

KUK-Fallstudie III

„Abenteuer Kultur“ bei Alnatura und dm*



(Quelle: dm 2013)

Verfasser:

Alexander Schirm und Berit Sandberg

Berlin, Januar 2014

*: Wir danken Natascha Böcker (Alnatura Produktions- und Handels GmbH), Sylvia Hatházy (freiberuflich für Alnatura und DM tätig), Prof. Dr. Götz Rehn (Alnatura Produktions- und Handels GmbH) und Herrn Christian Harms (dm-drogerie markt GmbH + Co. KG) für die Unterstützung bei der Erstellung dieser Fallstudie.

Forschungsprojekt: Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperation als Motor für Wirtschaft und Kunst (KUK)

Der Titel des auf zwei Jahre angelegten Forschungsprojektes **Arts push Business** verdeutlicht bereits den Schwerpunkt und die Ausrichtung des Forschungsthemas.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Herausarbeitung und die Überprüfung des Potentials von Kunst für Unternehmen. Welche künstlerischen Techniken, Arbeits- und Denkweisen sowie künstlerischen Produkte können Unternehmen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation, Markenführung und Marketing effektiv einsetzen. Die zentrale These lautet, dass die Integration von Kunst einen enormen Nutzen für Unternehmen sowohl nach innen (interner Nutzen) und nach außen (externer Nutzen) bereithält. Wenn diese Grundthese stimmt, bedeutet dies zugleich auch, dass für Künstler neben dem klassischen Kunstmarkt ein weiterer interessanter Absatzmarkt existiert, der dazu beitragen kann, die wirtschaftliche Existenz des Künstlers abzusichern.

Berlin gilt als eine der wichtigsten europäischen Städte für Kunst (z. B. berlin biennale, Berlin ArtWeek, Preview Berlin). Gleichzeitig stellt Kunst ein wichtiges Feld der Kreativwirtschaft dar und ist Bestandteil eines der vier Cluster der gemeinsamen Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg. Aus diesem Grund bildet die Analyse von Berliner Künstlern und Unternehmen einen idealen regionalen Forschungsraum.

Ausgangspunkt des Forschungsprojektes ist die Feststellung des Status Quo. Neben einer systematischen Aufbereitung der Literatur werden Unternehmen, Künstler und Intermediäre zur Forschungsthematik befragt, um die Relevanz der Kunstintegration, deren bisherige Nutzung der verschiedenen Spielarten sowie deren Erfolgsfaktoren und Barrieren zu ermitteln. Aufbauend darauf werden Fallstudien von Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) im Sinne eines qualitativen Forschungsansatzes durchgeführt, um Prozesse und Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen im Detail zu analysieren. Dieser qualitative Schritt fokussiert auf die Untersuchung der Trias der Akteure: auf die Unternehmen als Nutzer, auf die Mittler als Intermediäre (Agenturen, Art Consultants, Kreativpädagogen, Unternehmenstheater, Musiker etc.) und die Künstler als Anbieter künstlerischer Leistungen.

Durch die Erhebung und Evaluation gelungener wie nicht-gelungener Konzepte und Fallbeispiele von KUK sollen die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Integration von Kunst in Unternehmen und die Auswirkungen auf den Absatzmarkt für die Künstler ermittelt werden.

Um das Forschungsvorhaben auch als Triebfeder für die (regionale) Wirtschaft auszurichten, sollen die Erkenntnisse in den Aufbau einer KUK-Plattform münden. Diese KUK-Plattform soll in Verbindung mit anderen Vermittlungsansätzen dazu beitragen, Künstler, Unternehmen und Intermediäre für KUK zu sensibilisieren und konkrete KUK zu initiieren.

Die Verfasser

Prof. Dr. Berit Sandberg, geboren 1965 in Kassel, promovierte und habilitierte sich nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen. Sie war in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Nonprofit-Sektor tätig und von 2001 bis 2003 Regierungsdirektorin im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover. Seit April 2003 ist sie Professorin für Public und Nonprofit-Management mit dem Schwerpunkt Marketing an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Dritter Sektor, Stiftungsmanagement, Non-Business Marketing, Personalmanagement und Organisation nichtkommerzieller Institutionen. Kontakt: berit.sandberg@htw-berlin.de

Alexander Schirm, geboren 1983 in Rostock, studierte ab 2004 Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Wismar. In seiner Bachelor-Thesis entwickelte er eine strategische Kulturmarketing-Konzeption für die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern. Sein Masterstudium in „Nonprofit-Management und Public Governance“ an der HTW und HWR Berlin schloss er mit einer Masterarbeit zu preispolitischen Implikationen im Rahmen von Cause related Marketing ab. Studienbegleitend arbeitete er für Kultureinrichtungen (Berlinische Galerie, Berlin Music Commission) und Non-profit-Organisationen (Ärzte ohne Grenzen, Eclipse). Seit Mai 2013 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt ‚Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen als Motor für Wirtschaft und Kunst‘ an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin tätig. Kontakt: alexander.schirm@htw-berlin.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: „Abenteuer Kultur“ bei Alnatura und dm als KUK	1
2	Die Akteure	2
2.1	Das Unternehmen: dm	2
2.2	Das Unternehmen: Alnatura	3
2.3	Die Unternehmensvertreterin und Künstlerin: Natascha Böcker	3
2.4	Die Mittlerin und Künstlerin: Sylvia Hatházy.....	4
3	Das Programm.....	4
4	Der KUK-Prozess bei „Abenteuer Kultur“	6
4.1	Phase 1: Impuls.....	6
4.2	Phasen 2 und 3: Partnerselektion und Konfiguration	6
4.3	Phase 4: Realisierung.....	9
4.4	Phase 5: Reflexion	11
5	Bewertung der Kooperation.....	11
5.1	Nutzen der KUK.....	11
5.2	Probleme im Rahmen von „Abenteuer Kultur“	13
5.3	Erfolgsfaktoren	15
6	Fazit	16
	Quellenverzeichnis	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsdimensionen im Verständnis von Alnatura 5

Abbildung 2: Anzahl der „Abenteuer Kultur“-Workshops bei dm im Zeitablauf 7

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Nutzen der KUK 12

1 Einleitung: „Abenteuer Kultur“ bei Alnatura und dm als KUK

Die vorliegende Fallstudie betrachtet die Einbindung von Kunst in den Unternehmen Alnatura und dm. In beiden Unternehmen gibt es mehrere Beispiele für die Einbindung und Kooperation mit Künstlern in Form einer Kunst-Unternehmens-Kooperation (KUK). In dieser Fallstudie wird die künstlerische Intervention „Abenteuer Kultur“, die regelmäßig in beiden Unternehmen durchgeführt wird, exemplarisch betrachtet.

Die Betrachtung wird durch Aussagen von Natascha Böcker, zu „Abenteuer Kultur“ sowie zu ihrer Arbeit im Alnatura-Projekt „FilialART“, immer wieder an geeigneten Stellen ergänzt. „FilialART“ ist ein künstlerisches Projekt mit dem Ziel unter künstlerischer Anleitung von Lernenden selbst entwickelte Kunstaktionen an einem Aktionstag in einem der Super Natur Märkte des Unternehmens Alnatura unter Anleitung von Natascha Böcker zu realisieren. Das Projekt ist definitorisch nicht als KUK zu betrachten, lässt aber trotzdem wichtige Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Unternehmen erkennen. Die zitierten Aussagen von Frau Böcker beziehen sich vornehmlich auf diese Zusammenhänge und werden insofern nicht isoliert zu „Abenteuer Kultur“ und den Aussagen von der verantwortlichen Sylvia Hatházy behandelt. Es werden daher hauptsächlich der Prozess der KUK „Abenteuer Kultur“, der dem Projekt zu Grunde liegende unternehmerische, aber auch künstlerische Anspruch sowie die Art und Weise der Einbindung der Künstler betrachtet.

„Abenteuer Kultur“ wird sowohl bei dm als auch bei Alnatura in der Berufsausbildung junger Erwachsener eingesetzt und bildet neben Theorie und Praxis eine dritte feste Säule der Ausbildung. Dabei werden in beiden Unternehmen Jugendliche mit Theaterszenen, epischen Texten, Gedichten oder klassischen Stücken konfrontiert, die sie einstudieren und gemeinsam mit anderen Lehrlingen vor Kollegen, Familienmitgliedern und Freunden zur Aufführung bringen. Sie werden dafür von erfahrenen (unternehmensexternen) Theaterpädagogen, Theaterregisseuren oder Schauspielern angeleitet. Jugendlichen schreiben ihre Texte jedoch nicht selbst und es geht in den Texten bewusst nicht um ihren Alltag bzw. nicht darum, wie sie sich richtig oder falsch verhalten, sondern darum, dass sie sich mit Literatur, mit geschriebenen Worten auseinandersetzen. Nachdem man erfahren hat, welche Themen Sie interessieren, werden in Gesprächen und Improvisationen neuralgische Punkte ergründet. Die Auszubildenden erproben in der Auseinandersetzung mit anderen Figuren und in theatralischen Situationen, in die von ihnen dargestellten Figuren kommen, sich selbst. In diesem

Teil des Prozesses nehmen die Jugendlichen ihre Rollen an und entdecken neue Seiten, neue Fähigkeiten und neue Fragen (Hatházy 2009, S. 2f.).

Die Herangehensweisen waren zunächst durchaus unterschiedlich: Bei Alnatura verbringen die Jugendlichen fünf Proben-Tage am Stück zu je siebeneinhalb Stunden außerhalb der Stadt und ohne Mobilfunkempfang und mit ausschließlich vegetarischem Essen. Etwa vier Wochen später bringen sie dann nach einem Proben-Wochenende ihr Stück an einem Sonntag zur Uraufführung. Bei dm probten die Lehrlinge ihr Stück zunächst an acht Tagen, verteilt auf ca. sechs bis acht Wochen, um es dann aufzuführen. Aufgrund des größeren Erfolges wurde diese komprimiertere, von Sylvia Hatházy bei Alnatura entwickelte Vorgehensweise mittlerweile von dm übernommen (Interview Hatházy).

2 Die Akteure

Zunächst werden kurz die für die Fallstudie interviewten Personen sowie die beteiligten Unternehmen vorgestellt. In einem weiteren Schritt werden die Ansätze zur Integration von Kunst in die Unternehmen knapp umrissen.

2.1 Das Unternehmen: dm

1973 eröffnete Götz W. Werner den ersten dm-Drogerie Markt in Karlsruhe. Heute ist dm europaweit in zwölf europäischen Ländern mit rund 2.900 Märkten präsent (dm Online 2013a); in Deutschland wird gerade an der 1500sten Filiale gearbeitet (Interview Hatházy). Im Geschäftsjahr 2012/2013 erwirtschaftete der dm-Konzern 7,69 Mrd. Euro Umsatz (dm Online 2013a). In ganz Europa arbeiten knapp 50.000 Mitarbeiter – davon rund 34.000 in Deutschland. 3.200 junge Menschen erlernen bei dm einen Beruf (dm Online 2013b). Sie wurden seit 2001 in insgesamt mehr als 550 „Abenteuer Kultur“-Workshops für kreatives Handeln und die Schönheit des Wortes sensibilisiert (dm Online 2013a). Dafür beschäftigt das Unternehmen jährlich etwa 170 Künstler (Interview Hatházy).

Die Unternehmensleitung ist anthroposophisch ausgerichtet, was starken Eingang in die Unternehmenskultur findet. In den Unternehmensleitlinien wird die Überzeugung dargestellt, dass ein Unternehmen für die Menschen da sein sollte und nicht anders herum (dm Online 2013b). Junge Lernende werden beispielsweise nicht als Auszubildende oder als Lehrlinge begriffen, sondern intern als „Lernlinge“ bezeichnet. Diese Bezeichnung hat einen aktiven

Wert und lehrt die Jugendlichen früh, ihre Arbeit aktiv, selbstbewusst und selbstbestimmt zu gestalten (Hathazy 2009, S. 1).

2.2 Das Unternehmen: Alnatura

Alnatura wurde 1984 vom Anthroposophen Götz E. Rehn in Fulda gegründet (Süddeutsche Online), der das Unternehmen noch heute leitet. Schon in den folgenden Jahren lagen die ersten Alnatura Produkte in den Verkaufsregalen von tegut (Handelsunternehmen für ökologische Lebensmittel; vgl. tegut Online 2014) und dm-Drogeriemärkten. 1987 wurde unter dem gleichen Namen der erste Bio-Supermarkt Deutschlands eröffnet. Derzeit unterhält das Unternehmen 83 Filialen in 40 vornehmlich deutschen Städten, beschäftigt 2.100 Mitarbeiter und bildet jährlich insgesamt ca. 140 Einzelhandels-, Bürokaufleute sowie Berufsakademie- und Alanus-Studenten aus. Im Geschäftsjahr 2012/2013 erzielte Alnatura einen netto Umsatz von ca. 593 Mio. Euro (Alnatura Online 2013a).

Die Supermärkte bieten nicht nur ein Bio-Vollsortiment aus vorzugsweise regionalem Anbau, sondern sind selbst so nachhaltig wie möglich gestaltet. Dazu gehören Regale aus heimischem Holz, Natursteinfliesen, recycelte Materialien sowie die Nutzung von Öko-Strom der EWS Schönau. Das Unternehmen erhielt bereits zahlreiche Auszeichnungen für seine vorbildliche Nachhaltigkeit, u. a. war es mehrmals für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis nominiert und 2011 tatsächlich als "Deutschlands nachhaltigstes Unternehmen" ausgezeichnet zu werden (Alnatura Online 2013b).

2.3 Die Unternehmensvertreterin und Künstlerin: Natascha Böcker

Natascha Böcker ist als Mitarbeiterin im Bereich des Mitarbeiterservice und -entwicklung im Schwerpunkt Ausbildungsberatung für Alnatura tätig. Sie ist ausgebildete Künstlerin und Erziehungswissenschaftlerin. Ihre Arbeit als Künstlerin bewegt sich insbesondere im Kontext der Gesellschaft bzw. von künstlerischen Interventionen in Organisationen. Hierauf fokussierte sie vor ihrer Anstellung bei Alnatura. So hat sie künstlerische Projekte für die UNESCO Projektschulen realisiert, mit einem Kölner Konzeptkünstler zusammengearbeitet und mit der Universität Münster ein Forschungsprojekt im Bildungsbereich mit künstlerischen Methoden begleitet. Böcker hat sich bewusst für das Unternehmen Alnatura entschieden, weil sie wusste, dass dort mit künstlerischen Methoden gearbeitet wird. Sie hat berufsbegleitend zu ihrer Anstellung bei Alnatura erfolgreich einen Master-Abschluss in bildender Kunst an der Alanus-Hochschule für Kunst und Gesellschaft erworben. Böcker ist als einzige Mitarbeiterin

als Künstlerin im Unternehmen tätig. Im Bereich der Ausbildung ist sie mit dem selbst entwickelten Projekt „FilialART“ tätig, welches das Projekt „Abenteuer Kultur“ bei Alnatura in der Lehrlingsausbildung ergänzt (Interview Böcker). Das Interview mit Frau Böcker bezog sich hauptsächlich auf ihr Projekt „FilialART“.

2.4 Die Mittlerin und Künstlerin: Sylvia Hatházy

Sylvia Hatházy arbeitet als externe freischaffende Beraterin (als Autorin, Regisseurin und Projektkoordinatorin) u. a. für dm, Alnatura und Budnikowsky und betreut sowohl bei dm als auch bei Alnatura momentan die Workshops „Abenteuer Kultur“ sowie die jährlich stattfindenden, vorweihnachtlichen Mitarbeiter-Aufführungen. In der Institution Theater fühlte sich die Künstlerin nie richtig heimisch und wollte stattdessen Theater mit Menschen statt mit Schauspielern machen. Bei Alnatura arbeitet sie künstlerisch noch selbst und komplett eigenverantwortlich. Die Konzeption, Betreuung und Realisierung der Workshops obliegt ihr dort im Gegensatz zu dm noch ganz allein (Interview Hatházy).

3 Das Programm

Durch den anthroposophischen Hintergrund beider Unternehmensgründer wird die Integration von Kultur in beiden Unternehmen großgeschrieben. Das beste Beispiel dafür ist die umfassende künstlerische Intervention „Abenteuer Kultur“. Das Konzept wurde 2001 bei dm vom Unternehmensgründer Götz Werner eingeführt und etwa zwei Jahre später von Alnatura übernommen. Auch die norddeutsche Drogeriemarktkette Budnikowsky übernahm zeitweise das Konzept (Interview Hatházy).

„Abenteuer Kultur“ ist in beiden Unternehmen nicht der einzige Ansatz zur Integration kultureller Elemente. Vielmehr basiert er auf dem beiden Unternehmen immanenten anthroposophischen Selbstverständnis. Sowohl Alnatura als auch dm haben Kultur seit ihrer Gründung in unterschiedlich starker Ausprägung als einen Teil ihrer Unternehmensidentität festgehalten. Exemplarisch wird nachfolgend das Selbstverständnis von Alnatura dargestellt. Alnatura hat Kultur sogar als eine Nachhaltigkeitsdimension definiert, wie Abbildung 1 zeigt.

Das Unternehmen verfolgte diesen Ansatz von Beginn an über alle Hierarchie-Ebenen hinweg. Es gibt neben den „Abenteuer Kultur“-Workshops für die Lernlinge auch das Projekt „FilialART“ von Natascha Böcker sowie ein Weihnachtstheater-Stück, in der Unternehmenszentrale in Bickenbach. Diese sogenannten „Winterspiele“ wurden nach dem großen Erfolg

von „Abenteuer Kultur“ auf Wunsch der Mitarbeiter eingeführt. Sylvia Hatházy wird dazu wie bei den „Abenteuer Kultur“-Workshops als Regisseurin eingeladen (Interview Hatházy; Böcker).

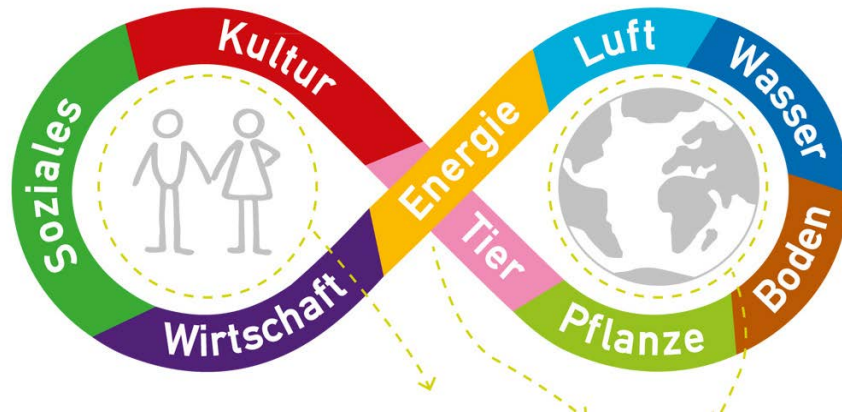


Abbildung 1: Nachhaltigkeitsdimensionen im Verständnis von Alnatura
(Quelle: Alnatura Online 2013c)

Eine weitere Möglichkeit für Mitarbeiter, sich künstlerisch im Unternehmen zu betätigen, ist die Auseinandersetzung mit Alnaturas Unternehmensgrundsätzen im zweitägigen Seminar "Kulturimpuls". Ziel des Unternehmens ist u. a., gemäß dem Leitbild "Sinnvoll für Mensch und Erde" mehr Sinn in die Welt zu bringen (Alnatura Online 2013d). Im Rahmen von Programmen zur Mitarbeiterentwicklung besteht die Möglichkeit, am Wochenende (freiwillig) Malkurse zu besuchen. Zweimal jährlich finden darüber hinaus sogenannte „Impulstage“ für Führungskräfte statt, zu denen externe Künstler eingeladen werden. Zusätzlich gibt es ein reguläres Seminarprogramm zum Thema Führung, zu dem ebenfalls externe Künstler eingeladen werden und in dem die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsalltag gesucht wird.

Das Gewinnstreben ist auf der Ebene dieser künstlerischen Aktivitäten des Unternehmens laut Böcker nur sekundär und nicht Ziel der Unternehmensgestalt selbst. Die persönliche Entwicklung, künstlerisches Handeln an sich sowie der Erfahrungsraum des Mitarbeiters stehen hierbei im Fokus. Kunst wird einerseits, z. B. im Rahmen der Führungskräfte trainings, ganz bewusst eingesetzt, um bestimmte Probleme (z. B. eine notwendige Verbesserung der Teamfähigkeit) zu lösen. Andererseits bleibt sie auch ganz bewusst frei um in ihren Möglichkeiten (z. B. bei der Persönlichkeitsentwicklung) relativ offen zu Tage treten (Interview Böcker).

4 Der KUK-Prozess bei „Abenteuer Kultur“

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Phasen der Kooperation untersucht. Die Vorgehensweisen von „Abenteuer Kultur“ ähneln sich in beiden Unternehmen in Bezug auf die Initiierung, Partnerselektion, Fixierung und Umsetzung der Intervention.

4.1 Phase 1: Impuls

Die Idee, künstlerische Prozesse in die Ausbildung zu integrieren, und somit die Idee zu „Abenteuer Kultur“, hatte 1999 der dm-Gründer Götz Werner. Er las damals einen Aufsatz, in dem es darum geht, dass jungen Menschen zunehmend die Sprache abhandenkommt, dass sich aufgrund von weniger Lesen, weniger an das Sprechen herangeführt werden, dafür mehr Fernsehen und mehr Medienkonsum eines unserer wichtigsten Kommunikationsmittel reduziert. Die Vorstellung, dass seine Drogeriemarkt-Kette viele junge Menschen beschäftigt, die mit Kunden in Kontakt treten sollen, es aber nicht können, ängstigte den Anthroposophen (Hathazy 2009, S. 2; Weiß 2010, S. 234).

Zwei Jahre nach Beginn der Aktivitäten bei dm trat Alnatura an dm mit der Absicht heran, ebenfalls „Abenteuer Kultur“-Workshops durchzuführen. dm verkaufte damals seit mehr als zwei Jahrzehnten Alnatura-Produkte. So kam es zu einem „Export“ des Konzeptes an Alnatura, wobei deren Gründer, Götz Rehn, eine maßgebliche Rolle spielte. Sylvia Hatházy übernahm die Aufgabe mit Begeisterung (Interview Hatházy).

4.2 Phasen 2 und 3: Partnerselektion und Konfiguration

Im Jahr 2000 machte dm Versuche, das Bildungsproblem durch Betrachten und Beschreiben von Bildern anzugehen; Theater war ein weiterer Versuch. Es stellte sich heraus, dass Theater in Abgrenzung zu Tanzperformances oder den Bildbetrachtungen diejenige Kunstform ist, die jungen Menschen die besten Entwicklungsmöglichkeiten bietet, Sprache wieder näher zu bringen bzw. der fehlenden Kommunikationsfähigkeit entgegen zu wirken (Weiß 2010, S. 234). Nicht dadurch, dass sie Texte auswendig lernen und wiedergeben, sondern dass sie Texte begreifen, erleben und mit ihrer eigenen Phantasie füllen.

„Abenteuer Kultur“ wurde ab 2001 bundesweit mit 33 Workshops und 650 Lehrlingen erprobt, für deren Leitung im ganzen Land Künstler gesucht wurden (Hathazy 2009, S.2; Weiß 2010, S. 234). Das Projekt wuchs rasend schnell und nachdem Hatházy im ersten Jahr nur einen einzigen Workshop machte, mussten im Folgejahr schon zwei Kurse angeboten werden.

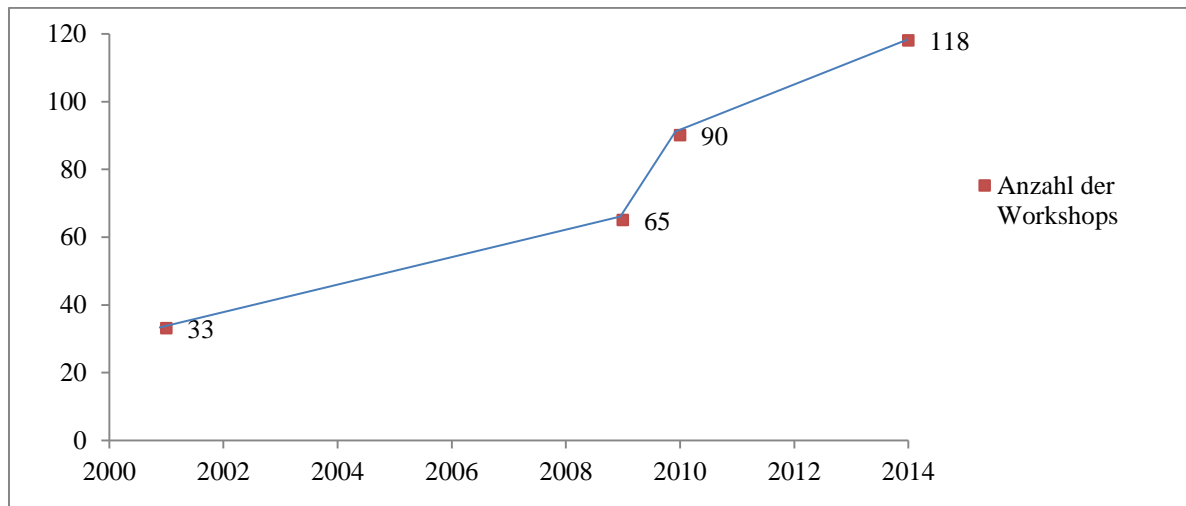


Abbildung 2: Anzahl der „Abenteuer Kultur“-Workshops bei dm im Zeitablauf

Zu Beginn des neuen Jahrtausends arbeiteten bereits 30 externe Regisseure, Ex-Intendanten und Schauspieler für dm. Und es wurden Jahr für Jahr mehr, wie Abbildung 2 verdeutlicht. Es fing mit 33 Workshops an. Im Jahr 2014 werden voraussichtlich 118 Veranstaltungen durchgeführt. Bei Alnatura führt Sylvia Hatházy zur Zeit drei bis vier Workshops im Jahr durch (Hathazy 2009, S.2f.; Interview Hatházy).

Die Initiierung der ersten Workshops gab dm seinerzeit durch Ausschreibungen unter dem Motto "Kunst der Ausbildung" in einschlägigen Theater-Zeitschriften bekannt. Es wurden Theaterpädagogen, Schauspieler und Regisseure gesucht, die mit Lehrlingen arbeiten. Auch Sylvia Hatházy bewarb sich trotz ihrer Skepsis gegenüber der Ausschreibung eines Unternehmens auf eine der Stellen und wurde eingestellt. „Was hat denn ein Unternehmen mit Kunst zu tun? Wie soll das denn gehen?“ (Interview Hatházy).

Für die Selektion und Koordination der externen Künstler, die für „Abenteuer Kultur“ arbeiten, ist bei dm mittlerweile ein vierköpfiges, sogenanntes Leitungsgremium verantwortlich. Nach den ersten vier Jahren musste das bis dahin dreiköpfige Gremium erweitert werden, um die für die Durchführung der Workshops engagierten Künstler zu koordinieren. Sylvia Hatházy bewarb sich erneut und erhielt auch diese Stelle. Das Koordinationsorgan war nun mit einem belgischen Theaterregisseur, der Leiterin der Aus- und Weiterbildung des Unternehmens sowie der Ehefrau des Unternehmensgründers vollzählig (Interview Hatházy).

Bei Alnatura entfällt zumindest für „Abenteuer Kultur“ diese Funktion, da Sylvia Hatházy die Workshops dort von Beginn an allein und eigenverantwortlich in künstlerischer Leitung

durchführt. Die Koordinations- und Terminvergabekompetenz liegt dabei weiter in der Ausbildungsberatung. Natascha Böcker ist bei Alnatura fest angestellt und dort die einzige Angestellte, die neben ihrer Rolle als Alnatura-Mitarbeiterin auch Künstlerin ist, sodass für das von ihr eigenverantwortlich konzipierte und betreute Projekt „FilialART“ eine Partnerselektion weitestgehend entfällt. Sie selbst wurde durch die Mitarbeiterabteilung anhand der für ihre ausgeschriebene Stelle erforderlichen Qualifikationen in einem standardisierten Prozess ausgewählt. Die Entscheidung ob externe Künstler im Unternehmen im Rahmen anderer künstlerischerer Projekte bei Alnatura tätig werden, trifft der Bereich Mitarbeiterservice und -entwicklung (Interview Böcker).

Die derzeit von dm engagierten ca. 170 externen Künstler werden vor allem danach ausgewählt „ob der so sehr brennt... für sein Handwerk, dass er in der Lage ist, das auch zu vermitteln, und dann nehmen wir so jemanden“ (Interview Hatházy). Dies sei dann unabhängig von der Erfahrung des Künstlers im Umgang mit Jugendlichen, da dieser vom Leitungsgremium an seine Aufgaben herangeführt werden könne.

Das Unternehmen ist in dieser Hinsicht in einer durchaus komfortablen Situation. „Es gibt unendlich viele Bewerbungen“ (Interview Hatházy). Im Zuge der Erweiterung der Workshop-Zahlen hatte das Unternehmen aber durchaus temporär auch hohe Bedarfe an neuen Künstlern. „Wenn es in einem Jahr auf einmal 15 Workshops mehr sind, dann sind das 30 Leute, die man braucht“ (Interview Hatházy). Es wird versucht, die Fluktuation des Künstler-Stammes auch unter diesem Gesichtspunkt so gering wie möglich zu halten. Dies gelingt in den meisten Fällen, außer das Lenkungsgremium sieht keine Weiterentwicklung im Schaffen des Künstlers. So mussten für das Jahr 2013 lediglich 13 neue Künstler akquiriert werden. Es besteht der Anspruch, dass nicht jeder Workshop nach einem bestimmten Schema durchzuführen ist, sondern immer wieder neu die Dynamik der Jahrgänge und deren Rhythmus aufgenommen werden muss. „Stillstand heißt Tod.“, lautet das Motto von Götz Werner, das in diesem Sinne auch umgesetzt wird (Interview Hatházy).

Die Selektion ist aber auch abhängig von den Jahrgängen der Lehrlingen, die durchaus problematisch sein können, oder der Art der Vorbildung des Künstlers (s. dazu auch Abschnitt 4.2). Erkennt das Leitungsgremium anhand seiner Erfahrungen, dass der Künstler schwierige Aufgaben zu bewältigen hatte, bekommt er eine erneute Chance. Der Anspruch an die Künstler ist auf Grund des hohen Konkurrenzdrucks hoch. Dies hängt auch mit der sehr guten Vergütung der Workshops zusammen, die einerseits bewirkt, dass es eine hohe Zahl an

Bewerbern gibt, aber auch, dass Künstler dazu tendieren, ihre künstlerische Freiheit selbst einzuschränken (s. dazu auch Abschnitt 5.2).

Die Künstler bekommen Werkverträge für jeden Workshop im Gegensatz zu den Verträgen des Leitungsgremiums, welche sich jährlich verlängern. Es sind immer so genannte „Tandems“ – also zwei gleichberechtigte Künstler, die zwei Verträge bekommen und sich ein Honorar von 9.000 Euro je Workshop teilen. Jeder Künstler darf dann jährlich ca. zwei Workshops durchführen. Sie sollen möglichst lange gebunden- und dazu ermutigt werden, sich weiterzuentwickeln (Interview Hatházy).

Bei Alnatura werden ebenfalls Werkverträge geschlossen. Es wird besprochen, wie die Künstler arbeiten und welche Aufgaben sie im Rahmen des Vertrages haben. Die Zusammenarbeit ist dabei relativ eng gestaltet, d. h. es werden durch den Künstler z. B. Seminare zur Führungskräfteentwicklung konzipiert, um diese dann im Nachgang mit dem Unternehmen zu besprechen. Die Aufgaben beschränken sich dann meistens auf die Aufgaben von Trainern. Die Materialien bei externen Künstlern gehen auf Kosten von Alnatura, und die Zusammenarbeit dauert im Allgemeinen eher lange. So arbeitet die Künstlerin, Beraterin und Buchautorin Mariott Stollsteiner auf hohem qualitativem Niveau seit mehreren Jahren für Alnatura. Sylvia Hatházy ist dort bereits seit zehn Jahren beschäftigt (Interview Böcker; Hatházy).

4.3 Phase 4: Realisierung

Die Umsetzung der Workshops ist bei dm und Alnatura unterschiedlich organisiert. Während der administrative Aufwand bei dm kontinuierlich ansteigt und immer feinere Strukturen zur Abwicklung des Pensums geschaffen werden, steigt der Aufwand bei Alnatura, erreicht jedoch noch nicht die Dimensionen von dm.

Wesentliches Strukturmerkmal in der Ablauforganisation von dm sind das Lenkungsgremium und die 2012 neu eingeführten Paten, die aus dem bestehenden Künstlerstamm rekrutiert werden. Während das Lenkungsgremium eher organisatorische Aufgaben wie die Buchung von Hotels und Veranstaltungsorten sowie die Zuordnung von Künstlern zu den einzelnen Workshops übernimmt, sind die Paten für die inhaltliche Leitung der Künstler verantwortlich. Konzeptionelle Fragen werden (noch) gemeinsam besprochen.

Sie besuchen wenigstens zwei Proben und nach einem Vorgespräch erkennt der Pate neuralgische Punkte idealerweise schon im Vorfeld. Paten sind Künstler mit einer bestimmten herausragenden Fähigkeit. Einige sind mehr Dramaturg, andere sind eher auf die Belange der

Jugendlichen bedacht und wieder andere interessieren sich ausschließlich für zeitgenössische Dramatik. So können sie je nach Bedarf in unterschiedlichen Workshops eingesetzt werden. Dort fehlen je nach „Besetzung“ unterschiedliche Fähigkeiten, welche über den erfahrenen Blick des Paten ausgeglichen werden sollen.

Sylvia Hatházy ist Patin für 26 Projekte im Jahr 2014. Sie wird sich dafür regelmäßig vor und während der Workshops bei den Künstlern erkundigen, was diese für die ihnen zugewiesenen Workshops planen oder ob es Fragen oder Probleme gibt. Dabei geht es nicht um eine Kontrolle der Künstler, sondern um eine inhaltliche Unterstützung und künstlerische Begleitung des Arbeitsablaufs.

Das Organisationsteam trifft sich alle sechs Wochen mit den (derzeit) sieben Paten, um einen ganzen Tag (ggf. auch zwei Tage) lang die Workshops und alles, was um die Interventionen herum geschieht, zu besprechen. Das Leitungsgremium ist die Verbindung zur dm-Unternehmensleitung und informiert diese entsprechend über die aktuellen Ergebnisse der Treffen.

Mit den Künstlern findet eine separate Abstimmung statt. Einmal im Jahr gibt es ein sogenanntes „Künstlertreffen“. Dafür werden externe Referenten für ein Impulsreferat zu einem vorher festgelegten Thema eingeladen. Die Künstler erhalten vorab Briefe, in denen sie um Sperrzeiten und um Angaben, wann und wo sie Workshops im kommenden Jahr abhalten möchten, gebeten werden. Auf den Treffen werden dann Arbeitsgruppen für relevante Themen gebildet.

Bei Alnatura finden derartige Treffen (in Bezug auf „Abenteuer Kultur“) eher sporadisch statt; „wenn sie notwendig werden“ (Interview Böcker). Dadurch hat Sylvia Hatházy bei dem Handelsunternehmen eine sehr viel größere künstlerische aber auch organisatorische Freiheit als bei dm, welche den wesentlich kleineren Strukturen geschuldet ist. So sind Änderungen lediglich kurz anzukündigen, um dann direkt in die Tat umgesetzt werden zu können (Interview Hatházy).

Zu einem sogenannten „Trainertag“ werden bei Alnatura alle Trainer, welche im letzten Jahr für das Unternehmen gearbeitet haben, eingeladen. Dieses Treffen findet ebenfalls einmal im Jahr statt. Auch hier wird mit den „Externen“ besprochen, was momentan für das Unternehmen wichtig ist und wie sie dazu einen Beitrag leisten können. So erhalten die Künstler auch einen etwas tieferen Einblick in die Unternehmenskultur (Interview Böcker).

4.4 Phase 5: Reflexion

Bei dm wird das Programm kontinuierlich inhaltlich überwacht. Dabei spielen das Leitungsteam und die sogenannten Paten eine wichtige Rolle. Bei Alnatura fehlen solche Ansätze eines Qualitätsmanagements. Beide Unternehmen verzichten auf eine systematische Evaluation der Wirkung von „Abenteuer Kultur“ sowie der Beziehungen im Rahmen der KUK.

5 Bewertung der Kooperation

5.1 Nutzen der KUK

Beide Unternehmen machen sehr gute Erfahrungen mit ihren Ansätzen. Sowohl Sylvia Hatházy als auch Natascha Böcker bestätigen einen subjektiv wahrnehmbaren positiven Einfluss der künstlerischen Interventionen auf das Unternehmensklima bzw. die Unternehmenskultur. „Abenteuer Kultur“ selbst ist laut Hatházy „zur Unternehmenskultur geworden.“ (Hatházy 2009, S.6)

Bei dm werden so „viele sehr junge Mitarbeiter ... Filialleiter“ (22- 23 Jahre) (Hatházy 2009, S. 6) und auch Mitarbeiterinnen trauen sich mehr zu und treten häufiger in verantwortliche Positionen ein. Es ist eine neue Offenheit entstanden, einander zuzuhören und sich gegenseitig in kreative Prozesse einzubinden: beim Theater spielt man mit anderen zusammen und nur mit ihnen zusammen ist es möglich, sich weiterzuentwickeln (Hatházy 2009, S. 6f.). Die Mitarbeiter arbeiten dadurch eigenverantwortlicher, entwickeln sich weiter und fühlen sich dabei gut – jeder ist aber auch im Rahmen der herrschenden Unternehmenskultur bei dm gefordert, aktiv den Arbeitsplatz und das Unternehmen zu gestalten. Dadurch arbeiten viele Mitarbeiter mehr (Interview Hatházy).

Auch Natascha Böcker bekräftigt ihre Wahrnehmung mit plausiblen Argumenten. Demnach verändert sich die Art und Weise der Mitarbeiter, miteinander in Kontakt zu kommen. Es ermöglicht eine andere Begegnung miteinander, anders als in einem Flurgespräch. Die Menschen erinnern sich anders aneinander, wenn sie miteinander Theater gespielt haben. So geht es um das Arbeiten mit der Kunst, um Persönlichkeitsentwicklung und die Initiierung von Schöpfungskräften und gestalterische Fähigkeiten. Die KUK bedeutet ein Arbeiten auf symbolischer Ebene und übertragen auf die Arbeit heißt das: das Gestalterisch-Tätig-Sein ermöglicht dem Menschen den Zugang zu seiner grundlegenden Fähigkeit der schöpferischen Gestaltung zu erlangen und diese Fähigkeit weiterzuentwickeln. Es geht also darum, auf der

individuellen Ebene künstlerisches Handeln und eine künstlerische Haltung zu entwickeln, um verantwortungsvolle Gestaltungsfähigkeit in jedem Einzelnen zu ermöglichen.

Natascha Böcker bietet als Künstlerin eine künstlerische Arbeitsweise, bei der es um aktive Mitarbeit und selbständige Entwicklung künstlerischer Arbeiten der Mitwirkenden geht. Insofern trägt diese Arbeitsweise dazu bei, dass ein Bewusstsein für die individuelle Verantwortung des eigenen Handelns im Arbeits-, also auch Unternehmenskontext entwickelt werden kann. Die Kunst als Tätigkeit gegenüber der Kunst als Produkt rückt in den Vordergrund ihres künstlerischen Interesses. Nicht das in konzentrierter Atelierarbeit entstandene Werk, sondern der künstlerische Prozess in der Interaktion mit dem Menschen ist bei ihrer Arbeitsweise zentral. Mit diesem künstlerischen Selbstverständnis verlässt sie den klassischen Bereich der Künste und begibt sich als Künstlerin in den gesellschaftlichen Raum, an einen Ort, wo Menschen ihr Miteinander durch Interaktion gestalten. Es ist ihr Anliegen, dass das Thema mehr Anklang und mehr Ausbau findet. Künstler sollten demnach aus ihren Ateliers herauskommen und ihre Fähigkeiten in die Gesellschaft hineinbringen (Interview Böcker).

	Natascha Böcker	Sylvia Hatházy	dm/Alnatura	Externe Künstler
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung des Lebensunterhalts • Möglichkeit zur Umsetzung eigener künstlerischer Visionen • Direkter Bezug zur künstl. Arbeit • Anerkennung/ Wertschätzung durch Auftragsvergabe • Möglichkeit in anderen Systemen arbeiten zu können 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung des Lebensunterhalts • Künstlerische Selbstverwirklichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzufriedenheit, • Mitarbeitermotivation • Mitarbeiterentwicklung • Positiver Imagetransfer • Positives Betriebsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung des Lebensunterhalts • Erfahrung im Umgang mit Unternehmen • Soziale Kompetenz

Tabelle 1: Nutzen der KUK

Die „Lernlinge“ von dm erleben, dass sie allein und in der Gruppe etwas geschafft und geleistet haben, was sie sich im Vorfeld selbst nie zugetraut hätten. Sie überwinden Ängste und stärken ihr Selbstbewusstsein. Sie lernen, vor einem großen Publikum frei zu sprechen und zu spielen und setzen ihre neu entdeckten Fähigkeiten im Anschluss sowohl beruflich als auch privat individuell ein.

Insbesondere dm nutzt „Abenteuer Kultur“ auch für seine Öffentlichkeitsarbeit und seinen Employer Branding-Ansatz. Das Konzept wird in Anzeigen und auf der Internetseite des Unternehmens als „dritte Säule“ der beruflichen Ausbildung beschrieben. Dort wird ebenso damit geworben, dass das Konzept mit dem Initiativpreis Aus- und Weiterbildung 2004 ausgezeichnet wurde, der von der Otto-Wolff-Stiftung, dem Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der „Wirtschaftswoche“ vergeben wird (dm Online 2013c).

Die unterschiedlichen Nutzen der einzelnen Akteure sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

5.2 Probleme im Rahmen von „Abenteuer Kultur“

Es bestehen neben dem Nutzen für die Akteure vielfältige Probleme der Konzepte, insbesondere bei „Abenteuer Kultur“. Diese bestehen auf mehreren Ebenen und sind u. a. ethnisch, politisch, generationenspezifisch, hierarchisch oder kulturell bedingt und entstehen vor allem zwischen

- den engagierten Künstlern und den Lehrlingen sowie
- den Künstlern und dem Lenkungssteam und/ oder den Paten.

Probleme zwischen Künstlern und Lehrlingen

Zwischen den Künstlern und den Auszubildenden gibt es unterschiedliche Differenzen. Es gibt Gegenden mit einem hohen Anteil Jugendlicher mit Migrationshintergrund und andere, wo kaum Jugendliche nicht-deutscher Herkunft leben. Daraus erwachsen kulturell bedingte Differenzen bzw. die Heranwachsenden wollen oder können bestimmte Dinge nicht sagen oder darstellen (Hatházy 2009, S. 9). Ein drängendes Problem anderer Art besteht z. B. im Südosten Deutschlands. Dort scheinen vermehrt Jugendliche mit rechtsradikalem Hintergrund in den Gruppen aufzutreten. Dies wird insbesondere dann schwierig, wenn diese ansonsten sehr ordentlich, pünktlich und fleißig agieren, jedoch im Kontext der künstlerischen Intervention mit ihrer Ideologie und ihrem Auftreten direkt konfrontiert werden. Auch (mühsam aufgebaute) äußerliche Fassaden werden (nicht nur bei diesen Jugendlichen) entlarvt und aufgebrochen.

Derartige Vorgänge beeinflussen den Erfolg des Projektes, da hier auch direkt die didaktische Qualität des Künstlers in Frage gestellt wird. Dies ist für Künstler aber auch das Lenkungsteam, Paten sowie das Unternehmen selbst (die Unternehmens- aber auch Filialleitung) eine schwierige Situation (Interview Hatházy). In einigen Jahrgängen wird es schwieriger, andere Wege zu gehen. Seit mehreren Jahren beobachtet Sylvia Hatházy das Aufkommen eines sehr einfachen Denkens: „Ich habe eine Aufgabe, die löse ich und zack fertig!“ (Hatházy 2009, S. 4).

Probleme zwischen Künstlern und Lenkungsteam

Auch zwischen Künstlern und Lenkungsteam kommt es zu Spannungen. Sie resultieren aus eigenmaximierendem Handeln, wenn ein Künstler beispielsweise den Anforderungen des Lenkungsteams und/ oder denen des Paten zu entsprechen versucht, indem er seine künstlerische Freiheit selbst einschränkt. Damit sollen die Erwartungen der Auftraggeber möglichst genau erfüllt werden, um auch im kommenden Jahr wieder ein Engagement für „Abenteuer Kultur“ zu bekommen. Die Workshops werden, wie bereits erwähnt, sehr gut bezahlt. Jeder Künstler kann zwei Workshops pro Jahr machen. Und jeder Künstler, der dabei ist, möchte auch dabei bleiben. So muss das Team aufpassen, dass nicht das Gegenteil von dem entsteht, was gewollt wird: die Förderung von „Querdenken“ und neue Gedanken zuzulassen. Einige Künstler entwickeln nach Aussage von Hatházy folgende Attitüde: „das ist ganz toll, damit sichere ich 80 Prozent meines Einkommens im Jahr!“ (Interview Hatházy). Die künstlerische Qualität geht darüber verloren, sodass in vielen Fällen das Gegenteil eintritt, wenn der Künstler nicht an seinem Verhalten und seiner Performance arbeitet.

Die Koordination von mehr als 100 Workshops und fast 200 Künstlern gestaltet sich durchaus schwierig, insbesondere da es viele Mütter mit Kind gibt. Schwierig ist es auch, wenn Künstler aufgrund eigener Terminvorgaben nur einen statt zwei Termine bekommen (Interview Hatházy).

Hat ein Künstler bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und hierbei insbesondere im Rahmen von Unternehmenstheater, ist auch dies häufig problematisch, da der offene Umgang mit der Kunstform Theater nicht überall in dieser Weise praktiziert wird. Demnach gibt es wenige Unternehmen, in denen Theater wie bei dm ein Selbstzweck ist. Zweck von Unternehmenstheater ist häufig die Aufarbeitung von internen Konflikten oder Prozessen. Beteiligte Mitarbeiter werden dabei mit eingebunden oder es wird ihnen etwas

vorgespielt. Bei dm ist der Weg das Ziel. Es geht nur um Persönlichkeitsentwicklung ebenso wie bei Alnatura. So bleiben Künstler aus diesem Bereich selten lange, da sie Theater zu pädagogisch angehen und es instrumentalisieren (Interview Hatházy).

Weder Sylvia Hatházy noch Natascha Böcker wussten größere Problem aus der Zusammenarbeit mit Alnatura zu berichten – hier seien es vor allem Reibungspunkte auf Seiten der Mitarbeiter im Rahmen des Prozesses: „Das gehört für mich aber dazu, wenn ich auf Menschen treffe, die sonst nicht viel mit Kunst zu tun haben.“ (Interview Böcker)

5.3 Erfolgsfaktoren

Beide Interviewpartnerinnen erklärten, dass die Unternehmen mit dem Konzept Abenteuer Kultur sehr positive Erfahrungen machen. Sie konnten aber keine konkreten Erfolgsfaktoren benennen, sondern lediglich subjektiv gefühlte oder erfahrene Einflussgrößen beschreiben. Deutlich wurde dabei eine Schlüsselfrage, die zum Erfolg derartiger Projekte führt: Wie ernst nimmt eine Organisation die Kunst? Demnach braucht es auf der Unternehmensseite (verrückte) Idealisten, die eine Einbindung der Kunst wirklich wollen und daran glauben, dass die Arbeit mit künstlerischen Interventionen sinnvoll für die Unternehmung ist (Interviews Hatházy und Böcker). Es ist in diesem Kontext aber auch deutlich geworden, dass nicht nur der Glaube und die Wertschätzung an und für die Kunst eine Rolle spielen, sondern auch die strategische Einbindung wichtig scheint.

Insofern ist ein gegenseitiger Austausch über Erwartungen an künstlerische Interventionen, aber auch Erfahrungen sowohl auf der Seite des Künstlers als auch auf der des Unternehmens ein weiterer wichtiger Punkt. So muss nicht nur das Unternehmen in der Lage sein, sich auf den Künstler einzulassen, sondern dieser muss ebenso Fähigkeiten einbringen, die dies überhaupt erst ermöglichen (Interviews Hatházy und Böcker).

6 Fazit

„Abenteuer Kultur“ ist ein Beispiel für eine KUK, die vom Unternehmen selbst initiiert und entwickelt wurde. Der entscheidende Impuls kam vom Unternehmensgründer selbst. Das Programm ist nur eines von mehreren Aktivitäten, die sowohl bei dm als auch bei Alnatura Kultur in den Unternehmensalltag integrieren.

Die Zusammenarbeit der Unternehmen dm und Alnatura mit den unternehmensexternen (Einzel-)Künstlern, die auf Honorarverträgen beruht, also formell fixiert ist, bezieht sich auf einzelne Workshops. Jede KUK ist insofern zeitlich begrenzt, hat aber durch die Einbindung in das kontinuierliche Programm informell eine längerfristige Perspektive. Alle Partner sind frei, sich auf eine längere Zusammenarbeit einzulassen.

Für die Unternehmen hat die Zusammenarbeit eine hohe strategische Relevanz in der Lehrlingsausbildung und der Schaffung einer weltoffenen und eigenverantwortlichen Unternehmenskultur. Für die beteiligten Künstler generieren die Kooperationen eine hohe Reputation, Erfahrungen und auch eine hohe Vergütung. Beide Seiten bleiben im Rahmen einer relativ offenen, aber klar abgegrenzten Aufgabenstellung wirtschaftlich voneinander unabhängig, geben aber zu Gunsten eines koordinierten, der Norm von Reziprozität verpflichteten Handelns, einen Teil dessen tatsächlich für eine funktionierende Partnerschaft auf. Die Aufgabenstellung als solche und die Zielsetzung des Programms sind von den Unternehmen definiert; in der Ausgestaltung sind die beteiligten Künstler frei.

Der Kooperationsprozess bei „Abenteuer Kultur“ wird von den Unternehmen dominiert, in deren Auftrag die externe Mittlerin, die einen beruflichen Hintergrund als Künstlerin hat, agiert. Sie koordiniert das Programm in den Unternehmen und übernimmt die Kommunikation mit den externen Künstlern. In einem der beiden Unternehmen nahm das Programmvolumen derart zu, dass „Abenteuer Kultur“ institutionalisiert und in die Verantwortung eines unternehmensinternen Gremiums übergeben wurde. Mit der Mitgliedschaft in diesem Gremium veränderte sich die Position der nach wie vor wirtschaftlich unabhängigen Mittlerin.

Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung des Bildungsprogramms für die Unternehmen, der relativ offenen Aufgabenstellung in den Workshops und der Intensität der Zusammenarbeit, in die beide Seiten regelmäßig Ressourcen einbringen - vereinfacht: Honorar gegen Arbeitsleistung - und zur Wertschöpfung beitragen, sind die Kooperationen im Rahmen von „Abenteuer Kultur“ dem Typus „Transaktion“ zuzuordnen. In Bezug auf die weitgehende

Integration von Mittlerinnen, die über die Mitgliedschaft in unternehmensinternen Gremien bis zur Festanstellung reicht, bewegen sich diese KUK in Richtung des fusionsähnlichen Typus „Integration“, der eine noch höhere Bindungsintensität aufweist (Baumgarth/Sandberg/Brunsen/Schirm 2014, S. 26-28).

„Abenteuer Kultur“ hat sich vor allem bei dm etabliert und ist im Laufe der Jahre ausgeweitet worden. Beide Unternehmen wollen das Programm fortführen. „Abenteuer Kultur“ wird von den Beteiligten als erfolgreiches Programm bewertet und ist auch im Hinblick auf die Qualität der Kooperation(en) positiv zu beurteilen. Diese strategisch-verankerte KUK lebt von den Protagonisten im Unternehmen und wird von einer Kultur der Offenheit getragen.

Quellenverzeichnis

Alnatura Online (2013):

- a: <http://www.alnatura.de/ueber-uns/geschichte> (letzter Abruf: 15.12.13)
- b: <http://www.alnatura.de/ueber-uns/presse/Daten%20und%20Fakten> (letzter Abruf: 16.12.13)
- c: <http://www.alnatura.de/ueber-uns/Nachhaltigkeit/Wie-wir-Nachhaltigkeit-verstehen> (letzter Abruf: 16.12.13)
- d: <http://www.alnatura.de/ueber-uns/Nachhaltigkeit/Wie-wir-Nachhaltigkeit-verstehen/dimension-kultur>(letzter Abruf: 16.12.13)

Baumgarth, C.; Sandberg, B.; Brunsen, H.; Schirm, A. (2014): Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) - Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, IMB Institute of Management Berlin, Working Papers No. 78, 1/2014, Berlin. URL: <http://hdl.handle.net/10419/88921> (letzter Abruf: 15.06.2014)

dm Online (2013):

- a: http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/zahlen-fakten/unternehmenszahlen/ (letzter Abruf: 10.12.13)
- b: http://www.dm.de/de_homepage/unternehmen/kurzportrait/(letzter Abruf: 10.12.13)
- c: http://www.dm.de/de_homepage/arbeiten-und-lernen/erlebnis_ausbildung_home/erlebnis-ausbildung/(letzter Abruf: 10.12.13)

Experteninterview mit Natascha Böcker (künstlerische Ausbildungsberaterin bei Alnatura) vom 29.10.2013

Experteninterview mit Sylvia Hatházy (freischaffend tätig für dm und Alnatura) vom 05.12.2013

Hatházy, S. (2009): Die Lehrlings-Ausbildung Abenteuer Kultur, Salzburg. URL: http://toihaus.at/fileadmin/user_upload/helga/hatazy2.pdf(letzter Abruf: 18.12.13)

Süddeutsche Online (2011): <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/alnatura-chef-rehn-nicht-menschen-fuer-die-wirtschaft-dressieren-1.1047620>(letzter Abruf: 06.01.14)

Tegut Online (2014): <http://www.tegut.com/ueberuns.html>(letzter Abruf: 06.01.14)

Weiß, H. (2010): Best Practice II: Abenteuer Kultur, in: Bertram, U. (Hg., 2010): Kunst fördert Wirtschaft – Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens, transcript, S. 232-239

KUK-Fallstudien

- I. Baumgarth, C.; Kaluza, M.; Lohrisch, N. (2014): WARSTEINER ART COLLECTION und der BLOOM AWARD. Berlin
- II. Schirm, A.; Sandberg, B. (2014): Detecon International - „Art works“. Berlin
- III. Schirm, A.; Sandberg, B. (2014): „Abenteuer Kultur“ bei Alnatura und dm. Berlin
- IV. Baumgarth, C.; Brunsen, H. (2014): Die BENEIO-Lifestyle-Kampagne. Berlin
- V. Engelhardt, M.; Schwär, L.; Baumgarth, C. (2014): Markenrelaunch und Positionierungskampagne der aixigo AG. Berlin

Online verfügbar unter: www.arts-push-business.de