

Buchrezensionen:



Weiter Informationen & Bestellmöglichkeiten unter:

<http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3026-8/handbuch-kunst-unternehmenskooperationen>

1. Tobias Rapp in: Kulturmanagement.net am 11.7.2016

(http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3132/index.html)

Kooperationen zwischen Kunst und Wirtschaft sind immer wieder ein beliebter Forschungsgegenstand. Wie andere Publikationen der vergangenen Jahre zeigt das Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen auf, dass solche Kollaborationen als Triebkraft für Innovationsprozesse, Personalmanagement und Organisationsentwicklung dienen können. Neben dem Status quo bietet es für KulturmanagerInnen vor allem einen Einblick in organisatorische Aspekte und künftige Potentiale.

Das HerausgeberInnenwerk von Berit Sandberg und Carsten Baumgarth erschien im Februar 2016 vor dem Hintergrund des Berliner Forschungsprojekts „Arts Push Business“, das zwei Jahre lang Potentiale und Wirkungskraft von Kunst für Unternehmen untersuchte und beschreibt, *„welche künstlerischen Techniken, Arbeits- und Denkweisen sowie künstlerische Produkte [...] Unternehmen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation, Markenführung und Marketing effektiv einsetzen“* (arts-push-business.de) können. Mit Blick auf das Stichwort „Kooperation“ stellt das Forschungsteam damit der Annahme, lediglich Wirtschaft fördere Kunst im Sinne des „Kunstsponsorings“, die These entgegen, dass auch Kunst sehr wohl einen wesentlichen Nutzen für Unternehmen bereithalte.

Dass das Thema derzeit soviel Aufwind bekommt, scheint nicht verwunderlich zu sein. Wer für die zunehmende Komplexität der Welt auch im Kontext von Arbeit und Organisation passende Lösungswege bereithalten will, kommt nicht herum, entsprechende Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu entwickeln, um Veränderungsprozesse mit Kreativität und Risikobereitschaft zu managen.

Arten und Hürden von KuKs

Sandberg und Baumgarth haben in ihrem Handbuch hierfür 28 Beiträge auf knapp über 450 Seiten zusammengetragen, die zum einen Anreiz für Kooperationen zwischen Kreativwirtschaft und „kunstfernen Unternehmen“ und zum anderen Handreichungen für diejenigen geben sollen, die diese zu managen versuchen. In fünf Teilen beschreibt das Handbuch die unterschiedlichen Spielarten solcher Kooperationen, die im Rahmen des Projektes „Arts Push Business“ als beidseitig intendierte Zusammenarbeit zwischen KünstlerInnen und Unternehmen verstanden wurde. Hierfür werden gemeinsame oder jeweils eigene Ziele, die durch die Zusammenarbeit besser erreicht werden können, definiert, passende kunstbasierte Maßnahmen entwickelt und gegebenenfalls zielführende Evaluationsmethoden ausgewählt.

Das Buch stellt mehrere real durchgeführte KUK-Projekte vor und berichtet von Beziehungen und Barrieren bei der Anbahnung, von Erfolgsgeschichten aus der Praxis, aber auch von massiven empirischen Forschungslücken, denen das Handbuch als erstes seiner Art zu Leibe rücken soll. Insbesondere zu den Phasen der Projekt-Initiierung und Auswertung zustande gekommener Kooperationen liegen im Vergleich zu den zahlreichen exemplarischen Beschreibungen von kunstbasierten Interventionsformen bis dato wenige und methodisch kaum belastbare Studien vor. Dass diese wissenschaftlichen Leerstellen das Management solcher Kooperationen erschweren, liegt auf der Hand und macht das Entstehen von KUKs derzeit noch eher unwahrscheinlich.

Schematisierung vs. Vereinfachung

In den ersten Abschnitten werden grundlegende Begriffe aus Wirtschaft, Kunst-

und Kulturwissenschaften diskutiert und damit die theoretischen Dimensionen kunstbasierter Kooperationen für beide Parteien ausgeleuchtet. Was sind potentielle Gegenstände der KUK? Welchen Mehrwert erhoffen sich KünstlerInnen und UnternehmerInnen von der Kollaboration und welche Formen kann diese haben? Ehe im Hauptteil beispielhaft sieben erfolgreich laufende oder abgeschlossene Projekte mit unterschiedlichen künstlerischen Zugangsformen vorgestellt werden, zeigen die AutorInnen grundsätzlich mögliche Spielarten und Zugänge aus der je eigenen Praxis-Perspektive (Bildende Kunst, Architektur, Theater, Musik) auf.

Leider offenbaren einzelne Artikel an dieser Stelle selbst eines der Hauptprobleme der beschriebenen Kooperationen. Obwohl die eingangs auf „Kunst sponsoring“ reduzierte Zusammenarbeit zwischen Kunst und Wirtschaft sehr richtig als unzureichend dargestellt wird, reproduzieren einige Beispiele im dritten Teil des Buches unfreiwillig mit vereinfachten Bildern wie „Dirigieren & Führen“, „Kreativität als Kapital“ oder „Eine Aufforderung zum Tanz“ genau dieses Gegensatzpaar. Was auf sprachliche und inhaltliche Augenhöhe abzielt, deutet zumindest in den Überschriften oder Einleitungstexten auf tradierte Klischees hin. Damit wird jenes Machtgefüge aufrecht erhalten, das sich gerade durch das im Begriff „Kooperation“ liegende Potential dekonstruieren ließe. „Wirtschaft fördert Kunst“ und „Kunst fördert Wirtschaft“. Soweit so richtig und wichtig. Doch welche Qualität der Zusammenarbeit ließe sich erst beobachten, wenn die „Kooperation“ diese Dichotomie zumindest für die Dauer der Zusammenarbeit aufzulösen versuchte?

Die Fallstudien des vierten Abschnitts, die das zentrale Forschungsmaterial der Studie von „Arts Push Business“ darstellen, beschreiben jeweils Verlauf und Erfolg der ausgewählten Beispiel-Kooperationen. Dabei werden die Projekte und beteiligten AkteurInnen zunächst beschrieben, die Prozesse in Hinblick auf Zustandekommen der Partnerschaft sowie Konzeption und Realisierung der Maßnahmen untersucht und abschließend durch die Betrachtung von Erfolgsfaktoren, Nutzen und eventuellen Problemfeldern bewertet. Exemplarisch wird unter anderem das populäre Projekt „Abenteuer Kultur“ der Kette dm-drogeriemarkt GmbH & Co. KG dargestellt. Das Unternehmen kooperiert hier mit Theaterschaffenden, die zusammen mit den Auszubildenden von dm Theaterinszenierungen erarbeiten und zur Aufführung bringen. Wie bei anderen untersuchten Fällen, führt die unternehmerische Seite Stichworte wie „MitarbeiterInnen-Zufriedenheit“ und „-Motivation“, „positiver Imagetransfer“ oder „originelle Abgrenzung“ von der Konkurrenz als Nutzendimensionen an, die künstlerische Seite hingegen „Finanzierung des Lebensunterhalts“, „erhöhte Aufmerksamkeit“ und „Erfahrung im Umgang mit Unternehmen“.

Praxishinweise für KulturmanagerInnen

Der für KulturmanagerInnen interessanteste fünfte Teil des Handbuchs zeichnet – ausgehend von der Frage, welchen Beitrag Kunst und KünstlerInnen für Unternehmen tatsächlich leisten können – ein übersichtliches und ehrliches Bild der zu erwartenden Herausforderungen. In sieben Beiträgen werden praxisnahe Fragen gestellt, die das Kulturmanagement für jedes Projekt neu beantworten muss: Welche Vorzüge bringt das Vertrauen in agile Projektmanagement-Strategien den KulturmanagerInnen? Welche Matching-Verfahren und Vermittlungsinstrumente stehen bei der Suche nach den passenden PartnerInnen zur Verfügung? Wie können Kooperationsprozesse moderiert werden? Welche rechtlichen Eigenheiten gilt es bei KUKs beispielsweise bezüglich der Verträge zu beachten? Und wie lassen sich KUKs sinnvoll evaluieren?

Der Abschnitt gibt nicht nur aus Sicht der Forschung interessante Impulse für

weitere Studien, sondern formuliert auch anwendbare Ansätze und nützliche Verbalisierungshilfen, die den an KUKs interessierten AkteurInnen zukünftig neue Argumentationsgrundlagen zur Verfügung stellen.

In einem abschließenden Teil stellt das Handbuch eine Auswahl an Checklisten für Unternehmen und KünstlerInnen zur Verfügung, mit deren Hilfe die individuelle Ausgangslage und praktische Nutzbarkeit einer geplanten Kooperation erfahrbarer gemacht werden soll. Zu den unterschiedlichen Projekt-Phasen werden Fragen formuliert, deren Antworten Rückschlüsse auf die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens einer Kooperation zulassen sollen. So wird beispielsweise konkret gefragt, ob Sie als KünstlerIn die nötige Motivation für eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmen aufbringen und wirklich bereit dazu sind, sich in dessen Problemstellungen hineinzusetzen. Und auch die andere Seite muss sich fragen, ob die gelebte Unternehmenskultur offen für künstlerische Arbeitsweisen ist und ob sich das Management dem Commitment der im Projekt Beteiligten sicher sein kann. Neben den im Buch geschilderten Projekten sind diese Checklisten ein gelungener Impuls, um zu reflektieren, um aktiv, aber auch kreativ zu werden.

Fazit

Berit Sandberg und Carsten Baumgarth legen mit ihrem Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen einen komprimierten Überblick darüber vor, was wir heute von Kunst-Unternehmens-Kooperationen wissen und was wir wie in Zukunft angehen sollten. Mit Fokus auf die Praxis werden wichtige Erfahrungen und Herausforderungen geteilt, Vorurteile und Ängste offen thematisiert. Eine absolute Pflichtlektüre für das zeitgenössische (Kultur-) Management, die zum Weiterdenken ermutigt.

Tobias Rapp studierte Theaterpädagogik und Inszenierung der Künste und der Medien in Lingen (Ems) und Hildesheim. Er ist als Bildungsreferent für den Jugend-Medienverband Jugendpresse Baden-Württemberg e.V. sowie als freischaffender Theater- und Kulturpädagoge in Stuttgart tätig.

2. Steffen Höhne in Zeitschrift für Kulturmanagement, 2(2), S. 174-177.

In dem in vier Sektionen gegliederten Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen geht es um

explizite Kollaborationen zwischen Künstlern und Unternehmen zur Lösung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in der Unternehmenspraxis, in der Managementausbildung und in der Mainstream-Forschung (S. 9).

Ausgangspunkt ist ein an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht angesiedeltes Forschungsprojekt, das unter dem Titel Arts Push Business (BAUMGARTH/KALUZA/LOHRISCH 2013) die nach wie vor seltenen Kooperationen zwischen Kunst und Unternehmen untersucht.

Der Berliner Marketing-Professor Carsten Baumgarth und die ebenfalls in Berlin lehrende Public- und Nonprofit-Management-Professorin Berit Sandberg wollen mit ihrer Studie die Entwicklung dieses noch jungen Praxisbereichs befördern. Hierzu bietet die erste Sektion des Handbuches einen Überblick über Erscheinungsformen von Kooperationen, wobei die vier Typen als zentral betrachtet werden: Förderung, Werkproduktion, systemische Beratung und Wissenstransfer.

Ungeachtet eines gewissen affirmativen Zugangs bildet der Beitrag von Berit Sandberg (Unternehmen und Künstler. Von der Koexistenz zur Kooperation, S. 21-48) einen insgesamt guten Einstieg in das Thema. Sie zeigt, dass die Kooperationen zwischen Künstlern und Unternehmen, die von ihr als Hybrid verstanden werden, zunächst dadurch gekennzeichnet sind, dass sie die Ressourcen beider Seiten nutzen. Allerdings müssten, zumal ja ein einschlägiger Hinweis auf Dirk Baecker erfolgt, die unterschiedlichen Handlungslogiken, die differenten kommunikativen Codes und Rituale zwischen Kultur und Wirtschaft stärker akzentuiert werden und vor allem auch deren Konsequenz einer prinzipiellen Unvereinbarkeit – so zumindest Baecker –, die eben nicht so ohne Weiteres in Form von Kunst-Unternehmens-Kooperationen nivelliert werden können (S. 22). Auch der Reckwitz'sche Blick auf Kreativität wäre durchaus kritischer zu interpretieren, als dies die Autorin tut (S. 27), zumal künstlerische Thematisierungen von Wirtschaft nicht nur an aktuellen Beispielen beschrieben werden können, sondern eine lange historische Tradition haben. Zu nennen wären hier neben den genannten Beispielen Rainald Goetz und Friedrich Cerha (S. 25) der deutsche Bildungsroman in der Tradition von Goethes Wilhelm Meister über Gottfried Kellers Grünem Heinrich zu Adalbert Stifters Nachsommer, die sich alle an dem Thema der (kapitalistischen) Ökonomie abarbeiten, von Goethes Faust. Der Tragödie zweiter Teil (mit Ausführungen zur Geldwirtschaft) oder Richard Wagners Ring des Nibelungen ganz zu schweigen. Verweisen könnte man auch auf die anregende Studie von Michael Hutter, die im letzten Heft der Zeitschrift für Kulturmanagement vorgestellt wurde. Offen bleibt ferner, warum die Initiative für Kunst-Unternehmens-Kooperationen nicht vom Künstler, sondern vom Unternehmen bzw. von Intermediären, also z. B. Kulturmanagern auszugehen habe (S. 31). Bezieht man den Markt mit ein, dann wird man bei Andy Warhol oder Damien Hirst einen dezidierten Initiativcharakter seitens der Künstler kaum bestreiten dürfen.

Einen durch und durch fundierten Forschungsüberblick legt Carsten Baumgarth vor (Was wir schon wissen. Stand der KUK-Forschung, S. 49-79). Neben einer chronologischen Übersicht zur bisherigen Forschung konzipiert Baumgarth Leitfragen für die KUK-Literaturanalyse, die in die Phasen Impuls, Partnerselektion, Konfiguration, Realisierung, Reflexion unterteilt wird (S. 56). Übersichtlich gestaltete Grafiken und Tabellen erlauben eine rasche Orientierung im

Forschungsstand.

Die zweite Sektion des Handbuches ist den Argumenten für Kunst-Unternehmens-Kooperationen gewidmet. Es geht somit um Begründungsmuster einer gegenseitigen Durchdringung von Kunst und Wirtschaft bzw. um die Frage, wie Kunst zum Wissens- und Erfahrungsfundus werden kann (Marija Skobe-Pilley/Giovanni Schiuma: *What Business Can Learn from the Arts*, S. 95-106). Dem Phänomen Creative Leadership widmet sich der Beitrag von Jörg Reckhenrich (S. 107-119), der vier wichtige Dimensionen künstlerischer Arbeit herausstellt, deren Relevanz für jede Form von Organisation essentiell sein dürfte (Umgang mit Komplexität, Orchestrieren von Kreativität, emotionale Verpflichtung zur Veränderung, gesellschaftlicher Bezug von Handeln), allerdings dürfte die Hypothese von Kunst als bloßer Übersetzungsleistung, wie Reckhenrich am Beispiel von Picassos *Guernica* behauptet, wohl zu kurz greifen (S. 116). Letztlich geht es Kunst ja nicht um Umgang mit Komplexität, sondern im Gegenteil um Komplexitätserhöhung. Ökonomisch determinierte Strategie und kultureller Diskurs mögen sich zwar zuweilen überschneiden, folgen aber letztlich unterschiedlichen, partiell unvereinbaren Logiken. Motive für Kooperationen untersuchen Berit Sandberg und Alexander Schirm (*Das Unternehmen als Ressourcenquelle und Entwicklungsfeld – Kooperationsmotive von Künstlern*, S. 121-132), wobei hier auf die Defizite in der Forschung verwiesen wird. Defizite beobachten die Autoren auch im Umgang mit Kooperationsbarrieren (Sandberg:

Kooperationsbarrieren zwischen Unternehmen und Künstlern, S. 133-151). Derartige Barrieren liegen offenkundig nicht nur an divergierenden Zielvorstellungen, sondern – auch dies wäre noch stärker diskursanalytisch zu untersuchen als es die Autoren tun – in unterschiedlichen Wertvorstellungen und Handlungslogiken zweier im Wesentlichen konträrer Systeme.

Die dritte Sektion des Bandes untersucht „Formate“, mit „denen Unternehmen Kunst in Funktionsbereichen wie Marketing, Organisation und Personalwesen“ integrieren können (S. 12), die vierte Sektion versammelt sieben ausgewählte Fallstudien von (erfolgreichen) Kunst-Unternehmens-Kooperationen.

In der fünften Sektion werden abschließend Handlungsempfehlungen von Kunst-Unternehmens-Kooperationen entwickelt, wobei fast alle Aspekte des Managements von der Planung über die rechtliche Absicherung bis zur Evaluation diskutiert werden. Durch Leitfäden für Kunst-Unternehmens-Kooperationen im abschließenden sechsten Teil und Checklisten für Unternehmen und Künstler wird so ein breiter Zugang zum Feld eröffnet.

Neben theoretischen Reflexionen auf durchaus hohem Niveau besticht das Handbuch gerade durch seine praxisrelevanten Ausführungen, auch wenn die Perspektive auf den Gegenstand im Wesentlichen betriebswirtschaftlich dominiert ist und die kunst- bzw. kulturwissenschaftliche dahinter etwas zurücktritt.

*Steffen Höhne** (*HfM Franz Liszt Weimar*)

Literatur

BAUMGARTH, Carsten/KALUZA, Marina/LOHRISCH, Nicole (2013): *Arts Push Business.* – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 5 (Die Kunst des Möglichen), 143-164.