

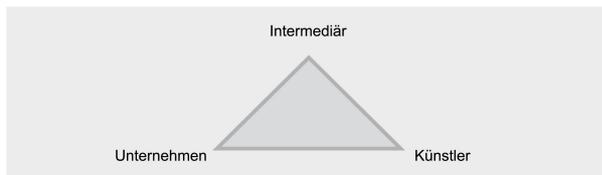
Wie Kooperationen mit Künstlern gelingen können – KUK-Checkliste für Unternehmen

Carsten Baumgarth/Nicole Lohrisch/Sarah Bieleke

Kunst- und Unternehmens-Kooperationen (KUK) können einen nachweisbaren externen wie auch internen positiven Nutzen für Unternehmen leisten.

Was sind KUKs?

Eine Kunst-Unternehmens-Kooperation (KUK) ist die freiwillige und projekthafte Zusammenarbeit zwischen einem Künstler oder Künstlergruppen (im Folgenden wird vereinfacht auch bei Gruppen von Künstler gesprochen) und einem Unternehmen zur Lösung unternehmerischer Problemstellungen. Künstler umfassen dabei unterschiedliche Bereiche wie Musik, darstellende Kunst, bildende Kunst etc. Im Rahmen einer KUK geben beide Partner ihre künstlerische und/oder wirtschaftliche Autonomie partiell zu Gunsten eines auf Gegenseitigkeit basierenden Handelns auf, um angestrebte gemeinsame oder komplementäre Ziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können. Sie beinhaltet den gegenseitigen Austausch von Ressourcen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Häufig werden KUKs von Intermediären (z. B. Agenturen, Galerien) initiiert und/oder begleitet.



Diesen Nutzen haben KUKs für Unternehmen

- Imagetransfer
- Konzeption und Herstellung innovativer Produkte
- Kommunikationsleistungen
- Transfer und Schulung von Fähigkeiten und Kompetenzen, z. B. Präsentations- und Kommunikationsfähigkeiten
- Förderung der Innovationskraft durch kreativ-künstlerisches Denken
- Nutzung von Projektionstechniken zum Aufspüren von Gedanken und Emotionen
- Illustration des Wesentlichen, um z. B. Konzepte besser zu vermitteln und erlebbar zu machen
- Anregung zur Selbsterfahrung und Selbstreflexion der Mitarbeiter
- Gegenpol zur Arbeitsroutine
- Begleitung von Zusammenarbeitsprozessen/oder Zusammenführungen von Abteilungen

Deshalb ist eine KUK für Unternehmen in vielen unternehmerischen Entscheidungssituationen eine ernstzunehmende Alternative zu klassischen Lösungsansätzen.

Einsatzfelder von KUKs in Unternehmen

- Markenführung
- Werbung und Livekommunikation
- Produktentwicklung
- Design (Verpackung, Produkt, Architektur etc.)
- Personal- und Führungskräfteentwicklung
- Begleitung und Umsetzung von Changemanagement-Prozessen/Organisationsentwicklung
- Begleitung und Steuerung von Zusammenarbeit oder Zusammenführungen von Abteilungen und Unternehmensstandorten
- Mitarbeiterentwicklung (Aus- und Weiterbildung)
- Langfristprognosen und Analysen („schwache Signale“)
- Corporate Citizenship Behavior

Ziel der KUK-Checkliste ist es, Unternehmen mit geringer KUK-Erfahrung für eine erfolgreiche Partnerschaft mit der Kunst eine Orientierung und Starthilfe zu geben. Die Checkliste wurde aus den Ergebnissen des IFAF-Forschungsprojektes „Arts push Business - Kunst- und Unternehmenskooperationen“ (www.arts-push-business.de) der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin abgeleitet und mit Unternehmensvertreten* diskutiert. Zur Erhöhung der praktischen Nutzbarkeit wurden neben übergeordneten Empfehlungen zehn Checklisten zu den verschiedenen Phasen eines KUK-Projektes (Impuls, Partnerselektion, Konfiguration, Realisierung, Reflexion) formuliert. Diese Checklisten sind weder vollständig und passend für alle Spielarten von KUKs noch ein Garant für erfolgreiche KUK-Projekte, aber sie können dazu beitragen, die Erfolgswahrscheinlichkeit von KUK-Projekten und damit auch die Häufigkeit von KUK-Projekten in der Praxis zu steigern.

* Wir danken folgenden Personen für die Unterstützung: Stefan Bauchwitz (AOK Nordost), Daniela Budach (Wertikale), Axel Kaiser (dentabs), Antje Meyer (Orange Blue), Jan Pauen (kleiner und bold), Werner Schmidt (Rucksal Druck), Sönke Schneidewind (visit Berlin), Stefan Gabriel Werner (bau + art).

1. Phase: Impuls



KUKs sind für ein Unternehmen nur geeignet, wenn diese dabei helfen, ein konkretes unternehmerisches Problem zu lösen und das Unternehmen eine entsprechende Unternehmenskultur aufweist.

Klären Sie zunächst für Ihr Unternehmen im Vorfeld der KUK folgende Fragen:

A. Eignung von KUKs für die Problemstellung

Mögliche Einsatzgebiete von KUKs	Ja	Nein
Entwicklung von Ideen zur Anreicherung der Marke durch Kunstassoziationen wie Kultiviertheit, Nonkonformismus, Avantgarde, Einzigartigkeit, Luxus etc.		
Entwicklung von Special Editions (Design von Produkten).		
Entwicklung von Ideen für klassische Werbung.		
Entwicklung und Umsetzungen für die Live-Kommunikation (Messen, Events etc.).		
Entwicklung von Stories zur Erzeugung von Alleinstellungsmerkmalen und Markenverständnis für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und nach außen (z.B. durch Werbung).		
Erzeugung von Aufmerksamkeit in der Medien- und PR-Welt.		
Entwicklung von Ideen und Umsetzungen für die Produktentwicklung und das Design (z. B. Verpackung, Architektur etc.).		
Entwicklung der Mitarbeiter (Selbstbewusstsein, Ausdrucksmöglichkeiten, Kreativität, Erweiterung des Horizonts etc.).		
Steigerung der Arbeitszufriedenheit („Sinn der Arbeit und des Lebens“) und -motivation.		
Neugestaltung von Arbeitsplätzen.		
Anregung von Veränderungsprozessen zur Lösung interner Probleme (Changemanagement).		
Verbesserung der internen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Abteilungen neue Impulse für die Teamarbeit.		
Entwicklung von Zukunftsszenarien und Langfristprognosen („Think-Tank/Zukunftswerkstatt“).		
Auswertung: Wenn Sie z. Zt. keine konkrete und relevante Problemstellung für ein KUK-Projekt formulieren können (nur Neins), eignet sich der KUK-Ansatz für Ihr Unternehmen aktuell nicht!		

B. SELBSTEINSCHÄTZUNG

KUKs fußen definitionsgemäß auf der Zusammenarbeit mit Künstlern und nutzen die „anderen“ Denk- und Arbeitsweisen der Kunst als bewusste „Störung“ der eigenen Arbeitsroutinen. Allerdings sind diese nur erfolgversprechend, wenn Ihr Unternehmen bereit ist, sich darauf einzulassen. Die folgenden Fragen sollen dabei helfen, Ihre Passung für KUKs einzuschätzen.

Selbsteinschätzung	Ja	Nein
Das Top-Management und/oder die relevanten Führungskräfte unterstützen das KUK-Projekt zu großen Teilen.		
Die Mitarbeiter sind dem KUK-Projekt gegenüber aufgeschlossen und finden die Zusammenarbeit mit Kunst spannend und herausfordernd.		
Wir haben schon Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Künstlern und Kulturprojekten.		
Unsere Unternehmenskultur ist insgesamt offen und zukunftsorientiert		
Wir halten auch Spannungen und Überraschungen aus.		
Wir sind bereit, uns künstlerischen Arbeitsweisen, Prozessen und Strukturen zu öffnen.		
Wir sind bereit, mit dem Projekt zu scheitern und verstehen Scheitern nicht als Niederlage, sondern als Inspiration und Neuanfang.		
Wir besitzen selbst, in unseren Netzwerken oder durch Intermediäre Expertise über die Kunst bzw. den Kunstmarkt.		
Die Projektressourcen (Zeit, Budget, Personen) erlauben eine KUK.		
Wir wissen um persönliche Widerstände einzelner Mitarbeiter gegenüber KUK und können diesen entsprechend begegnen.		
Wir können einschätzen welche Art von Kunst und Künstler zu unserem Unternehmen passt.		
Wir akzeptieren die künstlerische Freiheit.		
Auswertung: Je mehr der genannten Aspekte Sie bejahen können, umso höher sind die Chancen für ein erfolgreiches KUK-Projekt!		

2. Phase: Partnerselektion

C. Direkte vs. indirekte Kooperation mit Künstlern



Häufig empfiehlt sich für die Künstlerauswahl und die gesamte Durchführung des KUK-Projektes die Einschaltung eines Intermediärs!

Die folgende Checkliste soll dabei helfen, sich für oder gegen die Einschaltung eines Intermediärs zu entscheiden.

Selbstdurchführung oder Einschaltung eines Intermediär	Ja	Nein
Unser Unternehmen verfügt nur begrenzt über die Fähigkeit, das künstlerische Angebot zu überblicken und zu beurteilen.		
Wir verfügen nicht über die Fähigkeit, die KUK-Kompetenz eines Künstlers zu beurteilen.		
Wir besitzen bisher keine oder kaum Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Künstlern.		
Uns fällt es schwer, eine geeignete Kunstform und/oder Künstler für eine KUK zu identifizieren.		
Das KUK-Projekt soll messbare Erfolge liefern.		
Es gibt intern massive Widerstände und/oder Unsicherheiten bzgl. einer KUK.		
Unsere Unternehmenskultur ist eher hierarchisch, ingenieursorientiert und zahlenorientiert.		
Wir sind unsicher, wie man mit Künstlern umgeht und verhandelt.		
Auswertung: Je mehr Jas, desto geeigneter erscheint die Einschaltung eines Intermediärs!		



Die Künstlergewinnung und -auswahl sollte nicht dem eigenen Geschmack folgen, sondern professionell und systematisch realisiert werden.

Die beiden folgenden Checklisten können bei der Künstlergewinnung und -auswahl unterstützen:

D. AUFBAU VON KÜNSTLERKONTAKTEN

Es gibt kein Patentrezept für die Suche und die erste Kontaktaufnahme mit Künstlern. Die folgende Liste führt einige Zugangsmöglichkeiten auf, bitte entscheiden Sie welche Zugänge Ihnen am ehesten entsprechen:

Ansätze, um Künstler zu treffen	Ja	Nein
Internetsuche über entsprechende Portale (z. B. DevianART) oder kunstbezogene Crowdfunding-Plattformen (z. B. startnetxt.de).		
Freie Internetsuche über Google, etc.		
Suche nach Künstlern in eigenen geschäftlichen und/oder privaten Netzwerken.		
Kontaktaufnahme zu Intermediären (z. B. Galerien, spezialisierte Agenturen).		
Besuch und/oder Kontaktaufnahme zu Künstlern mit Hilfe von realen Plattformen wie z. B. Kunstvereine, Kunstclubs, Vernissagen, Matchmaking, Konferenzen, Veranstaltungen und Messen (z. B. Art-Basel) im Kontext von Kunst und Kultur.		
Durchführung von offenen Kunstwettbewerben, KUK-Projekten oder Ausloben von Kunstpreisen (z. B. jovoto.com, designboom.com).		
Öffentliche Ausschreibung Ihres Problems und Einladung zu einem Pitch, einem gemeinsamen Workshop oder einem kleinen „Startprojekt“.		
Systematische Auswertung von Kunstbüchern, Ausstellungskatalogen und/oder kunstbezogenen Zeitschriften (z. B. art).		
Besuch von Kulturveranstaltungen und Museen mit Gegenwartskunst.		
Auswertung bereits durchgeführter und veröffentlichter KUK-Fallstudien (z. B. arts-push-business.de).		
Kontaktaufnahme über Kunsthochschulen.		
Auswertung: Mindestens einen der Ansätze sollten Sie auswählen und bewusst umsetzen! Bei dieser Umsetzung werden Sie eine Vielzahl von zusätzlichen Kontaktmöglichkeiten kennenlernen, da die Kunst- und Kulturwelt sehr netzwerkorientiert organisiert ist.		

E. KÜNSTLER AUSWÄHLEN

Im nächsten Schritt sind allein oder in Zusammenarbeit mit einem Intermediär der oder die Künstler auszuwählen. Die folgende Checkliste kann dabei helfen aus der Vorauswahl, den geeigneten Künstler auszuwählen.

Künstlerauswahl	Ja	Nein
Die Kunstform des ausgewählten Künstlers scheint geeignet, um unser vorab formuliertes Problem zu lösen.		
Der Künstler zeigt Empathie und Interesse für unser Unternehmen und Problem.		
Der Künstler (und/oder Intermediär) kann ein überzeugendes kunstbasiertes Konzept zur Lösung unseres Problems skizzieren.		
Die Arbeiten/das Werk des Künstlers inspiriert uns und ist spannend.		
Die Person des Künstlers gefällt uns auf einer menschlich-persönlichen Ebene. Wir sind uns gegenseitig sympathisch!		
Der Künstler ist authentisch und inspirierend.		
Der Künstler hat schon in der Vergangenheit erfolgreich mit anderen Unternehmen zusammengearbeitet.		
Der Künstler hat schon für andere Unternehmen ähnliche Problemstellungen bearbeitet.		
Der Künstler passt budgettechnisch zu uns.		
Der Künstler ist für unsere internen und/oder externen Zielgruppen geeignet (z. B. Bekanntheitsgrad, Image, Verständlichkeit, etc.).		
Der Künstler passt zu unserer Unternehmensphilosophie, unserem Markenkern und unseren Produkten.		
Auswertung: Je mehr Ja, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie den „passenden“ Künstler gefunden haben!		

3. Phase: Konfiguration



Die Ziele, Eckpunkte und Rahmenbedingungen der KUK sollten schriftlich in einem Vertrag fixiert werden.

Da es sich auch bei der KUK um eine professionelle Geschäftsbeziehung handeln sollte, ist es wichtig, im Vorfeld die Rahmenbedingungen abzusprechen und auch vertraglich zu fixieren. Die folgende Checkliste umfasst wichtige Punkte:

F. FESTLEGUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

Kooperationsvertrag	Ja	Nein
Die KUK-Aufgabe und darin unverständliche Punkte werden genau besprochen und fixiert.		
Verpflichtungen gegenüber Dritten (z. B. Galerien) werden im Vorfeld geklärt.		
Der Zeitplan des KUK-Projektes ist geklärt und fixiert.		
Die Mediale Verwertung wird im Vorfeld geklärt.		
Die Beteiligungen an PR-Aktionen wurden im Vorfeld abgeklärt.		
Das Budget sowie Klärung der möglichen Kostenübernahme für Materialien, Versicherungen, Personal und Zahlungsweise des angemessenen Honorars sind vereinbart und fixiert.		
Regelmäßige Treffen und Zwischenberichte sind vorab festgelegt worden um Missverständnissen vorzubeugen.		
Vertragliche Absicherungen bei nicht erfüllten Zielvereinbarungen werden besprochen und fixiert.		
Bei vertraglichen Unklarheiten lassen wir uns z.B. durch einen Intermediär unterstützen.		
Nutzungsrechte (räumlich, zeitlich, inhaltlich) sind besprochen, geklärt und fixiert (vgl. Urheberrechtsgesetz).		
Fälle, in denen Vertragsgegenstände nicht eingehalten werden können (z. B. Krankheit, Zerstörung des Kunstwerkes), sind geregelt.		
Auswertung: Alle Punkte sollten in einem schriftlichen Vertrag geklärt und fixiert werden!		

4. Phase: Realisierung



Die erfolgreiche Realisierung einer KUK basiert auf einem respektvollen Umgang und Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern.

Die folgende Checkliste umfasst wichtige Aspekte für die eigentliche Durchführung. Es wird empfohlen, möglichst viele der aufgeführten Aspekte zu erfüllen.

G. ANFORDERUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE PARTNERSCHAFT

Während der gesamten Zusammenarbeit	Ja	Nein
Wir reduzieren für den Künstler die administrativen Aufgaben und Abstimmungsprozesse.		
Wir sind während des Projektes offen für neue Anregungen, Ideen und Konzepte des Künstlers, welche die von uns definierten Ziele stützen können.		
Wir akzeptieren auch Projektänderungen und -anpassungen, wenn diese der entwickelten Zielvereinbarung dienlich sind.		
Wir zeigen gegenüber dem Künstler und dessen Arbeit Interesse und Respekt.		
Wir kommunizieren mit dem Künstler respektvoll und verstehen ihn nicht als reinen Dienstleister.		
Wir sind zeitlich flexibel für einen regelmäßigen Austausch mit dem Künstler.		
Wir pflegen mit dem Künstler eine „faire“ Geschäftsbeziehung.		
Wir akzeptieren die künstlerische Freiheit sofern die abgestimmten Ziele nicht beeinträchtigt werden.		
Auswertung: Je mehr Jas, desto reibungsloser wird die KUK gelingen!		

H. KOMMUNIKATION DER KUK



Zur Sicherstellung des Projekterfolgs ist die KUK intern bei den Entscheidungsträgern und ggf. bei den Mitarbeitern mit Hilfe einer intensiven Kommunikation zu legitimieren.

Zusätzliche externe Kommunikation in Form von PR-Maßnahmen unterstützen die nach innen gerichtete Kommunikation und machen die Erfolge öffentlichkeitswirksam nach innen und außen sichtbar.

Die folgende Checkliste umfasst wichtige Kommunikationsansätze:

Kommunikation während und nach der KUK	Ja	Nein
Die KUK wird intern in einer Kick-Off-Veranstaltung präsentiert.		
Den Mitarbeitern wird der Nutzen des KUK-Projektes für das Unternehmen und ggf. für jeden einzelnen beteiligten Mitarbeiter vorgestellt.		
Die Mitarbeiter werden regelmäßig während der gesamten Projektlaufzeit über das KUK-Projekt informiert.		
Die Mitarbeiter werden aktiv in das KUK-Projekt integriert und beteiligen sich daran.		
Zur internen Kommunikation wird eine Mehrzahl von geeigneten Instrumenten (z. B. Intranet, Newsletter, Unternehmenszeitung, Schaukästen, Meetings/Workshops) eingesetzt.		
Externe Erfolge (z. B. Awards) des KUK-Projektes werden intern intensiv kommuniziert.		
Die Erfolge des KUK-Projektes werden nach außen über PR stark kommuniziert.		
Das KUK-Projekt wird ansprechend und wertschätzend aufbereitet und dokumentiert.		
Auswertung: Je mehr Jas, desto intensiver wurde die KUK nach innen „vermarktet“.		

5. Phase: Reflexion



Um den Erfolg der KUK nachweisen zu können und um zu lernen, sollte der Erfolg der KUK quantitativ bestimmt werden und die KUK als Ganzes offen evaluiert werden.

Die Ergebnisse der Erfolgskontrolle und Reflektion stellen eine gute Grundlage dar, den Nutzen der KUK für Ihr Unternehmen, insbesondere für die Projektbeteiligten, die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter darstellbar zu machen, Verbesserungen und Veränderungen vorzunehmen und weitere KUKs anzustoßen. Die beiden folgenden Checklisten decken wichtige Aspekte der Evaluation ab:

I. ERFOLGSKONTROLLE

Erfolgskontrolle	Ja	Nein
Zu Beginn der KUK werden klare Ziele, Kennzahlen sowie mögliche zu ergreifenden Maßnahmen bestimmt.		
Das Gesamtbudget für das KUK-Projekt umfasst auch einen Posten für die Erfolgskontrolle.		
Nach Abschluss der KUK werden die Ergebnisse quantitativ gemessen (z. B. standardisierte Befragung), diese mit den Kennzahlen vor der KUK verglichen und mögliche Abweichungen diskutiert.		
Zeitlich versetzt (z. B. ein Jahr später) werden die nachhaltige Veränderung der Kennzahlen und damit die nachhaltige Wirkung der KUK überprüft.		
Alle Beteiligten der KUK werden während der KUK regelmäßig um Feedback (z. B. Fokusgruppeninterview) gebeten.		
Das KUK-Projekt wird umfassend dokumentiert (z. B. Fotoprotokoll, Originalstatements von Teilnehmern, Pressemeldungen).		
Im Anschluss an das Projekt werden mit allen Beteiligten (inkl. Künstler) offene Nachgespräche durchgeführt und ausgewertet.		
Durch die KUK neu gewonnene Kontakte werden weiterhin gepflegt.		
Auswertung: Je mehr Jas, desto umfangreicher wurde die KUK evaluiert!		

J. REFLEXION

Entscheiden Sie welche Ergebnisse einer möglichen KUK für Ihr Unternehmen besonders wertvoll sind, oder welche Ergebnisse Sie bereits erzielen konnten:

Reflexion	Ja	Nein
Die beteiligten Mitarbeiter sind mit der Durchführung und den Ergebnissen weitgehend zufrieden.		
Die gemessenen Wirkungen des KUK-Projektes sind auf Unternehmensseite nachhaltig.		
Im Vergleich zu alternativen Projekten überzeugt das KUK-Projekt in Bezug auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis.		
Im Vergleich zu alternativen Projekten überzeugt das KUK-Projekt in Bezug auf kurz- und langfristige Performance.		
Die KUK verursacht bei den Beteiligten und/oder Zielgruppen überwiegend eine spürbare Begeisterung.		
Die Unternehmens- oder Produktmarke konnte gestärkt werden.		
Das Unternehmen wurde verstärkt und positiv in der Öffentlichkeit bzw. beim Kunden wahrgenommen.		
Auswertung: Je mehr Ja, desto sinnvoller erscheint für das Unternehmen die Durchführung von weiteren KUK-Projekten!		

Ansprechpartner:

*Prof. Dr. Carsten Baumgarth
HWR Berlin – School of Economics and Law
Professur für Marketing, insbesondere Markenführung
Badensche Straße 52
10825 Berlin
Tel.: +49 (0)30 30 877 1481
E-Mail: cb@cbaumgarth.net
www.cbaumgarth.net*

www.arts-push-business.de