

# VOM LABOR ZUM PROJEKT

Ausstellung Symposium  
Fakultät Gestaltung  
Bauhaus-Universität Weimar

# FROM LABORATORY TO PROJECT

Exhibition Symposium  
Faculty of Art and Design  
Bauhaus-Universität Weimar



# PROJEKTARBEIT: ENERGIE- KONZENTRATION AUF „AUSSERGEWÖHNLICHES“

In künstlerischen und wissenschaftlichen Bereichen ist das Arbeiten, Lehren, Studieren, Forschen im Rahmen abgrenzbarer Projekte seit langem eine geläufige, Initiative und Verantwortlichkeit abgrenzende Arbeitsform, nur haben die meisten Institutionen strukturell kaum darauf reagiert. Inzwischen ist die Arbeitswelt weithin davon geprägt, soll doch durch ergebnisorientierte Arbeitsweisen, die nicht mehr auf der Abfolge kontrollierbarer Einzelschritte basieren, mehr Effizienz und mehr Flexibilität erreicht werden. Was auf einen Gewinn an Autonomie und Verantwortlichkeit abzielte, wird zum Leistungsmuster und Druckmittel, ausgerichtet auf kurzfristig zu erreichende Resultate. Die inflationäre Verwendung des Begriffs ‚Projekt‘ ist Ausdruck davon. Um über Projektarbeit zu reflektieren, sollte daher bei den Arbeitsbedingungen angesetzt werden.

Mir geht es dabei primär um die Energiekonzentration auf „Außergewöhnliches“, auf von der Routine Abweichendes. Architekten bearbeiten ein Projekt nach, oder neben, dem anderen. Buchverlage sind auf ihre Projekte, die neuen Bücher, konzentriert. Filme entstehen explizit als Projekte. Das Kunstgeschehen ist in projektorientierte Netzwerke eingebunden. Tendenziell geht es um Teamstrukturen. Selbst im Alleingang geschriebene Bücher münden in solche Kooperationen, durch Lektoren, Grafiker, Verlagskontakte, Öffentlichkeitsarbeit, Präsentationen. Um bei derartigen Vorhaben ein – durchaus individualisierbares – „Prinzip

Hoffnung“ nicht völlig aus den Augen zu verlieren, ist, um Ernst Blochs berühmte Formulierung zu verwenden, ein solches Arbeiten idealerweise eher „ins Gelingen verliebt statt ins Scheitern“. <sup>1</sup> So als ob dies undenkbar geworden wäre, kaum noch möglich sein dürfte, wird jedoch ein Projektdenken oft reflexartig mit Misslingen gleichgesetzt, sofern es nicht zu unmittelbar brauchbaren Ergebnissen führt, denn – so etwa Markus Krajewski in „Projektmacher“ (2004) – „was kurz davor noch Projekt heißt, wird durch das Gelingen zum Produkt, zur glänzenden Leistung, zur gelobten Erfindung, zum funktionierenden Geschäft promoviert. Allein das, was scheitert, muss weiterhin ‚Projekt‘ heißen“. <sup>2</sup> Mir ist das zu eng, zu diskreditierend gedacht, geben doch das unabschließbare, latent vom Scheitern bedrohte „Projekt der Moderne“ (Jürgen Habermas) und dessen Differenzierungen, etwa zur „Zweiten Moderne“ (Heinrich Klotz, Ulrich Beck, Neil Postman), weiterhin Perspektiven vor. „Handeln ist möglich und aussichtsreich“, also keineswegs „zur Aussichtslosigkeit verdammt“, heißt es bei Ulrich Beck dazu lakonisch. <sup>3</sup> Weil sich den ‚großen Erzählungen‘ nachfolgende Theorien als Schulen der Wahrnehmung (Michel Foucault, Jacques Derrida, Gilles Deleuze) fragmentiert haben, ist ein Weiterarbeiten projektorientierter geworden. Technische Megaprojekte wie die Mondlandung, die, so Kennedy 1961, „before this decade is out“ unter enormer Konzentration verfügbarer Mittel möglich werden sollte, oder Forschungseinrichtungen wie CERN sind exemplarischer Ausdruck von Projektdenken und organisieren die Zusammenarbeit in Form von Projekten.

Jedenfalls: Was gelingt, gelingen kann, gelingen könnte, oder eben scheitert, prägt Vorstellungen und Arbeitsweisen. Die Wahrnehmung des Geschehens ist – auf welcher Ebene auch immer – vielfach von Projekten, als Ausdruck von Veränderung, von Interventionen, von erbrachten Leistungen, von für notwendig Gehaltenem bestimmt, während der Alltag von Institutionen und Unternehmen weitgehend unsichtbar bleibt.

In diesem Sinn meint für mich „Vom Labor zum Projekt“ den Weg vom freien, suchenden Experimentieren, in Anklang an Alchemisten, an die Laboratorien des Bauhauses – was phasenweise sehr ergiebig sein kann – zu kompakter strukturierten, nicht von Routine bestimmten Arbeitsformen. Zum exemplarischen Projektarbeiter geworden, sehe ich solche arbeitstechnischen Zusammenhänge vielleicht pointierter als andere. Trotz allem Gerede von Projekten sind diese fast durchweg Sonderfälle neben ‚linearen‘ Arbeitsweisen und bleiben somit periphere Anhängsel des Normalbetriebs, obwohl sie das eigentliche Feld für Energiekonzentration sind. In kaum einer Organisation werden sie zur strukturell und budgetär gestützten Selbstverständlichkeit. Energien könnten gestalterisch weit

produktiver werden, wenn nicht so vieles stets von neuem selbst organisiert werden müsste und abrufbare Dienstleistungen entlastend wirken würden. Dezidiert transdisziplinäre Kooperationen wiederum, ohne die eine tiefgreifende Problembearbeitung kaum denkbar ist, gelingen nur sporadisch, weil Organisationsformen, Bereichsegoismen, Karrieremuster, Spezialisierung, Interessenslagen, Methoden, Terminologien, Budgetsysteme, Bewilligungsprioritäten oder Arbeitszeiten Barrieren bilden. Kunst und Wissenschaft sind dafür durchaus exemplarisch. Symposien, Sammelbände, Mediendebatten gleichen das bisweilen aus; die Arbeitssysteme selbst behindern es eher. Der Anspruch, für Projekte freigestellt zu werden, belegt, wie limitiert Freiräume für gewöhnlich sind. Aber gerade in der universitären Lehre und Forschung machen in Teamarbeit entstehende Projekte – also Publikationen, Konzepte, Entwürfe, Modelle, Analysen, Aufführungen, Ausstellungen – die Produktivität geistiger Leistungen transparent.

Darauf konzentriert würde deutlich: Ernst zu nehmende Projekte sind gestalterische Initiativ- und Möglichkeitsräume und sollten offensiver als solche wahrgenommen werden.

An der Universität für angewandte Kunst Wien habe ich miterlebt, wie langwierig in eine solche Richtung zielende Umstellungen verlaufen. Es ist nun 25 Jahre her, dass ich für sie Grundzüge einer explizit „projekt-orientierten Organisation“ konzipiert habe, die kompakte Dienstleistungen für in die Gesellschaft ausstrahlende Projektarbeiten vorgesehen hat, von darauf eingestellten Werkstätten bis zu unterstützenden Instanzen für Projektfinanzierung, Drittmittelakquisition, Projektanträge, Vertragsrecht, Rechtsberatung, Öffentlichkeitsarbeit, Publizistik, Budgetabrechnung, Computerdienste, Ausstellungsorganisation und eine begleitende Betreuung von Wirtschaftskooperationen. Weil ich des freieren Klimas wegen stets in engem Kontakt mit Künstlern und Künstlerinnen gelebt habe und, anfangs als professioneller Consultant, zahlreiche Projekterfahrungen, vor allem auch in der öffentlichen Verwaltung und mit NGO-Arbeit hatte, war ich dafür an die Universität (damals Hochschule) für angewandte Kunst Wien geholt worden – vorerst als Berater, weil damals eine „Neuorientierung von Kunsthochschulen“ anstand. <sup>4</sup> Innerhalb starrer Behördenstrukturen sollte das ein zäher, weiterhin nicht abgeschlossener Entwicklungsprozess werden. Wir verstehen uns aber inzwischen ausdrücklich als ‚Projektuniversität‘, da Projektarbeit deutlich aufgewertet und in den Studienordnungen und im Entwicklungsplan entsprechend verankert ist. <sup>5</sup> Auf Grund dieser Konzeptionsarbeit war ich zum Professor für das neu geschaffene Fach „Kunst- und Wissenstransfer“ berufen worden, um Projektdenken und Projektarbeit strukturell besser zu verankern und

Außenbeziehungen auszubauen. Ursprünglich stark auf Wirtschaftskooperationen abzielend, haben sich dezentrale Initiativen dafür als zweckmäßiger herausgestellt. Erst allmählich konnten einige der beratenden Dienstleistungen auf die Verwaltung übertragen werden. Inzwischen bietet das zum Institut aufgewertete „Zentrum für Kunst- und Wissenstransfer“ eigens konzipierte transdisziplinäre Projekte an, um Studierenden damit Erfahrungsräume außerhalb ihrer engeren Fachgebiete zu bieten.

Zu erinnern ist daran, dass aus der Wissenschaft die längste Zeit kaum Impulse dazu kamen. Fachlich übergreifende Projekte sind als Eingriffe in Autonomie- und Kompetenzsphären keineswegs immer willkommen, auch weil sie Defizite und Leistungsfähigkeit transparent machen. Vieles hängt von der Kooperationsbereitschaft ab. Wegen meiner Plädoyers für eine Projektorientierung wurde ich zum Beispiel auf einer Podiumsdiskussion von Niklas Luhmann mit eisigem Desinteresse bestraft. Jahre später hat mir das sein Schüler Dirk Baecker lakonisch so erklärt: „Luhmann hat sich damals einfach nicht für dieses Feld interessiert, war völlig auf Gesellschaftstheorie und Systemanalyse konzentriert. Man braucht sich nur anzusehen, mit welchen Vokabeln unsere sozial-, geistes- oder kulturwissenschaftlichen Beschreibungen in den letzten Jahrzehnten erstellt worden sind. Das Wort *Netzwerk* hat keine Rolle gespielt. Erst seit gut zehn Jahren ist es geläufiger. Hätten wir früher darüber nachgedacht, mit all dem, was das heißt, nämlich Abhängigkeit zwischen unabhängigen Positionen denken zu können, dann wären wir auch an ganz anderen Milieus interessiert gewesen, nicht bloß an den Blockaden im System. Man hätte in diesen im Grunde illusionistischen Apparaten verstärkt Lebenswelten fördern, Projektbedingungen viel komplexer begreifen können.“ Für dadurch aktivierbaren Wissenstransfer und lernendes Handeln seien die Wahlmöglichkeiten und die Anschlussfähigkeit entscheidend, also „welches Projekt man anschließend machen kann“.<sup>6</sup>

Besondere Aktualität gewonnen hat die viel zitierte, von Tom Peters propagierte ICH AG. Dabei geht es zwar zentral um Projekte, vieles reduziert sich aber eher manisch auf das ICH, ohne Gruppenarbeit und Arbeitsstrukturen entsprechend im Blick zu haben. Die in Managersprache gehaltenen Slogans dazu:

- × „Ich bin meine Projekte.“ „Die ICH AG ... konzentriert sich 100-prozentig auf DAS PROJEKT“, „beschäftigt sich mit Arbeit, die Sinn macht.“
- × „Eine ICH AG ... ist ‚erneuerungswütig/kultiviert Neugier/ergreift, jede Gelegenheit‘, ETWAS Neues zu lernen“ ... „fragt regelmäßig: WER BIN ICH?/WAS WILL ICH SEIN?“<sup>7</sup>

Grundmuster ist sichtlich der Mensch – praktisch jeder Mensch – als Einzelunternehmer, der eine Arbeit macht, „die ihr Geld wert ist“, wie es ausdrücklich heißt. Alles andere zählt nicht. Zwanghaft und bedrückend wird eine solche Tendenz angesichts hoher Arbeitslosenraten und unter Druck geratender prekärer Arbeitsverhältnisse. Zugleich ist offensichtlich, dass sich weite Bereiche der Arbeitswelt zu projektartigen Formen transformieren. Klischees von Unkonventionellem müssen als Perspektive erhalten. Wie in der ‚Dritten Welt‘ tendiert Arbeit zu Mischfinanzierungen über Nebentätigkeiten. Mental bereichernde Projekte sind somit nur eine Seite des Geschehens, radikal ‚flexibilisierte‘ Existenzsicherung deren Schattenseite. Projekte symbolisieren somit auch Unsicherheit und Beschleunigung. Mitgedacht werden sollte, in wie vielen Non-Profit-Bereichen sinnvolle Projektarbeit etwas bewirken kann und wie hoch oft die Anteile sind, in denen unbezahlte Projektarbeit – also Selbstausbeutung – Voraussetzung ökonomisch verwertbarer Resultate ist. Angesichts solcher Entwicklungen werden Projekterfahrungen und die Kompetenz zur Selbstorganisation in vielen Berufen nützlich sein. Gerade in der Kunstausbildung müsste das einen hohen Stellenwert haben, werden doch keineswegs alle Absolventinnen und Absolventen schließlich zu – ihrerseits vielfach projektorientiert arbeitenden – Kunstschaffenden, sondern sind in der Lehre, als Grafiker, Architekten, Kuratoren, Journalisten oder was auch immer tätig. Künstlerische Bildung wirkt vielfach auf indirekte Weise weiter.

#### ZUR GESCHICHTE

Deswegen bin ich den Anfängen des Projekt Denkens nachgegangen und habe dafür Daniel Defoes Schrift „Ein Essay über Projekte, London 1697“ in kommentierter Form neu herausgegeben, weil diese erstmals den Projektbegriff popularisiert hat.<sup>8</sup> Im angloamerikanischen Raum folgt eine Neuausgabe auf die andere, die raren deutschsprachigen waren längst vergriffen. „Jede neue Seereise, die ein Kaufmann plant, ist ein Projekt“, heißt es bei Defoe. Handlungsfragen bleiben ihm wichtig, wenn er schreibt: „Projekte, wie die, von denen ich handle, sind zweifellos im Allgemeinen von öffentlichem Nutzen, da sie die Vervollkommnung des Handels, die Beschäftigung der Armen sowie die Zirkulation und Vermehrung des Staatsvermögens des Königreichs bezwecken; dies wird von solchen angenommen, die auf der ehrlichen Grundlage von Klugheit und Verbesserung entstanden sind und bei welchen der Urheber neben seinem eigenen Vorteil auch den des Gemeinwesens im Auge hat.“<sup>9</sup> Defoe unterstützte

die – am Kontinent oft unterschätzte – Glorious Revolution von 1688/89 und führte bereits ein exemplarisches Projektleben, als immer wieder scheiternder Geschäftsmann, als Politikberater, Geheimagent, Journalist, Zeitungsgründer und Schriftsteller. Mit „Robinson Crusoe“ hat er gewissermaßen den Prototyp des sich überall zurechtfindenden Selfmademan – und Kolonialisten – geschaffen. Kaum eine literarische Figur ist so populär geblieben. Eine Zeitgenössischem in anderer Weise nähere Gegenfiktion ist etwa Robert Musils zögernder, zu Entscheidungen unfähiger, angeblich sehr österreichischer „Möglichkeitsmensch“.

Hier einige Ausschnitte aus meinen Defoe-Recherchen<sup>10</sup>, wo auch die Quellen genannt sind:

- × Die früheste Verwendung des Wortes „project“ in der Literatur habe ich im „Hamlet“ (1600/1601) gefunden, wo das Vorhaben des Mordes an der Hauptfigur so bezeichnet wird. In Shakespeares Spätwerk „Der Sturm“ wird es im Sinn von Lebensplanung verwendet.
- × Descartes sprach in „Discourse de la Méthode“ (1637) von seinem Erkenntnistreben als den Vorgang des Zweifelns bewusstmachendem *projet*. Ursprünglich hatte er dafür den, hier übersetzten, Titel vorgesehen: „Das Projekt einer universalen Wissenschaft, die unsere Natur zu ihrem höchsten Grad der Vollkommenheit erheben kann“.
- × Projektemacher markieren den Übergang zur Neuzeit. Von Beginn an fächern sich die Bedeutungen weit auf, oft begleitet von scharfer, das Unseriöse betonender Polemik. Spaniens „proyectistas“ wurden legendär. Frankreichs Projektemacher beschrieb Werner Sombart als „voll Unruhe, voller Spürsinn“; „verkannte Erfinder, die Romantiker der Tat“ waren genauso darunter, wie Bankrotteure oder „Bohemiens, die aus der Bourgeoisie entwischt sind und nun gern wieder hinein möchten“.
- × Jonathan Swift – lebenslang ein Gegner Defoes – schilderte in „Gullivers Reisen“ (1726) die „Große Akademie von Legado“ satirisch als bizarr übersteigertes Zerrbild der Royal Society und der ausgebrochenen Projektmanie. Von den dort versammelten Wissenschaftlern wurde – wie in einem mysteriösen Labor – versucht, Sonnenstrahlen aus Gurken zu ziehen, Exkremente in die ursprüngliche Nahrung zurückzuverwandeln, den Bau von Häusern mit dem Dach zu beginnen, Spinnweben zum Grundmaterial für Textilien zu machen oder durch das Essen mit Gehirntinktur getränkter Oblaten Wissen zu speichern.
- × Im deutschen Sprachraum ist erst mit 150 Jahren Verzögerung von Projekten die Rede. Johann Heinrich Gottlob von Justi sprach früh

davon, dass alle Menschen „Projectmacher“ seien. In Schillers „Die Räuber“ (1781) ist nur beiläufig von Projektmachern die Rede; die Menschen und ihre „Riesenprojekte – ihre Götterpläne und Mäusegeschäfte, das wundersame Wettrennen nach Glückseligkeit“ werden höchst skeptisch kommentiert. Goethes „Faust“ – nach Sombart der „klassische Unternehmer“ – kann als Projektparabel verstanden werden. Das hypertrophe, Gentechnik vorwegnehmende Ziel: „Ein herrlich Werk ist gleich zustand gebracht ... Es wird ein Mensch gemacht.“

- × Für Werner Sombart waren – ob in „Der moderne Kapitalismus“ (1902) oder in „Der Bourgeois“ (1913) – „Projekte“ und Unternehmungen „jede Verwirklichung eines weitsichtigen Planes, zu dessen Durchführung es des andauernden Zusammenwirkens mehrerer Personen unter einem einheitlichen Willen bedarf“. Ausdrücklich hat er das „keineswegs auf Wirtschaftliches beschränkt. Die wirtschaftliche Unternehmung ist vielmehr eine Unterart der Unternehmung überhaupt“, heißt es bei ihm – angesichts allgegenwärtiger Ökonomiezwänge eine exponiert idealistische Auffassung, weil sie ausdrücklich ein Non-Profit-Agieren mit einbezieht.

Sombarts Zeitgenosse John Maynard Keynes lässt sich als Prototyp einer Projektorientierung anführen, der sich seine exzessive Vielseitigkeit nie hat professionell eingrenzen lassen, „als Publizist, Theaterintendant, Finanzier einer Ballett-Compagnie, Mäzen, Kunstsammler und Gründer des britischen *Arts Council* ebenso wie als Professor, Börsenspekulant, Manager der größten britischen Versicherungsgesellschaft, Staatsbeamter im *India Office* und im Schatzamt, Eigentümer und Herausgeber des liberalen Wochenblattes *The Nation*, Regierungsberater, Chefredakteur des *Economic Journal*, Finanzverwalter des *King's College* und schließlich als Revolutionär des ökonomischen Denkens, der einem ganzen Zeitalter – den Wohlstandsjahren von Bretton Woods 1944 bis zur ersten Ölkrise 1973 – den Namen gegeben hat“.<sup>11</sup> Trotz aller Spezialisierung bleibt solche Projektvielfalt möglich, wird sie als ständiger Zwang zu beruflicher Umorientierung als zukunftsweisend und unvermeidbar propagiert. Was einmal fast nur finanziell Unabhängigen, in künstlerischen oder freischaffenden Feldern Tätigen greifbar schien, ist zum doppelbödigen Vorbild geworden, wobei das Kriterium ‚ernst zu nehmende Projekte‘ sichtlich marginalisiert wird.

Heutige Positionen habe ich in meinem „Lesebuch Projekte“ versammelt, wo Alexander Kluge, Peter Sellars, Zaha Hadid, Anselm Kiefer, Wolf Prix/Coop Himmelb(l)au und zahlreiche weitere Stimmen aus Kunst, Wissenschaft, aus Sozialbereichen und Zivilgesellschaft Stellung nehmen. In solchen Projektkulturen schaffen vielfach „Forschende Denkweisen“, so der Titel meines Essaybandes zu künstlerischem Arbeiten, Komplexität greifbar machende Verbindungen, wodurch Kunst und Wissenschaft und viele andere Bereiche in auszuweitender Weise von einander profitieren können.<sup>12</sup> Die folgenden Auszüge aus meinem „Lesebuch“-Resümee liefern Stichworte dazu:

- × Die Aufklärungs-Definition der Encyclopédie von Diderot und d’Alembert (1751–1772) ist ihrer Ironie wegen bemerkenswert: „PROJEKT (Moral). Ein Plan, den man zu verwirklichen beabsichtigt; doch es ist ein weiter Weg vom Projekt zur Ausführung & ein noch weiterer Weg von der Ausführung zum Erfolg. Wie oft verfällt der Mensch auf unsinnige Unternehmungen!“
- × Jean-Paul Sartres Zeitlang einflussreicher Existenzialismus propagierte den Menschen als „Entwurf, der sich subjektiv lebt“, der das wird, „wozu er sich macht“. Für Hannah Arendt wiederum war in „Vita activa“ ein „Denken des Anfangs“ wichtig, das „rätselhaftes Vermögen, etwas überhaupt neu beginnen zu können“.
- × Vilém Flusser plädierte in „Vom Subjekt zum Projekt“ dafür, dass es Menschen gelingen müsse, sich „aus einem Subjekt in ein Projekt zu entwerfen“, über zu freier Tätigkeit gewordene Arbeit, „denn nicht Wirklichkeit, sondern Möglichkeit ist das Feld der Freiheit“.
- × In einem von Jürgen Kocka und Claus Offe herausgegebenen Sammelband zur „Geschichte und Zukunft der Arbeit“ wird ausdrücklich „im Arbeitsmarkt der Künstler und Publizisten“ eine „verallgemeinerungsfähige Lösung“ gesehen. Ein Durcheinanderlaufen von bezahlter und unbezahlter produktiver Tätigkeit sei ohnedies längst etwas Normales.
- × Manfred Faßler, der Gesellschaft aus medialer Sicht analysiert, betont – als Ausdruck der „Krise der Institutionen“ – die Bedeutung der neuen „Communities of Projects, die an keinen Gesellschaftstyp und keine Topografie gebunden sind“. „Wer nicht kooperiert, der verliert“, heißt es bei ihm, „und das Verbindungsmuster hierfür ist ‚Projekt‘ – eine befristete Klein-Föderation“, denn „die programmatische Sprache der digitalen Kulturen ist die der Projekte“.

- × Für Luc Boltanski und Éve Chiapello ist „Der neue Geist des Kapitalismus“ (so ihr Buch dazu) von der „Entstehung der projektbasierten Polis“ geprägt, als „Ansammlung aktiver Kontakte, aus denen Formen entstehen“, wie es ursprünglich für unorganisiert agierende, sich über inhaltliche Interessen findende Kunst- und Wissenschaftsgruppierungen charakteristisch ist.
- × Alexander Kluge sieht in ernst zu nehmenden Projekten „die Fortbewegungsform von Selbstbewusstsein bei den Menschen“, sie seien „im Grunde Vorgriffe, Ausbrüche in die Ferne“ und ein Symptom für gesellschaftliche Zustände, denn „wenn Menschen mehr Potenzial haben, als von ihnen gebraucht wird, von ihnen genommen wird, dann gibt es Projekte“.

TRANSFERPROJEKTE  
AN DER  
UNIVERSITÄT FÜR  
ANGEWANDTE KUNST WIEN

Die folgenden Skizzen zu meiner Art von Projektarbeit an einer Kunstuniversität sollen Umsetzungsmöglichkeiten erläutern – als Schaffen von Freiräumen, in denen es um Erfahrungen mit Fremdem, mit Vorfragen zu künstlerischen Prozessen, um Geistesgegenwart und Zusammenhänge geht. Indem Studierende dabei eine Zeitlang außerhalb ihres Fachstudiums aktiv werden können, ohne an dessen Eingrenzungen gebunden zu sein, unterscheidet sich das von Projektabfolgen innerhalb bestimmter Disziplinen. Schwerpunkte waren in den letzten Jahren wenig bekannte Nachbarregionen der EU: der Mittlere Osten – Nordafrika – das Schwarze Meer. Die dazu erschienenen Publikationen in der von mir herausgegebenen „Edition Transfer“ bei *SpringerWienNewYork* machen manifest, wie solche ‚Raumforschungen‘ und Kommunikationsvorhaben in Text- und Bild-Dimensionen transferiert werden konnten.<sup>13</sup> Der Aufenthalt ‚in der Fremde‘ wird jeweils zum eigentlichen, von gewohntem Alltäglichem abgegrenzten ‚Projektraum‘, mit den Reisen als Annäherungs- und Erkundungsvorgang. Im Vorfeld werden Einführungen angeboten. Anhand eingereicherter Projektvorschläge ausgewählte Studierende können an den Auslandsprojekten kostenlos teilnehmen. Inklusive Publikation und Ausstellung stehen jeweils etwa 100.000 Euro für zwei Jahre als Budget zur Verfügung, für das teilweise Stiftungsgelder abrufbar sind. In der Mischung aus Studierenden, Lehrenden, Gästen entstehen Gruppenkonsultationen, zu denen es während des universitären Normalbetriebs kaum



kommen kann. Vielstimmigkeit und Gegenblicke werden wichtig genommen, Text und Bild als gleichrangige Medien gesehen. Solche Muster für Kooperationen lassen sich also durchaus realisieren. Der neuralgische Punkt bleibt, wie sie organisationsintern unterstützt, wie sie, als transdisziplinäre Zugänge, von Expertenwelten zur Kenntnis genommen werden und welche Anschlussmöglichkeiten sich für Teilnehmende ergeben. Was bleibt, sind in jedem Fall die auf Individualreisen kaum zu machenden Erfahrungen und die publizistischen Ergebnisse.

- × Im jüngsten, unter dem Titel „Graue Donau, Schwarzes Meer“ 2008 publizierten Projekt gab es mehrere Schiffsreisen die Donau hinab, eine Zugfahrt bis Odessa, Aufenthalte auf der Krim und in Istanbul. Als gedanklichen Rahmen habe ich signifikante Aspekte der Geschichte aufgearbeitet. Es kommen Zeitzeugen zu Wort, so der Fotograf Erich Lessing, der EU-Verhandler in Ex-Jugoslawien Wolfgang Petritsch, der Mitteleuropa-Experte Jacques Le Rider. Die Ökologin Ortrun Veichtlbauer beschrieb den Umbau der Donau zum Energieproduzenten und Verkehrsweg. Schriftsteller wie Friedrich Achleitner und Ferdinand Schmatz (Wien), Dragan Velikic (Serbien), Mircea Cartarescu (Rumänien) und Juri Andruchowitsch (Ukraine) sind mit Beiträgen vertreten. Die Philosophen Anatolij Achutin (Moskau) und Burghart Schmidt (Wien) diskutierten in Odessa über Transformationen der Linken. Das Literaturmuseum und das Jüdische Museum in Odessa sowie der Tschchow-Garten in Jalta wurden zu Projektschwerpunkten. Mit Mustafa Djamiljow, dem gewählten Repräsentan-



1 Christian Reder, Mustafa Djamilow (rechts right)  
Repräsentant der Krim-Tataren  
representative of the Crimea-Tatars  
In: Graue Donau, Schwarzes Meer, 2008



2 Peter Kubelka,  
„Ursprünge von Kunst“ „Origins of Art“,  
In: Sahara. Text- und Bildessays, 2004

ten der Krim-Tataren, wurden lange Gespräche geführt geführt (Abb. 1). Michael Aschauer hat in einem komplizierten GPS-Verfahren die Donauufer und den Bosphorus filmisch kartografiert. Insgesamt entstand ein fast 600 Seiten umfassender Beitrag zu „Vermessung von Zwischeneuropa“, wie die Tageszeitung *Der Standard* das Ergebnis in einer ausführlichen Rezension genannt hat.

- × Für „Sahara. Text- und Bildessays“ (2004) wiederum war die libysche Wüste das aufgesuchte Umfeld – als der leere Raum, die mythische, Religionen stark prägende Leere. Was aus Libyens Revolution wurde, hat uns interessiert. Auch in verfemten Schurkenstaaten müsste Kommunikation möglich sein. Der Filmmacher Peter Kubelka hat einen signifikanten Beitrag über „Ursprünge von Kunst“ beigesteuert, der beim Aufheben eines sonderbaren Steins ansetzt, dem Bedeutung beigemessen wird wird (Abb. 2). Die sonst überwiegend in New York tätige Fotografin Elfie Semotan hat für dieses Projekt erstmals in einer Wüste gearbeitet. Künstler wie Michael Hoepfner reagierten auf die exponierte Situation. Manfred Faßler beschrieb, ansetzend bei den steinzeitlichen Felszeichnungen, Etappen „medialer Selbstbefähigung des Menschen“, der Philosoph Burghart Schmidt die Wüste als Transferraum, der Politikwissenschaftler Claus Leggewie Afrika als Kontinent der Zukunft, der Historiker Aram Mattioli die Exzesse italienischer Gewaltherrschaft im Land. In einem „Sahara-Lexikon“ habe ich Aspekte der Zeitgeschichte und eigene frühere Wüsten-erfahrungen aufgearbeitet.



3 Constantin Luser: Helm Helmet  
In: Transferprojekt Damaskus, 2003

- × Das „Transferprojekt Damaskus“ (2003) hatte den Raum Syrien im Blick. Wir haben mit verschiedenen Gruppen monatelang in Damaskus in einem angemieteten Haus gewohnt und konnten somit tatsächlich in eine solche, dem Orient zugezählte Stadt eintauchen, mit Handwerkern kooperieren, mit geladenen Gästen in intensiveren Kontakt kommen. Der syrische Philosoph Sadik J. al-Azm beschrieb seine Perspektiven zum mittleren Osten; auf Deutsch gab es damals nur seine kleine Schrift „Unbehagen in der Moderne. Aufklärung im Islam“. Der Architekt und Stadtforscher Nazih Kawakibi lieferte eine prägnante Stadtgeschichte, von der vieles in Europa kaum bekannt ist. Jamal Chehayed kommentierte seine Arbeit als Übersetzer von Proust ins Arabische. Der aus Beirut entkommene Autor Amin Maalouf formulierte seine Sicht zur Krisenregion Mittlerer Osten. Die beteiligten Studierenden entwickelten diverse eindrucksvolle Projekte, sei es zur Problematik der Wasserversorgung und Wasserverschmutzung, zu Treffen mit dem syrischen Astronauten Mohammed Faris oder einen weithin akklamierten, von Constantin Luser konzipierten, mit traditionellen Holzeinlegearbeiten belegten Motorradhelm (Abb. 3).

Das Buch ist durchgehend in deutscher und arabischer Sprache und beginnt für arabische Leser von der Rückseite her, was auch grafisch eine Herausforderung gewesen ist. Trotz des für Syrien höchst ungewöhnlichen Kunstzugangs war das mediale Echo beachtlich, mit TV-Berichten und Kommentaren in der *Syria Times*. Zwei Syrerinnen und einem Syrer konnten für Architektur, Musik und Fotografie Studienaufenthalte in Österreich vermittelt werden. Für eine Reihe von Studierenden haben diese Wochen ihren Blick auf die Welt verändert, wie oft betont wurde; viele haben ihre Eindrücke in anschließenden Reisen und Projekten vertieft.

#### PERSPEKTIVE: PROJEKTKULTUR

Auf ein Gestaltungsumfeld bezogen, ergeben sich aus solchen Arbeitserfahrungen diverse Impulse für ein subtileres Projektdenken:

- × Gerade Universitäten – und speziell solche für künstlerisches Arbeiten – sollten sich verstärkt als Plattformen einer vielfältigen Projektkultur verstehen und ihre Strukturen darauf ausrichten. Learning-by-Doing bleibt eine brauchbare Grundlage dafür, auch als Generationenmischung.
- × Wird Transdisziplinäres zum Thema, müsste im Blick bleiben, wie unterschiedliche kulturelle Sphären wie Musik, bildende Kunst, Literatur, Architektur, Design, Grafik, Mode, Film, Musik, Tanz oder Philosophie, Soziologie und Kulturwissenschaften Akzeptanz finden und sich als ‚Betriebssysteme‘ ausgebildet haben. Manche Bereiche sind weit projektorientierter und intern kooperativer als andere. Manche haben über eine organisierte Nachfrage Budgets in Aussicht, in weiten Bereichen entwickelt sich vieles über Jahre hinweg sehr risikoreich und ohne solche Perspektiven.
- × Verbindend wirkt, dass es überall um Projektarbeit geht, so unterschiedlich die Formen auch sein mögen.
- × Das spricht für strukturelle Transformationen, die eine feingliedrige Projektkultur bestärken, in der Kernkompetenzen in kooperativer Weise zur Wirkung kommen. Gerade in Forschung, Lehre und Ausbildung kann viel dafür getan werden, wird doch Transdisziplinäres häufig als unlautere Einmischung in Kompetenzbereiche verstanden.
- × In der Architektur wird besonders deutlich, wie Berufe sich verändern, hin zu hochkomplexer projektorientierter Kooperation mit Behörden,



- Engineering-Büros, diversen Konsulenten, Statik, Bauüberwachung, Controlling, Vertragsexperten. Inwieweit überhaupt noch Architektur, die diesen Namen verdient, durchgesetzt werden kann, ist überall ein Thema. Über Technisches hinaus Wissen aus vielen Sektoren zu integrieren wird vielfach illusorisch, weil Effizienzdruck und Budgets solche Freiräume eng begrenzen und Initiativen dazu als unbezahlbar ‚privatisiert‘ werden. Gerade das aber deutet Entwicklungsrichtungen an, hin zu wirklich innovativen Netzwerken.
- × Das Kunstgeschehen globalisiert sich drastisch, löst sich von westlicher Dominanz. Das ergäbe jede Menge interessanter Formen von Projektbearbeitungen. Das findet auch statt – nur braucht es mehr Rückhalt als blanke Kommerzialisierung und routinierte Musealisierung.
  - × Aus kulturellen Institutionen wie Theatern, Opern, Museen verlagert sich vieles ‚nach außen‘ – hin zu Festivals, Sonderausstellungen, an neue Orte, sichtlich, weil das intensivere Formen von Energiekonzentration und Aufmerksamkeit ermöglicht – zugleich aber Institutionskritik ist. Weil Verteilungskämpfe zwischen der Grundfinanzierung von Institutionen und Projekten vielfach zu Lasten Letzterer ausgehen, mindert das Chancen für ‚Außergewöhnliches‘ und müsste durch Projektkultur-Argumentationen in Balance gehalten werden.
  - × Besonders wichtig wären somit subtil differenzierende Projektfinanzierungen, ob auf Urbanistik, Architektur, Design, Filme, künstlerische Experimente, Kompositionen, Literatur oder Forschungen bezogen, vor allem damit geistige Leistungen, die ohne kalkulierbare Nachfrage entstehen und vom Marktgeschehen nicht belohnt werden, als Prozess Rückhalt erfahren.
  - × Solche Entwicklungsfelder müssten gerade an Universitäten bestärkt werden. Vieles entsteht unentgeltlich oder marginal honoriert, sozusagen als Gabe. Dennoch prägt eine solche Produktivität das, was Kulturgesellschaft und Zivilisation genannt wird. Gäbe es nur markt-gängige Kulturleistungen, würde die Trostlosigkeit bedrückend. Eine Ökonomie ohne nicht-kommerzielle, meta-ökonomische Freiräume führt sich ad absurdum.
  - × ‚Irgendwie‘ schafft es zwar vieles, schließlich hervorgebracht und öffentlich präsentiert zu werden. Wie es zu diesem ‚Irgendwie‘ kommt, müsste mehr interessieren. Dazu braucht es leistungsfähige Vermittlungsstrukturen, um davon zu entlasten, dass sich alles in Energien bindender Weise selbst organisieren muss.
  - × Politik operiert längst projektorientiert – also mit der Ankündigung von Energiekonzentration auf ‚Außergewöhnliches‘. Wegen der Tendenz zu emotionalisierenden „Bild-Demokratien“ wird das simpli-

fiziert, was ein Bestärken von „Wissens-Demokratien“ und „informationsreicher Sichtbarkeit“ zu einem weiten gestalterischen Feld macht, wie Manfred Faßler betont, der sich oft von der Universität Frankfurt aus an unseren Projekten beteiligt („Nach der Gesellschaft“, München 2009).

- × Ein maximalistischer Greenpeace-Slogan deutet an, dass sich Dimensionen eines Projektdenkens kaum eingrenzen lassen: „Wäre die Welt eine Bank, hättet Ihr sie längst gerettet!“
- × Auch Universitäten sollten kooperationsbereiter wahrnehmen, dass sich für weit gefächerte Projektinitiativen längst weltumspannende Netzwerke außerhalb des akademischen Betriebs bilden, im Internet, als Zivilgesellschaft, als Stiftungen, NGOs, als Programme zur Mikrofinanzierung bis hin zum Klimaschutz oder dem „Millenium Project“ der UNO, das mit acht Schwerpunkten weltweite globale Fortschritte postuliert, die zwischen 2005 und 2015 erreichbar sein müssten ...
- × Im Blick sollte somit bleiben, dass die Wahrnehmung des Geschehens vielfach von Projekten, als Ausdruck von Veränderung, von Interventionen, von erbrachten Leistungen, von für notwendig Gehaltenem bestimmt wird.
- × Die oft inflationär-unverbindliche Rede von Projekten lenkt von den substanziellen, arbeitstechnisch und planerisch Übersicht schaffenden Konturen und Abhängigkeiten ab, um deren Weiterentwicklung es im Rahmen flacher werdender – zunehmend projektorientiert operierender – Hierarchien ginge. Solange sich jedoch keine (eventuell in einem Wettbewerb zu findende) feiner differenzierende Projektterminologie durchsetzt, bleibt der Begriff ‚Projekt‘ durchaus brauchbar, vor allem wenn damit temporäre Kooperationen strukturierende, auf ‚Außergewöhnliches‘ abzielende – also im Idealfall neue Standards setzende – Innovationsinstrumente gemeint sind.
- × Im Kern geht es auf verschiedensten Ebenen um das Ausweiten von Initiativ- und Möglichkeitsräumen, was angesichts akuter Krisenerscheinungen ein höchst aktuelles Thema sein müsste.

- 1 Ernst Bloch: Das Prinzip Hoffnung, Frankfurt/Main 1974, Band 1, S. 1.
- 2 Markus Krajewski (Hg.): Projektemacher. Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns, Berlin 2004, S. 23.
- 3 Jürgen Habermas: Die Moderne – ein unvollendetes Projekt. Philosophisch-politische Aufsätze 1977 – 1990, Leipzig 1990; Heinrich Klotz: Die Zweite Moderne. Eine Diagnose der Kunst der Gegenwart, München 1996; Ulrich Beck: Die Erfindung des Politischen, Frankfurt/Main 1993, S. 33; Neil Postman: Die zweite Aufklärung. Vom 18. ins 21. Jahrhundert, Berlin 1999.
- 4 Christian Reder: Interne Strukturanalyse und Entwurf einer projektorientierten Organisation, in: O. Oberhuber u.a. (Hg.): Neuorientierung von Kunsthochschulen, Wien 1985, S. 17ff.
- 5 Gerald Bast: Tendenz Projektuniversität. Das Schaffen neuer Realitäten ... Perspektiven universitärer Produktivität, in: Christian Reder (Hg.): Lesebuch Projekte. Vorgriffe, Ausbrüche in die Ferne, Wien-New York 2006, S. 255ff. | [www.Suchwort: Entwicklungsplan](http://www.Suchwort:Entwicklungsplan) Universität für angewandte Kunst Wien.
- 6 Dirk Baecker in: Reder 2006, S. 220f., S. 205.
- 7 Tom Peters: Top 50. Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG, München 1999.
- 8 Christian Reder (Hg.): Daniel Defoe. Ein Essay über Projekte, London 1697, Wien-New York 2006.
- 9 Ebd., S. 100.
- 10 Reder 2006.
- 11 Dorothea Hauser, in: John Maynard Keynes: Freund und Feind. Zwei Erinnerungen [1949], Berlin 2004.
- 12 Reder 2006, insbes. das Resümee S. 449ff.; Christian Reder: Forschende Denkweisen. Essays zu künstlerischem Arbeiten, Wien-New York 2004.
- 13 Christian Reder u. Erich Klein (Hg.): Graue Donau, Schwarzes Meer. Wien Sulina Odessa Jalta Istanbul, Wien-New York 2008; Christian Reder u. Elfie Semotan (Hg.): Sahara. Text- und Bildessays, Wien-New York 2004; Christian Reder u. Simonetta Ferfaglia (Hg.): Transferprojekt Damaskus, Wien-New York 2003.

## PROJECT WORK: ENERGY CONCENTRATED ON THE “EXTRAORDINARY”

In artistic and scholarly fields, working, teaching, studying and researching within the framework of definable projects has been a common working form for defining initiative and responsibility. However, most institutions have barely reacted to this on a structural level. In the mean time, the working environment has been shaped by it to a great extent, as it is supposed to achieve greater efficiency and flexibility and through goal-oriented working styles no longer based on a sequence of controllable steps. What aimed at gaining autonomy and responsibility has become a template for achievement and means of exerting pressure, directed toward the short-term attainment of results. The inflationary use of the term “project” is an expression of this. In order to reflect on project work, we should therefore begin with its working conditions.

I am interested primarily in the energy concentrated on the “extraordinary,” on that which departs from routine. Architects work on one project after or alongside another. Book publishers concentrate on their projects: new books. Films are explicitly developed as projects. Art events are integrated into project-oriented networks. These examples tend toward team structures, but even books that are written by one author end up being collaborations through editors, graphic designers, contacts with publishers, publicity and presentations. Not to lose sight of a “principle of hope” – which by all means can be individualized – this type of working is, to use Ernst Bloch’s famous statement, ideally “in love with success rather than failure.”<sup>1</sup> As if this had become unthinkable, could hardly be possible,

every project, in a knee-jerk reaction, is equated with failure if it does not immediately lead to usable results, because – to use the words of Markus Krajewski in “Projektmacher” (2004) – “what just before was still called a project becomes a product when it is successful, promoted to shining achievement, applauded invention or functioning business. Only what fails must continue to be called a ‘project.’”<sup>2</sup> For me this is too narrow, too discrediting, given the possibility of the inconclusive, “project of modernism” threatened by failure (Jürgen Habermas) and its differentiations, such as the “second modernism” (Heinrich Klotz, Ulrich Beck, Neil Postman), to provide additional perspectives. “To act is possible and promising,” so that not all would be “condemned to hopelessness,” as Ulrich Beck so concisely states.<sup>3</sup> Since the “great narratives” have been fragmented by the theories of different schools of perception (Michel Foucault, Jacques Derrida, Gilles Deleuze), the act of working has become more project-oriented. Technical megaprojects made possible through the enormous concentration of available means, such as landing on the moon “before this decade is over,” as Kennedy stated in 1961, or research institutions such as CERN, exemplify project-oriented thinking as well as collaborations organized in the form of projects.

In any case: what succeeds, can succeed, could succeed or fail shapes concepts and working methods. The perception of events is often determined – on whatever level – by projects as an expression of transformation, invention, achievement, preconditions, while the daily grind of institutions and businesses continues to remain invisible.

In this sense for me “From the Laboratory to the Project” indicates a passage from unfettered, searching experimentation, reminiscent of the alchemists, to the laboratories of the Bauhaus – which can be very productive – to that which is structured in a more consolidated way, ways of working not determined by routine. Having become an exemplary project worker, perhaps I see such procedural relationships more pointedly than others. Despite all this talk about projects, they exist almost exclusively as special cases in addition to “linear” ways of working, and therefore remain peripheral appendages to regular business, although they are the actual field for energy concentration. In hardly any organization do projects receive the necessary budgetary or structural support. Energies could be much more productive in terms of design if so much would not have to be constantly self-organized anew and available services could provide relief. By contrast, decidedly trans-disciplinary collaborations, without which a deeper analysis is barely thinkable, are possible only sporadically because organisational forms, territorialities, career patterns, specialisations, interests, methods, terminologies, budget systems, authorization priorities and work schedules

can create barriers. Art and science are certainly examples in this regard. Symposia, collected texts and media debates can sometimes counterbalance this, but the systems of work themselves hinder it. The right to disengage for projects proves how limited free space in general is. But even in the field of university teaching and research, projects developed through team work – publications, concepts, designs, models, analyses, presentations, exhibitions, etc. – clearly show the productivity of intellectual achievements.

Concentrating on this makes it clear: serious projects are creative initiatives and spaces for opportunities and should more aggressively be perceived as such.

At the University of Applied Arts in Vienna I have seen how protracted transformations aimed in this direction can be. It has now been 25 years since I developed the basic features of an explicitly “project-oriented organisation” for them. A structure that would provide consolidated services, from workshops intended specifically for this, to authorities providing support for the financial aspects of projects, the acquisition of third-party funds, project applications, contract law, legal advice, publicity, journalism, budgeting, computer services, exhibition organisation and an accompanying mentoring of economic collaborations, all aimed at facilitating the transmission of project work into wider society. Since I have consistently been in close contact with artists because of the freer climate and initially gained a lot of project experience as a professional consultant, especially in public administration and NGO work, I was appointed to the University (then still the Hochschule) for Applied Arts in Vienna – first as advisor, because at the time a “re-orientation of art schools” was pending<sup>4</sup>. Within the administration, this was to be a tough, as of yet unfinished developmental process. However, in the meantime, we explicitly consider ourselves to be a “project university,” since project work is valorised and correspondingly embedded in the study regulations.<sup>5</sup> Based on this conceptual work, I was appointed as professor for the newly created subject “Art and Knowledge Transfer,” in order to better implement project thinking and project work structurally and to expand external relations. Originally primarily focused on economic collaborations, decentralized initiatives have proven to be more advantageous. It is only little by little that some of the advisory services could be handed over to the administration. In the meantime, upgraded to the status of Institute, the Centre for Art and Knowledge Transfer offers specially conceived trans-disciplinary projects in order to provide students with experience external to their own more narrow subject fields.

It should be recalled that for the longest time, no impetus came from the Sciences. Cross-disciplinary projects as interventions into autonomous fields of competence are not always welcome because they make shortcomings

as well as achievements clear. Much is dependent on the openness toward collaboration. For example, I was once punished with icy disinterest by Niklas Luhmann at a podium discussion because of my speech in favour of a project-orientated working process. Years later his student Dirk Baecker explained his behaviour in the following manner: “Back then, Luhmann was just not interested in this field; he concentrated entirely on social theory and system analysis. One has only to look at the vocabulary used in the previous decades in our social-, humanities- or cultural studies descriptions. The word network played no role. It has become more common only in the past 10 years. Had we thought about this earlier, with all it entails, that is thinking about dependence between independent systems, then we would have been interested in entirely different milieus, not just in blockages in the system. It would have been possible to promote living environments more strongly in these basically illusionistic apparatuses, to understand project conditions in a more complex way.” The ability to initiate knowledge transfer and adaptive action are decisive for the selection of opportunities and connections, determining “what type of project one may subsequently do.”<sup>6</sup>

The often cited *Ich-AG* (“Me Incorporated, Self Incorporated”) propagated by Tom Peters is particularly topical. Although projects are central to this philosophy, much of it is reduced in a rather manic way to the *Ich* (“I”), without keeping an eye on group work and working structures. The fitting “manager-speak” slogans are:

- × “I am my projects.” “The *Ich-AG* ... is concentrated 100 percent on The Project” “is occupied with work that makes sense.”
- × “An *Ich-AG* ... ‘continuously renews itself/cultivates curiosity/grabs every opportunity’ to learn something new” ...”regularly asks: Who am I?/ What do I want to be?”<sup>7</sup>

The basic pattern is clearly that of a man/woman – practically every person – as a one-man enterprise, who does work “that is worth its money,” as is explicitly stated. Nothing else counts. This becomes compulsive and depressing in light of high unemployment rates and precarious working conditions. At the same time, it is obvious that large parts of the working world are being transformed into project-like structures. Clichés of the unconventional must serve as perspective. As in the “Third World,” work tends to be based on mixed financing with part-time work. Mentally enriching projects are thereby only one side of things, with radical “flexibilisation” to secure one’s existence as the other, darker side. Projects therefore also symbolize insecurity and acceleration. The effects of meaning-

ful project work in the not-for-profit sector should also be kept in mind, and how extensive, unpaid project work – that is self-exploitation – is a prerequisite for producing economically viable results. In light of such developments, project experience and competence for self-organisation is useful in many professions. This should be particularly valued in art education, since not even close to all alumni ultimately become art producers (often working in a project-oriented way) but instead work in education, as graphic designers, architects, journalists or whatever else. Art education often continues to operate in an indirect way.

#### REGARDING HISTORY

This is why I researched the origin of project-oriented thought and would like to present Daniel Defoe’s text: *An Essay upon Projects*, written in 1697 and published in London in 1697.<sup>8</sup> Here, the term “project” was popularized for the first time. In the Anglo-American world, new editions of the text appear regularly, while the rare German language versions sold out a long time ago. “Every new voyage the merchant contrives is a project,” says Defoe. Questions of comportment are important for him, as when he writes: “Projects of the nature I treat about are doubtless in general of public advantage, as they tend to improvement of trade, and employment of the poor, and the circulation and increase of the public stock of the kingdom; but this is supposed of such as are built on the honest basis of ingenuity and improvement, in which, though I will allow the author to aim primarily at his own advantage, yet with the circumstances of public benefit added.”<sup>9</sup> Defoe supported the glorious revolution of 1688/89 (an event often underestimated on the continent) and already led an exemplary project life, as a business man who failed again and again, as a political advisor, secret agent, journalist, founder of a newspaper and writer. With Robinson Crusoe he created, in a way, the self-made man – and colonialist – who finds his way wherever he may be. Hardly any other literary figure has remained so popular. A counter-fiction closer to contemporary thinking in other ways is, for example, Robert Musil’s more circumspect “human of possibilities,” a man incapable of making decisions, apparently a very Austrian figure. Here are some excerpts from my Defoe-research<sup>10</sup>, with sources included:

- × In literature, I found the earliest use of the word “project” in Hamlet (1600/1601), where the plan to murder Claudius is thus termed. In Shakespeare’s later work *The Tempest*, it is used in the sense of future plans.



- × In his “Discourse on Method” (1637), Descartes spoke of his striving for insight as a project raising consciousness regarding the process of doubt. Originally, he had the following title, translated here as: “The project of a universal science that can raise our nature to its highest degree of perfection.”
- × Project-makers mark the transition to modern times. From the beginning, they broadly expanded its meaning, often accompanied by a sharp polemic, emphasizing its frivolous nature. Spain’s projectistas became legendary. France’s project-makers are described by Werner Sombart as “full of disquiet, full of serendipity.” “Misjudged inventors, the romantics of action” were just as often among these as were the bankrupt or “bohemians, who escaped from bourgeoisie and now would like to get back in.”
- × Jonathan Swift – his entire life an adversary of Defoe – satirically described the “Great Academy of Legado” in *Gulliver’s Travels* (1726) in the form of a bizarre, overdrawn caricature of the Royal Society and the mania for projects that had broken out. The assembled scientists – just like in a mysterious laboratory – attempt to generate sun rays from cucumbers, to transform excrement into the food it originated from, to build houses from the roof downwards, to use spider webs as the basic material for textiles or to preserve knowledge through food in the form of wafers soaked with brain tincture.
- × In the German-language realm, there is talk of projects with a slight delay of only 150 years. Early on, Johann Heinrich Gottlob von Justi spoke of all humans as “project makers.” Schiller’s *Die Räuber* (The Robbers, 1781) only speaks of project-makers in a cursory way: humans and their “great projects – their god’s plans and mouse businesses, their wonderful race for happiness” are commented on in a highly sceptical manner. Goethe’s *Faust* – who is, according to Sombart, the “classical business man” – can be understood as a parable of a project. The hypertrophic goal anticipating genetic technology: “a wonderful work is soon brought to a close ... a human will be made.”
- × For Werner Sombart – whether in *Modern Capitalism* (1902) or in *The Bourgeoisie* (1913) – “Projects” and businesses included anything where “any realization of a far-sighted plan, requiring the ongoing collaboration between several people under one unified will is necessary in order for it to be implemented.” He expressly writes that this is “in no way limited to the economic. Instead, economic enterprises form a sub-category of enterprises in general.” In light of omnipresent economic forces, this is a radical, idealistic perspective because it expressly considers not-for-profit forms of acting.

Sombart’s contemporary John Maynard Keynes can be considered to be a prototype for project-orientation, someone who never permitted his excessive eclecticism to become a professional limitation. Keynes undertook projects “as publicist, theatre director, financier of a ballet company, patron, art collector and founder of the British Arts Council as well as professor, stock broker, manager of the greatest British insurance company, government civil servant in the India Office and in the treasury, owner and publisher of the liberal weekly paper *The Nation*, government advisor, chief editor of the *Economic Journal*, financial administrator of King’s College and finally, as a revolutionary of economic thinking, for whom an entire era – the years of prosperity from Bretton Woods 1944 to the first oil crisis in 1973 – was named.”<sup>11</sup> In spite of specialisation, such projects remain possible, since there is now a constant compulsion for professional re-orientation, which is portrayed as trendsetting and unavoidable. What in the past seemed only within reach of the financially secure and those working in the arts and freelance fields, has become an ambiguous role model, while the criteria “projects to be taken seriously” is visibly marginalized.

#### CONCERNING TIMELINESS

I collected contemporary statements in my “Reader of Projects,” where Alexander Kluge, Peter Sellars, Zaha Hadid, Anselm Kiefer, Wolf Prix/Coop Himmelb(l)au and numerous other voices from the arts, sciences, social studies and civil society state their point of view. In “project cultures” such as *Forschende Denkweisen* (Thought in the Process of Research), as my volume of essays regarding artistic work is entitled, produce connections that make complexity graspable making in possible for art, science and many other fields to increasingly benefit from one another.<sup>12</sup> The following excerpts from my “reader-résumé” provide points of reference:

- × The enlightenment definition from the encyclopaedia of Diderot and d’Alembert (1751 – 1752) is remarkable because of its irony: “*Project* (Moral). A plan that one intends to realize: however it is a long way from project to execution and a still longer way from execution to success. How often humans fall into senseless undertakings!”
- × Jean-Paul Sartre, the long-time influential proponent of existentialism, suggested man is a “design, which is lived subjectively,” becoming that “into which he makes himself.” By contrast, Hannah Arendt, says in her “*Vita activa*” that a “thinking of beginnings” is important, that it requires a “mysterious ability to even be able to begin something new.”

- × In light of overflowing design processes, Vilém Flusser states in “From Subject to Project” that humans should “re-invent themselves from a subject to a project,” via work that has become a freelance activity, “because not reality, but possibility is the field of freedom.”
- × In an anthology published by Jürgen Kocka and Claus Offe concerning the History and Future of Work it is explicitly in the “labour market of artists and publishers” that a “generalizing solution” is seen. A confused interrelationship of paid and unpaid productive activity has been the norm for a long time in any case.
- × Manfred Faßler, who analyzes society from a media based point of view, emphasizes – as an expression of a “crisis of institutions” – the significance of the new “communities of projects bound to no social type and no topography.” “Those who do not cooperate, lose,” he says, “and the connective pattern for this is ‘project:’ a temporary small federation”, because “the programmatic speech of digital culture is that of projects.”
- × For Luc Boltanski and Éve Chiapello, “The New Spirit of Capitalism” (her book on this subject) is shaped by the “creation of the project-based polis,” as a “collection of active contacts, from which forms develop,” as it was originally characteristic for groups finding each other based on common interests in art and science that were active without being organized.
- × Alexander Kluge sees in projects that are to be taken seriously “a form for advancing self-esteem in humans.” They are “basically anticipations, expressions into a distant future” and a symptom of social conditions, because “when humans have more potential than they require, then there are projects.”

TRANSFER PROJECTS  
AT THE  
UNIVERSITY OF APPLIED ARTS  
IN VIENNA

The following sketches of my style of project-work at an art academy are intended to illustrate possibilities for implementation – ways of creating free spaces in which the concern is experiences of foreignness and questions regarding artistic processes. presence of mind and connections. Since students can be active for a while outside their chosen subject, without being reminded of their limits, it differentiates this from project sequences within certain disciplines. These past few years, the main focus has been little known regions adjacent to the EU: the Middle East, North Africa

and the Black Sea. The accompanying publications, Edition Transfer, edited by me and published by Springer Vienna/New York, make clear how these “special explorations” and communicative enterprises can be documented in text and image.<sup>13</sup> Travel is a process of approaching and exploring, so residence “in a foreign place” would in each instance become the actual “project space,” separate from the usual everyday of the participants. In the preparation for the project, introductions are offered. Students are selected based on project proposals and can take part for free in the international projects. Including an exhibition and publication, there is approximately 100,000 EUR available for a two-year budget, part of which can come from foundations. In this mix between students, teachers and guests, group constellations are created that could hardly ever occur during regular university business. Multiple voices and contrary viewpoints are considered important, text and image as media of the same rank. These types of collaborative patterns clearly can be realized. The neuralgic point remains how projects are supported by internal organisation, how they are taken into account as trans-disciplinary approaches and what opportunities to connect arise for the participants. In any case, the results are experiences which cannot be gained through individual travel or the publications.

- × In the most recent project, published with the title “Graue Donau, Schwarzes Meer“ (Gray Donau, Black Sea) in 2008, there were several trips by ship down the Donau, a train trip to Odessa and stays in Crimea and in Istanbul. As a framework for thinking, I worked through significant aspects of the history of the places. We had talks by contemporary witnesses, for example the photographer Erich Lessig, the EU negotiator in former Yugoslavia Wolfgang Petritsch and the expert for Middle Europe Jacque Le Rider. The ecologist Ortun Veichtlbauer described the transformation of the Donau into an energy producer and transportation route. Writers such as Friedrich Achleitner and Ferdinand Schmatz (Vienna), Dragan Velikic (Serbia), Mircea Cartarescu (Romania) und Juri Andruchowitsch (Ukraine) are represented with contributions. The philosophers Anatolij Achutin (Moscow) and Burghart Schmidt (Vienna) discussed the transformation of the left in Odessa. The State Literary Museum and the Jewish Museum of Odessa as well as the Chekhov-Garden in Yalta became focal points. There were extended talks with Mustafa Djamiljow, the elected representative of the Crimean Tatars (*fig. 1*). In a complex GPS process, Michael Aschauer charted the banks of the Donau and the Bosphorus in a filmic way. In total, an almost 600-page long article was produced, which the daily paper Der Standard referred to as “measuring between-Europe” in an extensive review.

- × For Sahara. Text and Image Essay (2004), the Libyan Desert was the terrain that was explored – as the empty space, the mythical void so strongly shaped by religions. We were interested in what became of Libya’s revolution. Communication must be possible in ostracized “rogue nations,” too. The filmmaker Peter Kubelka provided a significant article about the “Origin of Art,” which begins with picking up a strange stone and attributing meaning to it (*fig. 2*). The photographer Elfie Semotan, who usually works in New York, worked in the desert for the first time in this project. Artists such as Michael Hoepfner reacted to the open situation. Manfred Faßler described stages of “human self-training in terms of media,” starting with stone age cave drawings; the philosopher Burghart Schmidt saw the desert as a space for transfers; the political scientist Claus Leggewie described Africa as the continent of the future, and the historian Aram Mattiolo described the excesses of the Italian dominance of power in the country. In a “Sahara Dictionary” I processed aspects of its history and some of my own earlier desert experiences.
- × The Transfer Project Damascus (2003) brought the expanse of Syria into view. For several months we lived with diverse groups in a rented house in Syria and could therefore actually dive into this “oriental” city, collaborate with craftspeople and come into intensive contact with invited guests. The Syrian philosopher Sadik J. al-Azm described his exposed position; there was only a short text of his available in Germany at the time, “Unease in Modernism. Enlightenment in Islam“. The architect and city researcher Nazih Kawakibi delivered a strong city history, little of which is known in Europe. Jamal Chehayed commented on his work as a translator of Proust into Arabic. The author Amin Maalouf from Beirut formulated his view regarding the crisis region of the Middle East. The participating students developed diverse, impressive projects, be it for the problem of water supply and water pollution, about meeting the Syrian astronaut Mohammed Faris or a widely acclaimed motorcycle helmet worked with traditional wood inlays and conceptualized by Constantin Luser (*fig. 3*). The book is in German and Arabic throughout. It starts from the back for readers of Arabic, which posed a graphic design challenge. In spite of an artistic approach that was highly unusual for Syria, the reverberations in the media were considerable and included TV reports and comments in the Syria Times. Study in Austria could be arranged for two Syrian women and one Syrian man in architecture, music and photography. Many of the students said that their view of the world changed during these few weeks, and many expanded their impressions through future travels and projects.

In connection with a creative environment, diverse impulses for a more subtle way of thinking about projects develop from these types of working experiences.

- × Specifically universities – and especially those focusing on art – should more strongly be understood as a platform for a multifaceted project-culture and direct their structures toward this. Learning-by-doing remains a useful basis for this, as well as for mixing generations.
- × If trans-disciplinary working methods become a theme, it must be kept in mind how different cultural spheres, such as music, visual art, literature, architecture, design, graphic design, fashion, film, dance or philosophy, sociology and cultural studies gained acceptance and have educated themselves as “business systems.” Some fields are far more project-oriented and internally collaborative than others. Some have budgets available through organized requests; however, in many areas, much develops over years in a very risky way without these prospects.
- × Operating as a connective is the fact that the work in all above mentioned cultural spheres is organized in projects, as different as the forms may be.
- × This speaks for structural transformations strengthening a delicate project-culture, in which small competencies come to bear in a collaborative way. Specifically in research, teaching and education there is much work to do, since a trans-disciplinary approach is still often perceived as unfairly encroaching onto other fields of competence.
- × In architecture it becomes especially clear how work is changing in the direction of highly complex project-oriented collaborations with institutions, engineering offices, diverse consultants, statics, construction inspection, controlling and contract experts. To what extent architecture that deserves the name can even be implemented today is talked about everywhere. To integrate knowledge, other than technical, from many diverse sectors is often an illusory undertaking because the pressure to be efficient and budgets narrowly limit such free spaces, and initiatives to do this are “privatized” and become unaffordable. However, this points precisely to trends that move in the direction of truly innovative networks.
- × Art events are drastically globalizing, disengaging from western dominance. This should lead to many interesting forms of project work.

It is taking place, but it requires more backing than blanket commercialisation and routine musealisation.

- × From cultural institutions such as theatres, operas and museums much has been moved “outside” – to festivals, special exhibitions, to new places, visibly, because this makes possible more intensive forms of energy concentration and attention – but it is at the same time an institutional critique. Because battles over distribution between basic financing of institutions and projects often run their course at the expense of the latter, chances for “the exceptional” are reduced and must be held in balance through project-culture arguments.
- × Especially important would be the subtle differentiation of project financing, whether it is related to urbanism, architecture, design, film, artistic experiments, composition, literature or research, so that intellectual achievements that develop without pre-existing demand and are not rewarded by the market are granted support as processes.
- × These developing fields should be strengthened particularly at universities. Much is produced without pay or is marginally paid for in the form of some sort of donation. However, this type of productivity shapes what is called cultural society and civilisation. If there was only marketable cultural achievement, the bleakness would be depressing. An economy without non-commercial, meta-economic free areas becomes absurd.
- × “In one way or another” a great deal manages to ultimately be brought forward and publicly displayed. How this “in one way or another” is constituted should generate more interest. In order to do this, efficient mediation structures would be needed to provide relief from many of the organisational requirements that soak up energy.
- × For some time now, politics has operated in a project-oriented way – that is, by announcing a concentration of energy on that which is “extraordinary.” Because of the tendency toward emotion-eliciting “image democracies,” that which produces a broad creative field through the strengthening of “knowledge democracies” and “visibility rich in information” is oversimplified, as is emphasized by Manfred Faßler of the University of Frankfurt, who often participates in our projects. (Nach der Gesellschaft (After Society), Munich 2009)
- × A maximalistic Greenpeace slogan indicates that the dimension of project thinking can barely be limited: “If the world was a bank, you would have saved it a long time ago!”
- × Universities should perceive in a more collaborative way that, for the longest time already, world spanning networks outside academia are being shaped by broadly diversified project initiatives. This occurs

in the form of civil society, foundations, NGOs, as programmes for micro-financing all the way to climate protection or the “Millennium Project” of the UNO, which postulates global progress with eight main points supposedly achievable between 2005 and 2015 ...

- × It should be kept in mind that the perception of the events is often determined by projects, as an expression of change, by interventions, achievements, preconditions perceived as essential.
- × The often inflationary-non-committal talk about projects distracts from the substantial, technical contours and dependencies which provide an overview through planning. It distracts from the development of a framework that would flatten hierarchies – increasingly operating in a project-oriented way. However as long as no finer differentiating project terminology asserts itself (perhaps to be found through a competition), the term “project” remains useful, especially if it denotes innovative instruments structuring temporary collaborations that aim towards the “extraordinary” – that is, ideally toward setting new standards.
- × At the core, it is about the expansion of initiative and space for opportunity on different levels; in light of the appearance of acute crisis, this is a highly topical theme.

- 1 Ernst Bloch, *Das Prinzip Hoffnung* (Frankfurt/Main, 1974), Volume 1, 1.
- 2 Markus Krajewski (ed.), *Projektemacher. Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns* (Berlin, 2004), 23.
- 3 Jürgen Habermas, *Die Moderne – ein unvollendetes Projekt. Philosophisch-politische Aufsätze 1977–1990* (Leipzig, 1990); Heinrich Klotz, *Die Zweite Moderne. Eine Diagnose der Kunst der Gegenwart* (München, 1996); Ulrich Beck, *Die Erfindung des Politischen* (Frankfurt/Main, 1993), 33; Neil Postman, *Die zweite Aufklärung. Vom 18. ins 21. Jahrhundert* (Berlin, 1999).
- 4 Christian Reder “Interne Strukturanalyse und Entwurf einer projektorientierten Organisation,“ *Neuorientierung von Kunsthochschulen*, ed. O. Oberhuber et. al. (Wien, 1985), 171.
- 5 Gerald Bast “Tendenz Projektuniversität. Das Schaffen neuer Realitäten ... Perspektiven universitärer Produktivität,“ *Lesebuch Projekte. Vorgriffe, Ausbrüche in die Ferne*, ed. Christian Reder (Wien-New York, 2006), 255; www search term: Entwicklungsplan Universität für angewandte Kunst Wien.
- 6 Dirk Baecker, “Lesebuch Projekte,“ 205.
- 7 Tom Peters, *Top 50. Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG* (München, 1999).
- 8 Christian Reder (ed.), *Daniel Defoe. Ein Essay über Projekte, London 1697* (Wien-New York, 2006).
- 9 *Ibid.*, 100.
- 10 Reder, *Defoe*.
- 11 Dorothea Hauser, *Freund und Feind. Zwei Erinnerungen (1949)*, ed. John Maynard Keynes (Berlin, 2004).
- 12 Reder, “Lesebuch Projekte,“ especially 449; Christian Reder, *Forschende Denkweisen. Essays zu künstlerischem Arbeiten* (Wien-New York, 2004).
- 13 Christian Reder, Erich Klein (ed.), *Graue Donau, Schwarzes Meer. Wien Sulina Odessa Jalta Istanbul* (Wien-New York, 2008); Christian Reder, Elfie Semotan (ed.), *Sahara. Text- und Bildessays* (Wien-New York, 2004); Christian Reder, Simonetta Ferfaglia (ed.), *Transferprojekt Damaskus* (Wien–New York, 2003).