Auction in 2018. *Artsy* [online]. 2018 [cit. 2019-03-05].

<sup>102</sup> Zu dieser Bemerkung hatte mich das Buch „Popism“ von Andy Warhol und Pat Hackett geführt, wo Andy Warhol am Anfang des Buches seinen Freund - Szenarist und Filmproduzent – Emile de Antonio zitiert: *Er hat sich meine Bilder angeschaut. (...) Dann hat er gesagt: „Der Bild ist bemerkenswert – das ist unsere Gesellschaft, das sind wir, es ist absolut schön und nackt. Du solltest dieses Bild zeigen.“* WARHOL, Andy a Pat HACKETT. *Popismus: šedesátá léta očima Andyho Warhola*. Übersetzt von Jiří HANUŠ. Praha: Argo, 2016. (S. 16-17, eigene Übersetzung)

#### Anlage 4: Andy Warhol – Green Coca-Cola Bottles, 1962



Quelle: <https://gagosian.com/news/2018/11/06/donna-de-salvo-andy-warhol-talk-92y/>

Auf der anderen Seite kann sozial engagierte Kunst auch zu einem Handelsobjekt werden und damit ihre primäre Funktion verlieren. Ein gutes Beispiel dafür findet man in der Graffiti-Szene bei dem Artist „Banksy“, also in der Kunstrichtung, die ihre Wurzeln in Amerika in den 70er Jahren hat und für eine sozial engagierte Kunstäußerung gilt. Banksy ist ein anonymes Künstler der meistens, in dem öffentlichen Raum tätig ist. Seine Graffiti reagieren oft auf sozial- und politisch-problematische Fragen. Banksy ist in den letzten Jahren sehr berühmt geworden, und obwohl Graffiti eine illegale Tätigkeit ist und seine Gedanke ist, die Kunst für alle Menschen zugänglich zu machen und sozialintervenierende Gegenmassen Kunstbewegung zu werden, schneiden die Hausbesitzer die Wände, wo Banksy-Werke illegal auftauchen, raus, um sie danach in Auktionshäusern für hunderttausende Dollars zu verkaufen.<sup>103</sup> Eine sozial engagierte Kunst, die in dem öffentlichen Raum mit keinem finanziellen Profit entsteht, kann zu einem Handelsobjekt werden.

---

<sup>103</sup> Gestohlene Bilder? Die Auktion der Banksy-Werke. *Welt* [online], 2016 [Abrufdatum: 2019-03-06]. URL: <https://www.welt.de/kultur/kunst-und-architektur/gallery127442660/Gestohlene-Bilder-Die-Auktion-der-Banksy-Werke.html>.

Anlage 5: Eine ausgeschnittene Wand mit dem Werk von Banksy bei der Auktion



Quelle: <https://www.graffitistreet.com/saving-banksy-a-documentary-about-removing-street-art-2017/>

## 6.2 Sozial engagierte Kunst heute

Noch in der Mitte der 90er wurde die Situation in der tschechischen Kunst immer durch die asynchrone Entwicklung der vorigen Jahrzehnte beeinflusst, und man versuchte den tschechischen Standard dem westlichen künstlerischem Standard anzupassen. Es kam also zu einer Substitution der eigenen Traditionen durch die westliche bzw. amerikanische und Kunst wurde neutral betrachtet. In der ersten Hälfte der 90er haben sich - bis auf ein paar Ausnahmen, wie zum Beispiel die Intervention von David Černý von 28. April 1991, als er den sowjetischen Panzerwagen, der als Symbol der Befreiung von der russischen Armee auf Smíchov installiert worden war, in Rosafarbe gestrichen hat (siehe Anlage 6) – die tschechischen Künstler keinen engagierten Projekten im öffentlichen Raum gewidmet.

## Anlage 6: Rosa Panzerwagen auf Smíchov - Prag



Quelle: <http://www.davidcerny.cz/cz/tank.html>

Erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre interessiert man sich wieder für die soziale Realität und es tauchen Themen und problematische Bereiche auf, auf die Kunst reagiert (z. B. institutionale Kritik). Die Kritik, aus der Seite neuer Künstlergeneration, wurde in dieser Zeit nicht genau auf das Wesen des Systems gezielt, sondern eher auf den Fakt, das die Systemtransformation nicht erfolgreich durchlaufen ist. Am Ende des Jahrhunderts entstanden in der tschechischen Kunst Bemühungen, neue institutionelle Alternativen zu formen, die mit der Entwicklung, die man heute als „Neonormalisierung“ bezeichnet, unzufrieden waren. Das heißt, mit der Entwicklung des Systems hin zur Durchschnittlichkeit, Festhalten an erreichten Positionen, Bevorzugung der Loyalität vor dem kritischen Meinung usw. charakteristisch sind.<sup>104</sup>

Heute beeinflusst die sozial engagierte Kunst alle Merkmale der vorigen europäischen, sowie amerikanischen Entwicklung. Die Tendenzen sind immer gleich: eine partizipative und interaktive Orientierung und ein Raum für Wahrnehmung der Bedürfnisse von anderen. Aber die Ansicht auf die sozial engagierte künstlerische Praxis bringt auch Zweifel mit sich. Vor allem, weil solche Kunst leicht der politischen Instrumentalisierung erliegen kann.<sup>105</sup> Die Regierungen, denen große Teile des

---

<sup>104</sup> ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. (S. 120-138)

<sup>105</sup> Ebd.

öffentlichen Sektors unterliegen, wie z. B. Sozialdienste oder Schulwesen, unterstützen gerne das künstlerische Engagement in diesen Bereichen. Claire Bishop deutet darauf hin, dass sozial engagierte Kunst oft die gleichen Merkmale wie der Sozialstaat, aufweist. Am häufigsten ist das Thema der „sozialen Inklusion“. Die sozialpolitische sowie die künstlerische Praxis ist in diesem Falle, eine Grenze zwischen „einbezogener Mehrheit“ und „ausgeschlossener Minderheit“ zu überwinden, dabei geht es darum, aus den Mitgliedern der „ausgeschlossenen Minderheit“ die „Insider“ zu machen. Kritik an dieser Art der Inklusion verweist darauf, dass die inneren strukturalen Ungleichheiten der Mehrheit im Hintergrund bleiben.<sup>106</sup> Andere Kritik, mit der wir uns schon bei dem Projekt UNES-CO getroffen haben, spricht über das Ergebnis der künstlerischen Spezifika eines Künstlers und über die übertriebene Konzentration auf Sozialprobleme, wodurch der Künstler oft mit einem sozialen Arbeiter verwechselt wird. Wenn man aber die Kunst allgemein betrachtet, ist und war sie immer noch ein großer Teil der Kunstszene sozial und links orientiert. Deswegen wird man auf den Kern dieser Kritik immer auch in der Zukunft stoßen. „Zwischen dem Künstler, und das gibt es seit immer, gibt es sehr viel linksdenkende Menschen. Die Neigung der Künstler war immer zu den sozialbenachteiligten Gesellschaftsgruppen, zum Kommunismus und zum Sozialismus usw. Das beobachtet man seit dem Anfang des 20. Jahrhundert. Eine Menge von den französischen Künstler inklusiv die Dichter, Maler, Schriftsteller waren Linke.“<sup>107</sup> Und das findet man auch in der tschechischen Kunst, beginnend mit den avantgardistischen Kunstbewegungen.

Die sozial engagierte Kunst bringt eine Herausforderung für die Galeristen. Der Wandel von der Atelierarbeit zu dem Prozess eines Dialogs mit verschiedenen Gesellschaftsgruppen und zur Anforderung auf die soziale Dynamik zu reagieren, hat auch die Rolle der Galeristen bzw. des Kurators verändert. Die Kulturinstitutionen müssen sich bei bestimmten Projekten auf die alternativen Räume umorientieren und die Galeristen geben die Aufträge für die Realisierung der Kunstwerken in den öffentlichen Raum. Die Rolle eines Galeristen/Kurators ist in diesem Sinne bedeutsam. Der Kurator wird zu einem Klienten oder Auftraggeber, zu einer Informationsquelle oder zu einem Forscher. Während der Arbeit an den Projekten ist er ein künstlerischer sowie

---

<sup>106</sup> BISHOP, Claire. *Directing Reality: Collaboration and Participation in Contemporary Art*. Übersetzt von Jana Šelová [online]. 2006. [Abrufdatum: 2019-03-07]. URL: <http://vvp.avu.cz/wp-content/uploads/2014/08/sesit1-2-bishop.pdf>.

<sup>107</sup> Gespräch mit Miroslav Houška – geführt von Robert Ondráček am 15. 3. 2019. (CD-Anlage)

administrativer Mitarbeiter, ein Aussteller und gleichzeitig ein Promoter, ein Kunstpädagoge sowie ein Interpret. Der Kurator, der in den manchen Fällen auch Galerist ist, tritt in einen kreativen Prozess durch eine Unterstützung von experimentalen und innovativen Kunstschaffungen, aber auch durch direkte Partizipation.<sup>108</sup>

### 6.2.1 ESAZ und sozial engagierte Kunst

Als Beispiel der neuen komplexen Funktion eines Galeristen, möchte ich das in dieser Arbeit schon erwähnte Projekt UNES-CO geben, weil gerade bei diesem Projekt das ESAZ alle verschiedenen Funktionen vertreten hat. Zuerst war die Direktorin des ESAZ in der Position eines Auftraggebers, wie Kateřina Šedá selbst erklärt: „Frau Hana Jirmusová Lazarowitz aus dem Egon Schiele Art Zentrum hat mich aufgrund meines Buchs „Průvodce brněnským Bronxem“<sup>109</sup> angesprochen, das sie interessant fand. Sie hat mich nach Český Krumlov eingeladen, weil es ihrer Meinung nach auch um einen untypischen Ort geht, und es hat sie interessiert, wie ich diese Problematik bearbeiten würde.“<sup>110</sup> Daneben disponiert die Direktorin mit der Menge an Erfahrungen vor Ort, dank denen sie sich der sozialen Probleme in der Stadt bewusst ist und solche möchte sie zur Problemlösung nützen. Sie wird damit also zu eine Informationsquelle. „Český Krumlov ist ein sehr spezifisches Ort, heute haben wir jährlich 2 Millionen Besucher, in dem Stadtzentrum gibt es immer weniger Einwohner und die 12 Tausend Český Krumlovbewohner haben eine sehr ambivalente Beziehung zu dem Ort.“<sup>111</sup> In dem Gespräch erklärt die Direktorin auch die historischen Zusammenhänge, die zu diesem Zustand geführt haben. Der Hauptgrund ist der Bewohner-Austausch nach dem zweiten Weltkrieg und dann nach dem Jahr 1989. Frau Jirmusová Lazarowitz war aus diesem Grund nicht nur eine administrative, sondern auch eine wichtige künstlerische Projekt-Mitarbeiterin. Durch ihre langjährigen Erfahrungen hatte sie das Problem ergriffen, und diese Erfahrungen sind neben den Informationsquellen auch zur Grundlage für eine weitere Forschungsarbeit geworden. Am Anfang des Projekts wurde eine Umfrage, den

---

<sup>108</sup> ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. (S. 48)

<sup>109</sup> „Brnox. Ein Führer durch den Brnox in Brunn“ - Das Buch wurde auf der Grundlage eines Projekts von Kateřina Šedá erstellt, die in den Straßen von Brnox ein Jahr lang Feldforschungen durchführte. Brnox in Brunn ist ein ausgeschlossener Ort im Herzen von Brunn, was oft ein Zusammenstoß verschiedener Meinungen ist, aber nur wenige ihm wirklich tiefer kennen.

<sup>110</sup> UNES-CO [online]. 2018 [Abrufdatum: 2019-03-04]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/specialy/artzona/video/e218562229000006>. (eigene Übersetzung)

<sup>111</sup> Ebd.

den Einwohnern von Český Krumlov durchgeführt und nach bestimmten Kriterien wurde auch eine Art von Auswahlverfahren, zwischen den Familien, die an dem Projekt teilnehmen wollten, durchgeführt.

Neben der neuen Rolle eines Galeristen bzw. Kuratoren, die man am Beispiel des Projekts von Kateřina Šedá und ESAZ gut beweisen und zeigen kann, sieht man konkret auch beim UNES-CO Projekt ein Anzeichen der politischen Einbeziehung. Man kann nicht über politische Instrumentalisierung sprechen, worauf am Anfang des Kapitels hingewiesen wurde, aber auch nicht über reines künstlerisches Experiment. Das Projekt UNES-CO, hat mit anderen sozial engagierten Projekten eines gemeinsam, und zwar es hebt die marginalisierte und benachteiligte Gesellschaftsgruppe hervor. Die Hervorhebung der marginalisierten und benachteiligten sozialen Gruppen im Rahmen der kollaborativen Kunstprojekte, ist in der Wirklichkeit ein Versuch dem Mangel an Sozialsichtbarkeit und politischer Macht zu begegnen und ihn zu kompensieren. Solche Bemühungen sind keine künstlerischen Experimente, sondern Strategien mit einer wichtigen politischen Bedeutung.<sup>112</sup>

Im Falle des UNES-CO Projekts ist die ESAZ Galerie ein strategisches Mittel, durch das man die Lebensbedingungen für die Český Krumlov-Bewohner verbessern kann. Um das Zukunftsziel des Projekts zu erfüllen, muss auch die Stadtführung helfen. Das Problem, das UNES-CO lösen möchte, ist in Český Krumlov kein neues Thema und es wurde mehrmals im Rahmen der Stadtverwaltung diskutiert.<sup>113</sup> Trotzdem sah man aus der Sicht der Einwohner keine Änderungen, was die UNES-CO-Untersuchung bestätigt hat.<sup>114</sup> Durch das Kunstprojekt, wird die Problematik anschaulicher dargestellt, es hat die Öffentlichkeit zu einer Diskussion gebracht und für die Stadtführung ist es eine Signalisierung der Notwendigkeit. Weder Kateřina Šedá noch das ESAZ sind „Problemlöser“, sie können aber als eine treibende Kraft agieren, um die Stadtführung (also eine Art der politischen Macht) zu effektivem Handeln zu bewegen. Bei dem UNES-CO Projekt sind dadurch soziale sowie politische Grundzüge sichtbar.

Zusammen mit der Rolle der Galeristen ändert sich bei der sozial engagierten Kunst die Rolle eines Künstlers. Der Grund dafür ist, dass der Raum zwischen Künstler und Kunstkonsumenten nicht mit einem materiellen, informationstragenden Objekt

---

<sup>112</sup> ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. (S. 124-125)

<sup>113</sup> Gespräch mit Mgr. Filip Putschögl – geführt von Robert Ondráček am 18. 12. 2019 (Anlage)

<sup>114</sup> UNES-CO [online]. [Abrufdatum: 2019-3-11]. URL: <http://www.unes-co.cz/vyzkum-a-vyvoj/z-komunismu-do-turismu/>.



gefüllt ist, sondern mit der realen Beziehung, die ein unmittelbarer Teil der Kreativstrategie. Mit der Kunst im öffentlichen Raum treffen sich alle Menschen und deswegen muss der Künstler andere, kommunikativere Formen anwenden, als die, die für Galerieräume typisch sind und die auf manche Menschen wie Träger der exklusiven, geschlossenen und unverständlichen Kunstsprache wirken. Der Künstler sollte die eigenartige Kunstsprache durch die Sprache, die die Öffentlichkeit versteht, ersetzen. Einfach gesagt, er soll auf die exklusive Kunstsprache, die nur der belehrte Zuschauer versteht, verzichten.<sup>115</sup> Dass solche Aufgabe einen komplizierten Kreativprozess fordert, bei dem man nur schwer die Finalergebnisse, ob man sich mit dem Verständnis der breiten Öffentlichkeit trifft, schätzen kann, beweist wieder das Projekt von Kateřina Šedá. Das UNES-CO Projekt scheint durch eine verständliche Sprache der Öffentlichkeit vermittelt zu werden, trotzdem überwiegen die negativen Reaktionen, die meistens auf Grund des Missverständnis und eines Unverständnisses ausgedrückt werden. „Ich war oftmals Zeuge davon, wie Kateřina Šedá hier in Český Krumlov an der Straße angesprochen wurde, und die Leute haben ihr Projekt sehr negativ kritisiert und haben ihre Gegenstellungnahme geäußert. Aber meistens nach 15 – 20 Minuten langer Diskussion, war der Dialog entspannt und die Leute stellen fest, dass sie das Projekt falsch verstanden haben und deswegen dagegen waren.“<sup>116</sup> Kateřina Šedá gibt selbst zu, dass bei diesem und auch anderen Projekten ihr oftmals passiert, dass die Leute, die am Anfang Gegner waren, im Laufe der Zeit ihre Meinung ändern und das Projekt positiv bewerten.<sup>117</sup> Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden auch die Diskussionen aus den sozialen Netzwerken untersucht, und es wurde festgestellt, dass das Kernthema, das sich mehrmals wiederholt hat, die Finanzierungsfrage war.

---

<sup>115</sup> HLAVÁČEK, Ludvík. Veřejné umění. *Nadace pro současné umění Praha* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-12]. URL: <https://cca.fcca.cz/projekty-akce/1997/umeni-ve-verejnem-prostoru/>

<sup>116</sup> UNES-CO [online]. 2018 [Abrufdatum: 2019-03-04]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/specialy/artzona/video/e218562229000006>. (eigene Übersetzung)

<sup>117</sup> Ebd.

## Anlage 7: Ausschnitte aus der Onlinediskussion zu dem Projekt UNES-CO

The image displays four screenshots of Facebook comments on a video titled "V Českém Krumlově odstartoval projekt UNES-CO. 15 rodin bude tři měsíce pobírat plat za to, že budou v centru města žít normální život." (In the Czech Republic, the UNES-CO project has started in Krumlov. 15 families will be paid for three months for living normally in the city center.)

**Top Left Screenshot:**

- Comment by Roman Roman (0:33):** "To jsou zase chujoviny." (These are again bullshit.)
- Comment by Jana Švecová Jarková (0:35):** "Trapárna, šaškárna a zbytečně vyhozené peníze za nic.. Podvod s byty atd .. ! Zlodějna města, bezohlednost k místním občanům. Co vložit peníze vhodně tam kde je třeba? Např na projekty parkovišť na sídlišťích v Č. Krumlově ?!" (Bullshit, scam and money thrown away for nothing.. Fraud with flats etc..! Thieves city, lack of respect for local citizens. What to spend money wisely where it is needed? For example on parking projects in residential areas in the Czech Republic?)
- Comment by Kotlár Michal (0:37):** "Bezny život ... ????" (No life ... ????)
- Comment by Jirka Babouk (0:42):** "Bych jim ukázal jak se v centru žije 😊" (I would show them how it is to live in the center 😊)

**Top Right Screenshot:**

- Comment by Katka Horáková (0:54):** "Hnus, na nic peníze nejsou....." (Disgusting, money is for nothing.....)
- Comment by Alena Kasikova (0:58):** "Že já tam nezůstala, ještě by mě platili 😊" (That I didn't stay there, they would still pay me 😊)
- Comment by Radka Skoumalová (0:59):** "Nějak nevím, jaký to má smysl???" (I don't know, what sense it has???)
- Comment by VO MI (1:04):** (No text visible)

**Bottom Left Screenshot:**

- Comment by Ivanka Pat (0:02):** "A 'náhodíčkou' se ti lidé znají s jistými lidmi, kteří patří k rádooby pravici a politicky i aktivisticky otravují život normálním lidem." (And 'by accident' they know people with certain people who belong to the right and politically and activistically poison the lives of normal people.)
- Comment by Jaroslava Dubská (0:05):** "To se vyhazujou penizky" (They are throwing away money)
- Comment by Alena Bakova (0:06):** "Hrůza, ostuda." (Horror, disgrace.)

**Bottom Right Screenshot:**

- Comment by Vladimír Šebek (1:24):** "Tý vado to je komedie! Kdo to platí?" (This is a comedy! Who is paying for it?)
- Comment by Kotlár Michal (1:34):** "Reklama pro Egon" (Advertisement for Egon)
- Comment by Jířina Novotná (1:34):** "Za čí peníze??? Na tohle jsou???" (For whose money??? For this they are???)
- Comment by Miroslava Novotná Kozáková (1:44):** "Opravdu stupidní 😊" (Really stupid 😊)

Quelle: <https://www.facebook.com/CT24.cz/videos/v-českém-krumlově-odstartoval-projekt-unes-co-15-rodin-bude-tři-měsíce-pobírat-p/10156612725844009/>

Die Mehrheit von Diskussionsteilnehmern halten UNES-CO für ein „peinliches“ und „dummes“ Projekt. Die Menschen fragen sich nach dem Finanzenursprung und sind der

Meinung, dass das Projekt nur eine Geldverschwendung sei. Dem ESAZ wurde vorgeworfen, dass das Projekt nur eine Werbung für die Galerie ist, die von den Steuerzahlern finanziert wird. Es gibt sogar Kommentare, die auf politische Interessen stoßen: „(...) politisch und aktivistisch nerven sie die normalen Menschen.“<sup>118</sup> Obwohl das Projekt auf eine in Český Krumlov allgemein bekannte Problematik verweist und Lösungsmöglichkeiten beibringt, hat es bei den Menschen starke Emotionen aufgeweckt, die in den meisten Fällen, vor allem am Anfang, negativ waren. Es ist auch bemerkenswert, dass das, was die Menschen am häufigsten irritiert, die Finanzierung ist. Im Gegenteil dazu waren die Reaktionen auf dem Biennale in Venedig nach Šedá nur positiv und das Projekt wurde auf der Biennale dank dem Sieg in der öffentlichen Ausschreibung, für die Teilnahme an der 16. internationalen Architekturbiennale in Venedig, präsentiert.<sup>119</sup>

Neben dem Projekt von Kateřina Šedá hat sich das ESAZ auch anderen Künstlern gewidmet, für die ein sozialer oder politischer Unterton typisch ist, z. B. Roman Týc oder Toy Box.

### **Roman Týc**

Roman Týc hatte in dem ESAZ zwei Ausstellungen, und war auch drei Monate in dem ESAZ-Atelier tätig. Als Künstler ist er vor allem für seine Kunstprojekte in dem öffentlichen Raum bekannt, die oft am Rand der Legalität und Illegalität balancieren. Von den Graffiti Anfängen ist er zu größeren Projekten gekommen, die in der tschechischen Medien viel diskutiert wurden. Die bekannteste ist: „Semafor“ (die Ampel - 2007), bei diesem Projekt hat Týc die statische Ampellichterfiguren durch Figuren, die verschiedene Tätigkeiten aufweisen, ersetzt, wofür er danach zum einmonatlichen Gefängnis verurteilt wurde. Aber auf dem österreichischen sidewalkCINEMA Festival hat er für dieses Projekt einen Preis bekommen.<sup>120</sup> Zwei Jahre später hatte er das Denkmal zum 17. November 1989 auf der Národní Straße um seine Skulptur verbreitert. Das Denkmal mit dem Symbol der Sieggeste ergänzte er um die Daten des 17. November 1939 mit der

---

<sup>118</sup> An dieser Stelle wird eine Bemerkung benötigt – Die Direktorin des ESAZ engagiert sich politisch und in dem Jahr 2013 kandidierte sie bei der Wahlen für die Partei „Jihočeši 2012“ – deswegen könnten sich manche Kommentare mehr zu ihrer Persönlichkeit beziehen als zu dem Projekt und Galerie selbst.

<sup>119</sup> JIRMUSOVÁ LAZAROWITZ, Hana. *Tisková zpráva: UNES-CO* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-03]. URL: <http://img.esac.cz/20.pdf>.

<sup>120</sup> WOHLMUTH, Radek. *Romantýcké semafore získaly cenu v Rakousku. Aktuálně.cz* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-13]. URL: <https://magazin.aktualne.cz/kultura/umeni/romantycke-semafore-ziskaly-cenu-v-rakousku/r~i:article:503821/>

Heilgeste auf der linken Seite und des 17. November 2009 mit den Mittelfinger zeigenden Händen auf der rechten.<sup>121</sup> In der breiten tschechischen Gesellschaft ist er aber durch die Aktionen mit der Kunstgruppe „Ztohoven“ bekannt, als sie zum Beispiel bei der Live-Panoramasendung im Tschechischen Fernsehen eine Atomexplosion simuliert haben, oder wenn die Mitglieder der Gruppe, die sich als Schornsteinfeger verkleidet hatten, im September 2015 auf das Dach der Prager Burg kletterten, wo sie die Flagge des Präsidenten entfernten und sie durch riesige rote Unterhosen ersetzten. Als Grund fügten sie an, dass „endlich die Flagge eines Mannes, der sich überhaupt für nichts schämt, über die Prager Burg schlug.“<sup>122</sup>

Bei seiner ersten Ausstellung im ESAZ, die im Rahmen der Ausstellung zum Jahrestag der Geburt von Egon Schiele stattfand, hat Týc sein Kunstprojekt „Křížová cesta“ (Kreuzweg) vorgestellt, der vorher illegal auf verschiedenen Werbungständern in Prag installiert wurde. Seine zweite Ausstellung im ESAZ war kontroverser. Die Ausstellung hieß „3 kila osudu“ (3 Kilo des Schicksals). „Sein Projekt im Egon Schiele Art Zentrum, heißt 3 Kilo Fate und zeigt Grafiken aus menschlicher Asche. Der Name dieser Ausstellung sowie dieses seltsame, nicht künstlerische Material verweisen darauf, dass nur drei Kilo Asche (mehr oder weniger) hier verbleiben, nachdem wir gestorben sind - Asche zu Asche, Staub zu Staub. Roman Týc möchte auch die Einheit der Menschen nach dem Tod betonen: Sie müssen in eine Urne von Standardgröße passen. Und was ist mit der Asche? Roman Týc stellte fest, dass diese Asche kurzerhand weggeworfen wird (durch einige tschechische Krematorien). Aus dieser "Asche" werden seine Porträts und andere Arbeiten angefertigt. Der Schock, der die übliche Reaktion auf diese Arbeiten aus menschlicher Asche ist, ist ein Weg, auf diese Tatsache hinzuweisen und hoffentlich eine Veränderung herbeizuführen.“<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> BYTELOVÁ, Denisa. Roman Týc. *Artist* [online]. 2011 [Abrufdatum: 2019-03-13]. URL: <https://www.artlist.cz/roman-tyc-2680/>.

<sup>122</sup> Prezidentovo špinavé prádlo?: Rudé trenky nad Pražským hradem. *Ztohoven* [online]. 2015 [Abrufdatum: 2019-03-14]. URL: [http://www.ztohoven.com/?page\\_id=727](http://www.ztohoven.com/?page_id=727)

<sup>123</sup> ROMAN TÝC: 3 KILA OSUDU. *EGON SCHIELE ART CENTRUM ČESKÝ KRUMLOV* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: [http://www.esac.cz/cz/roman\\_tyc/](http://www.esac.cz/cz/roman_tyc/) (eigene Übersetzung)

## Anlage 8. Die Ausstellung „3 kila osudu“ in ESAZ



Quelle: [http://www.esac.cz/en/roman\\_tyc/](http://www.esac.cz/en/roman_tyc/)

### **Toy Box**

Die Künstlerin tritt unter dem Pseudonym „Toy Box“ auf und ist für ihre Graffiti- und Comics-Werke bekannt. In dem Jahr 2015 wurde sie zum ersten Mal von der Direktorin des ESAZ Hana Jirmusová Lazarowitz angesprochen. Toy Box hat einen einmonatigen Arbeitsaufenthalt in dem ESAZ-Atelier verbracht. Während des Aufenthalts hatte sie sich ihrem Comic „Moje kniha Vinnetou“ (Mein Buch Vinnetou) gewidmet, der auf das Leben des Squatters verweist, und daneben arbeitete sie an großen Paste-ups-Werken<sup>124</sup> für das ESAZ, die auf der zu dem Galerieobjekt anliegenden Hradební Straße installiert wurden.<sup>125</sup> Das Kernthema ihrer Arbeit war ähnlich wie bei Kateřina Šedá der Tourismus in Český Krumlov und auch das, wie sich die Leute in den sozialen Netzwerken präsentieren. „Ich habe gemerkt, dass fast jeder – auch ich – auf Facebook oder Instagram gibt vor, ein bunteres, lustigeres und allgemein besseres Leben, als das, das sie in der Wirklichkeit haben, zu leben.“<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Paste-up ist ein Begriff aus der Street-Art-Kultur und meint im Allgemeinen ein mit Kleister oder Leim aufgezogenes Plakat. Diese Form der Kunst fällt in die Grauzone der Gesetzgebung, da die Plakate meist rückstandsfrei entfernt werden können und somit keine illegale Handlung vorliegt, was auch in der Intention des Künstlers liegt. - KAI, Jakob. *Streetart in Berlin*. Berlin: Jaron Verlag, 2016.

<sup>125</sup> TOYBOX. *PROJEKT PRO HRADEBNÍ ULICI V ČESKÉM KRUMLOVĚ, 2015-2018* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-16]. URL: <http://toybox.cz/streetart/>.

<sup>126</sup> Ebd. (eigene Übersetzung)

Während des Aufenthalts in dem ESAZ-Atelier hatte Toy Box die Touristen beobachtet, die sich selbst an verschiedenen Orten in Český Krumlov fotografiert haben. „Ich interessierte mich besonders für den Moment, als sie ihre Gesichter aufhellen, indem sie so tun, als ob sie glücklich und erfüllt im Urlaub wären. Besonders interessant war für mich einen Mann mittleren Alters. Seine riesige Lederjacke erregte mich und er wirkte wirklich deprimiert und einsam. Aber für kurze Zeit lächelte er für jedes Selfie, das er in Český Krumlov gemacht hat, und für einen sehr kurzen Moment hat er froh ausgesehen. Ein anderes Ziel meines Interesses war ein Paar mittleren Alters. Die zwei haben auf der ganzen Strecke durch Český Krumlov nicht miteinander kommuniziert, während ich sie beobachtete. Sie waren beide nur am Handy. In ihrer Beziehung fühlte ich eine seltsame Distanz, Entfremdung und Traurigkeit, an der ich dann treu mit ihrem Doppelporträt arbeitete.“<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> TOYBOX. *PROJEKT PRO HRADEBNÍ ULICI V ČESKÉM KRUMLOVĚ, 2015-2018* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-16]. URL: <http://toybox.cz/streetart/>. (eigene Übersetzung)

## Anlage 9: Pest-up-Bild von Toy Box auf der Fassade des ESAZ



Quelle: [http://www.esac.cz/cz/street\\_art\\_v\\_hradebni\\_ulici/](http://www.esac.cz/cz/street_art_v_hradebni_ulici/)

### **Alessandra Svatek und Artur Magrot**

Alessandra Svatek und Artur Magrot sind weitere Künstler, die mit ESAZ zusammengearbeitet haben und für die eine Intervention im öffentlichen Raum typisch ist. Bekannt sind sie für ihr Projekt „Ukradená galerie“ (Gestohlene Galerie) in dessen Rahmen sie verschiedene Kunstwerke auf langfristig nicht ausgenutzten Anschlagflächen ausstellen. Ihr Projekt funktioniert nicht nur in Český Krumlov sondern bereits in anderen Städten wie Prag, Dresden, Linz oder Písek.<sup>128</sup> Sie arbeiten mit Professionellen, wie zum Beispiel mit dem schon erwähnten Roman Týc, aber auch mit Amateurl Künstlern. Wie sie im Gespräch mit Lidovky-Zeitung gesagt haben, ist ihr Zuschauerpublikum sehr bunt – Studenten, Ortsleute, Touristen, Künstler oder Obdachlose.<sup>129</sup>

<sup>128</sup> *Ukradená galerie* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-16]. URL: <http://ukradenagalerie.cz/>.

<sup>129</sup> WAGNER, Radan. Ukradená galerie: dráždivé fotky a malby na hraně zákona. *Lidovky.cz* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-17]. URL: [https://www.lidovky.cz/relax/design/ukradena-galerie-drazdive-fotky-a-malby-na-hrane-zakona.A140526\\_104759\\_In-bydleni\\_toh](https://www.lidovky.cz/relax/design/ukradena-galerie-drazdive-fotky-a-malby-na-hrane-zakona.A140526_104759_In-bydleni_toh).

Für das ESAZ haben sie die Paste-ups-Bilder in der Hradební Straße ausgestellt, was der Antrag der Galerie für die Ausstellung „Umění každodennosti“ (Kunst im Alltag) war. Das Ergebnis waren neun Meter große Jägerfiguren aus Flugblättern des Supermarktes. „Wir haben die gleiche Methode verwendet, um große Tiere zu verarbeiten, die wir in der Galerie installiert haben. Wenige Wochen nach der Eröffnung der Ausstellung bekam die Direktorin Hana Jirmusová von der Stadt eine Vorladung zu Gericht, die mit Geldstrafe von bis zu zwei Millionen Kronen drohte. Nach der Berufung wurde das Ganze unter den Teppich gekehrt und nichts musste bezahlt werden.“<sup>130</sup>

Anlage 10: Paste-up-Bilder von Alessandra Svatek und Artur Magrot auf der Fassade des ESAZ



Quelle: [http://www.esac.cz/cz/street\\_art\\_v\\_hradebni\\_ulici/](http://www.esac.cz/cz/street_art_v_hradebni_ulici/)

Nach dieser Betrachtung kann man nicht übersehen, dass die Künstler sowie die Galeristen sich durch ihre Arbeit im öffentlichen Raum oft in Probleme mit dem Gesetz geraten. Bei den Künstlern scheint es übliche Praxis, vor allem bei denen, die sich zu der Street Art Szene zählen. Dass sich aber auch eine Galerie in solche Rolle stellt sieht man

---

<sup>130</sup> WAGNER, Radan. Ukradená galerie: dráždivé fotky a malby na hraně zákona. *Lidovky.cz* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-17]. URL: [https://www.lidovky.cz/relax/design/ukradena-galerie-drazdive-fotky-a-malby-na-hrane-zakona.A140526\\_104759\\_In-bydleni\\_toh](https://www.lidovky.cz/relax/design/ukradena-galerie-drazdive-fotky-a-malby-na-hrane-zakona.A140526_104759_In-bydleni_toh).



seltener. Das Problem mit dem Gesetz liegt oft daran, dass die Kunst zwar in dem öffentlichen Raum präsentiert wird, damit es für möglichst breites Publikum zugänglich wäre, aber der Begriff „öffentlicher Raum“ existiert fast nicht, weil die Räume in den meisten Fällen einem Privatbesitzer unterliegen, oder im Falle Český Krumlovs auch die Privatgebäude durch Denkmalpflege kontrolliert werden. Das war auch die Ursache warum die ESAZ Direktorin eine Vorladung zum Gericht bekam – das Paste-up-Bild war zwar auf der Fassade des Galeriegebäudes, das nicht im Besitz der Stadt ist, das Aussehen des Gebäudes muss aber bestimmte Regeln einhalten, wenn es sich in dem historischen Zentrum der UNESCO Stadt befindet.

Ein gewisser Grad Rücksichtslosigkeit ist aber bei der Kunst im öffentlichen Raum nötig, damit die Künstler bzw. eine Galerie den erwünschten Effekt ihrer Arbeit erzielen. Das Ziel der Kunst im öffentlichen Raum (egal, ob es sich um das UNES-CO Projekt, das im Einklang mit den Rechtsnormen ist, oder um verschiedene Formen der Street Arts von Toy Box oder Roman Týc, die am Rande des Gesetzbruchs liegen, handelt) ist „die Straßen zurückerobern“.<sup>131</sup> Es bezieht sich auf eine Kritik an einem einheitlichen geordneten Erscheinungsbild, an der Unisexifizierung der Stadträume, an dem Massentourismus, an der Stadtführung, an der flächendeckenden Werbung usw. Ohne die direkte Intervention in ein bestehendes System würde man nicht aufmerksam auf die Problematik machen und natürlich solche Intervention spaltet die getroffene Öffentlichkeit, ändert die Wahrnehmung der Legalität und provoziert eine Toleranz des Systems. Wenn die Künstler oder Galeristen immer nach der Erlaubnis des Systems, gegen das sie auftreten, fragen würden, würden sie nur wenige Projekte realisieren.

Diese Diplomarbeit gibt eine Übersicht über die verschiedenen Arten von Galerien. Man muss betonen, dass ESAZ eine privatwirtschaftliche Initiative ist, und deswegen darf es sich die Realisierung von verschiedenen kontroversen Projekten leisten. Für Galerien, die dem Kulturministerium unterliegen und auf Staatszuschüsse angewiesen sind, sind manche Kunstprojekte kaum realisierbar. Das gleiche gilt für Galerien, die nur nach dem Verkaufsprinzip funktionieren, also deren Geschäftsmodell nur vom Verkauf von Kunstwerken abhängig ist, wie auch Miroslav Houška bestätigt: „Ich habe zwar eigene politische oder soziale Ansichten, aber die lasse ich in der Galerie nicht aus. Ich leite eine privatwirtschaftliche Galerie und kann mich nicht irgendwie politisch abgrenzen, obwohl ich klar zu dem rechtspolitischen Spektrum gehöre. Ich bin

---

<sup>131</sup> „Reclaim the Streets“ KAI, Jakob. *Streetart in Berlin*. Berlin: Jaron Verlag, 2016. (S.13)

vom Verkaufsgewinn abhängig, deswegen kann ich mir nicht leisten, die sozialkritischen Ausstellungen zu veranstalten. Ich muss solche Ausstellungen organisieren, die die Leute nicht nur besuchen, sondern dort auch was kaufen wollen.“<sup>132</sup>

Das ESAZ basiert auf dem Verkaufswirtschaftsmodell, deswegen wird das Galerieprogramm anders gebaut und das Management benötigt andere Orientierung. Wie selbst die Direktorin des ESAZ in „Hospodářské noviny“ (Wirtschaftszeitung) bestätigt hat, sind sie im Januar jedes neuen Jahres mit dem Wirtschaftshaushalt auf dem Nullpunkt. „Wir versuchen, interessante Kunst zu finden, aber wir müssen uns natürlich darum bemühen, das alles machbar zu machen, weil wir eine private Institution sind. Jeden Januar sind wir bei Null, niemand schickt uns ein paar Millionen. Im Laufe der Jahre haben wir unser eigenes Überlebenssystem entwickelt.“<sup>133</sup> Die Managementposition in ESAZ ähnelt damit bei manchen Aspekten der Diplomatie. Wie Frau Jirmusová im Gespräch erklärt, waren die Anfänge besonders schwierig, weil es keine Zuschüsse aus der Europäischen Union gab, und man musste die Unterstützung aus den deutschen und österreichischen Ministerien beantragen. Heute bilden die ESAZ-Ateliers, wo ausländische sowie einheimische Künstler ihre Arbeitsaufenthalte verbringen, eine wichtige Einnahmequelle, weil die Kulturministerien die Ateliers vermieten. Außerdem „lebt“ die Galerie in der großen Maße aus Sponsoring, wenn z. B. die Stadt Český Krumlov jährlich mit einem Beitrag von 400 Tausend Kronen beiträgt.<sup>134</sup> In dem Jahr 2010 bekam das ESAZ 200 Tausend Euro für die Ausstellung zum 120. Geburtstag von Egon Schiele, als die Originale aus der ganzen Welt geliehen wurden usw. Daneben mietet die Galerie den Raum für das Café, einiges Geld bekommt sie von der Kommerzbank, die ihren Bankomat im Haus hat. Und schließlich kriegt die Galerie Finanzmittel aus Eintrittsgeld und vom Verkauf der Kunstsouvenirs im Galeriegeschäft. Die Galerie bemüht sich auch um Zuschüsse vom tschechischen Kulturministerium, hat aber nach Frau Jirmusová jahrelang keinen Erfolg.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Gespräch mit Miroslav Houška – geführt von Robert Ondráček am 15. 3. 2019 (CD-Anlage)

<sup>133</sup> JIRKŮ, Irena. *Krádež obrazu za miliony ustojím, ale lidi nenahradím, říká šéfka krumlovského Schiele Art Centra* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-20]. URL: <https://ego.ihned.cz/c1-65826630-hana-jirmusova-lazarowitz-schiele-art-centrum-rozhovor>.

<sup>134</sup> Gespräch mit Mgr. Filip Putschögl – geführt von Robert Ondráček am 18. 12. 2019 (Anlage)

<sup>135</sup> JIRKŮ, Irena. *Krádež obrazu za miliony ustojím, ale lidi nenahradím, říká šéfka krumlovského Schiele Art Centra* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-20]. URL: <https://ego.ihned.cz/c1-65826630-hana-jirmusova-lazarowitz-schiele-art-centrum-rozhovor>.

## Schluss

Der Kulturmarkt hat eine lange Entwicklung hinter sich, die in verschiedenen Teilen der Welt asynchron durchlaufen ist und das vor allem wegen politischen Einflüssen, die zum Beispiel in der Tschechischen Republik ein gewisses Defizit gegenüber den westlichen Ländern verursacht haben. Es wurde festgestellt, dass sich gerade die westliche Kunst erst nach dem Jahr 1989 in der Tschechischen Republik durchgesetzt hat und das vor allem in der sozial engagierten Richtung.

Die Beispiele aus der Praxis, die in der Diplomarbeit erwähnt wurden, bestätigen, dass in der Kunst außer dem künstlerischen und sozio-ethischen Aspekt eine wichtige Rolle der ökonomische Faktor spielt. Ob es sich um sozial engagierte Kunst in dem öffentlichen Raum oder um eine „Kunst für Kunst“, der manchmal soziale Autonomie vorgeworfen wird, handelt, die Kunst wird mit Geld verbunden. Vor allem der ökonomische Aspekt ist oftmals eine Ursache der schlechten Kulturinstitutionsleitung, weil auf Begriffe wie „Management“ oder „Marketing“ von dem Teil der Kulturszene verzichtet wird, obwohl die Managementfähigkeiten heute zu der Arbeit von Galeristen untrennbar gehören. Davon haben wir uns am Beispiel einer Kulturinstitution – Egon Schiele Art Zentrum - überzeugt.

Die Beziehung zwischen Geld und Kultur wird manchmal negativ betrachtet. Es herrscht eine Vorstellung, dass, wenn man im Zusammenhang mit Kunst auch über Geld spricht, verliert sie ihren tieferen künstlerischen Wert. Wie aber aus der Arbeit folgt, ist es unmöglich und es wäre sogar naiv, die Kunstwelt in kommerzielle und unkommerzielle zu trennen. Sogar bei dem Projekt von Kateřina Šedá und ESAZ „UNES-CO“ wurde Geld das meist-diskutierte Aspekt in der breiten Öffentlichkeit.

Die Diplomarbeit weist auch auf eine Änderung in der Wahrnehmung von Kunst hin. Diese verursacht (wie von mehreren Quellen bestätigt wurde) vor allem der tägliche Kontakt mit der digitalen Welt - u. a. mit sozialen Medien. Die neuen Technologien machen die Kunst für ein breiteres Spektrum von Leuten zugänglich und gleichzeitig sind sie ein nützliches Werkzeug der Kulturinstitutionen und der Künstler bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Auf der anderen Seite verlieren die Menschen gerade wegen diesen Technologien die Fähigkeit die Kunst vollwertig wahrzunehmen. Vielleicht ist die Ursache dafür, warum Geld oftmals das einzige Thema ist, über das die breite Öffentlichkeit im Zusammenhang mit Kunst zu diskutieren fähig ist. Erinnern wir uns zum Beispiel an einen der berühmtesten tschechischen Künstler František Kupka, der

eher für die Geldsumme, für die sein Bild „Tvar modré“ in eine Auktion verkauft wurde, als für die ästhetische Qualität seiner Bilder in der Öffentlichkeit bekannt ist.

Der ökonomische Aspekt ist also ein untrennbarer und wichtiger Teil der Kultur- und Kunstwelt und damit bestätigt sich auch die am Anfang der Arbeit zitierte These von Magnus Resch: „Die Kunstwelt ist hart, was nach außen glamourös aussieht, ist ein stetiger Kampf – fast immer geht es um Geld. Der Kommerz hat schon seit Langem Einzug in die Kunstwelt gehalten. Doch an keinem anderen Ort kommt dieses Spannungsverhältnis so zum Vorschein wie in der Galerie. Die Galerie ist der Kämpfer zwischen Kommerz und Kunst.“<sup>136</sup> Und wenn es immer einen Teil der Kultursphäre geben wird, der zu sich selbst nicht ehrlich und der gegenüber der Öffentlichkeit in diesem Sinne nicht transparent ist, wird die Kunst immer wieder mit dem Begriff „Kommerz“ stigmatisiert.

Mit der Änderung der Wahrnehmung ändern sich auch die Funktionen einer Galerie und die Art und Weise, wie Galerien die Kunst dem Zuschauer vermitteln. ESAZ ist ein Beispiel davon, dass eine Galerie nicht nur ein „Showroom“ oder „Weiße Würfel“ sein muss. Sie kann zu einem Ort werden, der an dem öffentlichen Raum aktiv teilnimmt und mit alternativen Ausstellungsräumen arbeitet. ESAZ ist eine Kombination einer modernen Galerie des 21. Jhd. und eines alternativen, lebendigen Raums, der auf die sozialen Änderungen und die Umgebung, in dem es sich befindet, reagiert.

Trotz der Absenz einer genaueren Besucheranalyse, die für eine Galerie sehr nutzbringend sein kann, wie man am Beispiel des Dallas Kunstmuseums gesehen hat, bekommt das ESAZ dank seinen Projekten, die oft ein Thema der medialen und öffentlichen Diskussionen werden, ein Feedback in ausreichendem Maße. Dank seiner Tätigkeit, durch die die Menschen in eine direkte Interaktion mit Kunst oder mit dem Galerieraum kommen, überwindet das ESAZ die gesellschaftliche Passivität.

Neben UNES-CO wurden in der Arbeit auch andere Projekte bzw. Künstler, die sich gegen das klassische Galeriekonzept abgrenzen, vorgestellt. Nicht immer hat aber solche Stellungnahme den gewünschten positiven Effekt, und eine Galerie kann sich mit der ablehnenden Einstellung der Öffentlichkeit und sogar mit Problemen beim Gesetz treffen, wie die praktischen Beispiele am Ende der Arbeit bestätigen. Darum ist es schwierig festzustellen, wie die ideale Arbeit einer Galerie mit der Öffentlichkeit aussieht. Was man aber mit Sicherheit sagen kann ist, eine Galerie soll die Wege suchen,

---

<sup>136</sup> Vgl. FN 11.

wie sie mit den Besuchern mehr kommunizieren, wie sie ihre Publikum besser kennenlernen und aufgrund dessen den Leuten die Kunst vermitteln kann. Die Galerien sollten sich bemühen, einen angenehmen Raum für die Begegnung von Menschen und Kunst sowie für Begegnung von Menschen selbst zu gestalten, denn wie die Studien gezeigt haben - ein soziales Bedürfnis ist in den meisten Fällen der Hauptgrund für eine Galeriebesuch.

## Literatur und Quellenverzeichnis

### 1. Literatur

- KAI, Jakob. *Streetart in Berlin*. Berlin: Jaron Verlag GmbH, 2016. ISBN 978-3-89773-778-5.
- KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024711044.
- KESNER, Ladislav. *Muzeum umění v digitální době: vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7035-155-1.
- KLEIN, Armin. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Auflage. Franz Vahlen, 2008. ISBN 9783800634897.
- RESCH, Magnus. *Management von Kunstgalerien*. Hatje Cantz Verlag, 2015. ISBN 978-3-7757-3986-3.
- SIEBENHAAR, Klaus. *Karriereziel Kulturmanagement: Studiengänge und Berufsbilder im Profil*. 2. Auflage. Nürnberg: BW Bildung und Wissen Verlag und Software, 2003. ISBN 3-8214-7626-5.
- STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-112-6.
- THOMPSON, Don. *The Orange Balloon Dog: Bubbles, Turmoil and Avarice in the Contemporary Art Market*. Douglas & McIntyre, 2017. ISBN 978-1771621526.
- WARHOL, Andy a Pat HACKETT. *Popismus: šedesátá léta očima Andyho Warhola*. Übersetzt von Jiří HANUŠ. Praha: Argo, 2016. ISBN 978-80-257-1773-8.
- ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. ISBN 978-80-210-5707-4.

### 2. Internetveröffentlichungen

- Art zóna: UNES-CO. *Česká televize* [online]. [cit. 2019-03-04]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/specialy/artzona/video/e218562229000006>.
- BACHE, Mikkel. *Interview with Peter Ibsen: Shooting You Shooting Me* [online]. [Abrufdatum: 2019-16-02]. URL: <https://collecteursmagazine.com/magazine/peter-ibsen-shooting-you-shooting-me>.
- BISHOP, Claire. *Directing Reality: Collaboration and Participation in Contemporary Art*. Übersetzt von Jana Šelová [online]. 2006. [Abrufdatum: 2019-03-07]. URL: <http://vvp.avu.cz/wp-content/uploads/2014/08/sesit1-2-bishop.pdf>.
- BYTELOVÁ, Denisa. *Roman Týc. Artlist* [online]. 2011 [Abrufdatum: 2019-03-13]. URL: <https://www.artlist.cz/roman-tyc-2680/>.

COLBERT, Francois. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*. 2009. [online]. [Abrufdatum: 2019-02-03]. URL: [https://www.jstor.org/stable/41065005?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41065005?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents).

COLBERT, Francois. Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*. 2009.

DAHLHOFF, H. Dieter, Jennifer ODYJA a Stefanie SZABO-HALFAR. *Markenmanagement von Galerien*. Dialog Marketing Competence Center, 2015. Universität Kassel. [online]. [Abrufdatum: 2019-02-10]. URL: [https://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IBWL/Dahlhoff/AP\\_16\\_Markenmanagement\\_von\\_Galerien\\_13.04.15\\_final.pdf](https://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IBWL/Dahlhoff/AP_16_Markenmanagement_von_Galerien_13.04.15_final.pdf).

FREEMAN, Nate. The 20 Most Expensive Artworks Sold at Auction in 2018. *Artsy* [online]. 2018 [Abrufdatum: 2019-03-05]. URL: <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-20-expensive-artworks-sold-2018>.

FREEMAN, Nate. *Mom & Popped: In a Market Contraction, the Middle-Class Gallery is Getting Squeezed* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: <http://www.artnews.com/2016/11/29/mom-popped-in-a-market-contraction-the-middle-class-gallery-is-getting-squeezed/>.

Gestohlene Bilder? Die Auktion der Banksy-Werke. *Welt* [online]. 2016 [Abrufdatum: 2019-03-06]. URL: <https://www.welt.de/kultur/kunst-und-architektur/gallery127442660/Gestohlene-Bilder-Die-Auktion-der-Banksy-Werke.html>.

Gründungsgeschichte *Egon Schiele Art Zentrum* [online]. [Abrufdatum: 2019-02-10]. URL: <http://www.schieleartzentrum.cz/de/grundungsgeschichte/2/>.

Historie vzniku. *Egon Schiele Art Centrum* [online]. [Abrufdatum: 2019-12-02]. URL: <http://www.schieleartzentrum.cz/cs/historie-vzniku/2/>.

CHEN, Yu. Possession and Access: Consumer Desires and Value Perceptions Regarding Contemporary Art Collection and Exhibit Visits. *Journal of Consumer Research* [online]. Oxford University Press, 2009 [Abrufdatum: 2019-10-02]. URL: [https://www.jstor.org/stable/10.1086/593699?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/10.1086/593699?seq=1#page_scan_tab_contents).

JIRKŮ, Irena. *Krádež obrazu za miliony ustojím, ale lidi nenahradím, říká šéfka krumlovského Schiele Art Centra* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-20]. URL: <https://ego.ihned.cz/c1-65826630-hana-jirmusova-lazarowitz-schiele-art-centrum-rozhovor>.

JIRMUSOVÁ LAZAROWITZ, Hana. *Tisková zpráva: UNES-CO* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-03]. URL: <http://img.esac.cz/20.pdf>.

KULPA, Jason. Why is customer relationship management so important?. *Forbes* [online]. 24.10.2017 [Abrufdatum: 2018-12-5]. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/#3f8afbd7dacd>.

Kultura v číslech 2017. *Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPPOS)* [online]. [Abrufdatum: 2019-02-03]. URL: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura\\_v\\_cislech\\_2017\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura_v_cislech_2017_web.pdf).

LEDVINA, Josef. Zákon o veřejnoprávní instituci v kultuře nebude. *Art časopis* [online]. [Abrufdatum: 2019-05-03]. URL: <http://www.artcasopis.cz/clanky/zakon-o-verejnopravni-instituci-v-kulture-nejbude>.

LOKAJ, P. *Příběhy domů: Art Centrum nad řekou* [online]. 2011 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10169912707-pribehy-domu/311294340040004-art-centrum-nad-rekou/>.

POKORNÝ, Pavel. *Po revoluci dokázali, že Krumlov je možné opravit* [online]. 2014 [Abrufdatum: 2019-02-20]. URL: [https://ceskokrumlovsky.denik.cz/zpravy\\_region/ck\\_ckrf.html](https://ceskokrumlovsky.denik.cz/zpravy_region/ck_ckrf.html).

Prezidentovo špinavé prádlo?: Rudé trenky nad Pražským hradem. *Ztohoven* [online]. 2015 [Abrufdatum: 2019-03-14]. URL: [http://www.ztohoven.com/?page\\_id=727](http://www.ztohoven.com/?page_id=727).

Programové prohlášení vlády. *Vláda České republiky* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>.

Příběhy domů: Art centrum nad řekou. *Česká televize* [online]. [Abrufdatum: 2019-02-02]. URL: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10169912707-pribehy-domu/311294340040004-art-centrum-nad-rekou/>.

PULH, Mathilde a Séverine MARTEAUX. Positioning Strategies of Cultural Institutions: A Renewal of the Offer in the Face of Shifting Consumer Trends. *International Journal of Arts Management* [online]. HEC - Montréal - Chair of Arts Management, 2008 [Abrufdatum: 2019-11-02]. URL: [https://www.jstor.org/stable/41064960?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/41064960?seq=1#page_scan_tab_contents).

RESCH, Magnus. *Moneyball for the Art World* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: <http://www.artnews.com/2018/12/03/moneyball-art-world/>.

RIEMANN, Eva. *Contextual Brand Valuation: From Fundamental Issues and Analysis of the State of the Art to a Systematic Integrated Approach to Brand and Intellectual Property (E)Valuation* [online]. Nomos Verlagsgesellschaft mbH, 2012 [Abrufdatum: 2019-04-10]. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv941r1m>.

Roman Týc: 3 Kila osudu. *Egon Schiele Art Centrum Český Krumlov* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: [http://www.esac.cz/cz/roman\\_tyc/](http://www.esac.cz/cz/roman_tyc/).

Společná česko-slovenská digitální parlamentní knihovna. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [online]. [Abrufdatum: 2019-02-03]. URL: <http://www.psp.cz/eknih/2013ps/stenprot/048schuz/s048132.htm>.

Strategie cestovního ruchu Českého Krumlova [online]. 2017 [Abrufdatum: 2019-03-02]. URL: <http://data.ckrumlov.cz/files/7465-strategie-cestovniho-ruchu-v-ceskem-krumlove.pdf>.



ŠEBOROVÁ, Silvie. Platy zaměstnanců jsou alfou a omegou. *Arttalk* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-03]. URL: <http://artalk.cz/2015/03/16/platy-zamestnancu-jsou-alfou-a-omegou/>.

*The Art Market 2018* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: [https://d2u3kfwd92fzu7.cloudfront.net/Art%20Basel%20and%20UBS\\_The%20Art%20Market\\_2018-1.pdf](https://d2u3kfwd92fzu7.cloudfront.net/Art%20Basel%20and%20UBS_The%20Art%20Market_2018-1.pdf).

TOYBOX. *Projekt pro Hradební ulici v Českém Krumlově, 2015-2018* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-16]. URL: <http://toybox.cz/streetart/>.

Úkolem umělce je myšlenka ne výroba, říká Pasta Oner. *LIDOVKY.cz* [online]. [Abrufdatum: 2019-07-02]. URL: [https://www.lidovky.cz/lide/ukolem-umelce-je-myslenka-ne-vyroba-rika-pasta-oner.A150923\\_152828\\_lide\\_ape?recommendationId=00000000-0000-5000-8000-000000000000](https://www.lidovky.cz/lide/ukolem-umelce-je-myslenka-ne-vyroba-rika-pasta-oner.A150923_152828_lide_ape?recommendationId=00000000-0000-5000-8000-000000000000).

Ukradená galerie [online]. [Abrufdatum: 2019-03-16]. URL: <http://ukradenagalerie.cz/>.

WAGNER, Radan. Ukradená galerie: dráždivé fotky a malby na hraně zákona. *Lidovky.cz* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-17]. URL: [https://www.lidovky.cz/relax/design/ukradena-galerie-drazdive-fotky-a-malby-na-hrane-zakona.A140526\\_104759\\_in-bydleni\\_toh](https://www.lidovky.cz/relax/design/ukradena-galerie-drazdive-fotky-a-malby-na-hrane-zakona.A140526_104759_in-bydleni_toh).

WOHLMUTH, Radek. Romantýcké semaforey získaly cenu v Rakousku. *Aktuálně.cz* [online]. [Abrufdatum: 2019-03-13]. URL: <https://magazin.aktualne.cz/kultura/umeni/romantycke-semafory-ziskaly-cenu-v-rakousku/r~i:article:503821/>.

Z Komunismu do turismu. *UNES-CO* [online]. [Abrufdatum: 2019-3-11]. URL: <http://www.unes-co.cz/vyzkum-a-vyvoj/z-komunismu-do-turismu//>.

### 3. Sonstiges

Gespräch mit Miroslav Houška – geführt von Robert Ondráček am 15. 3. 2019

Gespräch mit Mgr. Filip Putschögl – geführt von Robert Ondráček am 18. 12. 2019

## **Anhang**

### **Inhalt**

Anhang 1 – Gespräch mit Mgr. Filip Putschögl (Kulturmanager in Krumau)

Anhang 2 – Einverständniserklärung zur Nutzung des Gesprächs

Anhang 3 – CD: Gespräch mit Miroslav Houška (Besitzer der GALERIE 1 und Kurator in Aleš Südböhmische Galerie in Hluboká nad Vltavou)

## Anhang 1 - Gespräch mit Mgr. Filip Putschögl

### Otázky na téma „Kultura a kulturní management v Českém Krumlově“

- **Má město vypracovanou studii, která mapuje sociální či ekonomický přínos umění a kultury pro Český Krumlov?**
  - žádná komplexní studie neexistuje. Dílčí studie ekonomického přínosu byla zpracována pro Mezinárodní hudební festival ČK, sociálním vlivům se věnoval výzkum Výzkum obyvatelstva Českého Krumlova prováděný Filozofickou fakultou Univerzity Karlovy z roku 2011. k dispozici zde: <http://obcan.ckrumlov.info/docs/cz/statistiky.xml>
- **Kdo je v ČK za oblast kultury zodpovědný?**
  - Co se týče vedení města, má kulturu v kompetenci 3. místostarosta Ivo Janoušek.
  - V organizační struktuře Městského úřadu ČK je pouze jedna pracovní pozice věnována přímo kultuře, a to pozice referenta kultury v oddělení kancelář starosty - tedy moje pozice;-)
  - Při organizování akcí spolupracuje město s Městským divadlem ČK, které zajišťuje akce produkčně a s Českokrumlovským rozvojovým fondem, který má na starosti propagaci. Jedná se o zejm. Českokrumlovské slavnosti (Kouzelný Krumlov, Slavnosti pětilisté růže, Svatováclavské slavnosti, Advent a Vánoce)
  - Další akce probíhající v Krumlově jsou organizovány jinými subjekty a město je podporuje prostřednictvím dotací.
- **Z jakých zdrojů a na jaké významné kulturní projekty čerpá ČK finanční prostředky? (UNESCO, strukturální fondy EU, stát, kraj, ...)**
  - 2009 - oslavy výročí 700 let od 1. písemné zmínky o městě Český Krumlov, včetně publikace Příběh města Český Krumlov (MKČR, Jihočeský kraj)
  - 2012 - oslavy 20. výročí zápisu města na seznam UNESCO + Mezinárodní konference (MKČR, Jihočeský kraj)
  - 2013 - Zemská výstava 2013 (EU)
  - 2015 - Národní zahájení Dnů evroského dědictví v Českém Krumlově (MKČR)
  - 2015 - Revitalizace Klášterů Český Krumlov (EU - IOP), investiční projekt
- **Jsou vypracovány statistiky o návštěvnosti a účasti na kultuře v ČK?**
  - město vede statistiky návštěvnosti "svých akcí" tedy akcí projektu Českokrumlovské slavnosti
  - Český Krumlov Tourism pak vede statistiky návštěvnosti významných kulturních institucí, se kterými spolupracuje, statistiky ubytovacích kapacit apod.
- **Jaké marketingové strategie používá Český Krumlov za účelem získat více návštěvníků? (způsob prezentace města v médiích, na sociálních sítích, ...)**
  - Prezentaci města navenek má na starosti Český Krumlov Tourism (oddělení Českokrumlovského rozvojového fondu)

- plán 2017 zde: [https://www.ckfond.cz/files/ckrf/uploads/files/Pl%C3%A1n\\_podpory\\_rozvoje\\_cestovn%C3%ADho\\_ruchu\\_2017.pdf](https://www.ckfond.cz/files/ckrf/uploads/files/Pl%C3%A1n_podpory_rozvoje_cestovn%C3%ADho_ruchu_2017.pdf)
- **V rámci strategie podpory a plánování kulturních aktivit se město zaměřuje spíše na tuzemské či zahraniční návštěvníky?**
  - ve všech aktuálních strategických dokumentech je hlavní prioritou podpora aktivit a kulturního vyžití obyvatel města
  - co se týče návštěvníků, zaměřujeme se především na tuzemské a návštěvníky z blízkého zahraničí - Rakousko, Německo
  - rozcestník aktuálních strategických dokumentů města zde: [http://obcan.ckrumlov.info/docs/cz/Strategie\\_a\\_koncepce.xml](http://obcan.ckrumlov.info/docs/cz/Strategie_a_koncepce.xml)
- **Jsou patrné některé negativní dopady narůstajícího kulturního turismu? Případně jak se s těmito dopady město vyrovnává?**
  - nedá se říct, že by to byly dopady "kulturního turismu", jedná se spíše o masový "skupinový" turismus všeobecně
  - je to téma, které se v současnosti v Krumlově hodně řeší (vztah turista - obyvatel města) a zpracovává je např. i projekt UNES-CO - viz níže
  - negativní dopady jsou zřejmé: vysoké nároky na infrastrukturu města, odpadové hospodářství atd., problémy se zahuštěnou dopravou, konfliktní situace mezi skupinovými turisty a místními občany, kteří považují centrum města za neobyvatelné a neradi se prodírají davy...
  - tématu udržitelného rozvoje turismu se věnuje i Strategie cestovního ruchu v ČR [http://obcan.ckrumlov.info/docs/cz/20170526\\_Strategie\\_cestovniho\\_ruchu.xml](http://obcan.ckrumlov.info/docs/cz/20170526_Strategie_cestovniho_ruchu.xml)
  - prvním nástojem pro regulaci masového turismu a zároveň zvýšení příjmů z turismu do rozpočtu města bude zpoplatnění autobusů přivážejících turisty prostřednictvím placeného terminálu, více zde: [https://budejovice.idnes.cz/cesky-krumlov-zpoplatni-vykladani-turistu-feu-/budejovice-zpravy.aspx?c=A181030\\_436192\\_budejovice-zpravy\\_jkr](https://budejovice.idnes.cz/cesky-krumlov-zpoplatni-vykladani-turistu-feu-/budejovice-zpravy.aspx?c=A181030_436192_budejovice-zpravy_jkr)
- **Nespoléhá Krumlov pouze na trvající přitažlivost architektonického a památkového dědictví? Doplnkový kulturní program může (alespoň pro tuzemské návštěvníky) působit poněkud stereotypně či zastarale**
  - Sugestivní otázka, na kterou nedokážu odpovědět;-)
- **Existuje vzájemná spolupráce mezi městem a Egon Schiele Art Centrem? Případně jak tato spolupráce probíhá?**
  - město podporuje činnost ESAC finančně, položková dotace 400 tis. Kč ročně
  - ESAC je součástí nabídky Krumlov Card, která zahrnuje významné kulturní instituce ve městě <http://www.ckrumlov.info/docs/cz/atr422.xml>
  - intenzivnější spolupráce probíhá v tomto a příštím roce v souvislosti s projektem Kateřiny Šedé UNES-CO, který ESAC a zaštiťuje a město jej podporuje a spolupracuje na něm na základě smlouvy o spolupráci <http://www.unes-co.cz/>
- **Jak velkou část rozpočtu města tvoří výdaje na kulturu?**

- celková částka činí cca 32 mil. Kč, většinu ale tvoří dotace na provoz městem zřizovaných a založených institucí (divadlo+kláštery, knihovna, kino)
- podrobně v samostatné příloze
- **Jak velkou měrou přispívá kulturní sféra do rozpočtu města?**
  - přímé finanční příjmy do rozpočtu prakticky neexistují - maximálně na úrovni poplatku ze vstupného nebo záborů veřejného prostranství v řádu desítek tisíc Kč ročně
  - multiplikační efekty kulturních akcí samozřejmě existují, nikdo je ale zatím nevyčíslil

## Anhang 2 - Einverständniserklärung zur Nutzung des Gesprächs

### Südböhmische Universität in Budweis

Deutsch-tschechische Areale Studien (Masterstudium)

Diplomarbeit: Kultur und Öffentlichkeit am Beispiel des Egon Schiele Art Zentrums

Autor der Diplomarbeit: Bc. Robert Ondráček

Betreuer der Diplomarbeit: doc. Dr. habil. Jürgen Eder

### Einverständniserklärung zur Nutzung eines Interviews


Ziel der oben genannten Diplomarbeit ist eine Beziehung zwischen den Kulturinstitutionen und der Öffentlichkeit nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch zu beschreiben. Die praktische Seite wird anhand mehrerer Interviews beschrieben.

Interview mit Mgr. Filip Putschögl, wird in der schriftlichen Form durchgeführt und wird ganz in der Diplomarbeit veröffentlicht.

Ich ....Filip Putschögl.... (Interviewpartner) übergebe das am ....21.12.2018.... aufgenommene Interview an ....Bc. Robert Ondráček.... (Interviewer). Ebenfalls übertrage ich ihm die uneingeschränkten Nutzungsrechte.



Unterschrift des Interviewpartners



Unterschrift des Interviewers