

Kunst und Kapital

Was Künstler von der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben – oder nicht haben

RAPHAELA HENZE

*Making money is art, and working is art
and good business is the best art.
Andy Warhol*

1. Einführung

Dass Künstler mit Unternehmen oder Unternehmern zusammenarbeiten, ist kein Novum. Der geneigte Leser mag gleich an Stipendienprogramme für Künstler, an Preise und Auszeichnungen, an artists in residence oder andere Formen der ‚kunstbasierten Intervention‘ (BIEHL-MISSAL 2011) denken. Er vergisst dabei aber rasch, dass die Beziehung zwischen Künstler und Unternehmen respektive Unternehmer auch wesentlich grundlegender eine klassische Geschäftsbeziehung zwischen Käufer und Verkäufer sein kann und in der gesamten bisherigen (Kunst-)Geschichte auch überwiegend war. Der autonome Künstler, als nur sich selbst gegenüber verantwortlichem Genie, existiert erst seit dem 19. Jahrhundert. Die – allerdings nur noch vereinzelt zu findende – Vorstellung, dass die Kunst und ihre Erschaffer ohne die Wirtschaft auskämen, ist der gerade in Deutschland noch sehr hohen, staatlichen Förderung zuzuschreiben (PRIDDAT 1999: 106).



Abb. 1: Carl Spitzweg, *Der Porträtmaler*, 1852/55 (Öl auf Leinwand, 22,1 x 40,3cm, MGS 1506, Museum Georg Schäfer). Die Art und Weise, wie die Figuren dargestellt sind, zeigt die Ironie mit der Spitzweg verdeutlicht, dass das Porträtmalen reiner Broterwerb sein kann.

Die Mehrzahl der Werke, die wir heute bewundern, entstand als Auftragskunst. Kunst und insbesondere der Künstler leben davon, dass sich für die jeweiligen Werke ein – zahlendes – Publikum findet und sie unterliegen damit den Gesetzen des (Kunst-)Marktes, auf die jedoch an dieser Stelle nicht eingegangen werden soll. Vielmehr soll der Künstler im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen stehen. Welche Gründe gibt es – über den reinen Broterwerb hinaus – mit Unternehmen und ihren Repräsentanten zusammenzuarbeiten?

Die Frage, was Unternehmen und Unternehmer von der Zusammenarbeit mit Künstlern haben, ist für meine Begriffe in der Literatur weitaus häufiger gestellt,¹ wenn auch möglicherweise noch nicht abschließend beantwortet worden. Unabhängig davon, ob dieses auffällige Missverhältnis damit zu begründen ist, dass Künstler kaum eine Lobby haben und es somit für die Erforschung ihrer Belange selten Fördergelder zu beantragen gibt, muss dieses Thema angegangen werden.² Zum einen, weil das Kulturmanagement denjenigen, der Kunst und Kultur schafft, niemals aus dem Fokus verlieren darf, will es sich nicht seiner (von manchen immer noch nicht vollständig anerkannten) Existenzberechtigung berauben. Zum anderen, weil das Betrachten nur der einen Seite einer Partnerschaft niemals zielführend für ein nachhaltiges Miteinander, das auch Unternehmen anstreben sollten, sein kann.

Auf der einen Seite der Partnerschaft steht nun unter anderem die (Selbst-)Darstellung des Unternehmens oder des Unternehmers als weltoffen, modern, flexibel, aufgeschlossen und gebildet (WYSS 2006: 238). Zur Inszenierung von Macht gehörte es lange Jahre, sich vor den entsprechenden Insignien – nämlich zeitgenössischer Kunst, die manche als eher sperrig und damit für die vorangestellten Zwecke als besonders

1 So konnte man etwa am 17.02.2011 im *The Economist* lesen, dass die Wirtschaft viel von der Kunst lernen könne und auch Brigitte Biehl-Missal (2011) widmet sich in ihrem Buch *Wirtschaftsästhetik* ausschließlich der Dienstbarmachung von Kunst für Unternehmen.

2 Armin Chodzinski, u. a. Wissenschaftler und Aktionskünstler mit Erfahrung in Unternehmen und der Beratung, plante an der Fachhochschule Luzern ein Projekt namens *art in company*, das Künstler und Unternehmen zusammenbringen sollte. Chodzinski hat als einer der ersten begonnen, sich der Thematik aus künstlerischer und nicht aus rein unternehmerischer Perspektive zu nähern. Das Vorhaben *art in company* wurde in der zweiten Phase gestoppt. Laut Chodzinski hatten die Kunsthochschulen Angst vor dem Thema. Bereits im Jahr 2002 näherte sich die vom *Siemens Arts Program* geförderte Ausstellung *Art & Economy* in den *Deichtorhallen* in Hamburg der Wechselbeziehung von Kunst und Wirtschaft.

geeignet erachten – zu präsentieren (ULLRICH 2000).³ Viele Vorstände, Berater und Banker wie auch Politiker ließen sich unter anderem vor Werken von Baselitz (etwa Gerhard Schröder und Ronald Berger), Förg (Rolf Breuer) oder Berry (Jürgen Kluge) oder noch wirkungsvoller, da mehr Nähe suggerierend, gleich im Atelier der Künstler ablichten (etwa Gerhard Schröder bei Jörg Immendorff oder Hilmar Kopper bei Markus Lüpertz) (zur Bedeutung von Ateliers sowie ihrer Vermarktung durch die Künstler s. ULLRICH 2007: 141ff.).⁴ Die Information über die entsprechende Person, die so transportiert werden sollte, ist eindeutig. Einige Jahre später, vielleicht auch im Zusammenhang mit der Finanzkrise, scheinen viele Unternehmenslenker aber auch andere, bodenständigere Inhalte vermitteln zu wollen. Immer häufiger, so scheint es, weicht die Kunst den Firmenlogos oder transparenten Hintergründen etwa aus Glas.

Neben der (Selbst-)Inszenierung gibt es weitere Gründe, die Unternehmen zu Kooperationen mit Künstlern bewegen. Einer großangelegten Studie der Universität Stockholm, die erstaunlicherweise wenig Aufmerksamkeit insbesondere in Unternehmenskreisen gefunden hat, verdanken wir belastbare Zahlen, die belegen, dass sich die Zusammenarbeit mit Künstlern auf die Mitarbeiterbeziehung, -bindung und sogar -gesundheit (etwa zu messen an Fehl- und Krankheitszeiten) positiv auswirkt (THEORELL et al. 2012). Ein spannendes, hier aber nicht im Fokus stehendes Feld, wäre auch das Recruiting von Künstlern – und zwar nicht nur für temporäre Projekte, sondern als festangestellte Mitarbeiter. Patricia Pitcher hat 1997 in *The Drama of Leadership – Artists, Craftsmen, and Technocrats and the Power Struggle that shapes Organizations and Societies* auf die Vorteile von Künstlern in Führungspositionen hingewiesen.⁵ Allerdings geht es ihr dabei weniger um Künstler qua Ausbildung oder Selbstverständnis, sondern eher um Eigenschaften, die sie Künstlern zuschreibt. Ein spannender Ansatz, der

3 S. a. die von Ullrich kuratierte Ausstellung *Macht zeigen – Kunst als Herrschaftsstrategie* im Frühjahr 2010 im *Deutschen Historischen Museum* in Berlin.

4 Welche Faszination Ateliers ausüben, dokumentierte zuletzt auch die *Staatsgalerie Stuttgart* Anfang 2013 mit der eindrucksvollen Ausstellung *Mythos Atelier*.

5 Aufbauend auf dem Artikel *Managers and Leaders: Are they different?* von Abraham Zaleznik, der bereits 1977 in der *Harvard Business Review* die Behauptung aufstellte, dass eine gute Führungspersönlichkeit größere Ähnlichkeit mit einem Künstler habe als mit den in den gängigen Lehrbüchern als Optimum dargestellten strategischen, kontrollierten Technokraten. Ähnlich schon zu Beginn des 19. Jahrhunderts Joseph A. Schumpeter in *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, nach dem ein guter Unternehmer ein Künstler sein müsse, um die wirtschaftliche Entwicklung voranzutreiben.

in seiner Verallgemeinerung allerdings nicht ungefährlich und daher kritisch zu sehen ist.⁶

Auf die Auswirkungen der Zusammenarbeit von Unternehmen und Künstlern auf Kundenbeziehung, -gewinnung und -bindung soll an dieser Stelle ebenso wenig eingegangen werden wie auf die Themen Employer Branding, Personalmanagement und -entwicklung, Markenreputation, Image- und Absatzförderung, Kunst als Wertanlage, Corporate Cultural Responsibility und Standortaufwertung.⁷ Lediglich die Erkenntnis, Kreativität als Ressource für Innovation zu nutzen, soll mit einigen weiteren Sätzen gewürdigt werden, da sie sich – anders als die vorher genannten – zumindest in Deutschland erst seit relativ kurzer Zeit durchzusetzen und unter der von Martin Tröndle (2006) kreierten Bezeichnung Wirtschaftsästhetik wissenschaftliche Beachtung zu gewinnen beginnt. Künstlerische Methoden sollen für Organisationen dienstbar gemacht werden, neue Perspektiven sollen zu neuen Handlungsansätzen führen, die unter anderem die Innovations- und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter verbessern, aber auch positiven Einfluss auf Prozesse und Produkte haben. Vor dem Hintergrund, dass die Lebensdauer der meisten Unternehmen unter 20 Jahren liegt und ihr Ausscheiden aus dem Markt in der überwiegenden Zahl der Fälle auf die fehlende Anpassung an neue Gegebenheiten zurückzuführen ist, muss es erstauen, dass dem Thema Innovation erst vergleichsweise spät der ihm gebührende Raum – auch in der Managementausbildung (BECKER 2012) – gegeben wird. Der Aufstieg der Kreativwirtschaft, wie auch die Erfolge von US-amerikanischen Unternehmen, die offensichtlich weniger Berührungängste mit der Kunst haben⁸ und die Erkenntnis, dass Emotionen und Vorstellungen die Kaufentscheidung stark beeinflussen, mögen ein Übriges getan haben, um das Thema auch in Deutschland voran und Unternehmen an die Künstler und Kreativschaffenden zu bringen. Von diesen erwartet man nun einiges. Neben dem entsprechend kreativen und innovativen Input sollen bestenfalls auch noch

- 6 S. a. MINTZBERG (2005: 10): „management is more art, based on insight, vision, intuition.“
- 7 Zu letzterem insbesondere FLORIDA (2002, 2005). Zum Thema insgesamt BLANKE (2002) und die aufschlussreiche Studie von BERTHOIN ANTAL (2011) sowie BIEHLMISSAL (2001), die sehr dezidiert die mit den jeweiligen künstlerischen Interventionen verfolgten Zielsetzungen aufzeigt und zahlreiche Praxisbeispiele anführt.
- 8 Der Erfolg von *Apple* gründet zum einen im innovativen Design, das unverkennbar Anleihen beim deutschen Industriedesigner Dieter Rams genommen hat, zum anderen aber auch in einem vertieften Verständnis von Musik sowie von Rezeptionsgewohnheiten.

Impulse in Richtung Organisationskritik oder Unternehmenskultur von den Künstlern ausgehen.

Für eine nutzbringende Partnerschaft ist es somit bedeutsam, die Motive beider Seiten zu kennen. Es entsteht noch zu häufig der Eindruck, dass Unternehmen die Zusammenarbeit mit Künstlern eher naiv bis intuitiv angehen und über die Vorstellungen der Künstler, ihre Ideen des gemeinsamen Vorhabens sowie über die Komplexität kreativer Prozesse zu wenig wissen.⁹ Vertreter einer Agentur in Süddeutschland, die für Unternehmen Kunstkonzepte anbietet, erklärten, dass es sich in fast allen Fällen noch um Gestaltungskonzepte für Firmenräumlichkeiten handelt. Dass Architektur und räumliche Gestaltung großen Einfluss auf Atmosphäre und Unternehmenskultur haben (BIEHL-MISSAL 2011: 102ff.), soll mitnichten in Abrede gestellt werden. Erstaunlich ist jedoch, dass trotz diverser Anbieter, etwa von Firmentheatern, über andere kunstbasierte Interventionen noch relativ selten nachgedacht wird. Dabei kann man schon nach kurzer Beschäftigung mit dem Thema herausfinden, dass es durchaus Künstler gibt, die sich zu Unternehmenskooperationen ihre Gedanken machen und diese mit den ihnen eigenen Mitteln auch entsprechend kundtun.

Verena Landau, in Düsseldorf geborene Künstlerin der Leipziger Schule, konterkariert das Bedürfnis nach Bedeutungserhöhung mancher Wirtschaftslenker, wenn sie etwa ein Foto des ehemaligen *McKinsey Deutschland*-Chefs Jürgen Kluge vor einem Werk von Robert Berry, abmalt und es in ihre *Feindbild Edition* aufnimmt.¹⁰

9 Und dies obwohl es in mehreren europäischen Ländern Organisationen gibt oder gab, die als sog. ‚Mittler‘ zwischen Künstlern und Unternehmen vermitteln und versuchen, beide für Projekte zusammenzubringen bspw. TILLT in Schweden, *Artists-in-Labs* in der Schweiz oder *Disonancias* in Spanien. In Stuttgart bietet die *Akademie Schloss Solitude* das Programm *art, science & business* an und versucht damit Synergien zwischen den Bereichen und den in ihnen tätigen Personen herzustellen.

10 Verena Landau schuf einen ‚Bild-Pool‘, bestehend aus etwa zwanzig Porträtfotos, die sie Tageszeitungen, Illustrierten sowie dem Internet entnommen hatte. Sie bat daraufhin Leipziger Bürger ihren ‚Lieblingsfeind‘ auszuwählen, den sie dann in Öl auf Leinwand persönlich in den Wohnungen der Teilnehmer aufhängte und diese somit für vierzehn Tage mit ihm konfrontierte. Abschließend führte Verena Landau Gespräche mit den Teilnehmern und hielt diese auf Video fest.



Abb. 2: Verena Landau, *Feindbild-Verleih 03* (Jürgen Kluge/McKinsey Deutschland 2005, Öl auf Leinwand, 65 x 85 cm, Foto: Andreas Wünschirs, Leipzig)

Verena Landau (2007) wehrt sich gegen die ‚Funktionalisierung von Kunst durch die Wirtschaft‘: „Ich denke, dass man nach wie vor Unternehmen an einem neuralgischen Punkt treffen kann, wenn man ihnen den Zugriff auf Kunst entzieht.“ Landau würde Kunstwerke – darunter auch ihre eigenen – gerne wieder aus den Vorstandsetagen abholen (Abb. 3):



Abb. 3: Verena Landau, *Kunstraub_Kopie 08* (Edition: KUNSTRAUB_KOPIE 01-13, Entstehungsjahr 2005, 1. Auflage [30 Ex. + 5 AP] zugunsten der Edition *Kunst gegen Konzerne* 2007, Digitale Fotomontagen, 21 x 29,7 cm)

Neben moralischen Skrupeln – „Will ich überhaupt an Unternehmen verkaufen, deren Geschäfte in menschenrechtsverletzende Mächenschaften verwickelt sind, die aber gerade durch Kunstförderung versuchen, sich einen ethischen Anstrich zu geben?“ (LANDAU 2007) – macht die Künstlerin auf eine mehr oder weniger euphemistische Imagefunktionalisierung von Kunst aufmerksam, die möglicherweise für einige Unternehmen den Ausschlag für die Zusammenarbeit mit Künstlern gibt. Allerdings weiß auch Verena Landau, dass sie ihre Werke verkaufen muss, will sie von der Kunst leben. Schon Aristoteles schrieb in seiner Poetik, dass der Warentausch nicht mehr nur mit ökonomischen, sondern auch mit ethischen Problemen einhergeht. Doch geht es wirklich immer nur um das Dilemma Geld oder Moral, Kunst contra Kommerz? Können Unternehmen Künstlern nicht vielleicht doch mehr bieten als viele vermuten mögen?

Nach Ansicht von Jürgen Bachmann (2012: 135ff.) gibt es gute Gründe, die für Kooperationen von Künstlern mit Unternehmen sprechen. Unternehmen bieten Musikern Auftrittsmöglichkeiten oder darstellenden Künstlern Ausstellungsfläche, manchmal gar Vernissagen mit Druck von Katalog, Presseeinladung und Öffentlichkeitsarbeit.¹¹ Darüber hinaus erhalten die Künstler Zugang zu Topentscheidern und können ihr Netzwerk um einen solventen Kreis von Personen und Kommunikatoren erweitern. Auch ergibt sich über die Unternehmen eine Kommunikation in Zielgruppen, die sonst schwer zu erreichen sind, da das Interesse an Kunst und Kultur noch eher schwach ausgeprägt ist. Auch die Verbindung zu einer Marke könnte für Künstler von Nutzen sein, sofern ein Imagetransfer stattfindet.

Es soll jedoch nicht verschwiegen werden, dass es auch den Premiummarken nicht immer gelingt, jeden gewünschten Künstler unter Vertrag zu nehmen. Dabei spielen auf Seiten der Künstler weniger die Bedenken Verena Landaus eine Rolle, als vielmehr ein Verständnis des eigenen Markenwertes, das Künstler durchaus besitzen. So wird ein Herbert Grönemeyer nicht bei einem Firmenkonzert auftreten und seine eigene Marke mit der eines Unternehmens, Premium hin- oder her, vermischen. Allerdings ist nicht jeder Künstler, insbesondere am Anfang einer Karriere, in einer solchen Situation und kann es sich aussuchen, ob und für wen er auftritt.

11 So etwa Praxis der Deutschen Bundesbank in Frankfurt am Main.

2. Befragung von Künstlern

Um die Sicht der Künstler auf Unternehmenskooperationen zu beleuchten, wurde von Mitte Dezember 2012 bis Ende Februar 2013 eine Onlinebefragung bei unterschiedlichen Akteuren durchgeführt.¹² Ziel war es nicht, ein repräsentatives Sample aller in Deutschland agierenden Künstler zu erhalten, sondern Stimmen und Stimmungen einzufangen sowie Tendenzen aufzuzeigen. Dass das Thema viele Künstler bewegt, wurde unter anderem durch die Vielzahl von Emails deutlich, die die Verfasserin von Künstlern erhielt, die sich gerne über das Vorhaben austauschen und an den Erkenntnissen der Untersuchung partizipieren wollten. Insgesamt haben sich in dem genannten Zeitraum von knapp drei Monaten 200 Künstler aus den Sparten bildende Kunst, Musik, Literatur und Theater/Tanz an der Befragung beteiligt. Die Mehrzahl der Befragten kommt mit 91 Personen aus der bildenden Kunst, gefolgt von der Musik, der sich 87 der Befragten zuordneten. 20 Befragungsteilnehmer sind Autoren und lediglich zwei Personen kommen aus der Sparte Theater/Tanz.¹³

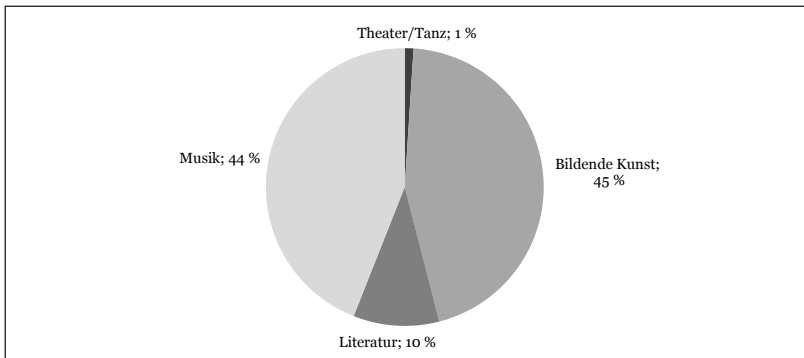


Abb. 4: In welcher Sparte sind Sie tätig [N = 200]

- 12 Über die Kunstvereine Schwäbisch-Hall, Heilbronn, Hohenlohe, Stuttgart, Erlangen und Bochum, die Künstlerdozenten des Studiengangs Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Kultur- und Freizeitmanagement an der Hochschule Heilbronn, ferner den Tübinger Verleger Hubert Klöpfer, den Karlsruher Galeristen Sebastian Baden und Antje Breucking von der Künstleragentur der Folkwang Schule in Essen, Steven Walter vom PODIUM Festival Esslingen und Jürgen Bachmann sowie die *Commerzbank Stiftung* wie auch die *Würth Stiftung* wurden unterschiedliche Künstler befragt. Die ebenfalls um Unterstützung gebetene Künstlersozialkasse wollte aus datenschutzrechtlichen Gründen keinen Hinweis auf die Befragung platzieren.
- 13 Es haben sich noch sieben weitere Personen (Kategorie ‚Sonstige‘) an der Befragung beteiligt. Da es sich bei diesen aber um Personen mit Tätigkeiten im Kulturmanagement handelt, werden ihre Antworten im Folgenden nicht berücksichtigt.

45 % der Befragten hatten bereits Kontakte zu Unternehmen geknüpft. Beide Befragten aus der Sparte Theater/Tanz gaben an, über entsprechende Kontakte zu verfügen. Bei den in der Befragung vertretenen Musikern waren es immer noch über 50 %, die angaben, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten. Das Schlusslicht bildet die Literatur. Nur 35 % der Autoren bejahten die Frage nach Unternehmenskontakten.

Nur 41 % der Befragten – und damit 4 % weniger als diejenigen, die tatsächlich Kontakte mit Unternehmen pflegen – gaben an, selbst aktiv auf diese zuzugehen und den Kontakt zu suchen. Unter den Befragten sind viele Preisträger. Auf diese gehen die Unternehmen zumeist direkt zu.

Bei der Frage nach der Art der Zusammenarbeit wurden in unterschiedlichen Formulierungen folgende Antworten am häufigsten gegeben:

- Entgegennahme von Preisen und Auszeichnungen,
- Auftritte bei Feierlichkeiten/Jubiläen/Firmenveranstaltungen,
- Ausstellungen in Firmenräumlichkeiten,
- Durchführung von Workshops,
- Endorsement für Musikinstrumente,
- Sponsoring von Auftritten,
- Auftragsarbeiten (etwa Erstellen von Broschüren, Werbematerialien etc.).

Auffällig ist, dass bei der beschriebenen Art und Weise der Zusammenarbeit relativ wenig Innovatives erscheint. Die auch von Ariane Berthoin Antal (2011) geäußerte Vermutung, dass Unternehmen gerade in Deutschland noch relativ selten Wagnisse (die durchaus auch kostspielig sein können) mit ungewissem Ausgang eingehen, wird mithin bestätigt. Künstlerische Prozesse in Unternehmen zu implementieren oder die künstlerische Perspektive zur Organisationskritik zu nutzen, scheint noch nicht in Deutschland angekommen zu sein. Unterstrichen wird dies durch die Äußerung eines Befragungsteilnehmers:

Ich hatte eine Auftragsarbeit zu machen. Dabei war ich sehr eingengt und das Ergebnis stand schon viel zu klar vor Augen. Es war keine eigene Lösung oder Kreation von mir gewünscht.

Sollte dies das gemeinhin in Unternehmen vorherrschende Verständnis von der Zusammenarbeit mit Künstlern sein, hat die Wirtschaftsästhetik noch ein weites Betätigungsfeld. Derzeit bleibt das Potenzial, das in der Zusammenarbeit von Künstlern und Unternehmen steckt, offenbar weitgehend ungenutzt, was unter Umständen für die Unternehmen ein

Risiko bedeuten kann. Als Gründe, die aus Sicht der Künstler für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen sprechen, wurden überwiegend genannt:

- Unternehmen haben Geld, Künstler keins/stabile wirtschaftliche Verbindungen/höhere Gagen als im öffentlichen Sektor möglich;
- höhere Aufmerksamkeit für das eigene Schaffen. Zugriff auf eine Vermarktungsinfrastruktur, die man sich selbst nicht aufbauen kann/Steigerung des Bekanntheitsgrades und Erweiterung des Netzwerkes;
- Schärfung des eigenen Profils, wenn es sich um ein Unternehmen mit klarem Markenprofil handelt;
- Menschen mit Kunst in Berührung bringen, die damit sonst wenig zu tun haben/Erschließen neuer Publikumsschichten;
- Versicherung der Instrumente/Kunstwerke;
- ein Vorteil könnte sein, dass Künstler Kenntnis von den Abläufen und Strukturen und den Arbeitsbedingungen in Unternehmen erhalten. Diese können dann in das Kunstschaffen Eingang finden/Erweitern des Verständnisses von wirtschaftlichen Zusammenhängen und Organisationsstrukturen/Vernetzung der Arbeitsfelder.

Am häufigsten verwiesen die Künstler bei der Frage nach den Vorteilen einer (möglichen) Zusammenarbeit auf die Finanzen. Eine Kooperation mit einem Unternehmen soll in erster Linie Geld und damit auch ein gewisses Maß an Sicherheit (etwa durch Stipendien) bringen. Viele grenzten an dieser Stelle bewusst zum öffentlichen Sektor ab, der offensichtlich auch die Zusammenarbeit mit den Künstlern sucht und in dem viele Künstler hauptberuflich – z. B. in staatlich geförderten Einrichtungen – beheimatet sind. Von der Privatwirtschaft versprach man sich höhere Gagen oder hatte bereits die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen besser bezahlen (können) als öffentliche Einrichtungen.

Da die Aufmerksamkeitssteigerung von den Befragten häufig angeführt wurde, erfolgte bei einem Künstler, der vor relativ kurzer Zeit mit einem renommierten Preis ausgezeichnet wurde, jedoch nicht namentlich genannt werden möchte, eine Nachfrage, um zu prüfen, ob sich durch die Anerkennung ein größeres Interesse an seinen Werken konstatieren ließe. Die Antwort fiel eher verhalten aus, auch wenn der Künstler in der Tendenz eine Steigerung und Bestätigung des Interesses an seinem Werk bemerkte, was er vor allem auf eine Ausstellungsreihe, den Katalog und die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zurückführt. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Unternehmen über andere Möglichkeiten der

Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings verfügen, als sie einem einzelnen Künstler zur Verfügung stehen. Auch ist das dort vorhandene – und ebenfalls von vielen Künstlern ins Feld geführte – Netzwerk von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Es lassen sich darüber möglicherweise weitere solvente Interessenten für die Werke oder Auftraggeber für Aufführungen und Konzerte finden. Ein Selbstläufer in Sachen Marketing und Absatzsteigerung scheint aber selbst eine renommierte Auszeichnung nicht zwingend zu sein. Ein Jazzmusiker schrieb: „Wo ist das Unternehmen, das mit mir arbeiten will? Ich will. Sofort!!!!!!“

Eine Vielzahl von Emails sowie sich daran anschließende Gespräche zeigten, dass zahlreiche Künstler durchaus mit Unternehmen zusammenarbeiten würden. In erster Linie ging es dabei ums Geldverdienen und die klassischen, gemeinhin bekannten und auch in dieser Befragung überwiegend genannten Formen der Zusammenarbeit. In zweiter Linie hatten die Künstler aber durchaus eigene Ideen, wie eine Kooperation effektiver und zum beiderseitigen Nutzen gestaltet werden könnte.

Unternehmen können von der Kooperation profitieren, wenn Künstler und Kunstwerke Teil der Unternehmenskultur werden und so eine Vermittlung gegenüber den eigenen Mitarbeitern und den Kunden und der Öffentlichkeit ermöglicht wird.

Erstaunlich viele Antworten weisen allerdings auf negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit hin. Künstler in Firmenräumen Ausstellungen durchführen zu lassen, für diese allerdings nichts zu zahlen und auch keine Ankäufe zu tätigen, scheint keine unübliche Praxis zu sein. Auch Musiker sollen mit Auftrittsmöglichkeiten und den sich daran eventuell anschließenden Engagements zum kostenfreien Auftreten geködert werden. Manche sprachen sogar von einem ‚pay-to-play‘.

Im Hinblick auf die zu Beginn der Befragung genannten Formen der Zusammenarbeit, kann nicht verwundern, dass es der Mehrzahl der Künstler um eine geschäftliche Beziehung im Sinne von Leistung (Kunst) und Gegenleistung (Geld) geht. Auch wenn dies stark im Vordergrund stand – so formulierte ein Befragungsteilnehmer deutlich: „Über das Finanzielle hinaus sehe ich keinen Vorteil“ – so gab es durchaus Stimmen, die einen Mehrwert über den monetären Aspekt hinaus sahen. Von sozial erwünschtem Antwortverhalten kann dabei nicht ausgegangen werden, da die Befragung anonym durchgeführt wurde und als Forschungsprojekt einer Hochschule nicht im Ruf steht, Informationen zur Verwertung von Unternehmen zu generieren. Es kann bei den Befragten eine gewisse Neugier dem System Wirtschaft gegenüber kons-

tatiert werden, das man gerne kennenlernen würde, um die gewonnenen Erkenntnisse in die künstlerische Arbeit einfließen zu lassen.

Dies ist ein Ansatz, an den bei zukünftigen Kooperationen angeknüpft werden sollte. Unternehmen sollten nicht nur adäquat für Leistungen der Künstler zahlen, sondern herausstellen, dass sie durchaus auch für die Künstler einen Erkenntnisgewinn zu bieten haben. Letzteres ist aber nur dann der Fall, wenn man den Künstlern die entsprechenden Einblicke gewährt und nicht reine Auftragsarbeiten vergibt oder Workshops mit vorher festgelegten Ergebnissen durchführen lässt. Hierzu ein Künstler:

Solche Kooperationen sind immer wieder spannend und neu. Sie machen aber nur dann Sinn, wenn beide Seiten einen Nutzen davon haben und damit glücklich sind. Man lernt immer etwas dabei, nicht nur ich, sondern auch die Unternehmen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Künstler sehr abwehrend reagieren, wenn sie den Eindruck gewinnen, für etwas vereinnahmt zu werden, für das sie aus einer Vielzahl von Gründen nicht stehen möchten. Als Nachteile bzw. Schwierigkeiten mit Kooperationen, wurden überwiegend genannt:

- weil man mit den Zielen, der Firmenphilosophie, den Werten nicht übereinstimmt;
- wenn Unternehmen Einfluss auf die künstlerische Arbeit nehmen wollten/rigide Vorgaben/Zensur;
- keine Bezahlung/Unterbezahlung/Abzocke/Knebelverträge.

Einige der Befragten gaben an, aus ethischen und moralischen Gründen bereits auf eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmen verzichtet zu haben. Von mehreren bildenden Künstlern wurde betont, dass sie häufig den Eindruck haben, von den Unternehmen nur zur kostengünstigen oder kostenneutralen Innendekoration der Firmenräumlichkeiten engagiert zu werden. Aber auch einige Musiker und Autoren erwähnten, dass ihre Leistungen nicht immer adäquat gewürdigt wurden. Leider war auch mehrmals zu lesen, dass die Künstler sich nicht ausreichend wertgeschätzt fühlten. Ein Künstler berichtete sogar davon, bei einer Kooperation herablassend behandelt worden zu sein.

Es gibt jedoch sehr viele Künstler, die – abgesehen von den genannten Einschränkungen – einer Kooperation mit Unternehmen positiv gegenüber stehen. Eine gewisse Skepsis ist dennoch spürbar. Diese basiert jedoch überwiegend auf Unkenntnis. Die Mehrzahl der Befragungsteilnehmer verfügt über keine eigenen Erfahrungen mit einer Unternehmenskooperation, weshalb möglicherweise das eine oder andere Klischee oder Vorurteil im Hinblick auf Unternehmen noch

Bestand haben dürfte. Werfen die Künstler den Unternehmen in einigen Fällen eine herablassende Behandlung vor, so darf nicht verschwiegen werden, dass viele Künstler die Kunstkompetenz in den Unternehmen auch nicht besonders hoch einschätzen. So wurde als Grund gegen eine Zusammenarbeit der Mangel an Kunstverständnis in Unternehmen angeführt: „Mangel an Kunstverständnis. Kunstkenntnis lediglich als Vehikel zur Gewinnmaximierung.“

Diese Gewinnorientierung wird mehrmals als Grund für eine ablehnende Haltung gegenüber Unternehmenskooperationen genannt. Ebenso darf nicht unbeachtet bleiben, dass es auch der Mehrzahl der Künstler primär um Geld und Sicherheit geht, wenn sie auf Unternehmenskooperationen und deren Vorteile angesprochen wurden. Nicht alle Künstler sind also derart kapitalismuskritisch, was sich bspw. in folgender Einzelmeinung widerspiegelt: „Solange der Preis stimmt: Keine Gründe dagegen.“

Einen interessanten Ansatz bringt ein bildender Künstler, der über eine Vielzahl von positiven Erfahrungen mit Unternehmen verfügt, mit dieser Aussage ein:

Es ist merkwürdig, dass Künstlern die Frage nach den Grenzen der Kooperation mit Unternehmen eher gestellt wird als anderen Kleinunternehmern. In dieser Hinsicht ist der bildende Künstler in Bezug auf die Sicherung seiner Existenz und dem Interesse an Verkäufen durchaus einem anderen Kleinunternehmer oder Selbstständigen vergleichbar, z.B. Grafiker, IT-Techniker, Installateur, Gebäudereiniger, Malermeister, Architekt.

Aufschlussreich ist hier zweierlei: Zum einen die Selbstbezeichnung des Künstlers als Kleinunternehmer. Zum anderen die moralischen Ansprüche, die von der Gesellschaft an Künstler, aber eben nicht an Handwerker etc. herangetragen werden, weil Künstler – vielleicht zu Unrecht – als moralisches Korrektiv verstanden werden. Die Ergebnisse dieser Befragung, aber auch weitere Gespräche zeigen, dass viele Künstler, insbesondere der jungen Generation, sich sehr wohl als Kleinunternehmer verstehen. Sie haben wenig bis keine Berührungängste mit Unternehmen, sondern vielmehr großes Interesse an betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und deren Verwertungsmöglichkeiten für das eigene künstlerische Schaffen (HENZE 2012). Dies ist auch gar nicht so verwunderlich, wie viele meinen und wie ein Blick in die Vergangenheit verdeutlicht. Sebastian Baden (2012: 213) beschreibt dies trefflich:

Kunst hat sich also im Zuge der ökonomischen Befriedung Europas, Amerikas und der wirtschaftsmächtigen Länder selbstständig gemacht. Der Künstler wurde Unternehmer, unabhängig von Glaubenskämpfen der Kurie und in hassliebender

Distanz zu den Repräsentanten kolonialistischer Hegemonie. Doch bald darauf geplagt von kleinen Zukunftsängsten, bürgerlich drögem Geschmack und konservativen Auftraggebern. Dagegen half nur die Gewöhnung an den Habitus der Avantgarde, die beständig Bürgerschreck spielt und hinter der Fassade um kleine Zuwendungen buhlt.

Auch die Wirtschaftsästhetik scheint bis dato nur ein ‚Entweder-Oder‘ zu sehen. Entweder der Künstler kooperiert mit dem Unternehmen zu dessen Wohl – welches in vielfältiger Gestalt daherkommen kann – oder er gibt den Kapitalismuskritiker, verweigert sich, beziehungsweise gibt seiner kritischen Haltung eine künstlerische Ausdrucksform. Die wichtige Frage, was denn der Künstler für Vorteile aus einer Zusammenarbeit ziehen könnte, wird auch bei Brigitte Biehl-Missal (2011) nicht gestellt.

Berthoin Antal (2011) hat in ihrer Forschung einen weiteren Aspekt aufgeführt, der von Kunstschaffenden als Nachteil einer Kooperation mit Unternehmen gesehen werden könnte, der aber in dieser Umfrage von keinem der Befragten genannt wurde. Sie geht davon aus, dass Künstler in den eigenen Kreisen eine Marginalisierung fürchten, weil sie mit der Unternehmenskooperation angeblich Ideale – welcher Art auch immer – verraten. Vielleicht tröstet es diejenigen Künstler, die sich auf Kooperationen einlassen, dass Berthoin Antal ihnen zumindest wirtschaftlichen Erfolg bescheinigen kann. Ob dieser sich nun aber tatsächlich erst als Ergebnis einer Kooperation mit Unternehmen eingestellt hat oder nicht schon vorher – zumindest in ausbaufähigem Zustand – vorhanden war, lässt sich der Forschung nicht entnehmen. Es kann aber, wie schon erwähnt, davon ausgegangen werden, dass Unternehmen sich gut überlegen, mit wem sie zusammenarbeiten und sich in der Mehrzahl der Fälle für die Zusammenarbeit bereits etablierte Partner auswählen.

3. Zusammenfassung

Aufschlussreich sind besonders zwei Ergebnisse der Befragung. Zum einen die starke Betonung des finanziellen Mehrwerts einer Zusammenarbeit. Zum anderen, die relativ geringen Erfahrungen mit Kooperationen, die über ein reines Leistungsverhältnis oder über Kultursponsoring hinausgehen. Sebastian Baden (2012: 209) hat die These aufgestellt, dass Geld als *Lingua pecunia* die Ökonomie des Kunstsystems dominiert. Im Anschluss an die Befragung kann dies durchaus bestätigt werden. So verständlich es ist, dass Künstler für ihre Arbeit angemessen entlohnt werden wollen, so sehr verwundert, dass über das Finanzielle hinaus nur selten ein Mehrwert in der Kooperation gese-

hen wird. Dies mag daran liegen, dass Künstler Nutzenkategorien per se ablehnen (PRIDDAT 1999: 105), was die Befragung allerdings nicht bestätigt. Wahrscheinlicher ist somit, dass sowohl Unternehmen als auch Künstler noch zu wenige Vorstellungen davon haben, wie sich eine Zusammenarbeit zum Wohle beider gestalten und über Kunst als schmückendes Beiwerk hinausgehen kann. Dies ist insofern verwunderlich, als dass das Thema nicht ganz neu ist. Bereits 1999 forderten Andreas Grosz und Daniel Delhaes (1999: 1) mit *Die Kultur AG*, ideologische Denkblockaden zu durchbrechen und ausgetretene Pfade zu verlassen, damit Kultur und Wirtschaft sich nicht mehr auf die Verteilung von Mitteln – die durchaus wichtig ist – begrenzen. Wobei erwähnt sein muss, dass die Verteilung, was das Finanzielle anbelangt, eine Einbahnstraße war und immer noch ist, und auch Grosz und Delhaes leider – allerdings wohl unbeabsichtigt – den Nutzen für das Unternehmen stärker in den Vordergrund rücken als den für den Künstler. Ob der eine zwingend dem anderen folgt, darf aber bezweifelt werden.

Wie viel in den seither vergangenen vierzehn Jahren gerade in der Wirtschaft geschehen ist, ist gemeinhin bekannt. Mit reinem Lehrbuchwissen ist den Herausforderungen der Globalisierung sowie des Wettbewerbs um Ideen und kreative Mitarbeiter nicht mehr beizukommen. Mithin wäre es also für die Wirtschaft durchaus angebracht, sich zu öffnen – und warum also nicht der Kunst und den Künstlern, denen man doch Eigenschaften zuschreibt, von denen man sich für Unternehmen, die Mitarbeiter und insbesondere die Unternehmenskultur viel verspricht?

Es wäre daher an der Zeit, bisherige Kooperationen zu prüfen und Vorschläge für deren Verbesserung und Weiterentwicklung anzubieten. Kreative und innovative Vorhaben, wie das Projekt *Produkt & Vision* des *Kunstfabrik am Flutgraben e.V.* mit dem *Cornelsen Verlag* in Berlin (BRELLOCHS/SCHRAT 2005), gibt es noch zu selten. Die Belegschaft bekommt von der Kreativität des Künstlers häufig kaum etwas mit; oft weiß sie nicht einmal, was genau die Firma fördert und – eine nicht ganz unwichtige Frage, insbesondere in Zeiten von Kurzarbeit und Massenentlassungen – warum sie dies tut (GROSZ/DELHAES 1999: 8). Ferner müssen Untersuchungen zur Übertragbarkeit von künstlerischer Kreativität auf die Mitarbeiter erfolgen (ULLRICH 2007: 137). Gleichzeitig muss gefragt werden, warum ausgerechnet Künstler den Kommunikationsprozess oder den Teamgeist voranbringen sollen, zumal viele Künstler alles andere als Teamplayer sind.

Die Frage, ob eine kollektive Auseinandersetzung mit Kunst die Mitarbeiter wirklich offener und vorurteilsfreier gegenüber Neuerungen

macht, wie Terhalle (1999: 121ff.) vermutet, oder ob die Integration eines mit der Sammlung des Unternehmers bestückten Museums in die Firmenarchitektur, wie bei der *Adolf Würth GmbH & Co. KG* in Künzelsau, die gewünschten Wirkungen erzeugt, muss an dieser Stelle unbeantwortet bleiben. Die Messung eines teilweise nicht klar definierbaren Erfolges ist dabei schwierig.¹⁴ Wichtig ist jedoch, dass man sich bereits zu Beginn über die wechselseitigen Erwartungen verständigt. Ferner sind systematische Ansätze in Hinblick auf erfolgreiche kulturbasierte Interventionen notwendig. Brigitte Biehl-Missal hat hier bereits zahlreiche Beispiele zusammengetragen. Allerdings fehlt noch ein Katalog von Essentialia, an dem sich zukünftige Projektteilnehmer, sei es auf Seite der Unternehmen, der Künstler oder etwaiger Mittlerorganisationen, orientieren können. Zu diesen Mindeststandards sollten Zielvorstellungen, die Bezahlung, der Zugang zu Informationen und Personen, die Ergebnisoffenheit und die Nichteinmischung durch das Unternehmen in künstlerische Prozesse ebenso zählen wie die auf Freiwilligkeit basierende Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und die Art und Weise der ggf. in Teilen zu anonymisierenden Berichterstattung zu den erzielten Ergebnissen. Für alle Beteiligten sollten diese Standards, unabhängig von der Größe des Unternehmens oder der Kunstsparte (BLANKE 2002: 10), transparent sein und gelten. Diese Kodifizierung würde den Unternehmen das vermitteln, was sie benötigen, aber in der Zusammenarbeit mit Künstlern vermeintlich eher selten finden, nämlich Sicherheit. Bei Künstlern würden gegebenenfalls Hemmschwellen abgebaut, die sie als Einzelne einem Unternehmen gegenüber haben und auch sie würden Sicherheit dahingehend erhalten, dass sie nicht nur eine adäquate Gegenleistung für ihr Schaffen erwarten dürfen, sondern auch in ihrer Arbeit nicht beschränkt oder gar zensiert werden. Ein Werkzeugkasten für kunstbasierte Interventionen, die für beide Seiten einen Gewinn darstellen, zu entwickeln, muss zukünftiger Forschung überlassen bleiben. Relevant wäre sie nicht nur aus Sicht der Unternehmen, sondern – und dies hat die hier vorgestellte Studie ergeben – auch aus Sicht der Künstler, denn Interesse an der Zusammenarbeit ist durchaus vorhanden.

14 Indikatoren wie bspw. Krankenstand und Patentanmeldungen liefert die eingangs bereits erwähnte Studie der Universität Stockholm.

Literatur

- BACHMANN, Jürgen (2012): Die Brücke zwischen Kunst und Wirtschaft als gut geteerte Straße – In: Henze, Raphaela (Hg.), *Kultur und Management – Eine Annäherung*. Wiesbaden: Springer VS, 135-139.
- BADEN, Sebastian (2012): Geld oder Leben! Zur revolutionären Ökonomie des Kunstsystems – In: Henze, Raphaela. (Hg.), *Kultur und Management – Eine Annäherung*. Wiesbaden: Springer VS, 209-226.
- BECKER, Timo (2013): *Management mit Kultur – Die wachsende Rolle von Kunst und Kultur in der Management Ausbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- BERTHOIN ANTAL, Ariane (2011): *Managing Artistic Interventions in Organisations: A Comparative Study of Programmes in Europe*. <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-267627>>.
- BIEHL-MISSAL, Brigitte (2011): *Wirtschaftsästhetik*. Wiesbaden: Gabler.
- BLANKE, Torsten (2002): *Unternehmen nutzen Kunst – Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- BRELLOCHS, Mari/SCHRAT, Henrik (2005): *Raffinierter Überleben. Strategien in Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos.
- FLORIDA, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- FLORIDA, Richard (2005): *Cities and the Creative Class*. New York, London: Routledge.
- GROSZ, Andreas/DELHAES, Daniel (Hgg.) (1999): *Die Kultur AG – Neue Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft*. München: Hanser.
- HENZE, Raphaela. (Hg.) (2012): *Kultur und Management – Eine Annäherung*. Wiesbaden: Springer VS.
- LANDAU, Verena (2007): *Landau im Gespräch mit Henry Mathews*. <<http://www.verenalandau.de/texte/gespraech.htm>> [02.05.2013].
- MINTZBERG, Henry (2005): *Managers not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- PITCHER, Patricia (1997): *The Drama of Leadership – Artists, Craftsmen, and Technocrats and the Power Struggle That Shapes Organizations and Societies*. New York: Wiley.
- PRIDDAT, Birger (1999): Kultur unternehmen – In: Grosz, Andreas/Delhaes, Daniel (Hgg.), *Die Kultur AG – Neue Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft*. München: Hanser, 105-114.
- TERHALLE, Johannes (1999): Kunst in Unternehmensberatung und Personalentwicklung – In: Grosz, Andreas/Delhaes, Daniel (Hgg.), *Die Kultur AG – Neue Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft*. München: Hanser, 212-217.
- THEORELL, Töres/OSIKA, Walter/LEINEWEBER, Constanze/MAGNUSSON HANSON, Linda L./BOJNER HORWITZ, Eva/WESTERLUND, Hugo (2012): Is Cultural Activity at Work Related to Mental Health in Employees? – In: *Int. Arch Occup Environ Health*, DOI 10.1007/s00420-012-0762-8.
- TRÖNDLE, Martin (2006): Wirtschaftsästhetik. Forschen an der Schnittstelle von Kunst und Wirtschaft. – In: *KM Magazin* 84, 15.
- ULLRICH, Wolfgang (2000): *Mit dem Rücken zur Kunst*. Berlin: Wagenbach.
- ULLRICH, Wolfgang (2007): *Gesucht: Kunst! Phantombild eines Jokers*. Berlin: Wagenbach.
- WYSS, Beat (2006): *Vom Bild zum Kunstsystem*. Köln: König.

ZALEZNIK, Abraham (1977): Managers and Leaders: Are they different? – In: *Harvard Business Review* 1977/May-June, 67-78.