

**Innovative Ansätze im Feld von Kunst und Wirtschaftsunternehmen –  
Motive, Chancen und Perspektiven unternehmerischer Kunstförderung**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des Akademischen Grades  
einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)  
im Fachbereich Sprach- und Kulturwissenschaften  
der Johann Wolfgang Goethe-Universität  
zu Frankfurt am Main  
2012/2013

vorgelegt von

Dagmar Eleonore Gold  
aus Glückstadt/Elbe

Überarbeitete Fassung 2013

(Die Ergänzungen wurden bis 31. Juli 2013 vorgenommen)

Datum der abgeschlossenen mündlichen Prüfung: 13.02.2013

Erstprüferin: Prof. Dr. Verena Kuni

Zweitprüferin: Prof. Dr. Birgit Blättel-Mink

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Forschungsziele.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Forschungsfragen und ihre Relevanz.....	5
1.3.	Forschungsstand.....	14
1.4	Begriffs-Kennzeichnungen	
	1.4.1. Kunst / Kunstförderung / Kunst-Engagement.....	22
	1.4.2 Innovativ.....	28
	1.4.3 Wirtschaftsunternehmen.....	31
2	Methodik .....	32
2.1	Forschungsdesign und Gang der Untersuchung .....	35
2.2	Operationalisierung der Forschungsfragen.....	39
2.3	Gewinnung der Daten.....	40
3	Befunde und Schlussfolgerungen der Fallbeispiele	
3.1	Auswertungsschema.....	40
3.2	Darstellung der qualitativen Daten der Experteninterviews.....	42
	3.2.1 Fallbeispiel BMW.....	42
	3.2.2 Fallbeispiel Deka.....	47
	3.2.3 Fallbeispiel Helaba.....	51
	3.2.4 Fallbeispiel Siemens.....	54
3.3	Interpretation der Interviewdaten.....	60
3.4	Anwendung der Untersuchungsergebnisse auf die Forschungsfragen	
	3.4.1 Darstellung der Kunstkonzepte .....	81
	3.4.2 Innovative Ansätze der Kunst-Engagements.....	135
	3.4.3 Motive und Zielsetzungen der Kunst-Engagements.....	148
	3.4.4 Kunst-Engagement im Hinblick auf die Wirkungsfaktoren Identifikation/Motivation, Image, Kommunikation.....	153
	3.4.5 Kunst-Engagements im Hinblick auf die Aspekte gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit.....	162
	3.4.6 Perspektiven für die Kunstvermittlung.....	182

4	Weiterführende Aspekte	
4.1	Stellenwert der Kunst in Wirtschaftsunternehmen.....	187
4.2	Stellenwert der Kunst bei der Zielgruppe.....	191
4.3	Die Dynamik der Internationalisierung und ihr Einfluss auf das Kunst-Engagement.....	205
4.4	Wirtschaft und Kunstwelt : Synergien oder Zielkonflikte?.....	208
5	Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick.....	221
5.1	Modell für ein effektives Kunst-Engagement.....	227
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	230
5.3	Reflexion der Untersuchung.....	236
5.4	Einbettung in den Forschungsstand.....	239
5.5	Forschungsbedarf.....	249
	<i>ANHANG I Fragebogen (Fallbeispiele).....</i>	<i>253</i>
	<i>ANHANG II Interviewtranskriptionen: 1. Thomas Girst, BMW.....</i>	<i>256</i>
	<i>Interviewtranskriptionen: 2. Silke Schuster-Müller, Deko.....</i>	<i>266</i>
	<i>Interviewtranskriptionen: 3. Katharina Köpke, Helaba.....</i>	<i>279</i>
	<i>Interviewtranskriptionen: 4. Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung... ..</i>	<i>295</i>
	<i>ANHANG III Auswertung der Experten-Interviews (Tabelle 1).....</i>	<i>307</i>
	<i>Auswertung der Experten-Interviews (Tabelle 2).....</i>	<i>308</i>
	<i>ANHANG IV Abbildungen.....</i>	<i>309</i>
	<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>350</i>

# 1 Einleitung und Forschungsziele

Die vorliegende Dissertationsschrift wurde durch die Beobachtung angeregt, dass in der gegenwärtigen Zeit viele deutsche Unternehmen Kunst fördern<sup>1</sup>. In dieser Arbeit wird untersucht, welche Motive und Zielsetzungen dem unternehmerischen Kunst-Engagement zugrunde liegen. Dabei soll geklärt werden, weshalb die identifizierten Motive für das Unternehmen wichtig sind. Insbesondere stellt sich die Frage, ob und inwiefern innovative Ansätze im Unterschied zu tradierten Konzepten bei der Kunstförderpraxis feststellbar sind. Es wird von der Hypothese ausgegangen, dass durch den Einsatz von Kunst neue Spielräume für unternehmerisches Handeln eröffnet werden, die einen neuartigen und qualitativ wertschöpfenden Beitrag im Unternehmen leisten können. Dabei ist zu untersuchen, ob Unternehmen und Kunstpartner gleichermaßen profitieren. Die zentralen Überlegungen werden in vier Abschnitten entwickelt. Auf die Problemexposition folgt der zweite Abschnitt mit der Darstellung der wesentlichen Interviewergebnisse insbesondere im Hinblick auf die Motivationsfaktoren für ein Kunst-Engagement. Im zentralen dritten Abschnitt werden die Aspekte Imagetransfer und gesellschaftliche Verantwortung behandelt und im größeren Zusammenhang reflektiert. Der vierte Abschnitt erläutert die Einflussfaktoren Kunstwelt und Wertesysteme in Bezug auf Kunst-Engagements. Aus den Erkenntnissen resultiert ein Modell für ein effektives Kunst-Engagement für Unternehmen (fünfter Abschnitt).

## 1.1 Problemstellung

Seit Anfang der 1950er Jahre, und zunehmend seit den 1980er Jahren, begannen deutsche Wirtschaftsunternehmen Kunst zu sammeln, Kunstaustel-

---

<sup>1</sup> Eine genaue Anzahl der kunstfördernden Unternehmen in Deutschland ist nicht veröffentlicht. Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie, Anm.) e.V., Berlin, verzeichnete Anfang 2011 über 422 Mitglieder, die sich in der Kunstförderung engagieren. Im Jahr 2005 waren es 385 Mitglieder, ca. 1960; einige Jahre nach Gründung des Kulturkreises, waren es bereits ungefähr 200 gewesen. Aussage v. Dorothea Lemme, 18.02.2011, Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. Vgl. ferner: Fußnote 29, S. 7. Vgl. weiterhin: Seit 2006 wird in Deutschland der „Kulturmarken-Award“ verliehen; diese Auszeichnung verdeutlicht Größenordnung und Bedeutung, welche der unternehmerischen Kunst- und Kulturförderung zuzuordnen ist; <http://www.kulturinvest.de/de/kulturmarken-award/> {abgerufen 06.02.2011}

lungen zu finanzieren und Kunstmuseen zu unterstützen.<sup>2</sup> In den Unternehmen und der Öffentlichkeit wurde diskutiert, ob ein solches Engagement als Mäzenatentum oder als Sponsoring zu verstehen sei<sup>3</sup>. Da beide Ansätze in der Praxis ineinander übergreifen<sup>4</sup>, hat sich nunmehr der Begriff Kunstförderung<sup>5</sup> oder Kunst-Engagement<sup>6</sup> etabliert. Kunst nimmt in den betreffenden Wirtschaftsunternehmen einen signifikanten Stellenwert ein<sup>7</sup>. Zudem sind unternehmerische Kunst-Engagements vielfältiger, extensiver und effektiver geworden als es noch mit Fokus auf die Firmenkunstsammlung, dem *Corporate Collecting*, der Fall war. Die aktuelle Kunstförderpraxis, so zeigt die vorliegende Untersuchung, geht weit über die etablierten Maßnahmen in Bezug auf Kunstsammlungen oder Sponsoring von Kunst-Events hinaus. Wirtschaftsunternehmen schätzen ihr Kunst-Engagement als für alle Beteiligte erfolgreich ein. Deshalb solle es auch in Zukunft, selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, fortgeführt werden.<sup>8</sup>

---

<sup>2</sup> Die im Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. verbundenen Unternehmen fördern seit 1951 Kunst. [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=4](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=4) {abgerufen 31.01.2011}

<sup>3</sup> Anst. vieler: Hunziker-Keller, Claudia (12/2001): Mäzenatentum, Stiftung oder Sponsoring? Eine Untersuchung der Förderungstätigkeit der Migros im Bereich Bildende Kunst. Zürich: Historisches Seminar der Universität Zürich. <http://hunziker.keller.tripod.com/migros.pdf> {abgerufen 31.01.2011}.  
Ferner: Ein Mäzen kann auf die Nennung seines (Firmen-)Namens im Zusammenhang mit Kulturausgaben verzichten. Kunstfördernde Unternehmen hingegen sind im steuerrechtlichen Sinne Sponsoren, wenn sie die Kulturausgaben als Betriebsausgaben steuerlich geltend machen (im Sinne des § 4, Abs. 4, EStG) und deshalb schon aus steuerrechtlichen Gründen eine Gegenleistung erhalten müssen, wie zum Beispiel die Nennung des Firmennamens im Zusammenhang mit der Förderung.  
Vgl.: Bruhn, Manfred (2. Aufl. 1991): Sponsoring, Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, S. 257. Frankfurt/Main/Wiesbaden: F.A.Z./Gabler; vgl. ferner: Fiedler, Ute (2007): Sponsoring im Steuerrecht. München: GRIN; vgl. weiterhin: Lewinski-Reuter, Verena / Lüddemann, Stefan (Hg.) (2008): Kulturmanagement der Zukunft, S. 273-274. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

<sup>4</sup> „Die Grenzen zwischen Förderung und Sponsoring verschwimmt zunehmend.“ Stockhausen, Claudia (2008): Kunstförderung durch Unternehmen. Die Daimler Kunst Sammlung. S. 15. Saarbrücken: VDM

<sup>5</sup> Anstatt vieler: Meyer, Jörn-Axel (2004): Kunstförderung durch Unternehmen. Köln: Josef Eul Verlag

<sup>6</sup> Anstatt vieler: <http://www.haspa.de/Haspa/DieHaspa/GesellschaftlichesEngagement/KunstEngagement/Kunstengagement.html> {abgerufen 04.03.2011}. [http://www.t-mobile.at/unternehmen/first\\_presse/PA/pressemitteilungen\\_2006/2006\\_06\\_02/index.html](http://www.t-mobile.at/unternehmen/first_presse/PA/pressemitteilungen_2006/2006_06_02/index.html) {abgerufen 04.03.2011}

<sup>7</sup> „Wie aktuelle Umfragen belegen, wird die Bedeutung unternehmerischer Kunstförderung in der Zukunft von Unternehmensvertretern als konstant (49,4 %) bis (weiterhin) zunehmend (43,1 %) eingeschätzt. Für 90 % der deutschen, in der Kunstförderung aktiven Unternehmen sind kulturelle Anliegen bewusster Bestandteil der Unternehmenspolitik (...).“ <http://www.phoenix-witra.de/detail.acfm?ID=941>

<sup>8</sup> Kunstförderung gilt als krisenfest: „Unternehmerische Kulturförderung trotz Finanzmarktkrise. Der Deutsche Kulturförderpreis honoriert innovative Förderkonzepte in den Kategorien kleine, mittlere und große Unternehmen. Von langfristigen Partnerschaften mit Kulturinstitutionen haben alle Beteiligten etwas.“ Zit. aus: Handelsblatt online, 16.09.2011.

<http://www.handelsblatt.com/lifestyle/kunstmarkt/ausstellungen/unternehmerische-kulturfoerderung-trotzt-finanzmarktkrise/4613594.html?p4613594=all> {abgerufen 12.01.2012}

Ferner anstatt vieler: „Mit geringen Mitteln verwirklichen wir erstklassige Projekte und möchten auch in Zukunft mit unserem Kunstprogramm Zeichen setzen – selbst in schwierigen Zeiten.“ In: „Die Bedeutung der Kunst für das Unternehmen“. Vortrag von Dr. Tessen von Heydebreck, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank AG, anlässlich einer Veranstaltung der Historischen Gesellschaft der Deutschen Bank AG zu „Corporate Culture“ in Frankfurt am Main am 13.11.2009. <http://www.db-art.de/archiv/05/d/thema-ankaeufe-heydebreck.html> {abgerufen am 02.03.2011}

Walter Grasskamp weist darauf hin, dass der Rückzug des deutschen Staates aus der Kulturförderung die Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen sich als Kunstpatronen profilieren können<sup>9</sup>. Inzwischen ist privatwirtschaftliche Kunst- und Kulturförderung ein bedeutsamer Faktor für die öffentliche Hand und finanziert in erheblichem Maße die öffentlichen Kunsteinrichtungen.<sup>10</sup> Das zunehmende Engagement von Wirtschaftsunternehmen in der Kunstförderung, neue Anforderungen in deutschen Kulturinstitutionen und der stärker werdende Veränderungsdruck in der Kulturpolitik, der von der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“ konstatiert wurde<sup>11</sup>, macht nach Auffassung professioneller Kulturmanager eine Zusammenarbeit von Akteuren in der Kunst und Wirtschaft signifikant und wünschenswert und könne wechselseitig positive Synergien erzeugen.<sup>12</sup> Das wird nicht nur befürwortet, sondern auch kontrovers diskutiert. Der Ökonom und Soziologe Michael Hutter formuliert, stellvertretend für viele, die Befürchtung, dass durch die schwindende öffentliche Unterstützung die Kunstszene notgedrungen privater werde und die Abhängigkeit der Museen vom Willen der Sammler und der Sponsoren steige.<sup>13</sup> Es scheint, dass sich der Trend zu privatwirtschaftlicher Kunstförderung trotz solcher Kritik verstärkt, auch im europäischen Ausland. In Mailand eröffnete 2011 die Galerie d'Italia, deren Kurator Fernando Mazzacocca betont, dass gerade in Krisenzeiten, wenn ein Riss durch die Gesellschaft gehe, Kultur das beste Mittel sei, gemeinschaftsverbindend zu wirken.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Grasskamp, Walter (1998): Kunst und Geld: Szenen einer Mischehe. S. 42. München: Beck

<sup>10</sup> Der private Finanzierungsanteil von öffentlich bezuschussten Kulturinstitutionen betrug 2007 ungefähr 1,1 Milliarden Euro; das entspricht in etwa 20 % des Budgets dieser Institutionen. In: Kulturfinanzbericht (2010), S. 74/75. Wiesbaden/Bonn: Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

Ferner, ebd.: S. 46/47: Die gesamten Kulturausgaben durch die öffentliche Hand (auch für andere Kulturausgaben neben Bildende Kunst) betragen 2010 ca. 1,67 % des gesamten Bundeshaushalts, das sind 8,5 Milliarden.

<sup>11</sup> „Die Kulturlandschaft in Deutschland steht unter einem zunehmenden Veränderungsdruck. Die Kultur in unserer Gesellschaft tritt dabei häufig hinter ökonomischen und sozialen Fragen, hinter Problemen der Globalisierung oder Medialisierung zurück (...). Demgegenüber ist die Rolle der Kultur – und auch die der Kulturpolitik – auf allen Ebenen zu stärken.“ In: Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“ (2007): Bundesdrucksache 16/7000, S. 43 f. Absatz „Kultur heute – Neue Herausforderungen“. Berlin: Deutscher Bundestag. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>

<sup>12</sup> „Kulturanbieter und Wirtschaftsunternehmen profitieren von einer Zusammenarbeit und stiften über gemeinsame Projekte auch einen gesellschaftlichen Nutzen.“

In: Walter, Hans-Conrad / Nieuweboer, Eva (Hg.) (2010): Kulturmarken 2011. Jahrbuch für Kulturmarketing und Kultursponsoring. S. 5. Berlin: Causales

<sup>13</sup> Michael Hutter „Prekäre Werte. Zum Überleben von künstlerischer Qualität auf Märkten“. In: Wöbken, Hergen / Markowski, Mark (Hg.) (2007): oeconomenta. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft. S. 122. Berlin: Kadmos

<sup>14</sup> Klüver, Henning: Die Uffizien an der Piazza Scala, in: KUNSTZEITUNG 185, Januar 2012, S. 3. Regensburg: Lindinger + Schmid. Vgl. weiterhin, stellvertretend für viele: Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid; Restaurierung von Kulturgütern in Italien, z.B. durch den Unternehmer Diega Della Valle, Inhaber des Schuhherstellers Tod's.

Wirtschaftsunternehmen haben für ihr Kunst-Engagement vielfältige Motive. Sie betreffen sowohl die Wirkung außerhalb des Unternehmens bei Kunden und relevanten Interessen- oder Anspruchsgruppen (so genannte *Stakeholder*; *Anh. IV, Abb. 1*), als auch die Wirkung innerhalb des Betriebs gegenüber den Mitarbeitern. Über die Schnittstelle des Kunstsporing oder der Kunstförderung hinaus haben Kunst und Wirtschaft mehrere Berührungspunkte. Der Ökonom und Philosoph Birger P. Priddat weist auf zwei Schnittstellen hin: Kunst im Strategie- und Innovationsprozess der Wirtschaft und Kunst im Konsumbereich.<sup>15</sup> Das gilt nach Auffassung von Priddat insbesondere für die sich globalisierende und komplexer werdende Wirtschaftswelt<sup>16</sup>, denn „Kunst ist das Medium des Komplexen *sui generis*.“<sup>17</sup> Priddat sieht zu diesem Aspekt Forschungsbedarf, denn beide genannten Bereiche seien noch nicht angemessen auf nachweisliche Synergien erforscht. Diese Auffassung wird von Michael Hutter geteilt; das Potenzial, das in der Erforschung der Wechselwirkung zwischen Kunst und Wirtschaft stecke, sei noch längst nicht vollständig erkannt.<sup>18</sup>

In einem wissenschaftlich auf aktuellem Stand kaum bearbeiteten Themenfeld, das sich von bisherigen Forschungsgebieten über Kunstsporing, Firmemuseen oder Firmenkunstsammlungen deutlich abhebt, untersucht die vorliegende Arbeit die Motive, Zielvorstellungen und Perspektiven der Kunstförderung in deutschen Wirtschaftsunternehmen, insbesondere im Hinblick auf innovative Ansätze der Kunst-Engagements in ihren aktuellen Positionsbestimmungen in Abgrenzung zu früheren Konzepten. Es geht in dieser Arbeit nicht um die systematische Erfassung unternehmerischer Kunstprojekte, sondern vielmehr darum, die komplexen Strategien unter dem Aspekt zu untersuchen, wie Kunst in den Wirtschaftsprozess integriert wird. Die sich durch innovative Konzepte ergebenden Chancen werden definiert und auch kritische Einwände gegenüber unternehmerischer Kunstförderung erörtert. Die Fülle

---

<sup>15</sup> Priddat, Birger P.: Ausloten eines Interface: Wirtschaft und Kunst. Ein Essay.

In: Wöbken, Hergen / Markowski, Mark (Hg.) (2007): *oeconomenta*. S.15. Berlin: Kadmos

<sup>16</sup> „Das wirtschaftliche Umfeld ist volatil, unsicherer und komplexer als je zuvor. (...) Für den künftigen Erfolg eines Unternehmens werden Kernfähigkeiten wie hohe Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, Geschwindigkeit und Flexibilität eine entscheidende Rolle spielen.“ In: IBM Global CEO Study 2010. <http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010/> {abgerufen 01.03.2011}

<sup>17</sup> Wöbken, Hergen / Markowski, Mark (Hg.) (2007): S. 15,

<sup>18</sup> Hutter, Michael (2010): Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft. S. 10. Hamburg: Philo Fine Arts



und die Facetten der Kunstförderung durch Wirtschaftsunternehmen, ihre Möglichkeiten und weiter reichenden Implikationen werden als Herausforderungen sichtbar, die in gleicher Weise das Interesse der Kunst- und Kulturwissenschaft sowie der Kunstpädagogik, der Ökonomie und der Soziologie berühren. Deshalb wird das Thema der vorliegenden Arbeit interdisziplinär behandelt.

## **1.2 Forschungsfragen und ihre Relevanz**

Mit vorliegender Dissertation wird das Ziel verfolgt, die Dimension der Kunst-Engagements von deutschen Wirtschaftsunternehmen exemplarisch zu erfassen, die Beweggründe zu analysieren und die Implikationen und Perspektiven zu erforschen. Ein wichtiges Anliegen dieser Arbeit ist es, im Anschluss zu einer umfassenden Bilanz einen Orientierungsrahmen und ein Modell für ein effektives und zeitgemäßes Kunst-Engagement bereitzustellen.

Die Untersuchung beschäftigt sich mit folgenden drei Forschungsfragen:

1. Welche Schwerpunkte der aktuellen unternehmerischen Kunstförderung, beispielhaft betrachtet, gibt es? Sind innovative Ansätze erkennbar, die sich von tradierten Konzepten unterscheiden?
2. Was bezweckt ein Wirtschaftsunternehmen mit Kunstförderung, welche Motive und Zielsetzungen lassen sich identifizieren?
3. Welche Auswirkungen – unternehmensintern und unternehmensextern – lassen sich durch Kunstförderung feststellen?

Mit der Beantwortung dieser Fragen soll die vorliegende Arbeit Tendenzen für den Einsatz von Kunst in Unternehmen aufspüren und Optionen für die Rolle der Unternehmen bei Kunst-Engagements aufzeigen. Dabei soll eine differenzierte Auseinandersetzung unternommen werden, insbesondere im Hinblick auf kritische Einwände wie der Vorwurf der Instrumentalisierung oder Funktionalisierung von Kunst und Künstler.

Das Themenfeld der vorliegenden Arbeit ist für die wissenschaftliche Forschung aus verschiedenen Gründen relevant.

Die **kulturelle Dimension** wird in der Fragestellung, wie sich Kunstwelt und Wirtschaftsunternehmen beeinflussen, behandelt. Dabei werden aktuelle Thesen diskutiert und überprüft, insbesondere über eine Wechselwirkung, worauf Michael Hutter hingewiesen hat.<sup>19</sup> Als ein wesentlicher Auslöser für das Interesse an Kunst und Kultur in der Gesellschaft wird der Stellenwert von Kulturkompetenz verstanden. In der komplexen Lebenswirklichkeit dient visuelle Kultur nach Kunibert Bering, Gründer der Forschungsgruppe „Kulturkompetenz“ an der Kunstakademie Düsseldorf, als ein Ankerpunkt zur Identitätsfindung und Orientierung: „Kulturkompetenz auf der Basis von visueller Kompetenz ist für die Entfaltung von Identität und zur Fähigkeit, sich in differenzierten Kontexten zu bewegen, entscheidend.“<sup>20</sup> Ohne Kulturkompetenz und Interesse an Kunst ist eine erfolgreiche unternehmerische Kunstförderung nicht denkbar. Andererseits können Kunst-Engagements die kulturelle Kompetenz in der Gesellschaft fördern. Nach Ansicht von Unternehmensseite werde die kulturelle Vielfalt bereichert<sup>21</sup>, indem Kunstprojekte ermöglicht würden, die ansonsten nicht realisiert worden wären.

Die wachsende **ökonomische Bedeutung** des Kultursektors allgemein in Deutschland, wie es im Rahmen der 2008 konstituierten „Initiative für Kultur & Kreativwirtschaft“ der Bundesregierung Deutschland durch Studien belegt wurde<sup>22</sup>, unterstreicht die Relevanz vorliegender Arbeit, die sich mit der Kunst-

---

<sup>19</sup> „Ich habe den Eindruck, dass wir das Potenzial, das in der Erforschung der Wechselwirkung von Kunst und Wirtschaft steckt, noch längst nicht vollständig erkannt haben.“ S. 10. „Kunst beeinflusst wirtschaftliches Wachstum“, S. 11. In: Hutter, Michael (2010): Wortwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft. Hamburg: Phili Fine Arts

<sup>20</sup> Bering, Kunibert (2010): Kunstdidaktik und Kulturkompetenz. In: KUNST Portal, Braunschweig: Schroedel, <http://www.schroedel.de/kunstportal/bilder/forum/2008-03-bering.pdf> {abgerufen 21.02.2011}

<sup>21</sup> „Unternehmen wollen heute mehr denn je in Kunst und Kultur investieren. Es geht um den Erhalt der kulturellen Vielfalt, um die Entwicklung und Bereicherung der kulturellen Landschaft als unverzichtbarer Ressource unserer Lebenswelt.“

[http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=138&Itemid=119](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=138&Itemid=119) {abgerufen 26.03.2011}

Sowie Bsp. Eon Ruhrgas: „Seit vielen Jahren fördert das Unternehmen große Gemäldeausstellungen und leistet damit einen Beitrag zu kultureller Vielfalt.“ <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/er-corporate/hs.xsl/620.htm> {abgerufen 26.03.2011}

<sup>22</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Pressemitteilung 07.05.2008): Startschuss zur Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft. <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=247314.html> {abgerufen am 05.10.2009}. Der Gesamtumsatz wird für 2009 mit 131,4 Milliarden Euro beziffert: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft,did=329926.html> {abgerufen am 04.02.2011}. Darauf entfallen für den Kunstmarkt – Künstler, Kunstvermittler, Kunsthändler, Kunstauktionatoren, Museumshops – im

förderung als einem Teilgebiet der Kulturwirtschaft befasst. 2008 fand das Branchenhearing „Kunstmarkt“<sup>23</sup> statt. Vor Gründung der Bundesinitiative war im Februar 2006 die Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“ einberufen worden, die ihren Abschlussbericht am 11.12.2007<sup>24</sup> vorgelegt hat.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Kunst wird ferner durch die Preisentwicklung am Kunstmarkt verdeutlicht. Die Umsätze aus Kunstauktionen haben sich nach der *Hausse* bis Mitte 2008 und seit der folgenden Finanzkrise zwischen 2009 und 2010 fast verdoppelt: Weltweit wurden 2010 Kunstwerke im Wert von mehr als 9,36 Milliarden US-Dollar auf Auktionen verkauft; das ist dreimal so viel wie noch Anfang 2000.<sup>25</sup> Der Auktionsumsatz nur mit zeitgenössischer Kunst verdoppelte sich 2010 im Vergleich zu 2009.<sup>26</sup> Ende 2011 wurde weltweit ein Kunstauktionsergebnis von über 11,3 Milliarden Euro und damit eine Steigerungsrate von 21 % im Vergleich zu 2010 verzeichnet, die alle Kunstsparten betrifft.<sup>27</sup>

Von den 100 größten Unternehmen Deutschlands, nach Umsatz betrachtet, engagieren sich 23 für Kunst. Im internationalen Vergleich betreiben 29 von 100 der nach Umsatz größten, börsennotierten Unternehmen weltweit ein Kunst-Engagement. Dabei wird die europäische Dominanz deutlich: 21 der Unternehmen haben ihren Hauptfirmensitz in Europa (davon acht in Deutschland und sieben in Frankreich), aber nur fünf Unternehmen haben in Asien und drei in den USA ihren Hauptsitz. Das vergleichsweise geringe Kunst-Engagement lässt sich vermutlich aus dem Firmenzweck erklären: 28 aus der Liste der „Fortune Global 100“ sind der Sparte Öl/Gas, Versorger oder Rohstoffe zuzuordnen, darunter zehn, zumeist US-amerikanische, auf den ersten 15 Rangplätzen; keins der US-amerikanischen Öl/Gas-Unternehmen fördern

---

Jahr 2009 1,8 Milliarden Euro: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/Kultur-Kreativwirtschaft/kunstmarkt.html> {abgerufen 04.02.2011}

<sup>23</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009): Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft. Branchenhearing Kunstmarkt 31. März 2009 im Museum für bildende Künste Leipzig. Berlin: Initiative der Kultur & Kreativwirtschaft der Bundesregierung. [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

<sup>24</sup> Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode: Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“: (11.12.2007). Berlin: Drucksache 16/7000.

[http://www.bundestag.de/aktuell/archiv/2007/kultur\\_schlussbericht/index.html](http://www.bundestag.de/aktuell/archiv/2007/kultur_schlussbericht/index.html) {abgerufen 05.10.09}

<sup>25</sup> Studie Kunstmarkt Tendenzen 2010, Hg. Artprice, S. 7. Saint-Romain-au-Mont-d'Or, Frankreich: Artprice.com S.A. – Download auf [www.artprice.com](http://www.artprice.com), Rubrik Artmarket Insight

<sup>26</sup> ...und liegt nunmehr 29 % unter dem höchsten Stand von 2008. In: Kunstmarkt Tendenzen 2010, S. 8.

<sup>27</sup> Studie, Hg. Artprice (03/2011): Artmarket Trends 2011, S. 5 f., Saint-Romain-au-Mont-d'Or, Frankreich: Artprice.com S.A – Download auf [www.artprice.com](http://www.artprice.com), Rubrik Artmarket Insight

Kunst. 23 Unternehmen aus der Rangliste entstammen dem Bereich Finanzen, Banken und Versicherungen; zehn der Sparte Einzelhandel, Konsumgüter und Nahrungsmittel, acht der Automobilbranche, sieben der Technologie- und drei der Pharmabranche. Weder chinesische noch russische Unternehmen, gleich welcher Sparten, engagieren sich für Kunst.<sup>28</sup> Das gilt auch für Unternehmen, die – nach Renditestärke über die letzten vierzig Jahre betrachtet – zu den erfolgreichsten zehn Prozent weltweit zählen<sup>29</sup>, darunter der Mischkonzern 3M, aber auch McDonald's und WD-40. Bei WD-40 wird die Bedeutung von Kunst- und Kulturinstitutionen für die Gemeinschaft anerkannt, aber Kunst zähle nicht zum „primary focus“.<sup>30</sup>

Ein Engagement für Kunst und Kultur sowie „reines“ Kultursponsoring sind in Deutschland fest verankert. Die Organisation „Kulturkreis der deutschen Wirtschaft“ im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. empfiehlt Unternehmen, sich für Kunst zu engagieren: „Kunst, Kultur und Bildung sind in jeder Gesellschaft eine Quelle von Inspiration, Kreativität und neuem Wissen. Zunehmend entdecken auch Unternehmen, dass sich aus der Wahrnehmung kultureller Verantwortung und dem Austausch mit dem kulturellen Umfeld neue Perspektiven und Ideen ergeben. Zudem spielt ein erweiterter Kunstbegriff in der sich abzeichnenden Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft eine immer bedeutendere Rolle. Unternehmen, die sich auf kooperative Kulturförderung einlassen, tun also nicht nur etwas für ihr Image, sondern öffnen sich auch für neue Beziehungs- und Lernmöglichkeiten, Konzepte und Produktideen.“<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Die deutsche Rangliste entstammt der Liste „Top 100 in Deutschland“, jährlich von der Süddeutschen Zeitung veröffentlicht (diese von Ausgabe Nr. 186, 13.-15.8.2011). Die Rangliste der umsatzstärksten Unternehmen weltweit ist aufgrund der Nichtberücksichtigung der nicht-börsennotierten Unternehmen lückenhaft und nur aussagekräftig; die Liste der Fortune Global 100 wird von US-amerikanischen Wirtschaftsmagazinen aufgestellt, darunter Forbes und Fortune sowie die britische Financial Times. Hier berücksichtigt wurde die Liste aus der Zeitschrift Fortune vom 23.7.2012.

<sup>29</sup> Das Beratungsunternehmen Deloitte hat 25.000 börsennotierte US-amerikanische Unternehmen anhand ihrer Kapitalrendite über 44 Jahre von 1966 bis 2010 untersucht; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.5.2013; Giersberg, Georg: „Erfolgsunternehmen verkaufen gute Produkte teuer“.

<sup>30</sup> „While Arts and Culture is not a primary focus, WD-40 Company recognizes the importance of the arts and cultural institutions in the community and we may support these activities from time-to-time.“ Konkrete Förderbeispiele werden auf der Firmenwebsite nicht genannt, vgl.:

<http://www.wd40company.com/about/community/> {abgerufen 2.6.2013}

<sup>31</sup> [http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=98&Itemid=223](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=98&Itemid=223) {abgerufen 21.11.2011}

In Bezug auf die Anzahl kunstfördernder Großunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass Kunst-Engagements im Vergleich zu den letzten Jahren zugenommen haben, auch wenn konkrete Daten mit Vergleichszahlen nicht verfügbar sind. Es gebe kaum mehr große Unternehmen in Deutschland, die sich nicht für Kunst engagierten, konstatierte Michael Roßnagl, seit ungefähr zwanzig Jahren Kulturmanager bei Siemens sowie der Siemens-Stiftung, im Rahmen der Fallbeispieluntersuchung vorliegender Arbeit.<sup>32</sup>

Für Künstler kann die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen in wirtschaftlicher und biografischer Hinsicht von Bedeutung sein, da aufgrund von Ankäufen oder Auftragsarbeiten neue Erwerbsmöglichkeiten entstehen und da sie möglicherweise ihre Kunst in Sammlungen großer Unternehmen öffentlich oder teil-öffentlich präsentieren können.

Von der Wirtschaftsseite wurden vor ungefähr zehn Jahren einige Projekte initiiert, die Künstler mit dem Management zusammenbrachten, um das kreative Potenzial der Führungskräfte zu fördern. Ein Kongress zum Thema „Kultur, Kunst, Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers“ fand 2001 mit Künstlergruppen und Fachleuten aus Wirtschaft und Wissenschaft statt. In Diskussionen und Workshops wurde über „Potenziale von Kunst und Kultur für die veränderte Tätigkeitsgesellschaft“ gesprochen und die Ergebnisse in einem Projektbuch publiziert.<sup>33</sup> 2002 wurden im Rahmen des Projekts „Art & Economy“ in Kooperation mit dem Siemens arts program und der Kunstinstitution Deichtor-

---

<sup>32</sup> „Es gibt kaum mehr große Unternehmen, die nicht in irgendeiner Form mit Kunst etwas machen oder die Kunst nutzen in dem Sinn.“ Interview-Transskript, Anh. II

Vgl. weiterhin: Das Verzeichnis „International Directory of Corporate Art Collections“, das seit 1983 regelmäßig und aktualisiert erscheint, führt über 1.000 Unternehmen weltweit auf, die sich für Kunst engagieren. <http://www.InternationalArtAlliance.org/overview.html> {abgerufen 04.02.2012}. An anderer Stelle wird die Anzahl kunstfördernder Unternehmen mit 1.300 angegeben: <http://www.amazon.com/International-Directory-Corporate-Art-Collections/dp/B000KRMXWQ> {abgerufen 04.02.2012}; Da der Eintrag in dieses Verzeichnis kostenpflichtig ist, sind wahrscheinlich nicht alle kunstfördernde Unternehmen aufgelistet.

Vgl. weiterhin: „Expansion and growth – (...) -- new corporate art collections are being formed, existing collections are being added to, and new buildings are under construction. It is a positive, upbeat time now in the corporate art world -- but with major changes in attitude and perception“, (Expansion und Wachstum – (...) – es werden neue Corporate Kunstsammlungen aufgebaut, bestehende Kollektionen ergänzt, und neue Gebäude (für Kunstsammlungen, Anm.) sind im Bau begriffen. Es existiert eine positive, optimistische Stimmung in der Welt der „Corporate Art“ – allerdings geprägt von großen Veränderung in Bezug auf Konzepte und Standpunkte zur Corporate Art), Shirley Reiff Howarth, Hg., International Directory of Corporate Art Collections.

<http://www.InternationalArtAlliance.org/corporate-art-trends.html> {abgerufen 04.02.2012}, vgl. auch: <http://www.corporateartworld.com>

<sup>33</sup> Der Kongress fand vom 03.12. bis 04.12.2001 im Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft in Bonn statt in Zusammenarbeit mit dem Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. und dem Institut für Bildung und Kultur e.V. Unter den Teilnehmern aus der Wirtschaft waren Christiane Zentgraf, damalige Leiterin des Referats Kultur-Kommunikation der BMW Group München und Karolin Timm, Pressereferentin des Siemens arts program. Vgl.: [www.kupoge.de/tagungen/011203\\_bonn/tagung\\_kuk.htm](http://www.kupoge.de/tagungen/011203_bonn/tagung_kuk.htm) {abgerufen 21.01.2012}

hallen Hamburg 24 Künstler eingeladen, darunter Andreas Gursky und Santiago Serra, die Kunstprojekte mit einem Wirtschaftsunternehmen ihrer Wahl entwickelt haben.<sup>34</sup> Zu diesem Ausstellungsprojekt, das auch eine Bestandsaufnahme der unternehmerischen Kunstförderpraxis bis 2001/2002 darstellt, wurde eine Befragung unter 800 deutschen Unternehmen durchgeführt, die darüber hinaus Dokumentationen ihrer Firmenkunstförderung als Exponate zur Verfügung gestellt haben. 2002 hat ein Künstlerteam für eine Projektgruppe bei Siemens eine „Modellbauwerkstatt“ geleitet. Führungskräfte wurden angeregt, zu einem selbst gewählten, persönlich bedeutsamen Begriff ein dreidimensionales Objekt zu schaffen. Zum Abschluss des Workshops wurden die Teilnehmerarbeiten einigen Vorstandsmitgliedern präsentiert.<sup>35</sup> Die Einbindung von Künstlern zur Förderung der individuellen Entwicklung<sup>36</sup> und des Teamgeists in ein Unternehmen war kennzeichnend für visionäre Projektideen der frühen 2000er Jahre<sup>37</sup>, als firmeninterne Kreativitätsseminare<sup>38</sup> veranstaltet wurden. Seit einigen Jahren werden Künstler in die Produktentwicklung oder Unternehmensrepräsentation von internationalen Modeunter-

<sup>34</sup> Zdenek, Felix / Hentschel, Beate / Luckow, Dirk (Hg.) (2002): Art & Economy. Ausstellungskatalog der Deichtorhallen Hamburg. Ostfildern: Hatje Cantz.

<sup>35</sup> Es handelte sich um einen Workshop am Abschlussstag eines einjährigen Trainingsprogramms für Führungskräfte der Telefonsparte Modell Gigaset 4, das s.g. „S4 Management Programm“ der Siemens AG. Das leitende Künstlerteam beschrieb die Zielsetzung des Workshops als Initiierung und Ermöglichung des „Austauschs zwischen individuellen, informellen Bedürfnissen und offiziellen, formalen Strukturen“. Die hergestellten Objekte sollten anschließend als „visuelle Stolpersteine“ im Büro des Mitarbeiters platziert werden. Gewählt worden waren Begriffspaare wie „Mobilität und Natur“ und solche in der Reflexion der eigenen Rolle im Arbeitsumfeld. Der Anspruch, dass Künstler wirksame Personalentwicklungs- oder Kreativitätsförderungsaufgaben im Unternehmen leisten können, ist wahrscheinlich nicht eingelöst worden, denn vergleichbare Workshops werden nach Kenntnis der Verfasserin heute nicht mehr durchgeführt. Vgl.: Böhm, Kathrin / Saffer, Stefan / Lang, Andreas: „Modellbauwerkstatt“, S. 285-286, in: Institut für Kulturpolitik (IfK) (2003): Kultur. Kunst.Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft

<sup>36</sup> „Ich biete durch meine Arbeit eine Matrix an, mit der jeder als persönlicher Operator umgehen kann. Man kommt nicht bei mir, sondern bei sich selbst an“, Stefan Saffer, künstlerischer Trainer der „Modellbauwerkstatt“. Zitiert in: Maechtel, Annette: „Business to business“, S. 268, in: Institut für Kulturpolitik (IfK) (2003): Kultur. Kunst.Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft

<sup>37</sup> Bsp.: Die Siemens AG hat 2001 im Rahmen des Projekts „Artist in Residenz“ Künstler in ihr Unternehmen eingeladen, um dort an Kunstobjekten zu arbeiten – auch unter Verwendung betriebseigener Materialien –, zur Gestaltung von Räumlichkeiten beizutragen oder um Vorschläge zur Produktentwicklung zu liefern. Realisierte Produktvorschläge sind nicht bekannt geworden. Das Programm wurde eingestellt, nachdem im Oktober 2010 das Siemens-Kunstengagement in die Siemens-Stiftung als eigenständige Institution integriert worden war. Anfang der 2000er Jahre wurde angenommen, dass Künstler als „Moderatoren, Katalysatoren oder als Themendetektoren“ dienen könnten. Es wurde davon ausgegangen, dass künstlerische Projekte im Unternehmen „wie ein Brennglas auf Problemfelder und Schnittpunkte von Arbeiten und Leben gerichtet werden.“ Solche Veranstaltungen werden heute nicht weitergeführt. Vgl. zu „Artist in Residenz“: Institut für Kulturpolitik (IfK) (2003): Kultur. Kunst.Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft, S. 221 + 227

<sup>38</sup> Silke Schuster-Müller, Kunstkuratorin der DekaBank, und Expertin der Fallbeispiele vorliegender Arbeit, äußerte 2010 im Vorgespräch zum Experteninterview, dass ihrer Kenntnis nach generell im Firmenumfeld an Kreativitätsseminaren kaum noch Interesse bestünde, da diese nicht die gewünschte Wirkung erbrächten. Es gebe zwar eine Fülle an Seminaranbietern aus dem Künstler- und Galeriesektor, aber das Ergebnis solcher Workshops sei eher banal. Explizit verneinte die Expertin auf Nachfrage, dass das Kunst-Engagement der Deka zur Kreativitätsförderung der Mitarbeiter dienen könne.

nehmen eingebunden. Mit ihnen kooperieren Künstler, indem sie entweder Produkte entwerfen oder den Schauraum im Ladengeschäft mit eigens dafür geschaffenen Kunstobjekten ausgestalten. Olafur Eliasson hat für das Unternehmen Louis Vuitton ein Schaufensterobjekt bestehend aus einem monumentalen Auge mit farbigem, glänzenden Kern entworfen.<sup>39</sup> Dieser Auftrag steht im Zusammenhang mit der Kunstförderung von Louis Vuitton als Teil der LVMH-Gruppe.<sup>40</sup> Nicht nur Industrieunternehmen und Banken sammeln oder fördern Kunst, sondern auch Modeunternehmer wie Prada<sup>41</sup>, Trussardi<sup>42</sup>, Joop<sup>43</sup> und früher Yves Saint-Laurent<sup>44</sup>. Christian Dior besaß vor seiner Tätigkeit als Modedesigner eine Galerie für zeitgenössische Kunst. Deshalb handelten die derzeitigen Eigentümer des Modehauses Dior im Sinne des Gründers, als sie 2011 den Künstler Anselm Reyle mit dem Entwurf einer Handtaschenkollektion beauftragt haben. Diese wurde vorab nur Kunstsammlern auf der Kunstmesse „Art Basel“ in Miami Dezember 2011 vorgestellt<sup>45</sup>. Damit übernimmt Dior das Konzept, welches das Unternehmen Louis Vuitton seit einigen Jahren verfolgt, indem es bekannte Künstler mit dem Entwurf für eine Modekollektion beauftragt. Im Unterschied zu Dior finanziert Vuitton darüber hinaus eine Ausstellung dieses Künstlers in einem großen Museum. Indem Vuitton die öffentliche Aufmerksamkeit für den Künstler durch einen aktuellen Kunst-Event stärkt, strahlt die Kunstsphäre der Museumsausstellung auf das Vuitton-

---

<sup>39</sup> Olafur Eliasson für Louis Vuitton, 2009 in München, Maximilianstraße; zuvor 2006 in New York, vgl.: [http://www.newyorker.com/archive/2006/11/13/061113fa\\_fact\\_zarin](http://www.newyorker.com/archive/2006/11/13/061113fa_fact_zarin), ferner:

<http://www.youtube.com/watch?v=w9p3ziul6Ng> {abgerufen 18.12.2011}

<sup>40</sup> 2009 antwortete der Leiter der Firma Louis Vuitton, Yves Carcelle, der in den letzten Jahren die Zusammenarbeit mit internationalen Künstlern intensiviert hat, in einem Interview auf die Frage zur Kunstförderung in Unternehmen: „Das Sponsoring war stets Teil der Unternehmensphilosophie der LVMH-Gruppe. Wir sponsern jedes Jahr mindestens eine große Ausstellung in Paris. Aber dieses Sponsoring hat sich durch die direkte Zusammenarbeit mit Künstlern noch ausgeweitet. (...) Louis Vuitton beauftragt einen Künstler, eine Arbeit anzufertigen, die in ständigem Kontakt mit dem Publikum steht. (...) Als wir (...) mit Olafur Eliasson zusammenarbeiteten, hat er ein Schaufenster für uns gestaltet. (...) das Kunstwerk I See You (...). Es handelt sich um ein Auge, das einen durch die Scheibe ansieht, in der man sich spiegelt, und dadurch kommt es zu einer intensiven Interaktion zwischen dem Kunstwerk, sich selbst und der Spiegelung der Stadt. Ein Kunstwerk, das sich einem in mehreren Etappen erschließt.“ Carcell hat für 380 Vuitton-Läden durchgesetzt, dass dieses Objekt vor Weihnachten in mit schwarzem Stoff abgedeckten Schaufenstern platziert wurde – ohne Waren daneben. Dazu Carcelle: „Ich glaube, an diesem Tag hat die Kunstwelt erkannt, dass es uns ernst ist mit unserem Engagement.“ In: van Bennisen, Silvia u.a. (2009): Kunst Global. S. 292 f. Ostfildern: Hatje Cantz

<sup>41</sup> Fondazione Prada: <http://fondazioneprada.org/> {abgerufen 21.12.2011}

<sup>42</sup> Fondazione Trussardi: <http://www.fondazioneprada.org/> {abgerufen 21.12.2011}

<sup>43</sup> Der Modeschöpfer Wolfgang Joop ließ seine Kunstsammlung am 23.11.2010 in Paris versteigern. [http://www.focus.de/kultur/diverses/auktionen-christies-versteigert-joop-sammlung\\_aid\\_547860.html](http://www.focus.de/kultur/diverses/auktionen-christies-versteigert-joop-sammlung_aid_547860.html) {abgerufen 21.11.2011}

<sup>44</sup> Nach dem Tod des Modeschöpfers Yves Saint-Laurent versteigerte Christie's am 23.-25.2.2009 dessen Sammlung an Kunstwerken und Kunstgegenständen. [http://www.artmagazin.de/kunstmarkt/15049/yves\\_saint\\_laurent\\_christie\\_s](http://www.artmagazin.de/kunstmarkt/15049/yves_saint_laurent_christie_s) {abgerufen 21.12.2011}

<sup>45</sup> Dior-Boutiquen bieten diese Kollektion erst ab 2013 an; somit soll der Kunstinteressent bevorzugt behandelt werden. Vgl.: <http://www.hauteliving.com/2011/11/art-basel-artist-anselm-reyle-designs-for-christian-dior/> {abgerufen 18.12.2011}

Produkt nobilitierend ab.<sup>46</sup> Dass Modeunternehmen eine Affinität zur Bildenden Kunst pflegen, wird auch am Beispiel der italienischen Firma Max Mara deutlich. Ihr Gründer, Achille Maramotti, begann in den 1960er Jahren Kunst zu sammeln und hat heute das ehemalige Fabrikgebäude in ein Privatmuseum, die *Collezione Maramotti*, umgewandelt. In Zusammenarbeit mit der Direktorin der Whitechapel Gallery, London, wird die Sammlung kuratiert und ein jährlicher Kunstpreis verliehen. Kooperationen mit Kunstinstitutionen zeigen die Schnittstellen zwischen der kreativen Arbeit des Unternehmens und der Welt der Kunst auf.<sup>47</sup> In der engen Verbindung der Wirtschaftswelt mit der Welt der Kunst liege nach Auffassung von Alberto Alessi, Gründer der italienischen Designproduktfabrik, erhebliches Potenzial: „Menschen haben ein enormes Bedürfnis nach Kunst und Poesie, das die Industrie noch nicht verstanden hat.“<sup>48</sup> Für eine Produktpräsentation des Kameraproduzenten Olympus mit dem Projekt „Photography Playground“<sup>49</sup> im Frühjahr 2013 wurden Künstler eingesetzt, um in den Opernwerkstätten Berlin die visuellen Möglichkeiten einer neuen spiegellosen Systemkamera darzustellen. Der Besucher wurde durch interaktive Angebote in das Kunstgeschehen einbezogen. Damit überschreite, laut einer großen deutschen Tageszeitung, die Firma Olympia die Grenzen vom Kultursponsoring zu einem Kunst-Event.<sup>50</sup> Diese Veranstaltung war sehr populär und diente offensichtlich dazu, den Verkauf jenseits der üblichen Wege zu steigern und neue Konsumentengruppen zu gewinnen. Außer begeisterten Besucher-Statements aus dem In- und Ausland („coole Ausstellung“<sup>51</sup>) wurden auch kritische Stimmen laut. Der kommerzielle Olympus Photography Playground gebe vor, Kunst zu präsentieren, bie-

---

<sup>46</sup> 2012 wurde die japanische Künstlerin Yayoi Kusama mit Entwürfen für Vuitton beauftragt. Vom 9.2.-5.6.2012 werden ihre Werke in der Londoner Tate Gallery gezeigt, unterstützt von Vuitton. Vor ihr haben Richard Prince, Stephen Sprouse und Takashi Murakami Kollektionen für Vuitton entworfen. Vgl.: WELTKUNST, 02/2012, S. 14. Hamburg: ZEIT Kunstverlag

<sup>47</sup> Collezione Maramotti, [www.collezionemaramotti.org](http://www.collezionemaramotti.org). Vgl. Kunstbibliothek Berlin und Max Mara: <http://www.smb.museum/smb/kalender/details.php?objID=11459> {abgerufen 11.6.2013}. Ferner: Barrila, Silvia Anna (06/2012): Collecting. Wirtschaftswunder, in: ArtInvestor Magazin. S. 43-48, München: FinanzenVerlag

<sup>48</sup> Zit.in: Schäfers, Eduard (2007): Die Kreativgesellschaft. Eine soziologische Untersuchung zur Zukunft der Gesellschaft. S. 38. Göttingen: Cuvillier

<sup>49</sup> Vgl.: <https://de.oid.olympus.eu/site/playground> {abgerufen 11.6.2013}. Über 15.000 Besucher hatten die Ausstellung gesehen, vgl.: <http://www.heise.de/foto/meldung/Photography-Playground-verlaengert-1867594.html> {abgerufen 11.6.2013}

<sup>50</sup> Pardey, Hans-Heinrich (30.4.2013): Eine Spielwiese fürs Auge. In Berlin wirbt Olympus mit Kunsträumen für die OM-D. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Rubrik Technik und Motor, Seite T2.

<sup>51</sup> Vgl.: <http://www.pippipoppins.com/2013/05/olympus-playground-berlin.html> {abgerufen 11.6.2013}; ferner: <http://schnauzenbautzer.blogspot.de/2013/06/veranstaltungstip-fur.html>. Diese beispielhaften Einträge scheinen authentisch zu sein im Gegensatz zu anderen, möglicherweise von Olympus lancierten Blog-Websites oder Blogbeiträgen.



te aber lediglich „Auftragskommunikation reinsten Wassers“ dar. Die Marke Olympus schmücke sich mit dem „Berlin-Flair“ und biete gute Unterhaltung. Negativ gesehen wurde auch, dass nur wenige Kunstwerke in der Ausstellung zu sehen waren und dass diese im PR-Kontext so verwoben worden seien, dass die Rezeption der Marke Olympus zwangsläufig werde und die Autonomie der Kunst nicht mehr bestehe. Damit erstellten Künstler lediglich Kulissen für eine kommerzielle Veranstaltung.<sup>52</sup>

In der zahlreich vorhandenen Literatur über Kreativität und Wirtschaftsunternehmen lässt sich die aktuelle Bedeutung des Dissertationsthemas ebenfalls erkennen, denn die Thematik des Kunst-Engagements steht mit Kreativität (von lateinisch für Schöpferkraft oder Neues schöpfen, Neues herstellen<sup>53</sup>) nachvollziehbarer Weise in Zusammenhang. 2005 hat der US-amerikanische Ökonom Richard Florida das Thema Kreativität als Wachstumstreiber für die Wirtschaft bezeichnet und weltweit in Wirtschaftskreisen populär gemacht.<sup>54</sup> Das Interesse an dem Themengebiet Kreativität und Wirtschaft hat zur Gründung einer internationalen Vortrags- und Diskussionsrunde geführt: Seit 2004 findet einmal im Jahr die Tagung „Creativity World Forum“<sup>55</sup> statt, die vom globalen Netzwerk „Districts of Creativity“ getragen wird. 2009 hat die EU-Kommission ausgerufen als „Year of Creativity and Innovation“<sup>56</sup>, um ökonomische Erneuerung und schnelle Innovation in der Wirtschaft zu unterstützen. Von der Technischen Universität Dortmund wurde im Rahmen des Projekts IDfactory 2010 das Symposium „Kunst fördert Wirtschaft“ veranstaltet, das die „Innovationskraft des künstlerischen Denkens“ zum Thema hatte. Mit dem Titel wird ein Richtungswechsel proklamiert und eine Bedeutungsverschiebung unterstellt. Es wird von der These ausgegangen, dass die Integration künstlerischer Kompetenz in naher Zukunft im Wirtschaftssystem fest verankert werde.<sup>57</sup> Beweise aus der Praxis stehen (noch) aus.

---

<sup>52</sup> Pofalla, Boris (22.5.2013): Menschen machen Fotos gegenseitig. Olympus OM-D Photography Playground in Berlin, Monopol Magazin, <http://www.monopol-magazin.de/artikel/20106734/Olympus-OM-D-Photography-Playground-Berlin.html> {abgerufen 11.6.2013}

<sup>53</sup> Stowasser, Joseph M. (Aufl. 1994): Wien/München: Hölder-Pichler-Tempsky/Oldenbourg. S. 129: creatio – Wahl, Schöpfung; creatura – Schöpfungsakt.

<sup>54</sup> „Because creativity ist the driving force of economic growth, in terms of influence the Creative Class has become the dominant class in society.“ In: Florida, Richard (2005, 1. Aufl.): The Rise of the creative class...and how it's transforming work, leisure community & everyday life. S. XXVII. New York: Harper-Business

<sup>55</sup> <http://www.creativityworldforum.be/view/nl/6426017> {abgerufen 06.02.2011}

<sup>56</sup> „The modern world puts emphasis on better use of knowledge and rapid innovation. It therefore requires a broadening of the creative skills base involving the whole population.“ In: [http://ec.europa.eu/culture/news/news1269\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/news/news1269_en.htm) {abgerufen 17.02.2011}

<sup>57</sup> Vgl. Publikation im Anschluss an das Symposium: Bertram, Ursula (Hg.) (2012), Bielefeld, transcript.

### 1.3 Forschungsstand

Zu dem Thema Kunst und Wirtschaftsunternehmen sind seit Anfang der 1990er Jahre, insbesondere nach dem Jahr 2000, zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten und Buchpublikationen erschienen. Über Anlass und Ziel eines Kunst-Engagements in der Praxis wurde bislang kaum geforscht. Die bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen und konzeptionell theoretischen Arbeiten blenden diese zentrale Fragestellung zumeist aus. Auch mangelt es an vergleichenden Fallstudien mit dem Forschungsschwerpunkt auf innovative Ansätze bei Kunst-Engagements international agierender deutscher Unternehmen sowie der Potenziale, die sich in der Verbindung von Kunst und Wirtschaft ergeben können. In der aktuellen Literatur wird dieser spezielle Themenschwerpunkt entweder nicht eingehend behandelt oder nur ansatzweise aus ökonomischer Sicht betrachtet, ohne dabei eingehend die kulturelle und gesellschaftspolitische Dimension zu berücksichtigen. Meistens werden Kunst-Engagements nur beschrieben, oder es wird die individuelle Rolle als Mäzen oder Sponsor aus Sicht einzelner Unternehmen beleuchtet.<sup>58</sup>

Im Folgenden wird der Forschungsstand zusammengefasst, der Publikationen der 1990er Jahre bis 2011 berücksichtigt. Diese Ansätze untersuchen das Forschungsfeld aus fachspezifischer Sicht einer Fakultät. Sehr ausführlich geht beispielsweise Marjory Jacobson, international tätige Kunstberaterin, 1993 in „Kunst im Unternehmen“<sup>59</sup> auf zahlreiche Unternehmenssammlungen in fünf Ländern ein und entwickelt einen Handlungsleitfaden<sup>60</sup> für den Aufbau einer Firmensammlung. 1994 wurde von Bettina M. Becker in ihrer Dissertati-

---

<sup>58</sup> Vgl. statt vieler: Brockhaus, Christoph (März 2011): The Haniel Collection. Tübingen: Wasmuth; weiterhin: Krakor, Anna (August 2011): Perspektiven und Grenzen der Kunstförderung durch Unternehmen am Beispiel der Deutschen Bank. München: Grin; weiterhin: Wedell, Michael (2009): Die Bank in der Gesellschaft. Das Engagement der Dresdner Bank. Wiesbaden: Tre Torri; ferner: Liebs, Holger (2009): Die Kunst, das Geld und die Krise. Köln: Walther König. Weiterhin: Blanke, Torsten (2002): Unternehmen nutzen Kunst. Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta; die Unternehmenskunstsammlung, ein Konzept der 1980er Jahre, und die Mäzenatenrolle der Wirtschaftsunternehmen beschreibt: Lippert, Werner (Hg.) (1990): Corporate Collecting. Manager – Die neuen Medici. Düsseldorf, Wien: ECON. Walter, Hans-Conrad / Neumann, Eva (10/2009): kulturmarken 2010. Jahrbuch für Kulturmarketing und Kultursponsoring. Berlin: Causales

<sup>59</sup> Jacobson, Marjory (1993): Kunst im Unternehmen. Frankfurt/New York: Campus

<sup>60</sup> Jacobson, Marjory (1993). S. 200 ff.

on<sup>61</sup> der Schwerpunkt „Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements“ bearbeitet. Die Autorin geht in einem kurzen Teil auf das Thema „Motive für Kunstengagement“ ein. Im Rahmen einer empirischen Fragebogenuntersuchung sowie weiteren vier Fallstudien ermittelte sie quantitativ und qualitativ folgende Motive<sup>62</sup>, die sie aufzählt, aber nicht näher erläutert: „Teil der Unternehmenskultur“, „Bereicherung des Kulturlebens“, „Mitarbeitermotivation“, „Imagevorteile“, „Integration in den Kommunikationsmix“, „Steigerung der Künstlerpopularität“, „Vernissagegespräche“, „Impulse für neue Ideen“, „Präferenz der Unternehmensleitung“, „Webeträger“, „Kapitalanlage“, „Verbesserung der Produktqualität“ und „Steuerliche Abschreibung“. In der „Conclusio“<sup>63</sup> der Dissertation folgert die Autorin: „Das in den meisten Fällen wichtigste, aber erfahrungsgemäß unausgesprochene Motiv des unternehmerischen Kunstengagements ist die egoistische Befriedigung einer persönlichen Kunstleidenschaft, die in unterschiedlicher Weise mit dem Unternehmensimage verknüpft wird. (...) Unternehmerisches Kunstengagement stellt sich bei detaillierter Untersuchung häufig als eine Kombination von egoistischen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen dar.“ Für diese Behauptungen bleibt die Autorin eine Erklärung und den Beweis schuldig. Auch wenn sie an anderer Stelle<sup>64</sup> in ihrer „Conclusio“ mutmaßt: „Oft implantieren Unternehmen auch künstlerische Alibi-Fremdkörper, die gesellschaftliche Verantwortung dokumentieren und Inhaltsverluste kompensieren sollen“, muss nach den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit widersprochen werden, denn im Gegensatz zur Publikation von Bettina M. Becker ergab sich in dem Untersuchungszeitraum von 2010 bis 2011 ein gänzlich anderer Befund hinsichtlich der Motive für unternehmerische Kunstförderung sowohl in ideeller Hinsicht („gesellschaftliche Verantwortung“) als auch in ökonomischer Hinsicht. 1995 wurde von Brigitte Kössner „Kunstsporing. Neue Initiativen der Wirtschaft für die Kunst“ veröffentlicht. Diese Publikation war insofern hilfreich, als das tradierte Sponsoring von Kunstereignissen aus der Sicht der frühen 1990er Jahre beschrieben wird, von der sich die aktuelle Kunstförderpraxis, wie sie in

---

<sup>61</sup> Becker, M. Bettina (1994): Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements. Dissertation an der Universität / Gesamthochschule Kassel. Frankfurt am Main: Campus.

<sup>62</sup> Becker, M. Bettina (1994): S. 64-79

<sup>63</sup> Becker, M. Bettina (1994): S. 181 ff.

<sup>64</sup> Becker, M. Bettina (1994): S. 183 f.

vorliegender Arbeit untersucht wird, in vielen Aspekten deutlich unterscheidet.<sup>65</sup>

In der Literatur wird das Thema Kunstförderung durch Wirtschaftsunternehmen vorwiegend deskriptiv und selektiv behandelt, indem Firmensammlungen (*Corporate Collection*)<sup>66</sup> oder Sponsoraktivitäten beschrieben werden. Zwar werden Beweggründe für ein Kunst-Engagement in kurzer Form genannt, jedoch verzichten die Autoren auf eine detaillierte Motivanalyse. Als eine der Veröffentlichungen zum Thema Kunstförderung im Unternehmen aus kunsthistorischer Sicht ist die Dissertation von Iris Lösel-Sauermann zu erwähnen.<sup>67</sup> Nach einer Begriffsunterscheidung von Mäzenatentum und Sponsoring beschreibt sie anhand von Fallstudien Kunstfördermaßnahmen großer deutscher Unternehmen. Dem jeweiligen Kapitel „Motive der Kunstförderung“ widmet die Autorin ungefähr drei Seiten, in welchen die Firmenkommunikation nach innen und außen, Imageförderung und Bekanntheitserhöhung aufgezählt und gewichtet werden.<sup>68</sup> Christina Leber beschreibt ebenfalls zahlreiche Firmensammlungen<sup>69</sup>. Als Beweggründe für die Kunstförderung zählt sie auf<sup>70</sup>: „Mitarbeiter an Kunst heranzuführen“, „unfreundliche Arbeitsatmosphäre“ verbessern, „Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen vereinheitlichen“, „Arbeitsumfeld für Mitarbeiter attraktiver gestalten“, „kulturelles Leben in die Provinz bringen“ und durch Kunst die „Kommunikation im Unternehmen fördern“. Der Untersuchungsgegenstand von Hanna Marie Eberts<sup>71</sup> ist gleichfalls die Firmensammlung. Sie umschreibt die Motive für die Implementierung von Kunst im Unternehmen mit den Begriffen „Kommunikationsinstrument“, „Corporate Identity“, „Dekorationsbedürfnis“ und „gesellschaftliche Verantwortung“, „Benefit für die Mitarbeiter“.<sup>72</sup> Sarah-Maria Schmidt gelangt in ihrer auf Literaturrecherche basierenden Diplomarbeit 2008 „Unternehmen nutzen Kunst.

---

<sup>65</sup> Kössner, Brigitte (1995): *Kunstsponsorship. Neue Initiativen der Wirtschaft für die Kunst*. Wien: Signum

<sup>66</sup> Anstatt vieler: Lippert, Werner (Hg.) (1990): *Corporate Collecting. Manager, Das Buch befasst sich mit der Mäzenatenrolle der Wirtschaftsunternehmen, speziell mit dem Sammeln und Präsentieren von Werken Bildender Kunst.*

<sup>67</sup> Lösel-Sauermann, Iris (1994): *Kunstförderung durch deutsche Unternehmen aus kunsthistorischer Sicht*. Frankfurt am Main: Peter Lang

<sup>68</sup> Lösel-Sauermann, Iris (1994): S. 55 ff., S. 89 ff., S. 99 ff.

<sup>69</sup> Leber, Christina (2005): *Kunstsammlungen in deutschen Wirtschaftsunternehmen im Zeitraum zwischen 1965 und 2000*, Mainz, Univ., Diss.

<sup>70</sup> Leber, Christina: (2005). S. 277 ff.

<sup>71</sup> Ebert, Hanna Marie (2005): *Corporate Collections. Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen*, Berlin: Institut für Museumskunde

<sup>72</sup> Ebert, Hanna Marie (2005): S. 78, 85

Kunst als Kommunikationsmedium und Imagerträger<sup>73</sup> zu der Erkenntnis, dass „das Imagemotiv eines der wichtigsten Motive bei der Entscheidung für Kunst-sponsoring<sup>74</sup> sei. Ihre Arbeit befasst sich primär mit der Erläuterung betriebswirtschaftlicher Begriffe und Modelle, die für die vorliegende Arbeit insofern hilfreich waren, als sie relevante ökonomische Aspekte für die vorliegende kunstwissenschaftliche Untersuchung zusammenfasste. 2010 veröffentlichte Bianca Edda Weber ihre Masterarbeit „Kunst im Unternehmen: Ein Mehrwert in Zeiten des Wandels“.<sup>75</sup> Die studierte Innenarchitektin geht in ihrer Schrift auf den Aspekt „Mehrwert von Kunst als Teil der Unternehmensstrategie“ – hier als Beispiel für weitere Ausführungen genannt – ein, indem sie Vermutungen aufstellt, ohne deren Richtigkeit nachzuweisen oder näher zu begründen: „Mittels Kunst können Unternehmen die Wahrnehmung trainieren und den Blick für Veränderungen schulen. Dadurch wird Potential im Unternehmen generiert, individuell angepasste Strategien zu entwickeln. Es wird nicht mehr kopiert sondern kreiert und konzipiert.“<sup>76</sup> Eine Ausnahme in der Literatur stellt das Buch über ein Projekt des Künstlers Otto Hajek<sup>77</sup> dar, denn es beleuchtet konkret und in ausführlicherer Form eines der möglichen Motive für Kunstförderung: Für Otto Hajek ist Kommunikation mit Kunst ein wesentlicher Aspekt seines Schaffens. Er hat für Sparda-Bank Baden Württemberg die Platzgestaltung „Zeichen ortieren Orte“ realisiert. Es dient als Beispiel, wie Kunst erfolgreich in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden kann. Zu erwähnen ist ferner Max von Troschkes 2004 vorgelegte Diplomarbeit<sup>78</sup>; der Autor behandelt aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Gründe, die Wirtschaftsunternehmen zur Kunstförderung veranlassen. Er behandelt das eigentliche Thema in knapper Form auf Basis von Literaturrecherche und gelangt zu dem Schluss, dass ein Kunst-Engagement mittelbar zum Unternehmenserfolg beitragen könne, aber eine Legitimierung des Engagements aus ökonomischer

---

<sup>73</sup> Schmidt, Sarah-Maria (2008): Unternehmen nutzen Kunst. Kunst als Kommunikationsmedium und Imagerträger“. Diplomarbeit an der Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Sciences. Hamburg: Diplomica

<sup>74</sup> Schmidt, Sarah-Maria (2008): S. 19

<sup>75</sup> Weber, Bianca Edda (2010): Kunst im Unternehmen: Ein Mehrwert in Zeiten des Wandels. Hamburg: Diplomica. Masterarbeit an der ESB Business School, Reutlingen

<sup>76</sup> Weber, Bianca Eder (2010): S. 57

<sup>77</sup> Gerbing, Chris (2010): Chancen, Möglichkeiten und Grenzen von Kunst im Unternehmen: Eine interdisziplinäre Studie am Beispiel „Kunstumzingelung“ von Otto Herbert Hajek an der Sparda-Bank in Stuttgart. Tübingen: Wasmuth

<sup>78</sup> Troschke, Max von (2004): Die Beziehungen von Unternehmen zur Kunst in Deutschland – Arten und Gründe der Kunstförderung, Östlich-Winkel: European Business School, International University Schloss Reichartshausen

Sicht allein nicht möglich sei. Unternehmen müssten die Kunstförderung zunehmend an sozialer Akzeptanz und politischer Legitimität ausrichten.<sup>79</sup> Der Schwerpunkt liegt auf den nicht messbaren, psychografischen Zielsetzungen, die eine primäre Bedeutung in der Kunstförderung darstellen und als „Vorstufe zu ökonomischen Zielen“ aufgefasst werden. Im Konkreten erkennt der Autor die Motive „Unterstützung der Unternehmenskultur“, „Innovationsfähigkeit“, „Mitarbeitermotivation“ und „Aufwertung des Firmenimages“. Die Erläuterungen der Motive für Kunstförderung aus der ökonomischen Perspektive bestätigte im Ansatz einige, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erlangten Erkenntnisse, die in dieser Arbeit aus kunstwissenschaftlicher Sicht vertieft wurden. Die 2008 veröffentlichte Arbeit „Kunstförderung durch Unternehmen. Die Daimler Kunst Sammlung“ von Claudia Stockhausen befasst sich mit Motiven der Kunstförderung. Die Autorin sieht im Einsatz von Kunst eine „Revolution im unternehmerischen Selbstverständnis“ und identifiziert Kunstwerke im Unternehmenskontext als die „neuen Statussymbole der Wirtschaft“ und als „Mittel der Selbstdarstellung“.<sup>80</sup>

Eine Dissertationsschrift aus dem Fachbereich Betriebswirtschaftslehre setzt Impulse, die für die vorliegende Arbeit nützlich waren. Anastasia Steiner-Kogrina analysiert in ihrer umfassenden empirischen Studie „Auswirkungen des Sponsorings auf die Kundenbindung im Finanzdienstleistungsbereich“<sup>81</sup> einen Aspekt, der auf die Untersuchung zur Motivation für Kunstförderung ansatzweise übertragen werden kann. Die Kundenbindung über das emotionale, sympathie- und vertrauensaufbauende Kommunikationsinstrument des Sponsorings, so ihre These, ermögliche Leistungsvorteile beim Kunden für Anbieter ähnlicher Dienstleistungen.<sup>82</sup> Weiterhin waren fachübergreifende Beiträge aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in dem 2010 erschienenen Sammelband „Corporate Citizenship in Deutschland“<sup>83</sup> zweckdienlich. Die darin

---

<sup>79</sup> Troschke, Max von (2004): S. 33

<sup>80</sup> Stockhausen, Claudia (2008): Kunstförderung durch Unternehmen. Die Daimler Kunst Sammlung. S. 76, 77. Saarbrücken: VDM. Die Arbeit umfasst ca. 80 Seiten; in deren Rahmen werden diese und andere Behauptungen wie der „geradezu inflationäre Bezug auf Kreativität und Innovation der geförderten Kunst“ weder eingehend reflektiert und noch einer dialektischen Betrachtungsweise unterzogen.

<sup>81</sup> Steiner-Kogrina, Anastasia (2004): Auswirkungen des Sponsorings auf die Kundenbindung im Finanzdienstleistungsbereich. Eine empirische Studie. München, Univ., Diss.

<sup>82</sup> Steiner-Kogrina, Anastasia., S. 148 ff.

<sup>83</sup> Backhaus-Maul, Holger, u.a. (2010, 2. aktualisierte, erw. Aufl.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage

enthaltenen Ausführungen zu dem Thema „Gesellschaftliches Engagement“ von Unternehmen konnten als Gedankenanstöße für das Untersuchungsfeld der vorliegenden Arbeit im Hinblick auf die Motivforschung teilweise nutzbar gemacht werden.

Zu dem Stand der Debatte über Kreativität und ihre soziologische und ökonomische Bedeutung haben in den letzten Jahren, unter vielen anderen, Biehl-Missal<sup>84</sup>, Jansen/Schröter/Stehr<sup>85</sup>, Gatterer/Zehetner<sup>86</sup>, Lotter<sup>87</sup>, Schäfers<sup>88</sup> und Rothauer<sup>89</sup>, beigetragen. Die Aneignung von Kenntnissen aus anderen Fachdisziplinen und die Gewinnung einer neuen Perspektive, womöglich aus entgegen gesetzter Sicht, soll die Erweiterung des Wissenstands ermöglichen, um Neues zu schaffen<sup>90</sup>. Die Begriffe Kreativität, Innovation und Wissensgesellschaft werden verknüpft<sup>91</sup> und mögliche Wirkungszusammenhänge von Kunst, Kreativität und Wirtschaft und deren Potenziale für die Weiterentwicklung der Wissensgesellschaft<sup>92</sup> aufgezeigt. So ist dieser Literatur zu entnehmen, viele Unternehmen strebten nach Innovation bei Produkten, Dienstleistungen oder Organisationsstrukturen mit dem Ziel, die Vergegenwärtigung von Zukünftigem zu erreichen. Kreativität diene in diesem Zusammenhang als ökonomische Ressource.<sup>93</sup> Für den globalen Wettbewerb in dynamischen Märkten mit immer komplexeren Strukturen sei es wichtig, das kreative Poten-

---

<sup>84</sup> „Im digitalen Zeitalter ist kreatives und innovatives Denken mehr denn je überlebensnotwendig – die Kunst hilft Unternehmen dabei, in neue Dimensionen der ästhetischen Kommunikation vorzustoßen, Produkte und Manager zu inszenieren, Mitarbeiter zu motivieren und Kunden anzulocken.“ Auszug aus dem Einführungstext des Verlags zu: Biehl-Missai, Brigitte (Mai 2011): Wirtschaftstästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen. Wiesbaden: Gabler

<sup>85</sup> Jansen, Stephan A. / Schröter, Eckard / Stehr, Nico (Hg.) (2009): Rationalität der Kreativität? Multidisziplinäre Beiträge zur Analyse der Produktion, Organisation und Bildung von Kreativität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage

<sup>86</sup> Kreativität wird als „Chance für jedes Unternehmen“ dargestellt.

In: Gatterer, Harry / Zehetner, Elisabeth (2009): Kreativität für Alle! Wie wir aus unseren Unternehmen mehr herausholen und warum wir Kreativitätspolitik brauchen. S. 9 ff. Wien: Ingenium

<sup>87</sup> „Wirtschaft ist nie Wirtschaft allein. Kunst, Kultur und Gesellschaft, Soziales (...) fließen in ein neues Ganzes. Das heißt vor allem: Wir müssen die Fähigkeit, Unterschiede zu sehen und zu akzeptieren, sehr viel genauer ausbilden als es heute der Fall ist. Die Ideenwirtschaft lebt von der Vielfalt.“ In: Lotter, Wolf (2009): Die kreative Revolution. Was kommt nach dem Industriekapitalismus? S. 12. Hamburg: Murmann

<sup>88</sup> Schäfers, Eduard (2007): Die Kreativgesellschaft. Eine soziologische Untersuchung der Zukunft. Göttingen: Cuvillier

<sup>89</sup> Rothauer, Doris (2005): Kreativität & Kapital: Kunst und Wirtschaft im Umbruch. Wien: Facultas

<sup>90</sup> Schäfers, Eduard (2007): S. 19

<sup>91</sup> „Als Triebfeder vieler bedeutender Künstler und Musiker wirkt eine enorme kreative Kraft. Wir sind davon überzeugt, dass diese Kreativität die Quelle ist, aus der Innovation, Wachstum und Mehrwert entstehen.“ In: Website der Deutschen Bank AG – Seite Corporate Social Responsibility / Gesellschaftliche Verantwortung, [http://www.db.com/csr/de/content/kunst\\_und\\_musik.htm](http://www.db.com/csr/de/content/kunst_und_musik.htm) {abgerufen 02.03.2011}

<sup>92</sup> Der Begriff der Wissensgesellschaft wurde unter anderem 1966 vom amerikanischen Soziologen Robert E. Lane verwendet („knowledgeable societies“). <http://de.wikipedia.org/wiki/Wissensgesellschaft> {abgerufen 27.03.2011}

<sup>93</sup> Jansen, Stephan A. / Schröter, Eckard / Stehr, Nico (Hg.) (2009): S. 7

tial der Mitarbeiter einzubinden, um Innovationen zu beschleunigen, die als Garant für den Fortbestand und die Weiterentwicklung eines Unternehmens dienen.<sup>94</sup>

Eine Forschungslücke sollte das 2002 initiierte Forschungsprojekt „Wirtschaftskultur durch Kunst“ unter Leitung von Prof. Dr. Michael Bockemühl schließen. Es wurde begonnen, um die aktuelle unternehmerische Kunstförderung zu betrachten<sup>95</sup>, insbesondere um „bislang ungeahnte Chancen zu einer innovativen Weiterentwicklung von Wirtschaft durch die Kunst“ zu untersuchen, denn es sei „eine gründliche Forschung in diesem Bereich (fällig).“ Dieses sei der Wissenschaft bislang entgangen – „bis auf wenige Ansätze“. Das Projekt wurde nach der Präsentation 2002 im Museum Folkwang, Essen, nicht zu Ende geführt.<sup>96</sup> 2010 erschien eine empirische Studie „Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland“<sup>97</sup>, die vom Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. in Auftrag gegeben worden war. Ergebnisse dieser Studie – die allerdings Kulturfördermaßnahmen allgemein betrifft und nicht nur das Engagement im Bereich Bildender Kunst – waren für vorliegende Arbeit insofern hilfreich, als quantitatives Zahlenmaterial aus der Studie dazu diente, um die eigenen qualitativen Fallstudien sinnvoll zu ergänzen. Hilfreich für die Überprüfung oder Stützung eigener Thesen waren vier empirische Studien von 2002 bis 2006 zur Wirkungs- und Motivforschung des Kultursponsoring der Ludwig-Maximilians-Universität München, erstellt als Zwischenberichte zu oben erwähnter Studie.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Vortrag von Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer Gesellschaft: „Aufbruch im Umbruch – was erfolgreiche Innovatoren verbindet“. Fraunhofer-Gesellschaft München, 09.02.2011

<sup>95</sup> Forschungsprojekt „Wirtschaftskultur durch Kunst“, Private Universität Witten/Herdecke. Auftaktveranstaltung 4.-5.2.2002 Museum Folkwang. <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/81995> {abgerufen 28.03.2011}. Das Forschungsprojekt hatte Wissenschaftlicher verschiedener Disziplinen eingebunden, wie auch Wirtschaftsmanager, Kulturverantwortliche und Künstler, darunter den Künstler Markus Lüpertz.

<sup>96</sup> Auf der Website der Universität Witten/Herdecke gibt es keinen Hinweis mehr auf die Studie. Nach angeblichen gerichtlichen Auseinandersetzungen der Universität (so berichtet im Blog – Link s.u.) gegen den Leiter des Forschungsprojekts, Prof. Dr. Michael Bockemühl, wurde das Projekt schließlich nach dem Tod des Professors Ende Dezember 2009 nicht mehr weiterverfolgt. Ein Link zu dessen Publikationen, darunter Informationen über dieses Forschungsprojekt, auf der Seite <http://www.derwesten.de/staedte/witten/Uni-trauert-um-Prof-Bockemuehl-id2307582.html> {abgerufen 28.03.2011} ist abgeschaltet worden.

<sup>97</sup> Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (Hg.), Frucht, Stephan (verantwortl.) (04/2010): Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI. Berlin: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.

<sup>98</sup> Schwaiger, Manfred (2006): Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Unternehmensreputation der Sponsoren. 4. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des AKS / Arbeitskreis Kultursponsoring. Ber-



Die unterschiedlichen Ansätze der Literatur gaben für die vorliegende Arbeit den Anstoß, nach Beendigung der Experteninterviews gezielt nach weiteren fach- und themenübergreifenden Textquellen zu recherchieren, um die dortigen Erkenntnisse zu eigenen Thesen in Beziehung zu setzen.

Von besonderem Interesse sind zwei Förderprojekte der letzten Jahre, initiiert an deutschen Universitäten. Das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB hat mit der Forschungsabteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“ (Lfd. Projekt 03/2008 – Ende 2014) unter Leitung des Direktors Michael Hutter (M.A. Economics), das Forschungsfeld „Künstlerische Wirkungen auf Neuheit“, Projekt „Künstlerische Interventionen in Organisationen“ unter der Projektleitung von Ariane Berthoin Antal (Wiss.Mitarb., M.A. International Relations) WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) begonnen. Es handelt sich um eine Untersuchung des Innovationsgeschehens in Bezug auf kulturelle Faktoren, unter denen Neuheit entsteht und verankert wird, als vergleichende Untersuchung (comparative study) von sechs mittelfristigen „programmes“ (Kunstkonzepte) mit Organisationen aus fünf europäischen Ländern. Das Projekt setzt sich zum Ziel, die Bedingungen zu analysieren, unter denen künstlerische Interventionen in Organisationen Quellen von Neuheit darstellen können. Da es sich um ein laufendes Projekt handelt, sind bislang keine abschließenden Ergebnisse veröffentlicht.

Das zweite der neueren Förderprojekte wurde von der Technischen Universität Dortmund in der Abteilung IDfactory von der Leiterin Ursula Bertram vor dem Symposium „Kunst fördert Wirtschaft“ im November 2010 initiiert. Zielsetzung war „die Untersuchung der Frage, inwieweit non-lineare Prozesse, respektive künstlerisches Denken und Handeln, verantwortlich sind für nachhaltig erfolgreiche Leistungsprozesse und wirtschaftliche Entwicklung. Ziel ist der

---

lin: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. Erstellt an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation;  
Weiterhin: Steiner-Kogrina, Anastasia / Schwaiger, Manfred (2003): Eine empirische Untersuchung der Wirkung des Kultursponsoring auf die Bindung von Bankkunden. EFOplan, Heft 16. München: Ludwig-Maximilians-Universität;  
Weiterhin: Schwaiger, Manfred (2002): Messung der Wirkung von Sponsoringaktivitäten im Kulturbereich. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des AKS / Arbeitskreis Kultursponsoring. Berlin: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.;  
Ferner: Schwaiger, Manfred (2002): Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Mitarbeitermotivation. 2. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrags des AKS / Arbeitskreis Kultursponsoring. Berlin: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. EFOplan, Heft 8. München: Ludwig-Maximilians-Universität

initiale Diskurs einer neuen zukunftsweisenden Betrachtungsweise der Abhängigkeiten zwischen Kunst, Wissenschaft und Wirtschaft, die im Ergebnis für unser Wirtschaftssystem der Zukunft von großer Bedeutung sein kann.“ Das Projektbuch (2012)<sup>99</sup> stellt eine Präsentationsplattform für 22 Teilnehmer aus Bildender Kunst, Tanz, Ökonomie und Naturwissenschaft dar. Über einen Diskurs hinausgehende konkrete Ergebnisse wurden nicht veröffentlicht. Ein Beitrag wurde beispielsweise von Eckard Foltin, Innovationsmanager bei Mayer MaterialScienc in Leverkusen verfasst. Er ist dort Leiter des „Creative Centers, New Business“. Sein interdisziplinäres Team entwerfe „mit den Mitteln der Zukunftsforschung u.a. Szenarien für den Alltag der Zukunft und entwickelt daraus Visionen und Anwendungsideen von morgen.“ Begleitet wurde das Projekt durch Workshopangebote, deren Ziel es sei die kreativen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeiter/Innen anzuregen und innovationsförderndes kreatives, non-lineares Denken in den Unternehmen zu stimulieren und zu verankern. Dadurch solle Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesteigert und Ideen für neue Produkte und Prozesse entwickelt werden. Die *Website* zum Projekt IDfactory ist inzwischen abgeschaltet worden (Mai 2013). Informationen über die Gründe werden nicht publiziert; eine Nachfrage per E-Mail wurde nicht beantwortet.

## **1.4 Begriffs-Kennzeichnungen**

### **1.4.1 Kunst, Kunstförderung und Kunst-Engagement**

Die Begriffe Kunstförderung und Kunst-Engagement beziehen sich auf **Kunst** als Überbegriff für Bildende Kunst wie es im allgemeinen Sprachgebrauch üblich ist. In dieser Arbeit wird „Kunst“ deshalb eingrenzend auf die Bildende Kunst oder Werke der Bildenden Kunst gebraucht im Sinne ihrer Manifestation in einem materiellen oder immateriellen (digitalen) Bildträger. Der Begriff „Kunst“ leitet sich aus dem Althochdeutschen „kunst“ ab und bedeutet „Einsicht, Erkenntnis, erworbenes Wissen“<sup>100</sup>. In diesem Sinne versteht Michael

---

<sup>99</sup> Bertram, Ursula (Hg.) (2012): Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens. Bielefeld: transcript.

<sup>100</sup> Götz, Heinrich (1999): Lateinisch-althochdeutsch-neuhochdeutsches Wörterbuch, S. 554. Berlin: Akademie

Hutter das Kunstwerk als einen „Träger von Information“.<sup>101</sup> Der Begriff von Kunst und Künstler – eine schöpferische, intellektuelle Aktivität meined – entwickelte sich während der italienischen Renaissance, einer Zeit der Erneuerung („rinascitá“) von Kunst und Wissenschaft.<sup>102</sup> Seit dem Beginn der Neuzeit bezeichnet „Kunst“ die gestaltende Tätigkeit des schöpferischen Individuums, die sich auf Werke bezieht, die nicht notwendigerweise zweckgebunden sind. Ein Kunstwerk teilt sich über das Sehen mit, und in der Materialität der sinnlich-gegenständlichen Wirklichkeit werden Emotionen und Gedanken des Künstlers ausgedrückt: „So vergegenständlicht sich in der Bildenden Kunst das gesellschaftlich bestimmte visuelle Weltverhältnis des Menschen, ohne dass damit das Wechsel- und Zusammenwirken der Sinne ausgeschlossen wird. Die Bildende Kunst kann nur wirken und sich damit überhaupt als Kunst konstituieren mit der Anschauung ihres Gegenstandes; die Ideen und ästhetischen Ideale bedürfen sichtbarer Formen.“<sup>103</sup> Die Künstlerin Ursula Bertram charakterisiert Kunst als visualisierte und sensualisierte Form von Erkenntnis.<sup>104</sup> Sie bezieht sich damit auf die Forderung Herbert Marcuses, Kunst müsse mit dem Status des Illusionären und dem „schönen Schein“ brechen, damit sie das – von ihm postulierte – Ziel erreiche, gemalte oder modellierte Erkenntnis-kritik zu werden. Nach Marcuse besteht das Wesen der Kunst in seiner Autonomie und transzendierenden Kraft: „Der Triumph der Kunst wird erreicht durch Unterwerfung des Inhalts unter die ästhetische Ordnung, deren Erfordernisse autonom sind. Das Kunstwerk setzt seine eigenen Grenzen und Zwecke, es bringt die Elemente nach seinem eigenen Gesetz in einen Zusammenhang. (..) Der Inhalt wird umgestaltet: er erhält eine Bedeutung (Sinn), welche die Elemente des Inhalts transzendiert, und diese transzendierende Struktur ist das Erscheinen des Schönen als der Wahrheit der Kunst.“<sup>105</sup>

Das Bundesverfassungsgericht hat eine Definition formuliert, in der auf den Kunstprozess und die Person des Künstlers näher eingegangen wird: „Der

---

<sup>101</sup> Hutter, Michael (2010): Wortwechselstrom. S. 11

<sup>102</sup> Bonnet, Anne-Marie / Kopp-Schmidt, Gabriele: (2010): Die Malerei der deutschen Renaissance, S. 9. München: Schirmer/Mosel

<sup>103</sup> Olbrich, Harald (Chefredakteur) (1996): Lexikon der Kunst, Bd. 4, S. 115ff. München: dtv

<sup>104</sup> Ursula Bertram-Möbius lehrt an der Technischen Universität Dortmund, Seminar für Kunst und Kunstwissenschaft, Bereich Plastik & Interdisziplinäres Arbeiten; <http://www.fb16.tu-dortmund.de/kunst/cms/A3> {abgerufen 23.5.2013}. Vgl. ferner: Bertram Ursula (Hg.) (2010): Innovation – wie geht das? Studium zur Kunst in außerkünstlerischen Feldern. Norderstedt: Books on Demand

<sup>105</sup> Zit. in: Mathy, Dietrich: Kunst und Leben. Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 95, 96

Lebensbereich „Kunst“ ist durch die vom Wesen der Kunst geprägten, ihr allein eigenen Strukturmerkmale zu bestimmen. Von ihnen hat die Auslegung des Kunstbegriffs der Verfassung auszugehen. Das Wesentliche der künstlerischen Betätigung ist die freie schöpferische Gestaltung, in der Eindrücke, Erfahrungen, Erlebnisse des Künstlers durch das Medium einer bestimmten Formensprache zu unmittelbarer Anschauung gebracht werden. Alle künstlerische Tätigkeit ist ein Ineinander von bewussten und unbewussten Vorgängen, die rational nicht aufzulösen sind. Beim künstlerischen Schaffen wirken Intuition, Phantasie und Kunstverstand zusammen; es ist primär nicht Mitteilung, sondern Ausdruck und zwar unmittelbarster Ausdruck der individuellen Persönlichkeit des Künstlers.“<sup>106</sup> Kunstwerke werden insbesondere für ihre Ausdruckskraft geschätzt, worauf auch Michael Hutter hindeutet, denn sie machen sichtbar und spürbar, was ansonsten nicht erlebt werden könnte, indem sie Zeichen für Gefühle und Empfindungen erfinden.<sup>107</sup>

Der Philosoph Bernd Kleimann nähert sich einer Kunstdefinition aus semiotischer Perspektive. Nach Kleimann sind Kunstwerke „einzigartige Zeichen, die durch ihre sichtweisenanaloge Formgebung eine erfahrungsimmanente, nicht propositionale Reflexion unserer lebensweltlichen Sichtweisen bewirken.“ Diese Form der Reflexion sei allein der Kunst vorbehalten, da „nur Kunstwerke situations- und personenunabhängige Zeichen sind, die uns die Perspektivgebundenheit unserer Weltsicht erfahren lassen“.<sup>108</sup> Für Kleimann erfüllt ein Kunstwerk somit die Funktion der geistig-ästhetischen Horizonterweiterung eines Individuums.

Ernesto Grassi weist in seiner Schrift „Kunst und Mythos“ auf den Gegensatz eines gefertigten Gegenstandes im Sinne des griechischen Begriffs „techne“ und einem Werk hin, das als Kunstwerk angesehen wird. Nach Grassi offenbart sich das Kunstspezifische als transzendierende Kraft in einem Werk der Kunst, welche „im Unterschied zur „techne“ niemals einer Begründung ent-

---

<sup>106</sup> BVerfG, Beschluss v. 24.02.1971 - 1 BvR 435/68. A II, 1. Fundstelle: VerfGE 30, 173;., NJW 1971, 1645. Zu „Postmortaler Persönlichkeitsschutz und Freiheit der Kunst“, der so genannte Mephisto-Beschluss. Vgl.: [http://www.lrz.de/~Lorenz/urteile/njw71\\_1645.htm](http://www.lrz.de/~Lorenz/urteile/njw71_1645.htm) {abgerufen 08.01.2012}

<sup>107</sup> Hutter, Michael: „Kunst zeigt Macht“, in: Zdenek Felix / Hentschel Beate / Luckow, Dirk (2002): Art & Economy, S. 50. Ostfildern:Hatje Cantz

<sup>108</sup> Bernd Kleimann: „Künste, Kunst, Kunstvermittlung oder Was vermag die Kunst?“

In: Ermert, Karl / Gnahn, Dieter / Siebert, Horst (Hg.) (2003): Kunst-Griffe. S. 39. Wolfenbüttel: Bundesakademie für kulturelle Bildung

springt und deswegen auch nicht auf ein „technisches“, „handwerkliches“ Verfahren zu reduzieren sei: „Technische“ Regeln für das Malerische können gar nicht berühren, was für das Kunstwerk entscheidend ist“. <sup>109</sup> Grassi stellt die Frage, wodurch der Künstler die Phänomene ordne und worin dessen Akt des Transzendierens bestehe und beantwortet die Frage dahingehend, dass Kunst die „Quelle des Sich-Entbergens der Realität“ sei. <sup>110</sup> In anderen Textquellen gibt es vergleichbare Gedanken über das Wesen der Kunst. Nach Friedrich Hegel <sup>111</sup> besteht die Aufgabe der Kunst darin, Natur, Umwelt oder eigene Lebenswelt als sinnliches Ausgangsmaterial zu verarbeiten und somit eine neue Realität zu erschaffen, in der sich der Betrachter reflektieren kann. Für Friedrich Schiller soll durch die Kunst die Realität objektiviert werden und im Kunstwerk die Ideen Gestalt finden. <sup>112</sup> Das Geistige in der Kunst weist für Schiller über das Materielle hinaus, ein Gedanke, den später Wassily Kandinsky für die abstrakte Kunst, als Darstellerin der wahren Realität, formulierte. Nach Kandinsky birgt die Kunst auch „Potenzen der Zukunft“ in sich. <sup>113</sup>

Kunst verwirklicht sich in unterschiedlichen Geschichtsepochen und Orten auf jeweils verschiedene Weise. Kunst ist ein Vereinbarungsbegriff, <sup>114</sup> denn Kunst bedarf der Übereinstimmung in der Gesellschaft, welche einen Gegenstand erst zur Kunst erklärt, und dieser Gegenstand muss von den Meinungsführern der Gesellschaft als Kunst akzeptiert werden. Die Entscheidung, ob ein Gegenstand ein Kunstwerk ist, liegt bei der Kunsterwartung des Rezipienten. <sup>115</sup> Dabei prägt die Leitbildfunktion der Meinungsführer die Rezeption des Kunstwerks. Die ästhetische Funktion der Kunst ist demzufolge abhängig von der

---

<sup>109</sup> Grassi, Ernesto (1990): Kunst und Mythos, S. 62. Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Ernesto Grassi war als Professor der Philosophie ua. in Freiburg, Berlin und München tätig.)

<sup>110</sup> Grassi, Ernesto (1990). S. 134

<sup>111</sup> „Hegel spricht in seinen Vorlesungen über die Ästhetik, die er zwischen 1817 und 1829 gehalten hat, nicht vom Schönen in der Natur, sondern vom Schönen in der Kunst. Dieses durch den Menschen gestaltete Schöne steht für ihn über dem Naturschönen, „weil [es] aus dem Geist geboren“ ist. Georg Friedrich Wilhelm: Vorlesungen über die Ästhetik, zitiert aus: <http://www.uni-due.de/einladung/Vorlesungen/literaturge/vaesthet.htm> {abgerufen 31.03.2011}

<sup>112</sup> Schiller, Friedrich (Ausgabe 1997): Braut von Messina, Vorrede. "Die wahre Kunst aber hat es nicht bloß auf ein vorübergehendes Spiel abgesehen, es ist ihr Ernst damit, den Menschen nicht bloß in einen augenblicklichen Traum von Freiheit zu versetzen, sondern ihn wirklich frei zu machen und dies dadurch, dass sie eine Kraft in ihm erweckt, übt und ausbildet, die sinnliche Welt, die sonst nur als ein roher Stoff auf uns lastet, als eine blinde Macht auf uns drückt, in eine objektive Ferne zu rücken, in ein freies Werk unseres Geistes zu verwandeln und das Materielle durch Ideen zu beherrschen." Zitiert von: <http://www.schiller-institut.de/seiten/friedrichschiller/schill2.htm> {abgerufen 31.03.2011}

<sup>113</sup> Kandinsky, Wassily (Originalausgabe 1912, revid. Neuauflage 2004): Über das Geistige in der Kunst: Insbesondere in der Malerei. S. 26. Bern: Bentelli

<sup>114</sup> „Die Entscheidung (was Kunst sei, Anm.) liegt bei der Kunsterwartung der Rezipienten.“

In: Hofmann, Werner (2004): Die gespaltene Moderne. Aufsätze zur Kunst. S. 185. München: CH Beck

<sup>115</sup> Hofmann, Werner (2004), S. 185

ästhetischen Norm in der Gesellschaft, auch wenn diese Norm nur von einem Teil der Gesellschaft vertreten wird.<sup>116</sup>

Die Anerkennung eines Gegenstands als Kunstwerk beruht auf den sozial konstituierten Erwartungen, aber auch auf dem Ort oder Kontext, in dem Kunst gezeigt wird, beispielsweise einem Museum. Das gegenwärtige Umfeld, in dem Kunst gedeihen kann, existiert nicht nur in öffentlichen Kunstinstitutionen, Künstlerateliers oder Privatsammlungen, sondern auch in Räumlichkeiten derjenigen Wirtschaftsunternehmen, die Kunst präsentieren. Nach Peter Sloterdijk entsteht Kunst „in den Kraftfeldern präsenten Lebens“.<sup>117</sup> Als ein wesentlicher Aspekt von aktueller Kunst gilt ihre Funktion als Seismograph für aktuelle Strömungen und Tendenzen. Aktuelle Kunst beschäftigt sich mit Zukunftsszenarien, denn sie nimmt auf der inhaltlichen Ebene neue oder andere Perspektiven zu einem Thema ein und hat häufig experimentellen Charakter, auch durch die Wahl innovativer oder neuer Bildmedien. Der aktuellen Kunst wird die Funktion zugeordnet zu irritieren<sup>118</sup>, kritische Standpunkte zu vermitteln oder neue Perspektiven zu eröffnen. Somit ist aktuelle Kunst offen für Veränderungen und primär zukunftsorientiert.<sup>119</sup>

Nach Niklas Luhmann ist Kunst als gesellschaftliches Teilsystem zu verstehen. Die Qualität von Kunst bestehe darin, neue Organisationsformen der Erfahrung bereitzustellen.<sup>120</sup> Der offene Kunstbegriff Luhmanns, der auf die Wirkungsabsichten von Kunst gerichtet ist und Kunst als eigenes Funktionssystem unserer Gesellschaft definiert, ist hilfreich für das Verständnis der Motive für Kunstförderung oder Kunst-Engagements in Wirtschaftsunternehmen. Gleichwohl ist Luhmanns weit gefasste Definition von Kunst nicht eindeutig abgegrenzt von anderen Bereichen; es gelingt ihm also nicht, worauf

---

<sup>116</sup> Busch, Werner / Schmoock, Peter: 1987. Kunst. Die Geschichte ihrer Funktionen. S. 5.

Weinheim/Berlin: Quadriga/Beltz

<sup>117</sup> Peter Sloterdijk, In der TV-Sendung „Philosophisches Quartett. Die Künste: Überflüssiger Luxus?“, 06.06.2010, ZDF, 23:55 Uhr

<sup>118</sup> Stegmayr, Markus (März 2011): Kunst und Irritation. Hg. Johanna Zorn. Innsbruck: Studia

<sup>119</sup> „Gerade die zeitgenössische Kunst wirft kritische Fragen auf und behandelt gesellschaftsrelevante Themen.“: <http://www.gegenwartskunst-in-potsdam.de/ueberuns.html> {abgerufen 28.03.2011}

Ferner anstatt vieler: „Kunst. Seismograph der globalen Welt.“ [http://www.focus.de/kultur/medien/kunst-seismograph-der-globalen-welt\\_aid\\_218383.html](http://www.focus.de/kultur/medien/kunst-seismograph-der-globalen-welt_aid_218383.html) {abgerufen 28.03.2011}

<sup>120</sup> Niklas Luhmann weist in „Die Kunst der Gesellschaft“ (1997), Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 222 f., darauf hin, dass bei der Frage nach der Funktion der Kunst zunächst die systemtheoretische Relevanz dieser Frage geklärt werden müsse.

Michael Hutter hinweist, die Aufgaben der Kunst mit einem nur von der Kunst zu lösenden Problembezug solide zu motivieren.<sup>121</sup>

**Kunstförderung** als finanzielle Unterstützung oder Fördersubvention von Bildender Kunst bezeichnet die Gesamtheit der innerhalb eines Gemeinwesens öffentlich finanzierten oder subventionierten Kunst, entweder in öffentlichen Kunstmuseen und Ausstellungshallen oder über andere Fördermaßnahmen (z.B. Kunstpreise<sup>122</sup>, Stiftung Kunstfonds<sup>123</sup>) sowie Kunstprojekte.<sup>124</sup> Der Begriff wird ebenfalls im Rahmen der privatwirtschaftlichen Kunstförderung gebraucht und bezeichnet eine Förderung von Künstlern oder kulturellen Institutionen durch Bereitstellung finanzieller Mittel, anderer materieller Hilfe oder Dienstleistungen mit dem Ziel einer Gegenleistung. Kunstförderung durch Wirtschaftsunternehmen zielt – was bei der staatlichen Kunstförderung nicht notwendigerweise der Fall ist – auf einen gegenseitigen Nutzen und eine gleichberechtigte Partnerschaft. Die Wirtschaft formuliert ihren Zuständigkeitsanspruch auf Kunstförderung gerade jetzt in Zeiten schwindender staatlicher Kultursubventionen.

In Publikationen von Wirtschaftsunternehmen werden Maßnahmen der Kunstförderung außerdem als **Kunst-Engagement** bezeichnet, um sich begrifflich von der öffentlichen Kunstförderung abzugrenzen. Unternehmerische Kunst- und Kulturförderung wird in Firmenpublikationen unter der Rubrik „Gesellschaftliches Engagement“<sup>125</sup> oder „Gesellschaftliche Verantwortung“<sup>126</sup> eingeordnet. Der Begriff Kunst-Engagement wird von einigen Wirtschaftsunterneh-

---

<sup>121</sup> Hutter, Michael: Zur Diskussion gestellt: Niklas Luhmann, „Die Kunst der Gesellschaft“: <http://www.uni-bielefeld.de/sozsys/deutsch/leseproben/kunst.htm> {abgerufen 14.05.2013}

<sup>122</sup> Villa Romana in Florenz, Villa Massimo in Rom, sowie Kunstpreise der Bundesländer und Kommunen

<sup>123</sup> <http://www.kunstfonds.de/> {abgerufen 08.02.2011}

<sup>124</sup> Vgl.

<http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/Kulturpolitik/KunstundKulturfoerderung/kunst-und-kulturfoerderung.html> {abgerufen 08.02.2011}

<sup>125</sup> „Zu den Schwerpunkten unseres gesellschaftlichen Engagements gehört die Förderung zeitgenössischer Kunst und Architektur sowie der Wissenschaft, sozialer Projekte und des Sports.“

<http://www.dekabank.de/db/de/konzern/engagement/index.jsp> {abgerufen 08.02.2011}. Ferner:

<https://www.helaba.de/de/UeberUns/GesellschaftlEngagement/GesellschaftlEngagement.html> {abgerufen 08.02.2011}. S. auch:

<http://www.haspa.de/Haspa/DieHaspa/GesellschaftlichesEngagement/KunstEngagement/Kunstengagement.html> {abgerufen 08.02.2011}

<sup>126</sup> Website der Bertelsmann-Stiftung, Seite „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“: „Das Engagement für soziale und kulturelle Projekte und Investitionen in das Gemeinwesen sichern die langfristige Akzeptanz von Unternehmenshandeln.“

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-ADAF3768-C837F813/bst/hs.xsl/87048\\_99456.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-ADAF3768-C837F813/bst/hs.xsl/87048_99456.htm) {abgerufen 08.02.2011}

men deshalb bevorzugt, weil dieser die Gleichberechtigung beider Vertragspartner betont. Der Begriff „Engagement“ (von französisch: *engagement*) bedeutet Verpflichtung, Einsatz, aber auch Investition<sup>127</sup>. Indem die Bezeichnung „Kunst-Engagement“ verwendet wird, wird begrifflich auf eine gemeinsame, auch vertraglich bestimmte, Verpflichtung unter intensivem Einsatz hingewiesen. Rechtlich gesehen ist das Kunst-Engagement ein Sponsoring, da die Ausgaben steuerlich geltend gemacht werden. Weil das – in der Regel kurzfristige – Sponsoring negativ konnotiert ist und, wie später zu zeigen sein wird, sich ein Kunst-Engagement in der Praxis vom Sponsoring differenziert, ist der Begriff nicht als eine euphemistische Umschreibung von Sponsoring anzusehen, sondern reflektiert die zugrunde liegenden Konzepte.

#### 1.4.2 Innovativ

Der Begriff „innovativ“ leitet sich vom Lateinischen *innovo*, erneuern, neu machen,<sup>128</sup> und *innovatio*, etwas neu Geschaffenes, ab. Innovationen resultieren aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden (Invention), die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Diffusion).<sup>129</sup> Aus einer Idee wird erst durch die Umsetzung und Anwendung eine Innovation. Nach Joseph Schumpeter ist Innovation die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung in den Bereichen Märkte, Organisation und Produktionsprozess. Innovation ist demnach nicht nur ein Problem der Technik oder Naturwissenschaft, sondern auch der Ökonomie.<sup>130</sup> Wirtschaft und Gesellschaft wandeln sich,

---

<sup>127</sup> Lexikon-Institut Bertelsmann (1994): Französisch-Deutsches-Wörterbuch. S. 105. Gütersloh: Bertelsmann Lexikon Verlag;

weiterhin: <http://de.wikipedia.org/wiki/Engagement> {abgerufen 08.02..2011}

<sup>128</sup> Stowasser, Joseph M. (1994): Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch. S. 265,

<sup>129</sup> Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation> {abgerufen 08.02.2011}

<sup>130</sup> Schumpeter verwendet, worauf Jürgen Hauschildt hinweist (2007, S. 11) den Begriff erst in der Auflage von 1939 (Erstauflage 1912); Schumpeter, Josef (Aufl. 1939) *Business Cycles – A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. S. 87. New York/London: MacGraw Hill. „Schumpeter war der Ökonom, welcher die Energiequelle der modernen Gesellschaft entdeckt (...) hat: innovatives Unternehmertum.“ Aus Einführung von Jochen Röpke und Olaf Stiller, S. XXVII.

In: Schumpeter, Joseph (Nachdruck 2006, der 1. Aufl. von 1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot.

Schumpeter hat erkannt, dass Unternehmen mit vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen sich durch Innovationen von Wettbewerbern abgrenzen müssen, um erfolgreich zu sein: „In gewohnten Bahnen gibt es keine prinzipiell relevanten Unterschiede im wirtschaftlichen Handeln verschiedener Mitglieder einer Volkswirtschaft.“ Schumpeter, J. A. (2005), S. 124.

Vgl. weiterhin: Hauschildt, Jürgen (2007): *Innovationsmanagement*, 4. Auflage. München: Vahlen.



wenn neue Erkenntnisse oder Lösungswege gefunden werden. Es geht bei Innovation einerseits um die Erweiterung vorhandener Möglichkeiten, andererseits um Verbesserung gegenüber dem Alten. Die Vokabel „innovativ“ wird in übermäßiger Weise gebraucht und dient als „Formel“ zu Problemlösungen oder zur Steigerung der ökonomischen Leistungsfähigkeit. Wer innovativ ist, sichere seine wirtschaftliche Zukunft.<sup>131</sup> Nach James Canton vom „Institute für Global Futures“ in San Francisco müssen Wirtschaftsunternehmen künftige Trends vorausahnen und nach Möglichkeit selbst gestalten, um im Markt zu bestehen. Cantons vertritt die Auffassung, dass in Zukunft zwangsläufig eine „Innovationsgesellschaft“ entstehen werde: „innovate, adapt or die“. Das jeweilige Innovationsverständnis erscheint hinsichtlich der Inhalte zumeist diffus und unpräzise. Der Begriff ist mehrdeutig, weil er in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten verwendet wird.<sup>132</sup> Die Diffusion des Begriffs kann als Grad seiner gesellschaftlichen Relevanz gedeutet werden. Deshalb ist die Betrachtung des Kontexts von besonderer Bedeutung. Eine Innovation im Sinne der Neuerung oder Schaffung von Neuheit steht im sozialen Kontext von Gesellschaftsformationen. Die notwendige Durchsetzung einer Idee am Markt oder in der Gesellschaft, damit sie als Innovation anerkannt wird, ist auch das Ergebnis einer vielfältigen Auseinandersetzung und Koalitionsbildung verschiedener Akteure und hat eine Veränderung der sozialen Strukturen zur Folge. Alle Ausprägungen von Innovation haben gemeinsam, dass sie in sehr komplexe soziale Prozesse integriert sind.<sup>133</sup> Es wird von Innovation als interaktionalem System ausgegangen, national oder global. Innovationsnetzwerke sind an der Schaffung und Verbreitung von Innovationen beteiligt; beispielsweise kooperieren private Wirtschaftsunternehmen mit Forschungseinrichtungen oder mit anderen wirtschaftlichen Teilbereichen, wie der Kunst.<sup>134</sup> Im Zusammenhang mit Kunst-Engagements geht es nicht um innovative Produktlösungen oder Serviceleistungen, sondern, analog der Definition in der Psychologie, um innovative Ideen und Verhaltensmuster, die von einem Innovatorennetz-

---

Nach Jürgen Hauschildt bedeutet Innovation grundsätzlich etwas Neues: neue Vorgehensweisen, neue Prozesse, neue Vertriebswege. Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form miteinander verbunden werden. S. 3 ff.

<sup>131</sup> In Google wird das Begriffspaar „innovativ und zukunftsorientiert“ ca. 560 Mal gefunden, auf Englisch – innovative and future oriented – ca. 700 Mal. Abgefragt 23.5.2013

<sup>132</sup> Vgl.: Gronemeyer, Marianne (2000): Immer wieder neu oder ewig das Gleiche – Innovationsfieber und Wiederholungswahn. Darmstadt: Primus Verlag

<sup>133</sup> Vgl.: Kehrbaum, Tom (2009): Innovation als sozialer Prozess. Wiesbaden: VS-Verlag

<sup>134</sup> Blättel-Mink, Birgit / Ebner, Alexander (2009): Innovationssysteme. Wiesbaden: VS-Verlag

werk in einen bestehenden Interaktionszusammenhang eingeführt werden mit der Absicht, dieses Interaktionssystem zu verändern.<sup>135</sup> In der Kulturanthropologie werden kulturelle Innovationen, die neue Handlungsweisen betreffen, als Ergebnisse non-linearer, interaktiver Lernprozesse zwischen systemisch vernetzten Akteuren begriffen.<sup>136</sup> In den Wirtschaftswissenschaften wird ferner von *Open Innovation*<sup>137</sup>, offener Innovation, ausgegangen. Im Zusammenhang vorliegender Untersuchung bedeutet dies, dass sich ein Unternehmen bei der Kunstförderung nicht nur auf die Innovationskraft ihrer eigenen Kulturmanagement-Mitarbeiter verlässt, sondern auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit externen Kompetenz- und Informationsträgern angewiesen ist. Von den beteiligten Partnern wird bei einer Kooperation ein wechselseitiger Innovationsaustausch angestrebt. Der Wirtschaftswissenschaftler Jürgen Hauschildt bezeichnet diese Zusammenarbeit unabhängiger Partner als „Innovationskooperation“, wobei die Partner zeitlich befristet zusammenarbeiten, ihre Ressourcen für die Kooperation einsetzen, arbeitsteilig tätig sind und ihre Tätigkeit koordinieren.<sup>138</sup> Es gilt die Kooperationspotenziale auszuschöpfen, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Innovation kann in diesem Zusammenhang als eine neue Handlungsweise oder als ein Erkenntnisgewinn, der über den Transfer von künstlerischen Methoden in außerkünstlerische Felder – hier dem Feld der Wirtschaft – generiert wird, definiert werden. Ursula Bertram identifiziert das Feld der Kunst – gemeint ist künstlerisches Denken und Handeln – als „Heimat innovativen Denkens“.<sup>139</sup> Das forschende Suchen nach neuen Erkenntnissen oder Lösungswegen ist sowohl in der Sphäre der Kunst als auch in der Wirtschaft elementar. Im wirtschaftlichen Kontext ist eine Bedeutungsverschiebung des Begriffs zu macht- und interessenspezifischen Facetten zu beobachten.<sup>140</sup> Die Verwendung des Begriffs „innovativ“ im Sprach-

---

<sup>135</sup> Arnold, Wilhelm / Eysenck, Hans Jürgen / Meili, Richard (1991): Lexikon der Psychologie, Herder-Vlg. Zit. in: Blättel-Mink, Birgit (2006): Kompendium der Innovationsforschung, S. 39. Wiesbaden: VS-Vlg.

<sup>136</sup> Vgl. Welz, Gisela (2007): Lernkulturen regionaler Innovationsmilieus im IT-Sektor. Eine kulturanthropologische Perspektive., S. 71-82, zit. in: Blättel-Mink, Birgit (2006), S. 40

<sup>137</sup> „Open Innovation ist die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotentials.“ [http://de.wikipedia.org/wiki/Open\\_Innovation](http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Innovation) {abgerufen am 08.02.2011}

<sup>138</sup> Hauschildt, Jürgen (2007), S. 255 f.

<sup>139</sup> Vgl. {ID}factory|Center for Art Transfer. Mit dem Zentrum für Kunsttransfer IDfactory wurde von Ursula Bertram ein Lehr- und Forschungsprojekt an der TU Dortmund in Kooperation mit dem Bfl, Büro für Innovationsforschung Mainz, initiiert mit dem Ziel, neue Wege beim Transfer künstlerischen Denkens in außerkünstlerische Felder zu erforschen und zu beschreiten. <http://www.id-factory.de/IDfactory> {abgerufen 16.11.2012}

<sup>140</sup> Die Verwendung des Begriffs Innovation beinhaltet auch eine Entscheidungsstruktur (im Hinblick etwas auf die Förderwürdigkeit von Projekten). „Innovation ist aktuell eine bestimmte Leitsemantik“ und

gebrauch des Wirtschaftsumfelds steht in Verbindung mit den Kennzeichnungen kreativ, besser, fortschrittlich, leistungsorientiert oder herausragend. Bei der Betrachtung von Kunst-Engagements in Wirtschaftsunternehmen ist das handlungsbezogene Verständnis von Innovation relevant, denn wo Menschen betroffen sind, geht es insbesondere um soziale Prozesse und die sozialen Bedingungen für das Innovationsgeschehen.

#### 1.4.2 Wirtschaftsunternehmen

Ein **Unternehmen** ist ein privater Betriebstyp in marktwirtschaftlichen Systemen. Es handelt sich um ein „wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf einen nachhaltig Ertrag bringende Leistung gezielt wird; je nach der Art der Unternehmung erfolgt dies nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder nach dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung“. <sup>141</sup> Die Prinzipien des Unternehmens sind nach dem Wirtschaftswissenschaftler Erich Gutenberg neben dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip (Zielsetzung der langfristigen Gewinnmaximierung) weiterhin das Autonomieprinzip (Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans) und das Prinzip des Privateigentums. <sup>142</sup>

Ein **Wirtschaftsunternehmen** wird in der vorliegenden Arbeit definiert als ein Privatbetrieb im Gegensatz zu öffentlichen oder gemischtwirtschaftlichen Betrieben. „Zu den Handlungen des Wirtschaftens gehört Herstellung, Verbrauch, Umlauf und Verteilung von Gütern“ <sup>143</sup> und Dienstleistungen. Betrachtet werden in den Fallbeispielen dieser Untersuchung Betriebe aus der Industrieproduktion, Konsumgüterindustrie und Finanzdienstleistung.

---

vereint zugleich einen Leistungsbegriff. Das Neue wird als Verbesserung gegenüber dem Alten gesehen. Blättel-Mlnk, Birgit: Kompendium d der Innovationsforschung (2006): S. 24-26. Wiesbaden: VS-Verlag

<sup>141</sup> In: Bergwanger, Jörg / Wichert, Joachim. In: Online-Ausgabe Gabler Wirtschaftslexikon; weiterführende Definition, vgl.: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2675/unternehmung-v10.html> {abgerufen 12.01.2012}. Ferner: Kreativität und Innovation wird von Unternehmen zusammengehörig gesehen: „Geliebte Vielfalt ist eine wichtige Quelle für Kreativität und Innovation“; vgl. Firmenwebsite Sanofi-Aventis: <http://www.sanofi.de//de/de/layout.jsp?scat=E1FAFE31-93AA-4AE7-AFEC-9462A5854D92>

<sup>142</sup> Domschke, Wolfgang / Scholl, Arnim (2008, 4. aktualisierte Aufl.): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht. S. 5. Berlin: Springer

<sup>143</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft> {abgerufen am 17.02.2011}

## 2 Methodik

Die Untersuchung stützt sich auf umfassende Textrecherche in der Literatur aus verschiedenen Fachgebieten. Es wurden Publikationen aus den Wirtschaftswissenschaften, der Kunstgeschichte, der Psychologie und der Sozialwissenschaft herangezogen. Texte und Kennzahlen aus Publikationen der deutschen Bundesregierung sowie aus Veröffentlichungen von Kunst fördernden deutschen Wirtschaftsunternehmen – insbesondere von denjenigen, deren Kunst-Engagement im Rahmen der Fallstudien betrachtet wird – ergänzen das Recherchematerial. Vier Fallstudien dienen der praxisnahen Untersuchung des Themenfelds und bilden die wesentliche Grundlage für die Erkenntnisse der Arbeit.

Die methodische Vorgehensweise der Fallstudien orientiert sich an der für die Untersuchung im Fachbereich Kunstpädagogik/Kunstwissenschaft geeigneten Methode: der qualitativen empirischen Forschung<sup>144</sup>. Dabei werden in einem multiplen Fallstudienforschungskonzept anhand von vier Fallstudien<sup>145</sup> mit leitenden Vertretern im Bereich Kunstförderung in Wirtschaftsunternehmen vergleichbare Daten erhoben. Als methodische Elemente wurden im Rahmen der Untersuchung eine qualitative Erhebung in Form von offenen, teils strukturierter Experteninterviews<sup>146</sup> gewählt, die einer qualitativen Auswertungsstrategie unterliegt.

Zusätzlich zu den Befragungen werden objektive Daten zur Beschreibung der Partnerorganisationen, ihrer Situation und der zu untersuchenden Projekte in

---

<sup>144</sup> „Qualitative empirische Forschung – verwandte traditionsreichere Begriffe für diese Forschungsform sind Kasuistik oder Fallstudie – entwickelt sich zunehmend zu einem integralen Bestandteil des kunstpädagogischen Forschungskanons.“ S. 13. „Ein wichtiger Teil des wissenschaftlichen Profils der Kunstpädagogik stützt sich auf Formen meist sozialwissenschaftlich orientierter empirischer Forschung.“ Empirische Forschung kann „demnach als eine kommunikativ erzeugte Wirklichkeitsform der Wissenschaft gelten.“ S. 19.

In: Peez, Georg (2001), Qualitative empirische Forschung in der Kunstpädagogik. Hannover: BDK

<sup>145</sup> Friedrichsmeier, Helmut (2007): Fallstudien: Entwicklung und Einsatz von Fallstudien. Erfahrung und Best-Practice-Beispiele. Wien: Linde

<sup>146</sup> „Das Experteninterview ist eines der am häufigsten eingesetzten Verfahren in der empirischen Sozialforschung. (...) Verwendung findet es insbesondere in der industriesoziologischen Forschung, der Organisationsforschung, der Bildungsforschung und der Politikforschung.“ S. 35, Fußnote 2. Ferner: „Als Experte kommt in Betracht, wer über eine institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit verfügt.“ Expertenwissen ist auf Sonderprobleme bezogen und an die Berufsrolle gebunden. S. 38. In: Bogner, Alexander / Littig Beate / Menz, Wolfgang (Hrsg) (3. grundlgd. überarb. Aufl. 2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kennzahlen gesammelt und strukturiert. Weiterhin werden Dokumentationen und sonstiges schriftliches Quellenmaterial für die Fallstudien herangezogen – ergänzt durch Internet-Recherche und gegebenenfalls auch die persönliche Betrachtung der Kunstsammlung oder Kunstprojekte vor Ort.

Die qualitativen Befragungen haben zwei Aufgaben:

1. Sie erheben individuelle Daten nach folgenden Schwerpunkten:  
Konzept und Umsetzung der Kunst-Engagements, Wirkungserfassung und Ergebniskontrolle, Evaluation und Zukunftsplanung, Motive und Funktion des Kunst-Engagements sowie individuelle Expertenbeurteilung der Bedeutung von Kunst in Unternehmen und Gesellschaft.

2. Sie ermöglichen die Bewertung und Erfassung der Expertenaussagen in Hinsicht auf:  
Stellenwert und Bedeutung von Kunstförderung in Wirtschaftsunternehmen, für Mitarbeiter, Kunden, Kunstwelt und relevante Anspruchsgruppen sowie Praktiken der Kunstvermittlung.

Ein quantitativer methodischer Ansatz in einer Standardbefragung von einer großen Zahl an Befragten kann dem Forschungsvorhaben nicht gerecht werden, da sich die geplante Untersuchung an Experten richtet und nicht an eine breite Bevölkerungsschicht. Außerdem werden relevante, aussagekräftige Ergebnisse nur dann erzielt, wenn individuellen Aussagen, auch auf gezielte Nachfrage, Raum gegeben werden. Während ein standardisierter Fragebogen nur eine einfache quantitative Auswertung ermöglicht, würden die qualitativen Aspekte dadurch unzureichend dargestellt. Für die Untersuchung von Motivationen, Ideen, Bedürfnissen und anderen komplexen kognitiven Strukturen eignet sich eher eine offene, nur teilweise strukturierte Befragung mit einem Interviewleitfaden an Experten, die im Bereich Kunst und Visuelle Kultur in Wirtschaftsunternehmen eine leitende Position einnehmen und als Kurator beziehungsweise Sprecher für die Kunstförderung tätig sind.

Die Vorteile dieser offenen, teilweise strukturierten Interviews sind<sup>147</sup>:

- Die Befragten können eigene Schwerpunkte setzen
- Es können selbst gewählte Perspektiven und Überzeugungen geäußert werden
- Die Sichtweisen und Erfahrungen der Befragten werden deutlich
- Es können von den Befragten eigene Impulse gegeben werden
- Auf neue Akzente kann unmittelbar reagiert und nachgefragt werden.<sup>148</sup>

Der Interviewleitfaden für die offene, teilstrukturierte Expertenbefragung ist nach verständlichen und nachvollziehbaren Kriterien geordnet, in der Reihenfolge aufeinander aufgebaut, räumt dabei auch spontanen Äußerungen Platz ein und ermuntert diese geradezu. Der Aufbau des Interviewleitfadens erfolgte deshalb in einer zwar strukturierten und detaillierten Form, die aber eine offene Befragung ermöglicht. Damit ist eine Offenheit für neu auftretende Fragen im Zuge des Forschungsprozesses gewährleistet.

Bei den Fallstudien wurde auf die vollständige Beantwortung geachtet, damit sie der Untersuchung nutzbar gemacht werden können. Das Ergebnis der Befragungen wird ausgewertet und in logischer Schlussfolgerung bewertet. Zusätzlich zur Untersuchung wird eigene Recherche für die Schlussfolgerung herangezogen, denn der zukunftsgerichtete Forschungsgegenstand lässt sich nicht allein aus Erhebungen, die zwangsläufig nur die Vergangenheit und Gegenwart abbilden, bearbeiten. Die Ergebnisse der Studien ermöglichen die Beleuchtung des Untersuchungsgegenstands in verschiedenen Fragestellungen und Aspekten.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Materialgewinnung im Rahmen der Fallstudien bestand in der persönlichen Betrachtung der Kunst- und Kulturprojekte der Partnerorganisationen und in der Verwendung zur Verfügung gestellten Bildmaterials.

---

<sup>147</sup> Diekmann, Andreas (2008): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. S. 531 f. Hamburg: Rohwolt

<sup>148</sup> Die „vollständige Beantwortung einer Frage (kann) häufig nur dadurch erreicht werden, dass zu einer Antwort ad hoc Nachfragen gestellt werden. Solche Nachfragen können nicht in den Interviewleitfaden aufgenommen werden. Er ist deshalb eher eine Richtschnur.“  
In: Gläser, Jochen / Laudel, Grit (3. überarb. Aufl. 2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. S. 42. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Das Ziel der Fallstudien ist die Beantwortung der Forschungsfragen und daraus die Ableitung eines Orientierungsschemas. Als geeignete Auswertungsmethode für die Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Mit dieser Methode werden Informationen extrahiert und getrennt vom Interviewtext weiter verarbeitet. Wie Gläser/Laudel<sup>149</sup> erläutern, bleibt bei der qualitativen Inhaltsanalyse zwar der Bezug zu den Rohdaten, dem Text über die Quellenangabe erhalten, „die weiteren Analyseschritte werden aber mit den aus dem Text entnommenen Informationen durchgeführt. (...) Der zweite wichtige Unterschied zwischen den meisten anderen qualitativen Verfahren und der Inhaltsanalyse besteht darin, dass bei letzterer das Kategoriensystem ex ante entwickelt wird.“<sup>150</sup> Vor der Textanalyse wurden die Auswertungskategorien festgelegt. Das Orientierungsschema, welches die Auswertungsergebnisse ordnet und in neuartige Zusammenhänge darstellt, wurde anschließend nach der engen Kontextanalyse entwickelt. Die Auswertung dient der Herausarbeitung von Sprachmustern, die nach der explizierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>151</sup> mit anderem Material, weiteren Argumenten an anderer Stelle oder zusätzlichen Informationen in der weiteren Kontextanalyse kontrastiert werden.

## 2.1 Forschungsdesign und Gang der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung bearbeitet das empirische Feld anhand von vier Fallstudien in einem komparativen Ansatz. Ausgehend von intensiver Literaturrecherche stehen fokussierte Interviews im Mittelpunkt der Untersuchung. Die ausführlichen qualitativen empirischen Expertenbefragungen<sup>152</sup> wurden auf Basis eines detaillierten Interviewleitfadens (Anh. II) geführt, um vergleichbare

---

<sup>149</sup> Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3., überarb. Auflage. S. 46/47,

<sup>150</sup> Ebd. Die Inhaltsanalyse eignet sich nach Gläser/Laudel „speziell für die Auswertung von Experteninterviews“.

<sup>151</sup> Mayring, Philipp (1990; 10. Auflage 2008): a.a.O. S. 73f.

<sup>152</sup> Die qualitative Befragung unterliegt folgenden Anforderungen: 1. Subjektbezogenheit, 2. Offenheit bezüglich der Fragen, Antworten und Methoden und 3. Untersuchung in alltäglichen Situationen. In: Diekmann, Andreas (vollständig überarb. u. erw. Neuauflage 2008): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. S. 531. Hamburg: Rowohlt TB

Daten zu erheben. Die Experteninterviews zielten auf die Erfassung eines breiten Spektrums, damit alle für das Feld relevanten Aspekte und Themen angesprochen werden.

Die reaktive Methode des strukturierten Interviews wurde erweitert durch die Offenheit für neu auftretende Fragen und Akzentsetzungen der Befragten während des Interviews. Mit gezielten Nachfragen wurden solchen Impulsen unmittelbar nachgegangen. In einer ergänzenden, weiter führenden telefonischen oder persönlichen Befragung wurden einzelne Fragen, bei denen weiterer Klärungsbedarf bestand, vertieft.

Ziel der qualitativen Untersuchung war die Entdeckung innovativer Kategorien zur Erfassung des Felds und die Formulierung neuartiger Zusammenhänge.

Es handelt sich bei den vier Fallbeispielen um folgende Unternehmen:

1. BMW Group – Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München
2. DekaBank – Deutsche Girozentrale, Frankfurt am Main
3. Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba), Frankfurt am Main
4. Siemens-Stiftung der Siemens Aktiengesellschaft, München.

Die Auswahl der Partnerorganisationen für die Fallstudien erfolgte nach den Kriterien:

- Unternehmen für einen Wirtschaftszweig exemplarisch
- Großes national und international agierendes deutsches Unternehmen
- Eigene Abteilung für Kunst- oder Kultur-Kommunikation
- Seit mindestens fünf Jahren aktive Kunst- und Kulturförderung
- Öffentlichkeitspräsenz der Projekte
- Unterschiedliche, vielfältige Formen der Kunst-Engagements
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Rahmen der Untersuchung
- Ausreichend vorhandenes verfügbares Material.

Die Auswahl und Anzahl war an der Machbarkeit vorliegender Arbeit orientiert (Kooperation des Unternehmens) sowie daran, ob nicht dazu bereits ausführliche Publikationen vorlagen (wie es bei den Unternehmen Deutsche Bank,



Daimler-Benz, VW, Reinhold Würth und Hubert Burda der Fall ist). Die Anzahl der Fallstudien musste zeitlich und finanziell bewältigbar sein. Damit wäre eine Erweiterung der Untersuchung auf im Ausland ansässige Unternehmen nicht umsetzbar gewesen. Die Unternehmen wurden nach einer Beobachtungszeit von ungefähr zwei Jahren nach dem Differenzierungsaspekt der Kunstprojekte ausgewählt. Eine größere, repräsentative Auswahl nach Art des Kunst-Engagements, Firmenzweck, Größe und Standort wäre wünschenswert gewesen, wäre aber im Rahmen der Möglichkeiten nicht durchzuführen gewesen. Die ausgewählten Fallbeispiele werden als exemplarisch angesehen.

Als Grundlage für die Expertenbefragungen diente ein Fragebogen mit Schwerpunkt auf 36 offene Fragen, ergänzt durch weitere 19 Fragen, die mit Ja/Nein beantwortet wurden und elf Aussagen, die in einer Skala von 1 – 10 bewertet wurden (Fragebogen Anh. I, S. 210-212). Bei der Beantwortung der offenen Fragen wurden in den meisten Fällen zu den Expertenaussagen ergänzende oder vertiefende Fragen gestellt. In manchen Fällen war es angemessen, eine Frage anzupassen, ein oder mehrere zu überspringen oder eine andere, der Situation adäquate Frage zu stellen.

Die Befragungen wurden persönlich, *face-to-face*, mit dem jeweiligen Interviewpartner in dessen Unternehmensbüro durchgeführt. Die persönlichen Interviews dauerten zwischen 60 und 120 Minuten. Bei Vorhandensein einer Firmenkunstsammlung wurde zweimal ein ausführlicher Rundgang mit Besichtigung unternommen, währenddessen die Befragten über die Hintergründe berichteten. Im Anschluss wurde zwei Monate nach dem Interview per Email und Telefon ergänzende, Kurzbefragungen vorgenommen. In zwei Fällen (Deka-Bank und Helaba) wurde ein zweites ergänzendes persönliches Gespräch vor Ort geführt. Zusätzlich wurden, sofern vorhanden, hausintern oder extern veröffentlichte Texte, Broschüren, Bücher und Kataloge ausgewertet.

Die Experteninterviews und ergänzende Befragungen fanden von Januar 2010 bis November 2010 statt. Die Zeitdimension ist für die Erhebung der Daten in der qualitativen Befragung insofern relevant, als wegen der Nachwirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 Änderungen bei der Planung der

Kultur-Engagements stattfinden könnten. Es war anzunehmen, dass sich die Einstellungen, Argumente, Zielsetzungen und Beweggründe innerhalb von zwölf Monaten nicht grundsätzlich ändern, doch werden innerhalb eines Jahres von den Unternehmen die Konzeption, das Budget oder der Umfang des Kunst-Engagements regelmäßig evaluiert und möglicherweise neu justiert.

Die qualitative Auswertung der Expertenbefragung erfolgt nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse, deren Ziel die „systematische Bearbeitung von Material aus Kommunikationen“ ist.<sup>153</sup>

Die Auswertung der mit einer Skala von 1 bis 10 bewerteten Aussagen sowie der Ja/Nein-Fragen sowie werden in grafischen Darstellungen präsentiert sowie inhaltlich interpretiert.

Wie Uwe Flick<sup>154</sup> hervorhebt, richtet sich die Auswertung von Experteninterviews vor allem auf Analyse und Vergleich der Inhalte des Expertenwissens. Die Auswertung wurde, der Empfehlung Philip Mayrings folgend, aus Gründen der Gegenstandsangemessenheit nicht starr systematisch gehandhabt, um sinnvolle qualitative Forschungsergebnisse entstehen zu lassen.<sup>155</sup> Die qualitative Inhaltsanalyse folgte dem Prinzip von Gläser/Laudel<sup>156</sup>, nach dem zunächst der Text mit einem Suchraster abgesucht wird, dann Ergebnisse extrahiert werden, in einer Analyse bewertet und schließlich interpretiert werden. Dies wurde zum einen durch die Ordnung des Materials nach Kategorien zunächst in einer strukturierenden Inhaltsanalyse ermöglicht, indem bestimmte Inhaltsbereiche extrahiert und in thematische Einheiten gegliedert wurden. Anschließend wurde das extrahierte Material in einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse einer notwendigen Reduktion unterzogen und auf diese Weise die Bewältigung des sehr umfangreichen Materials erreicht.<sup>157</sup> Damit war die

---

<sup>153</sup> Flick, Uwe / von Kardorff, Ernst / Keupp, Heiner / von Rosenstiel, Lutz / Wolff, Stephan (Hg.) (2. Aufl. 1995): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. S. 209. Weinheim: Beltz

<sup>154</sup> Flick, Uwe (5. Aufl. Dez. 2000): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. S. 110. Hamburg: Rowohlt TB

<sup>155</sup> „In jedem Fall muss darauf geachtet werden, dass die Inhaltsanalyse nicht zu starr und unflexibel wird. Sie muss auf den konkreten Forschungsgegenstand ausgerichtet sein.“

In: Mayring, Philipp (10. Aufl. 2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. S. 117. Weinheim: Beltz

<sup>156</sup> Gläser / Laudel (2009) S. 200

<sup>157</sup> Vgl.: Flick, Uwe (2008) S. 212 ff.

Basis für den inhaltlichen Vergleich gegeben, um das Aufzeigen von Gemeinsamkeiten und Differenzen begrifflich zu gestalten und zu gewichten. Die Resultate wurden anhand der Interview-Textstellen überprüft.<sup>158</sup>

Damit entstand ein Schema, welches die Basis zur Interpretation bildet und diese belegt. In Kapitel 3 werden zunächst die Befunde der ermittelten Daten präsentiert. Die Schlussfolgerungen und Interpretationen orientieren sich an den Regeln der Methode der explizierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 1990, S. 73f.). Die Fallstudien werden nach dem Modell der schrittweisen Auswahl in die Untersuchung einbezogen. Der ausführlichen Interpretation wird im Untersuchungsverlauf breiten Raum gegeben, um die spezifischen, Erkenntnis fördernden Potenziale der gewählten Methode qualitativer Forschung zu entfalten. Im Kapitel 4 werden weiterführende Aspekte erörtert. Es wurde ein neues Orientierungsschema in dem untersuchten Feld ermittelt und in Kapitel 5.1 vorgestellt.

## **2.2 Operationalisierung der Forschungsfragen**

Die Übersetzung der Forschungsfragen folgte der gewählten qualitativen Untersuchungs- und Auswertungsmethode. In dem Interviewleitfaden (Anh. I, S. 210-212) wurden übergeordnete Programmfragen entwickelt.<sup>159</sup> Er ist nach den Schwerpunkten „Konzept und Umsetzung“, „Wirkung und Reaktionen“, „Re-Evaluation und Zukunftsplanung“, „Motive und Funktionen des Kunst-Engagements“ und „Bedeutung der Kunst in Unternehmen und Gesellschaft“ gegliedert. Somit wurden Fakten der Kunstförderpraxis, Einstellungen und Überzeugungen der Experten und das zukünftige Verhalten befragt, ohne direkt und konkret die Programmfragen nach Motiven, Zielsetzungen und Auswirkungen von Kunst-Engagements zu stellen. Solche Programmfragen wären zu abstrakt gewesen und hätten womöglich nicht zu verwertbaren Ergebnissen geführt.

---

<sup>158</sup> Vgl.: Bogner / Littig / Menz (Hg.) (2009): S. 56 ff.

<sup>159</sup> Möhring, Wiebke / Schlütz, Daniela (2. überarb. Auflage 2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisnahe Einführung. S. 23 f. Wiesbaden: VS-Verlag

## **2.3 Gewinnung der Daten**

Im Zentrum der Forschung stehen die vier Fallstudien. Die Vorbereitung der Untersuchung bildete zunächst eine eingehende Literaturrecherche und Textanalyse von zahlreichen Materialien und Firmenpublikationen der für die Fallstudien ausgewählten Wirtschaftsunternehmen aus den Branchen Industrie, Konsumgüter und Finanzdienstleistung. Im Zeitraum von Januar bis November 2010 wurden ein- bis zweistündige Interviews mit Experten aus diesen Unternehmen durchgeführt. Die Experteninterviews erheben aufgrund offener Fragen nach dem Interviewleitfaden Daten zur aktuellen unternehmerischen Praxis von Kunst in dem Unternehmen, in welchem diese Experten tätig sind. Weiterhin wurden die Experten über die Motive und Zielsetzungen der Kunstförderung sowie ihre Einschätzung über Kunst in der Gesellschaft in geschlossenen Fragen interviewt; dabei wurden auch Thesen aus Publikationen zur gegenwärtigen Rolle der Kunst in Wirtschaftsunternehmen und Gesellschaft auf den Prüfstand gestellt. Die auf einen digitalen Tonträger aufgezeichneten Experteninterviews wurden transkribiert (Anh. II, S. 213-262). Nachträgliche Befragungen, die telefonisch oder persönlich, aber ohne Aufzeichnung, stattfanden, wurden schriftlich zusammengefasst unter Berücksichtigung der Wortwahl der Befragten. Diese gewonnenen Texte sind die Rohdaten, auf welche die Auswertung in Kapitel 3 fokussiert ist. Die Ergebnisse der Literatursauswertung relevanter Textmaterialien und Firmenpublikationen werden in Kapitel 4 berücksichtigt.

## **3 Befunde und Schlussfolgerungen der Fallbeispiele**

### **3.1 Auswertungsschema**

Die Befunde und Schlussfolgerungen basieren auf den Experteninterviews der untersuchten Fallbeispiele. Vor der qualitativen Inhaltsanalyse der Rohdaten, also der Interviewtexte, wurde ein Kategorienschema entwickelt, das von der Struktur des Interviewleitfadens insofern abweicht, als dass verschiedene Interviewabschnitte teilweise neu geordnet oder zusammengefasst wurden. Zu-

nächst wurden folgende Inhaltsbereiche in den Texten zum Thema Kunst-Engagement unterschieden:

1. Definition, Abgrenzung
2. Konzept, Umsetzung
3. Wirkung, Reaktionen
4. Motive, Funktion, Stellenwert
5. Wechselwirkung Unternehmen – Kunst-Engagement
6. Evaluation, Zukunftsplanung.

Nach den oben genannten Schwerpunkten wurden dann Inhaltsbereiche aus den Texten extrahiert. Als Suchraster beim Scannen dieser Inhaltsbereiche dienten folgende Begriffe aus dem Interviewleitfaden:

- a. kulturelle Identität
- b. innovativ/Innovation
- c. international/global/ Globalisierung
- d. gesellschaftliche Verantwortung
- e. Corporate Communication<sup>160</sup>
- f. Imagetransfer
- g. Kreativität.

Aus den Interviewtexten selbst wurden weitere Begriffe zu einzelnen Schwerpunkten (s. 1. bis 6.) entnommen, die im nächsten Auswertungsschritt als erneutes Suchraster auf alle Interviewtexte angewendet wurde:

- i. Kommunikation
- ii. Austausch
- iii. Bildung, Kunstvermittlung
- iv. emotional
- v. nachhaltig
- vi. langfristig.

---

<sup>160</sup> „Die Corporate Communication (deutsch: Unternehmenskommunikation) umfasst sämtliche Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die sowohl unternehmensintern als auch extern angewendet werden. Durch die Corporate Communication wird ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens wie auch seine Werte und Normen der entsprechenden Zielgruppe vermittelt.“ [www.corporatelook.de/corporate\\_communication.html](http://www.corporatelook.de/corporate_communication.html) {abgefragt 16.08.2011}. Der Bereich Kunst-Engagement ist bei den in den Fallbeispielen betrachteten Unternehmen entweder in der Abteilung Unternehmenskommunikation oder im Bereich Vorstandsstab und Konzernstrategie eingegliedert.

### 3.2 Darstellung der qualitativen Daten der Experteninterviews

Die Textbeiträge aus den Experteninterviews wurden anhand des Auswertungsschemas (3.1) in einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.<sup>161</sup> Die Expertenantworten auf die offenen Fragen des Interviews wurden zunächst in einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse reduziert, wobei die herausragenden Merkmale und Aussagen berücksichtigt wurden. Zusätzliche Angaben zur Person der Experten wurden recherchiert. Die Kunstkonzepte und Fallbeispiele im Einzelnen werden in Kapitel 3.4 behandelt.

#### Fallbeispiel BMW – Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft

Der Einsatz von Kunst im Unternehmen wird bei BMW mit dem Begriff „Kunst-Engagement“ bezeichnet. Dadurch würden die Aspekte der langfristigen Förderung und des partnerschaftlichen Engagements ausgedrückt und, wie es der Experte Thomas Girst formuliert, „die intelligente Art und Weise, mit Kultur im Unternehmen umzugehen.“ Zu Anfang des Interviews wird der positiv besetzte Begriff „intelligent“ im Zusammenhang mit dem Kunst-Engagement eingeführt, der gleichzeitig als eine Abgrenzung zu anderen Kunstförderpraktiken angesehen werden kann. Die Vokabel bezieht sich indirekt auch auf den Interviewten selbst, der diese „intelligente Art und Weise“ der BMW-Kulturförderung verantwortet und maßgeblich prägt. Das Kunst-Engagement ist der Sparte Konzernkommunikation zugeordnet, zu der auch die Sparte „Gesellschaftliche Verantwortung“ gehört. Thomas Girst, ist seit 2003 weltweit der Sprecher für Kulturkommunikation. Er entscheidet über die Auswahl der Kunstfördermaßnahmen. Girst hat Kunstgeschichte, Amerikanistik und Germanistik (M.A.) in Hamburg und New York studiert und in Amerikanistik promoviert. 2012 hat er nebenberuflich die Marcel Duchamp-Ausstellung im Lenbachhaus / Kunstbau München kuratiert und 2013 das Buch „The Indefinite Duchamp“ bei Hatje-Cantz publiziert. Zuvor arbeitete er 1999 bis 2003 als Forschungsleiter am Art Science Research Laboratory in New York unter dem Direktorat von Stephen Jay Gould, Harvard University. Von 1992 bis 2002 war Thomas Girst Begründer und Mitherausgeber der „Außenseite des Elementes“, einer internationalen Anthologie zeitgenössischer Literatur und

---

<sup>161</sup> Für diese Analyse wurden keine weiteren Texte herangezogen; es wurde sich ausschließlich auf die Interviewtexte bezogen.

Kunst. Von 2006 bis 2009 war er Vorstandsmitglied des Arbeitskreises Kultursponsoring (AKS) beim Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI. Er ist zudem Vorstandsmitglied des Spielmotor e. V. sowie des Fördervereins des Architekturmuseums in München. Seit 2009 lehrt er am Institut für Theaterwissenschaften der Ludwig-Maximilians-Universität in München, seit 2011 an der dortigen Akademie der Künste. Als langjähriger Kulturkorrespondent und Kolumnist der Tageszeitung (TAZ) vor seiner Tätigkeit bei BMW veröffentlichte er zahlreiche Beiträge zu Kunst und Literatur, ferner für deutschsprachige sowie nordamerikanische Zeitungen und Magazine. Thomas Girst verantwortet die „Qualitätskontrollen im Vorfeld“ einer Kunstfördermaßnahme. Damit obliegt ihm die Entscheidung über die Projektvorauswahl und die Bewertung, ob ein Projekt zur Marke BMW passt. Es spiele dabei eine „Leidenschaft“ für Kunst eine Rolle, aber es werden keine „persönlichen Affinitäten“, weder auf Bereichs- noch auf Vorstandsebene, geltend gemacht. Seine Kunstkenntnis und „Leidenschaft“ für die Kunst hat er als nebenberuflicher Kurator im Rahmen der Marcel-Duchamp-Ausstellung unter Beweis gestellt, die ihm museale Anerkennung verschaffen und Türen in der Museumswelt öffnen wird. Es ist allerdings nicht nachvollziehbar, wie sich eine persönliche Kunstaffinität für Marcel Duchamp beispielsweise von einer Projektvorauswahl für BMW trennen ließe. Gleichwohl drückt er durch seine Aussage aus, dass BMW von persönlichen Affinitäten bei Kunst-Engagements absieht und eine übergeordnete konzeptionelle Ebene angestrebt wird, die sich klar von einer früher in manchen anderen Unternehmen getroffenen Kunstauswahl unterscheidet.<sup>162</sup> Das Kunst-Engagement müsse ferner unternehmensstrategisch zielführend (vgl. Kap. 4.4) sein und sei „Teil des Nachhaltigkeitskonzepts“, der *Corporate Social Responsibility*. Kunst-Engagement und CSR sind demnach Teil der Unternehmensstrategie; für BMW gilt es, den Wertewandel der Gesellschaft strategisch zu berücksichtigen.<sup>163</sup> Darauf zielt die Implementierung von CSR mit ihren verschiedenen Sparten. (Auf den zentralen Begriff der Nachhaltigkeit wird in Kap. 3.4.5 näher eingegangen.)

---

<sup>162</sup> Bsp. Ein Pharmaunternehmen in Bad Homburg; die Verf. hatte die Sammlung 1998 besichtigt, die aus einem Konvolut aus Kunstwerken aus Urlaubsorten, von Vorständen persönlich zusammengestellten Arbeiten direkt aus Künstlerateliers oder selbst getätigten Galerieankäufen bestand – jenseits eines klaren Konzepts.

<sup>163</sup>

[http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/investor\\_relations/fakten\\_zum\\_unternehmen/strategie.html](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/fakten_zum_unternehmen/strategie.html) {abgerufen 15.7.2013}

Auf künstlerische Belange werde kein Einfluss ausgeübt; der Experte Girst bezeichnet diese Haltung als „souveräne Subtilität“. Diese Wortwahl ist mehrdeutig und wurde von dem Experten in zahlreichen weiteren Interviews benutzt.<sup>164</sup> Offensichtlich besitzt diese Formulierung eine besondere Bedeutung. Der Experte hätte die Arbeit der BMW-Kunstpartner auch als kuratorische oder künstlerische Selbstbestimmung bezeichnen können, doch er bedient sich der Vokabel souverän. Lateinisch von *superanus*, über allem stehend, wird sie umgangssprachlich im Sinne von etwas perfekt beherrschend gebraucht. Das ebenfalls verwendete Substantiv, abgeleitet von lateinisch *subtilitas*, verweist auf eine besondere Feinheit, Genauigkeit oder Scharfsinn. Der vieldeutige Begriff ist positiv oder negativ konotiert.<sup>165</sup> Thomas Girsts ambivalente Wortwahl kann als eine perfekt beherrschte, über allem stehende Feinfühligkeit, aber auch Spitzfindigkeit oder Unterschwelligkeit im Sinne von Manipulation verstanden werden, was aber seiner Aussage der Nichteinflussnahme entgegenstünde. Im Zusammenhang mit der zuvor im Interview verwendeten Bezeichnung eines „intelligenten“ Kunst-Engagements könnte der Ausdruck „souveräne Subtilität“ als eine auf den Sprechenden und das Unternehmen zurückwirkende Nobilitierung aufgefasst werden. Die Aussage ist auch als Abgrenzung zu – weniger durchdachten – Kunstkonzepten anderer Unternehmen zu verstehen. Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass die Sprachmuster aller Experten im branchenüblichen, tendenziell überschwänglichen, PR-Stil gehalten sind und vielleicht nicht auf die „Goldwaage“ gelegt werden müssen. Die Ausgestaltung des Kunst-Engagements, zum Beispiel die Auswahl der Künstler im Rahmen eines Projekts, wird dem künstlerischen Partner (Museum, Kurator) überlassen oder im Falle einer direkten Beauftragung eines Künstlers hat dieser gestalterische Freiheit. BMW fördere Projekte nach der Strategie: „Tue Gutes und lasse Andere darüber reden“.<sup>166</sup> Damit wird die Außenwirkung angesprochen, die das Kunst-Engagement entfalten soll.

---

<sup>164</sup> Vgl. einige Beispiele (gefunden auf google über 20):

<http://www.taz.de/1/archiv/digitaz/artikel/?ressort=ba&dig=2012%2F03%2F29%2Fa0179&cHash=8c20701daafeab14340b596fd9a7e340>, ferner: <http://www.kulturmarken.de/fachwissen/fachinterviews/839-thomas-girst-ueber-kulturfoerderung-bei-bmw>, ferner: <http://www.tagesspiegel.de/kultur/du-bist-vielleicht-ne-marke/7309300.html>, ferner: [http://www.welt.de/print/die\\_welt/kultur/article106126143/Von-Markendurchsucht.html](http://www.welt.de/print/die_welt/kultur/article106126143/Von-Markendurchsucht.html) {abgerufen 15.05.2013}

<sup>165</sup> Vgl. Meier-Oeser, Stephan, Begriffsdefinition Subtilität, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 10 (1998). S. 563-567. Basel: Schwabe; <http://www.uni-muenster.de/Leibniz/meieroesser/Subtilitaet.pdf> {abgerufen 20.7.2013}

<sup>166</sup> Diesen Satz aus dem Interview mit der Verf. verwendete der Experte auch in einem weiteren Interviews: vgl.: <http://www.kulturmarken.de/fachwissen/fachbeitraege/1763-tue-gutes-und-lasse-andere-darueber-reden> {abgerufen 15.7.2013}



Es gibt keine Kunstsammlung im Hause. Es wird der starke Mitarbeiterbezug der Kunstfördermaßnahmen betont. Das drückt sich auch in Mitarbeiterinitiativen aus, die es Kollegen ermöglichen, auch an anderen Firmenstandorten mit der Familie an Kunst- und Kulturveranstaltungen teilzunehmen. In der Öffentlichkeit sei eine sehr große Presseresonanz zu verzeichnen. Künstler seien sehr an dem BMW-Kunst-Engagement interessiert; jedes Jahr wendeten sich über 3.000 Künstler mit ihren Projektvorschlägen an BMW. Der Bildungsaspekt, die „Horizontenerweiterung“ der Mitarbeiter, wird als wertvoll für das Unternehmen betrachtet. Zum Beispiel diene die vom Designer Stefan Sagmeister gestaltete Publikation mit fachübergreifenden Beiträgen zur Zukunft des Autos und zu dem 2011 von dem amerikanischen Künstler Jeff Koons geschaffenen „Art Car“ als „Pflichtlektüre für über dreihundert BMW-Designer“. Die Wortwahl „Horizontenerweiterung“ verweist auf die Anforderung an Mitarbeiter, ihre Aufmerksamkeit neben ihrem alltäglichen Arbeitsablauf auf neue Inspirationsquellen zu richten. Eine „Erweiterung des Horizonts“ impliziert einen verengten Horizont. Dieser Interpretation steht entgegen, dass die Funktion von Kunst im Sinne des Philosophen Bernd Kleimann verstanden werden kann. Demnach ist Kunst als einzigartiges Zeichen zu begreifen, das durch ihre sichtweisenanaloge Formgebung eine erfahrungsimmanente, nicht propositionale Reflexion unserer lebensweltlichen Sichtweisen bewirken kann. Die Qualität von Kunst – das gilt auch im unternehmerischen Kontext – besteht dann darin, neue Organisationsformen der Erfahrung bereitzustellen (Niklas Luhmann). Die Wechselwirkung zwischen Kunst-Engagement und Unternehmen wird von dem Experten als ein „trans-sektorales Denken“ und als eine Auseinandersetzung mit den „Demarkationslinien“ Kunst – Wirtschaft bezeichnet. An dieser „Trennlinie“ entstehe eine „gewisse Energie“. Dieser Ausspruch ist im Sinne von der Gewinnung neuer, inspirierender Eindrücke, aber auch neuen Potenzials deutbar. Die Begriffe „Demarkationslinie“, „Trennlinie“, wie auch „trans-sektoral“ verweisen auf die getrennten Sphären von Wirtschaft und Kunst. (Darauf wird in Kap. 3.3 eingegangen.)

Kulturelle Identität wird als ein essentieller Bestandteil der Unternehmenskommunikation, wozu auch das Kunst-Engagement zählt, gesehen. Die internationale Kunstförderung sei als Verdeutlichung des globalen Wirkungsfelds zu verstehen, Kunst selbst aber sei kein Sinnbild der Globalisierung. Bei dem

Kunst-Engagement geht es darum, etwas im frühen Entstehungsstadium zu fördern und aufzubauen, vor anderen Unternehmen oder Kulturinstitutionen „an den Dingen dran zu sein“. Früher ein Projekt zu realisieren als andere ist ein Aspekt von Innovation. Gleichzeitig dient der Ausspruch zur Abgrenzung von Wettbewerbern. Für ein technisch versiertes Unternehmen wie BMW sei Innovation eine große Triebkraft und ein wesentlicher Ansporn, „eine der Definitionen, die im Kulturbereich erreicht werden sollen“. Das Leitbild der gesellschaftlichen Verantwortung, auch anhand des Kunst-Engagements, wurde mehrfach erwähnt. Hingegen wird die Verbindung von Unternehmenskommunikation oder Marketing nicht pauschal mit dem Kunst-Engagement in Beziehung gesetzt. Der kommunikative Aspekt über Netzwerkbildung und Gesprächsanlass über Kunst wurde bejaht, denn das Kunst-Engagement diene dem Austausch von Wissen und Ideen, was auf das Unternehmen, seine Produkte und Mitarbeiter eine Wirkung ausübe. Bei sich ähnelnden Produkten wie in der Autoindustrie präge der emotionale Mehrwert die Kaufentscheidung. Dieser emotionale Mehrwert werde durch das Kunst-Engagement verstärkt.<sup>167</sup> Kunst könne vernetzen; doch in den unterschiedlichen Kulturen der Welt werde Kultur häufig anders verstanden. Diese Heterogenität gelte es durch das Kunst-Engagement zu pflegen und zu fördern. Dabei sei ein nachhaltiges und langfristiges Kunst-Engagement von entscheidender Bedeutung, aber auch der Kontext zu anderen sozialen Engagements von BMW sei wichtig, die im Rahmen der „Corporate Social Responsibility“ in den Bereichen Umwelt beispielsweise umgesetzt werden.

Das Budget für weltweite Kulturausgaben wird jährlich in Budget-Sitzungen gerechtfertigt und evaluiert. Das Budget ist nach Aussagen einer Mitarbeiterin der Abteilung eine Größe im sechsstelligen Euro-Bereich. BMW nimmt an einer Langzeitstudie des „Kulturkreis des BDI“ (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.) zum Thema „Kultur-Engagement in der Autoindustrie“ teil. Es werden Umfragen zur Wiedererkennung und Assoziation mit dem Kulturförderer BMW auf Veranstaltungen durchgeführt. Die Presseabteilung des Hauses

---

<sup>167</sup> Christoph Bangle, ehemaliger Chefdesigner von BMW erklärte es folgendermaßen: „Wie man die Leute dazu bekommt, eine Reihe fahrbarer Kathedralen ein weitere hinzuzufügen, jede noch wertvoller als das Vorgängermodell? Durch Emotion. Die mächtigste Motivationsquelle auf unserer Erde (...).“ Zit.nach: Neustadt, Jeanette (2011): Ökonomische Ästhetik und Markenkult. Reflexionen über das Phänomen Marke in der Gegenwartskunst. S. 36. Bielefeld: tanscript

bewertet die Veröffentlichungen aus Druckerzeugnissen und aus im Internet.<sup>168</sup> Thomas Girst geht davon aus, dass das Kunst-Engagement ausgeweitet werden wird, und es werde für das Kultur- und Kunst-Engagement bei BMW eine „gute Zukunft“ anbrechen.

### Fallbeispiel DekaBank – Deutsche Girozentrale

Bei der DekaBank wird der Begriff Kunst-Engagement verwendet. Es wird zwischen der Kulturförderung und der Kunstsammlung unterschieden. Das Kunst-Engagement gehört zum Bereich „Gesellschaftliches Engagement“, welcher der Geschäftseinheit „Kommunikation“ zugeordnet ist. Die interviewte Expertin Silke Schuster-Müller absolvierte ein Magisterstudium der Kunstpädagogik in Bremen; anschließend studierte sie Event-Marketing. Sie verantwortet seit 2003 als Kuratorin das Kunst-Engagement und ist Leiterin des Bereichs der Bereiche „Gesellschaftliches Engagement“ und Kultur- und Wissenschaftsförderung. Sie ist Mitglied des „Zonta Art Contemporar (ZAC)“-Kunstteams. Die Zusammenarbeit im Rahmen des Kunst-Engagements wird als Partnerschaft bezeichnet, die auf Langfristigkeit mit nachhaltiger Wirkung angelegt ist. „Nachhaltig“ ist hier im Sinne von anhaltend, dauerhaft gebraucht. Doch ist der Aspekt der Nachhaltigkeit, wie bei allen Fallbeispielen, von großer Bedeutung (vgl. Kap. 3.4.5). Der konzeptionelle Schwerpunkt liegt auf aktueller Kunst, die sich „mutig mit der Gesellschaft auseinandersetzt“. Der Begriff „mutig“ verweist auf Provokation und Tabubruch bei Themen, die die Gesellschaft berühren oder aufrütteln sollen. Er impliziert aber auch, dass Kunstbetrachter (Mitarbeiter) sich provoziert fühlen könnten. Die Vokabel „mutig“ kann ebenso auf die Kunstexpertin angewendet werden, die diese Kuntauswahl verantwortet. Damit ist indirekt ein kunstdidaktischer Prozess angesprochen, der von der Deka-Expertin im Unternehmen angestoßen wird. Wenn gesellschaftlich relevante Aspekte wichtiger sind als kunstimmanente Inhalte oder stilistische Merkmale, ist das Deka-Kunstkonzept im Sinne Ernesto Grassis zu verstehen, wonach das Kunstspezifische als transzendierende Kraft nicht auf ein „technisches“, „handwerkliches“ Verfahren zu reduzieren sei. Der Einsatz

---

<sup>168</sup> Der tatsächliche Mehrwert der gemeinwohlorientierten Kulturprojekte wird aus Gründen der Glaubwürdigkeit regelmäßig auf den Prüfstand gestellt. Die BMW Group beteiligte sich 2008 an einer Studie der Bertelsmann-Stiftung Gütersloh, über Ansätze zur Ergebnismessung von gesellschaftlichen Unternehmensengagements. Daraus entstand der 2010 veröffentlichte Leitfaden „Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode“.

von Kunst bei der DekaBank zeige sich in der inhaltlichen Fokussierung auf bestimmte Inhalte, die zum Nachdenken anregen sollen, in Abgrenzung zum Corporate Collecting der 1980er Jahre: „Kunst greift häufig Aspekte in der Gesellschaft auf, die in der Diskussion noch nicht so weit fortgeschritten ist.“ In den Werken der Kunstsammlung seien zahlreiche Werke vertreten, welche die Themen Urbanisierung oder Globalisierung auf unterschiedliche, neue Weise formulierten.

Wesentlich sei ferner der wechselseitige Austausch zwischen der DekaBank und den Künstlern, Institutionen oder Projektteilnehmern. Kern des Kunst-Engagements ist die Kunstsammlung; Augenmerk liegt auf einer langsamen Entwicklung, hoher Qualität der Werke und dem Gesamteindruck der Sammlung für das Unternehmen. Ein Gremium aus drei Beratern hilft bei dem Sammlungs Aufbau, aber die letzte Entscheidung liegt bei der Deka-Kulturabteilung, die unabhängig arbeitet. Es gibt keine Einzelentscheidung über die Sammlungsankäufe von Seiten des Vorstands. Das liege auch daran, dass die Vorstände in der Regel nur Fünfjahresverträge haben und außerdem weniger Zeit für ihre Bildung im Bereich Kunst aufwenden könnten als früher. Die Kunstsammlung dient der räumlichen Ausstattung in den Büroetagen. Dort werden die Führungskräfte in den Kunstankauf involviert. Es werde aber vermieden, in den Abteilungen die Entscheidung über Kunst den Führungskräften ganz zu überlassen, auch wenn diese Mitspracherechte haben. Bevorzugt werde im Bereichsteam über die Auswahl diskutiert. Allerdings ist im Beisein einer Führungskraft die Diskussion nicht mehr frei, es traue sich so keiner recht, was zu sagen, und dann werde tendenziell der Meinung der Führungskraft zugestimmt. Auf die Frage im März 2013, ob Kunst als Einschüchterung oder Bevormundung verstanden werde, antwortete die Expertin, dass eine Einschüchterung nicht zu erkennen sei, aber möglicherweise manche Mitarbeiter sich bei einem abweichenden eigenen Kunstgeschmack bevormundet fühlen könnten. Allerdings sei es nicht möglich, die Kunstentscheidung fachfremden Mitarbeitern zu überlassen. Dazu ist die Expertin in der Kunstabteilung maßgeblich befugt.

Außer der Kunstsammlung werden Projekte und Institutionen mit überregionaler Bedeutung mitfinanziert. Beim Kunst-Engagement insgesamt spielt der

Vermittlungsgedanke eine zentrale Rolle. Intern ist ein großer Zuspruch auf die Kunstsammlung, auch auf Führungsebene, zu verzeichnen. Es gibt positive und kontroverse Reaktionen auf Kunstwerke, wie diese: „Das möchte ich neben meiner Tür nicht hängen haben“. Die Kulturabteilung sucht stets den konstruktiven Dialog mit den Führungskräften und Mitarbeitern einer Etage. „Je mehr sich die Kollegen daran gerieben haben, desto mehr schätzen sie es dann auch.“ So entwickelt sich eine Identifizierung der Mitarbeiter mit „ihren“ Kunstwerken; bei Leihgaben heißt es manchmal: „Wo ist unser Bild“. Auch beim Umhängen der Werke in andere Etagen gibt es gelegentlich heftige Proteste, dass „ihre“ Kunst an einen anderen Ort gelangt. Einige Mitarbeiter fühlen sich von der Kunst belästigt, andere seien interessiert oder „große Fans“. Die Sammlung ist zehn Jahre alt und es brauche Zeit, sich damit zu identifizieren, das trete aber immer stärker ein, heißt es auf spätere Nachfrage (März 2013). „Wir wollen Maßstäbe setzen, und nicht möglichst gefallen“, teilt die Expertin mit. Es gebe Mitarbeiter, die Handyfotos der Kunst anfertigten und diese als vergrößerte Ausdrucke sich in ihre Büros aufhängen. Manche Kollegen fragen sogar nach Kunstkaufempfehlungen.

Die Mitarbeiterbindung stellt eines der wichtigen Motive für das Kunst-Engagement dar. Diese Bindung wird unterstützt durch Führungen, Diskussionen, Veranstaltungen und Publikationen. Es wird beobachtet, dass die Kunst auf den Büroetagen aber auch im Rahmen von Veranstaltungen der geförder-ten Institutionen einen Anlass für Gespräche bietet, die auch etagen- oder hierarchieübergreifend geführt werden. Mitarbeiter, gerade aus dem Ausland, bewerten das Kunst-Engagement als einen positiven Aspekt, der zwar wichtig für Ihr Anstellungsverhältnis gesehen wird, aber nicht ausschlaggebend ist. Das Kunst-Engagement bewirke bessere Kundenbeziehungen, indem bei Führungen durch die Kunstsammlung oder bei Veranstaltungen in Kunst-Institutionen Anlässe für weitergehende Gespräche geschaffen werden. Die Kunst wird zunehmend auch für Marketingzwecke genutzt, „es kann aber noch ausgebaut werden“. Es ist ein Projekt im Privatkundengeschäft (*Private Banking*) in Planung, das die Kunstsammlung einbezieht. Die Wechselwirkung von Kunst-Engagement und dem Unternehmen selbst wurde im offenen Interviewteil nicht explizit erwähnt. Aber auf die geschlossene Frage zu diesem Aspekt wurde bejaht, dass die Kommunikation von Künstlern zu Führungskräften in

der Wirtschaft ein wechselseitig konstruktiver Austausch sein kann. „Ich sehe immer wieder, das es einen Austausch gibt, der anregend sein kann. Aber nicht nur in eine Richtung.“ Das Kunst-Engagement wird auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten fortgeführt und könnte erheblich ausgebaut werden, denn es sei eine der preiswertesten Methoden, um wirkungsvolle Kommunikation zu schaffen. „Wenn man die Budgets für Werbemaßnahmen pro Jahr anschaut, kann man in der Kulturabteilung jahrelang dafür arbeiten.“ Die Kunstsammlung wird regelmäßig wertmäßig durch unabhängige Schätzer erfasst, um die Versicherung anzupassen und die Sammlung intern vom finanziellen Gesichtspunkt her zu rechtfertigen. Unternehmensintern wird dem Vorstand ein „Art Price Index“ präsentiert. An dem inhaltlichen Konzept wird auch in Zukunft festgehalten. Wenn sich die gesamtwirtschaftliche Situation verbessert, könnte die Kulturabteilung personell vergrößert werden. Als Wirkungsevaluation wird eine quantitative Erfassung der Besucherzahlen intern sowie extern bei öffentlichen Veranstaltungen wie „Kunst privat“ und Führungen vorgenommen. Presseauschnitte (*Presse Clippings*) werden quantitativ und qualitativ erfasst. Der Umgang und die Begegnung der Mitarbeiter sowie der externen Gäste mit Kunst stellten einen Teil der kulturellen Identität des Unternehmens dar. Dass das Kunst-Engagement auf die Innovationshöhe des Unternehmens hinweise, wurde bei der geschlossenen Frage im Interview mit 7 von 10 (wichtig) bewertet. Hingegen ist das Engagement und Sammeln in Bezug auf internationale Kunst nicht als Verdeutlichung des globalen Wirkungsfelds des Unternehmens relevant. Nach Ansicht der Expertin hat sich die Kunst selbst zum Sinnbild der Globalisierung entwickelt.

Die kulturelle Identität werde durch das Kunst-Engagement betont. Es entstehe dadurch ein wirtschaftlicher Vorteil im globalen Wettbewerb. Weil der bundesdeutsche Staat sich immer mehr von der Kulturförderung zurückziehe, sei es wichtig, über das Kunst-Engagement die Gesellschaft anzusprechen und mit ihr die Kommunikation zu pflegen. Die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung durch Kunstförderung wurde als sehr wichtig eingestuft. Die in der Literatur häufig erwähnte These, dass Kunst im Unternehmen die Kreativität der Mitarbeiter fördere, wurde verneint. Kunst werde von manchen Mitarbeitern nicht wahrgenommen, und wenn schon, dann habe es keine Wir-

kung auf ihre Kreativität. Sehr wichtig ist der kommunikative Aspekt: „Wir wollen auch Diskussionen auslösen und auch Reibung erzeugen durch die Kunst.“ Gerade auch bei Führungen durch die Kunstsammlung werde über Kunst Diskussionen geführt, „...die dann wieder andere Gespräche hervorrufen.“ Eine fundierte Evaluierung des Kunst-Engagements gebe es nicht, wurde in einem Telefongespräch am 13.3.2013 mitgeteilt. Eine Befragung sei zu kostenintensiv, auch eine Reputationsmessung in Bezug auf das Kunst-Engagement könne bei hochbezahlten Investmentbankern und Führungskräften nicht durchgeführt werden und würde zuviel Zeit beanspruchen.

#### Fallbeispiel Helaba Landesbank Hessen-Thüringen

Bei der Helaba wird das Kunst-Engagement als „Kunstförderung“ bezeichnet. Die Abteilung für die Kunstförderung gehört zu der Sparte „Gesellschaftliches Engagement“; das Budget wird von der Abteilung Kommunikation, welche der Abteilung Vorstandsstab und Konzernstrategie zugeordnet ist, zugeteilt. Die interviewte Expertin, Katharine Köpke, ist studierte Kunsthistorikerin; sie ist als „Kunstbeauftragte“ im Unternehmen tätig, zuvor war sie in der Kunstabteilung der Deka-Bank beschäftigt. Das Kunst-Engagement hat zwei konzeptuelle Schwerpunkte: den Aufbau der Sammlung mit Fokus auf „junge, ungesicherte Positionen“ und das Sponsoring im Kunstsektor (Museen). Der Begriff „Positionen“ hat sich in der zeitgenössischen Kunstwelt etabliert und bezeichnet einen Personalstil, ein Thema (Sujet) oder eine Geisteshaltung, die sich in einem Kunstwerk ausdrückt. Auch wird mit dem Begriff „Position“ ein Kunstwerk selbst bezeichnet.<sup>169</sup> Die Attribute „jung“ und „ungesichert“ grenzen das Kunstkonzept von traditionellen Formen des *Corporate Collecting* ab, die auf etablierte Gegenwartskunst setzen. Gleichzeitig reflektiert sich in dem Schwerpunkt „junger“ Kunst auch die Kunstexpertin selbst, die einer jüngeren Generation unter 40 Jahren angehört und eine Kunstauffassung entwickelt hat, die auf neues, „ungesichertes“ Terrain in der Kunstwelt fokussiert ist. Dass die Helaba diese Kunsthistorikerin für ihre Kunstabteilung ausgesucht hat zeigt das Bestreben des Unternehmens, ihrer Kunstsammlung „frischen Wind“ zu verleihen. Als europäische Regionalbank mit internationaler Ausrich-

---

<sup>169</sup> Stellvertr. für viele: <http://www.in-prenzlauer-berg.de/kunst/positionen/biographien.html> {abgefragt 18.11.2011} und <http://kunsthalle-halle.de/884/das-leben-lebt-nicht---vier-kunstlerische-positionen/> {abgefragt 18.11.2011}

tion sei die Helaba gleichermaßen traditionsgebunden und zukunftsgerichtet. Das spiegelt die Kunstsammlung wieder mit einem Altbestand von expressionistischer Kunst und konstruktiver Kunst der 1960er/1970er Jahre besitzt, angeregt durch die damaligen kunstinteressierten Vorstände. Seit 1996 wurde das heute gültige Konzept für die Sammlung entwickelt: Die Sammlung soll die aktuelle Kunstentwicklung abbilden. Kunstankäufe werden danach ausgerichtet, ob ein Werk einen neuen Aspekt besitzt, formell oder inhaltlich. Stilistische Schwerpunkte wie zu Beginn der Sammeltätigkeit vor 1996 gibt es gegenwärtig nicht mehr. Der Ankauf geschieht nach Werkgruppen, indem ein bis zwei „Positionen“ für jede Etage ausgewählt werden, die „neue Sichtweisen aufeinander eröffnen, sich ergänzen oder kontrastieren; in jedem Fall für den Betrachter einen Mehrwert schaffen“. Die Wortwahl, einen Mehrwert zu schaffen, verweist auf einen Begriff aus der Betriebswirtschaft, der Mehrwertstrategie<sup>170</sup>, die zum Marketing eines Unternehmens gezählt wird. Über die Mehrwertstrategie wird versucht, eine nachhaltige Bindung des Mitarbeiters oder Kunden zu erreichen. Ein Mehrwert für den Betrachter von Werken der Firmenkunstsammlung ist nicht greifbar, denn es sind keine konkret dienlichen Vorteile ersichtlich. Wenn es gelingt, einen Mehrwert zu erreichen, dann liegt er möglicherweise in einem Erkenntnisgewinn, den der Rezipient ausgehend von den visuellen und thematischen Reizen erst selbst schaffen muss. Diese Kunstauffassung verweist auf Herbert Marcuse, der Kunst in seiner Autonomie und transzendierenden Kraft bewertet: „Der Inhalt wird umgestaltet: er erhält eine Bedeutung (Sinn), welche die Elemente des Inhalts transzendiert, und diese transzendierende Struktur ist das Erscheinen des Schönen als der Wahrheit der Kunst.“<sup>171</sup> Ungefähr zehn Auftragswerke sind im Rundturm des Maintower-Firmengebäudes direkt auf der dreißig Meter langen Wand angebracht bzw. aufgemalt. Die Kunstbeauftragte Katharina Köpke übernimmt die Ankaufsentscheidung für (mobile) Kunstwerke allein. Bei den Auftragsarbeiten entscheidet zunächst die Kunstabteilung, dann der Vorstand; schließlich haben die Abteilungs- oder Bereichsleiter einer Etage ein Mitspracherecht. Erfolgsbasis für das gelungene Kunst-Engagement sei das interne Konzept mit einer klaren Linie, „die man von allen Seiten sinnvoll zusammenfasst“. Die An-

---

<sup>170</sup> <http://www.enzyklo.de/Begriff/Mehrwertstrategie> {abgerufen 15.7.2013}. Vgl. ferner: Fett, Joshua (2000): Die Mehr-Wert-Strategie. Landsberg: MI-Verlag moderne industrie

<sup>171</sup> Zit. in: Mathy, Dietrich: Kunst und Leben. Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 95, 96



käufe werden auf internationalen großen Kunstmessen oder auf lokalen Galerveranstaltungen allein nach konzeptionellen Aspekten getroffen; „Kunst ist bei uns kein Spekulationsobjekt“. Gleichwohl sei eine Wertsteigerung willkommen aus Gründen der Budgetrechtfertigung. Die Bedeutung der Kunstsammlung für die Helaba wird durch einen umfangreichen Sammlungskatalog, Prospekte und die Präsentation ausgewählter Kunstwerke der Sammlung in den Geschäftsberichten unterstrichen. Kunst im Unternehmen wird bei der Helaba nicht nur als Dekoration aufgenommen. Kunst sei häufig Auslöser für Diskussion, „auch zwischen Leuten, die sonst vielleicht nicht ins Gespräch kommen“, das heißt, es wird über die Kunstwerke etagen- und hierarchieübergreifend gesprochen. Dabei entstehen auch kontroverse Diskussionen, besonders bei den hausinternen Kunstführungen, wenn „teilweise Welten aufeinander prallen“. Insgesamt falle die Resonanz auf die Kunstsammlung bei den Mitarbeitern positiv aus, auch wenn nicht jedes Kunstwerk Gefallen fände. Auf konkrete Nachfrage wurde mitgeteilt, Mitarbeiter- oder Kundenstimmen könnten nicht zur Verfügung gestellt werden.

Werke aus der Kunstsammlung werden von der Werbeabteilung als Motive bei Anzeigen eingesetzt: „Wir werben mit dem Aspekt der Kunst“. Das Kunst-Engagement wird einmal jährlich im Unternehmen evaluiert: durch Erfassung der Besucherzahlen bei internen Führungen und bei öffentlichen Führungen, durch Experteneinschätzungen des Werts der Kunstsammlung, primär aus Versicherungsgründen, sekundär zur internen Budgetrechtfertigung und durch Neubewertung der Partnerschaften mit den Kunstinstitutionen. Die langfristige Zusammenarbeit der Partnerschaften mit Museen oder Kunstveranstaltungen (documenta) wurde betont, und der Fördergedanke stehe im Vordergrund.

Der innovative Aspekt der Kunstförderung wird in inhaltlicher Weise verstanden: Innovation bezogen auf die Themen und künstlerische Ausdrucksformen der Kunstwerke, nicht aber auf den Umgang mit Kunst. Die Kunstabteilung leistet Überzeugungsarbeit beim Vorstand für den Erwerb von Konzeptueller Kunst; der Vorstand gewinne dann „den Mut, ungewöhnliche Positionen anzukaufen“. Wie auch die Deka-Expertin spricht Katharina Köpke von der Notwendigkeit, „Mut“ zu aktueller Kunst zu stehen und das „Ungewöhnliche“ jenseits des Gewohnten, entweder der Sehgewohnheiten oder Vorstellungen

darüber, was Kunst sei, zuzulassen. Mut zu haben bedeutet, ein Risiko einzugehen, auch, ein mögliches Scheitern (Ablehnung unter den gleichrangigen Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden; späterer Wertverlust bei nicht etablierter Kunst) einzukalkulieren und die Konsequenzen zu tragen. Hierbei unterscheiden sich die Konzepte der Deka und Helaba von BMW (dort wird auf im Kunstmarkt Etabliertes fokussiert). In der 2012 erschienenen Veröffentlichung „Corporate Collections“, herausgegeben vom Kulturkreis der deutschen Wirtschaft e.V., betont die Helaba-Expertin den Fokus des Konzepts: „Die Kunst unserer Sammlung darf ruhig polarisieren; entscheidend ist, dass sie die Menschen bewegt und zum Dialog anregt“.<sup>172</sup>

Die Internationalität der Kunst ist ein Effekt, der vorhanden sei aber nicht gesucht werde. Kunst werde nicht angekauft, um die Internationalität des Unternehmens zu verdeutlichen. Der Schwerpunkt der Kunstförderung liegt auf regionalen Aktivitäten in Hessen-Thüringen und in Deutschland (Documenta-Ausstellung, Kassel). In den internationalen Niederlassungen werden Werke von deutschen Künstlern mit Werken der dortigen nationalen Künstler zusammen gezeigt, somit in Beziehung gesetzt, um „interessante Sichtweisen zu eröffnen“. Der Einsatz von Kunst in Wirtschaftsunternehmen sei weltweit wichtiger geworden, denn viele große Unternehmen förderten Kunst, wie die Expertin während des Rundgangs durch die Firmensammlung aussagte.

#### Fallbeispiel Siemens-Stiftung

Seit Oktober 2010 ist die Kunstförderung, die im Rahmen des so genannten „arts program“, budgetiert von der Siemens AG stattfand, der eigenständigen Siemens-Stiftung eingegliedert worden. Trotz der Eigenständigkeit der Stiftung strahlt die Kunstförderung auf die Siemens AG ab, sofern das Kunst-Engagement „offen und ehrlich“ betrieben werde. Das Kunst-Engagement wird als „Kulturförderung im mäzenatischen Sinne“ oder als „Kulturarbeit“ bezeichnet. Finanztechnisch sei es Sponsoring, aber die Förderung von Kunst werde über die Stiftung „mit dem Gedanken eines mäzenatischen Tuns“ verbunden. Eine unternehmensnahe Stiftung ist kein Mäzen im eigentlichen Sinne, doch hatte sich die von Ernst Siemens 1958 gegründete Carl-Friedrich-von-Siemens-Stiftung im Sinne seines Gründers für die

---

<sup>172</sup> Conzen, Friedrich Georg / Salié, Olaf (2012): Corporate Collections. Köln: DAAB-Media, S. 244

Verbesserung von Bildung weltweit eingesetzt und versucht, nach dem zweiten Weltkrieg das verloren gegangene oder verstreute kulturelle Erbe nach Deutschland zurückzuholen. Bei dem Kunst-Engagement geht es auch um Imagetransfer mit den positiven Folgen für das Unternehmen (vgl. Kap. 3.3.4). Ein Mäzen verlangt für den einer Kultureinrichtung gewährten finanziellen oder geldwerten Vorteil keine direkte Gegenleistung. Bei den Förderaktivitäten der Siemens Stiftung wurde stets der Förderer genannt, was einer Gegenleistung durch eine Öffentlichkeitsarbeit für die Siemens Stiftung entspricht.<sup>173</sup> Auf Ausstellungskatalogen erscheint auf dem Buchtitel direkt neben der Nennung des Museums in gleicher Größe das Logo der Siemens Stiftung, wobei das Wort Siemens die Bildmarke des Unternehmens darstellt. Das als „offen und ehrlich“ bezeichnete „mäzenatische Tun“ der unternehmensnahen Stiftung kann jedoch nicht als ein gänzlich unabhängiges Kunst-Engagement gesehen werden, da die Nähe zu Siemens bereits im Namen der Stiftung gegeben ist. Das Kunst-Engagement soll explizit eine positive Außenwirkung für Siemens ausüben, sonst wäre ein anderer Stiftungsname gewählt worden. Die Vokabel „Kulturarbeit“ nobilitiert begrifflich das Kultur-Engagement von Siemens über die – gemeinnützige – Siemens Stiftung. Der Begriff Kulturarbeit wird als eine Schlüsselqualifikation für kulturvermittelnde und kulturproduzierende Tätigkeitsfelder im Nonprofit- und im Profit-Sektor definiert und hat die Gestaltung gesellschaftlicher und ästhetischer Prozesse zur Aufgabe. Kulturarbeit steht für professionelles Kulturmanagement von Institutionen und Projekten sowie die Kulturvermittlung auf der Grundlage eines breiten kulturwissenschaftlich-theoretischen wie betriebswirtschaftlich-praktischen Wissens. Es sollen dadurch die Rahmenbedingungen künstlerischer Produktion, kulturelle Vielfalt und die Bildungsarbeit gefördert werden.<sup>174</sup>

Michael Roßnagl, der den Begriff Kulturarbeit bei Siemens eingeführt hat, hatte ein Studium am Institut für kulturelles Management an der Wirtschaftsuniversität in Wien absolviert, bevor er ab 1992 das Kunst-Engagement zunächst bei der Siemens AG und ab 2009 bei der Siemens-Stiftung verantwortete. Im Geiste der Kulturarbeit ausgebildet wendete er die Anforderungen an Manager für Kulturarbeit auf die unternehmensnahen Stiftungsaktivitäten an. Vor die-

---

<sup>173</sup> Vgl. anstatt vieler: <http://www.museenkoeln.de/museum-ludwig/default.asp?s=3415> {abgerufen 10.7.2013}

<sup>174</sup> vgl.: <http://www.kulturarbeit.org/studieren-informieren/die-ziele-und-arbeitsfelder-des-studiengangs>. An der Fachhochschule Potsdam ist im Wintersemester 2009/2010 der 8semestrige Bachelor-Studiengang Kulturarbeit – Arts Management & Cultural Work – eingeführt worden ([www.kulturarbeit.org/](http://www.kulturarbeit.org/)). Vgl. ferner: [www.berliner-kulturarbeit.de](http://www.berliner-kulturarbeit.de).

sem Studium hatte Michael Roßnagl an der Hochschule für Musik in München Sologesang und Regie studiert und war sechs Jahre als Solist tätig. Ab 1983 arbeitete er als Geschäftsführer des Symphonieorchesters Osnabrück, später in gleicher Position für den Bereich Neue Musik beim Deutschen Musikrat in Bonn. Michael Roßnagl war fünf Jahre als persönlicher Referent des Generalintendanten und Leiter der Pressestelle des Staatstheaters Stuttgart tätig, bevor er 1992 Leiter des Siemens Arts Program in München wurde. Ehrenamtlich ist er u.a. als Vorsitzender des Hochschulrates der Hochschule für Musik und Theater München und als Mitglied im Aufsichtsrat der Stiftung Haus der Kunst in München. Ferner ist Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Künstlerhauses Villa Concordia Bamberg. 2008 wurde er Vorstandssprecher für Kultursponsoring im Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. 2012 ist das Kunst-Engagement in der Stiftung stark reduziert und der Siemens AG wieder eingegliedert worden. Michael Roßnagl ist derzeit Geschäftsführer der „ernst von siemens musikstiftung“.<sup>175</sup>

Das Konzept der 2009 gegründeten Kunststiftung im Rahmen der Siemens-Stiftung sei, nicht nur Geld für Projekte bereitzustellen, sondern mit eigenem Know-how und mit einem eigenen Team zu arbeiten. Das eigentlich Kuratorische werde hausintern selbst entwickelt, man selbst sei initiativ. Es existiere ein sehr gutes Netzwerk zu Künstlern und Kunstinstitutionen. Mit ausgewählten Partnern im Kunstbereich werden die zuvor im Haus konzipierten Projekte gemeinsam fortentwickelt, denn es wird immer eine paritätische Situation angestrebt. Dieser partnerschaftliche Umgang bei der Kulturarbeit habe zur Professionalisierung der Beteiligten in den Kulturinstitutionen beigetragen, und es habe die Qualität der Projekte gesteigert. Der Fördergedanke mit einem innovativen Aspekt stehe im Vordergrund: „Entscheidend ist, dass man Talente erkennt und ihnen die Möglichkeit gibt, sich zu entwickeln.“ Dabei soll auch Hilfe zur künftigen Selbsthilfe geleistet werden.

Ein weiteres wichtiges Stiftungsziel besteht in der Kunstvermittlung und der Bildungsunterstützung über die Kunstförderung; es gehe darum, der Öffentlichkeit die geleistete Kulturarbeit deutlich zu machen und Bildungsarbeit mit

---

<sup>175</sup> <http://www.evs-musikstiftung.ch/kontakt/> {abgerufen 15.7.2013}

Kindern und Jugendlichen zu realisieren. Das Kunst-Engagement ist themenabhängig. Es sollen Ideen entwickelt werden, die später „selbst tragend“ werden, denn man strebe keine Dauersubvention an. Kunstförderung ist international, aber nicht an einen Standort der Siemens AG gebunden. Ein wechselseitiger Austausch werde im Rahmen der Kunstförderung angestrebt. Ein Austausch finde auch unter den Kunstsparten im Rahmen der Siemens-Stiftung statt. Wie sich ein solcher Austausch gestaltet und welche Ergebnisse er erbracht hat, konnte nicht eruiert werden. Auf individueller persönlicher Ebene könne zwischen Künstlern und Führungskräften im Unternehmen „eine Freundschaft entstehen, oder es ist ein großes Potenzial, kann sein“. Es wurde ein Projekt in Zusammenarbeit mit dem MIT Massachusetts Institute of Technology in den USA umgesetzt. Künstler waren eingeladen, „mit Wissenschaftlern gemeinsam technische Prozesse anzugehen und aus unterschiedlicher Sicht, aus Ingenieurssicht und aus Künstlersicht, an einem Projekt zu arbeiten“. Das sei besonders für die Künstler außerordentlich spannend. Das schöpferische Interesse der Ingenieure sei vorhanden und in gewisser Hinsicht dem der Künstler ähnlich. Kunst als Ideengeber für ein Unternehmen könne durch Vielfalt und durch Qualität der Kulturförderung entstehen. Kunst verändere Menschen, „wenn man einen offenen Blick dafür hat und etwas Neues entdecken kann.“ Bei Wahrung hoher Qualität, Nachhaltigkeit des Engagements „ohne laute Werbetrommel“ entstehe ein guter Leumund und ein gutes Image „wie von selbst“. Auf die Frage nach den Gründen der Kunstförderung wurde mit moralischen Wertargumenten geantwortet: „weil es zum Menschen im Ganzen dazu gehört“, „der Mensch sich ein höheres Ziel“ suche, „das Individuum gestärkt“ werde und „weil die Freiheit verteidigt“ werde. Zudem werde für eine „offene Kulturvermittlung“ eingetreten. Der Experte bezieht sich auf moralisch-ethische Werte (großes Potenzial, Freundschaft, Veränderung des Menschen, höheres Ziel, Ganzheitlichkeit, Freiheit) und stellt eine argumentative Verknüpfung zur Arbeit der Siemens Stiftung und indirekt zur Siemens AG her. Ferner wird eine Nähe zu anerkannten Bildungs- und Forschungsinstitutionen gesucht. Mit Kunstprojekten wolle die Stiftung „einen Austausch schaffen und eine Art Fortbildungsmaßnahme, also einen akademischen Prozess vollziehen.“ Eine Gleichsetzung der Bildungsförderung durch die Siemens Stiftung zu einem akademischen Prozess ist genau genommen

nicht zutreffend, denn die Tätigkeiten einer Stiftung sind der privaten Jugend- und Erwachsenenbildung zuzuordnen mit wesentlichen Unterschieden zu dem Kompetenzen und Zuständigen der Hochschulen. Nach Friedrich Hegel besteht die Aufgabe der Kunst darin, Natur, Umwelt oder eigene Lebenswelt als sinnliches Ausgangsmaterial zu verarbeiten, in der sich der Betrachter reflektieren kann. Durch Kunst wird demnach ein Bildungsprozess ausgelöst, was anzunehmenderweise vom Experten gemeint ist.

Innovation sei ein wichtiger Aspekt bei der Kunstförderung. Siemens habe durch technische Innovation einen „hervorragenden Ruf“ erworben. Kunst müsse die Fähigkeit darstellen, die gegenwärtige Zeit auszudrücken. Die Siemens-Stiftung will innovative Ansätze bei Kunstprojekten aufzeigen „dort, wo es Risse gibt, dort wo es Veränderungen gibt, das in den unterschiedlichen Kunstformen zu zeigen – das ist unser Anliegen“. Innovation im Feld der Kunst beschreibt der Experte als Neuheit und kreative Zerstörung des Alten, das sich in verschiedenen Kunstformen äußere. Es werden Projekte gefördert (Ausstellung „Vor dem Gesetz“, Künstlerkooperation am MIT), die mit nicht-traditionellen künstlerischen Materialien und Medien arbeiten (Performance, Video, computergestützte Werke, Lichtinstallation mit wissenschaftlichen Rotationsmaschinen, Verwendung von Materialien wie Aluminiumfolie) und gesellschaftlich aktuelle oder brisante Themen (Menschenrechtsverletzungen. Schnittstelle Kunst und Wissenschaft) behandeln.

Die Stiftung fördert Kunstprojekte auf der ganzen Welt mit dem primären Motiv, die kulturelle Identität vor Ort zu stärken. Aber durch das Kunst-Engagement könnte auch indirekt ein Vorteil für die Siemens AG im globalen Wettbewerb entstehen: „In allererster Linie ist es das kluge wirtschaftliche Handeln selbst. Kunst ist die Würze.“

Kunstförderung ist Teil des Bereichs „Gesellschaftliche Verantwortung“, der im „Sustainability Index“, einer Rangliste der weltweiten Unternehmen nach sozialen Aspekten jenseits des wirtschaftlichen Erfolgs, gewertet wird. Wer auf diesem Index einen oberen Rang einnehme, werde besonders in den USA bei der Auftragsvergabe bevorzugt. Nicht nur für Kunden und Mitarbeiter, auch für

Außenstehende, die so genannten *Stakeholder*, entstehe über die Kunstförderung ein positives Image für die Siemens AG, was sich schließlich wirtschaftlich auszahle: „Das Gefühl, die Aura hat einen Wert. Ein Unternehmen ist darauf angewiesen, dass es eine gute Wahrnehmung hat.“ „In globalen Märkten unterscheidet sich das Unternehmen durch die Wahrnehmung von außen.“ Der gute Ruf wird mit Aura gleichgesetzt. Aura (lat. Lichtglanz, Lufthauch, Dunst) wird seit dem 19. Jahrhundert verwendet. In der Kunst bedeutet er Heiligenschein, in der esoterischen Interpretation ist der Begriff mit Ausstrahlung zu übersetzen. Durch die Begriffsverwendung wird dem Firmenimage eine höhere Sphäre als Unterscheidungs- und Abgrenzungsmerkmal zur Konkurrenz zugewiesen. Die positive Wahrnehmung werde durch die emotionale Ansprache über das Kunst-Engagement gefördert, denn der „emotionale Markenkern“ sei ein Wert für das Unternehmen. Bei einer emotionalen Argumentation werden teils unterbewusste Assoziationen angesprochen mit dem Ziel der Abgrenzung im globalen Markt.<sup>176</sup> Die Marketingkonferenz „emotional branding“ thematisierte die Zukunft der Markenführung und den „Aufbau emotionaler Markenwelten“, der die „DNA“ von Marken beeinflusse und gestalte. In der Berichterstattung zu dem Kongress wird im „innovations report“<sup>177</sup> konstatiert, „(...) dass es auf dem Marktplatz der Produkte nicht mehr ausreicht, ein gutes Produkt zu besitzen, sondern dass es mindestens ebenso wichtig ist, ein Produkt als Marke zu positionieren“; ferner: „Gebe der Marke Gefühl und sie wird sich verkaufen“.

Eine gute Kommunikation und Vernetzung werde durch das Kunst-Engagement wesentlich gefördert. Die Bedeutung von Kunst in Wirtschaftsunternehmen habe in dem Sinne zugenommen – „in der Bedeutung von Kommunikation“. Die Evaluierung des Kunst-Engagements geschehe über ein so genanntes Monitoring in der Betrachtung eines längeren Zeitraums, denn man sei an Nachhaltigkeit und Langfristigkeit interessiert. *Presse-Clippings* seien übliche Praxis und ihre Auswertung erfolge sowohl quantitativ als auch qualitativ. Besucherzahlen im Rahmen der Kunstprojekte werden zwar erfasst,

---

<sup>176</sup> Vgl. anstatt vieler: <http://www.nymphenburg.de/branding.html> {abgerufen 13.7.2013}. Ferner: Kamnski, Sandra (2008): Die regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung. Dissertation, Universität Chemnitz

<sup>177</sup> Innovations report, 15.11.2001; in: [http://www.paradise.de/paradise\\_neu/news/news\\_31102001\\_innov\\_report.htm](http://www.paradise.de/paradise_neu/news/news_31102001_innov_report.htm) {abgerufen 13.7.2013}

spielten aber eine untergeordnete Rolle, denn es gehe vielmehr um eine inhaltliche Evaluierung und um die Wirkung als um eine numerische Erfassung. In den letzten zwanzig Jahren sei die Bilanz positiv, wenn man bedenke, „mit welchen Persönlichkeiten und mit welchen Künstlern wir gearbeitet haben, alle Achtung, was da gewachsen ist.“ Der Experte rechtfertigt mit dem selbstaffirmativen Ausspruch die Siemens-„Kulturarbeit“, denn anfänglich wurde das Siemens-Kunst-Engagement, wie er aussagte, in der Gesellschaft und der Kunstwelt kritisch gesehen, obwohl die Gründerfamilie Siemens bereits jahrzehntelang zum Aufbau der Kulturlandschaft Deutschland beigetragen hatte.<sup>178</sup>

### 3.3 Interpretation der Interviewdaten

Für einen Überblick wurden die Durchschnittswerte der Expertenantworten auf die geschlossenen Fragen in zwei Diagrammen erfasst<sup>179</sup>. Die wichtigen Aspekte aus den Interviews werden in eigenen Kapiteln näher behandelt und in einen größeren Zusammenhang gestellt (Kap. 3.4.2-3.4.6) Das *Diagramm 1* (nächste Seite) zeigt die Motive und ihre Bedeutung für das unternehmerische Kunst-Engagement anhand der Gewichtung dessen Funktionen. (In Anh. III, Tabelle 1), werden die Antworten nach den Funktionen, welche das Kunst-Engagement nach Ansicht der befragten Experten im besten Fall erfüllt, im Einzelnen aufgeführt.<sup>180</sup>) Der Aspekt „Gesellschaftliche Verantwortung“ – so heißt auch ein eigener Bereich in den Unternehmen, welcher der Abteilung Unternehmenskommunikation zugeordnet ist – hat eindeutig die größte Bedeutung. Die Aspekte „positive öffentliche Wahrnehmung“ und „positiver Imagetransfer“ werden für die Unternehmen als sehr wichtig bewertet, direkt vor „Markenbekanntheit“ und den unternehmensinternen Faktoren „Mitarbeitermotivation“ und „Repräsentation nach innen“. Der häufig in der Literatur oder Internet-Blogs geäußerte Vorwurf, Kunst im Unternehmen zu „funktionalisieren“, also in einer „Alibi-Funktion“<sup>181</sup> zu nutzen, konnte zwar in dem Sinne nicht

---

<sup>178</sup> Vgl.: Zacher, Nicole (2003): Sponsoring. Möglichkeiten und Grenzen einer Form der Kulturfinanzierung. S. 72. Norderstedt: Grin-Verlag

<sup>179</sup> Diese Schaubilder stellen die Antworten auf konkrete Bewertungsfragen nach den offenen Interviewfragen – vgl. Anhang I Fragebogen – in Balkendiagrammen dar.

<sup>180</sup> Die Gewichtung wurde von 1 = unwichtig bis 10 = wichtig vorgenommen. In der Tabelle 1 im Anhang II ist ersichtlich, dass einzelne Punkte nicht beantwortet wurden (k.A.). In Diagramm 1, das die durchschnittlichen Werte abbildet, wurden „keine Angabe“ mit dem Wert „0“ gleichgesetzt.

<sup>181</sup> Stellvertr. f. viele: Becker, M. Bettina (1994): S. 183 f.



bestätigt werden, dass Kunst direkt zur Verkaufsförderung und Werbung in bedeutendem Umfang verwendet wird. Allerdings wird Kunst auch nicht altruistisch eingesetzt, wie Thomas Girst in einem Interview mit der TAZ (Tageszeitung, Berlin)<sup>182</sup> angegeben hat. Kunst erfüllt anzunehmenderweise eine für das Unternehmen ökonomisch sinnvolle Funktion.

Es gilt im Anschluss an diesen Überblick hinter den – teils vorformulierten – Äußerungen und Sprachmustern der Experten einen Gehalt zu finden, der die tatsächlichen Motive und Zielsetzungen für Kunst-Engagements erklärt. Auch sind, durchaus berechnete, Eigenbelobigungen der Experten (Siemens: „Alle Achtung, was da gewachsen ist“) differenziert zu betrachten. Wenn in der deutschen Nachkriegszeit bis weit in die 1970er Jahre hinein eine erfolgreiche Organisationsstruktur im zivilen Wirtschaftssektor Disziplin und Effizienz anstrebte, ist heute das primäre Ziel das Übertreffen oder gar Ausschalten der Konkurrenz, wozu auch eine Differenzierung über Corporate Social Responsibility-Aktivitäten (CSR) und das Kunst-Engagement zu zählen ist (vgl. Kap. 4.4).

---

Ferner: Lewitzky, Uwe (2005): Kunst für alle? Bielefeld: transcript. Nach Lewitzky funktioniert Kunst im öffentlichen Raum, das gilt auch für Kunst im Unternehmen, „als Instrument der Homogenisierung und Inszenierung im Interesse der herrschenden Wachstumskoalition“.

<sup>182</sup> <sup>182</sup> [www.taz.de/!90476/](http://www.taz.de/!90476/) {abgerufen 23.05.2013}. Interview in der TAZ vom 27.03.2013

Diagramm 1

(Quelle: Eigene Darstellung. Durchschnittswert der Antworten: von 1 = unwichtig bis 10 = sehr wichtig)

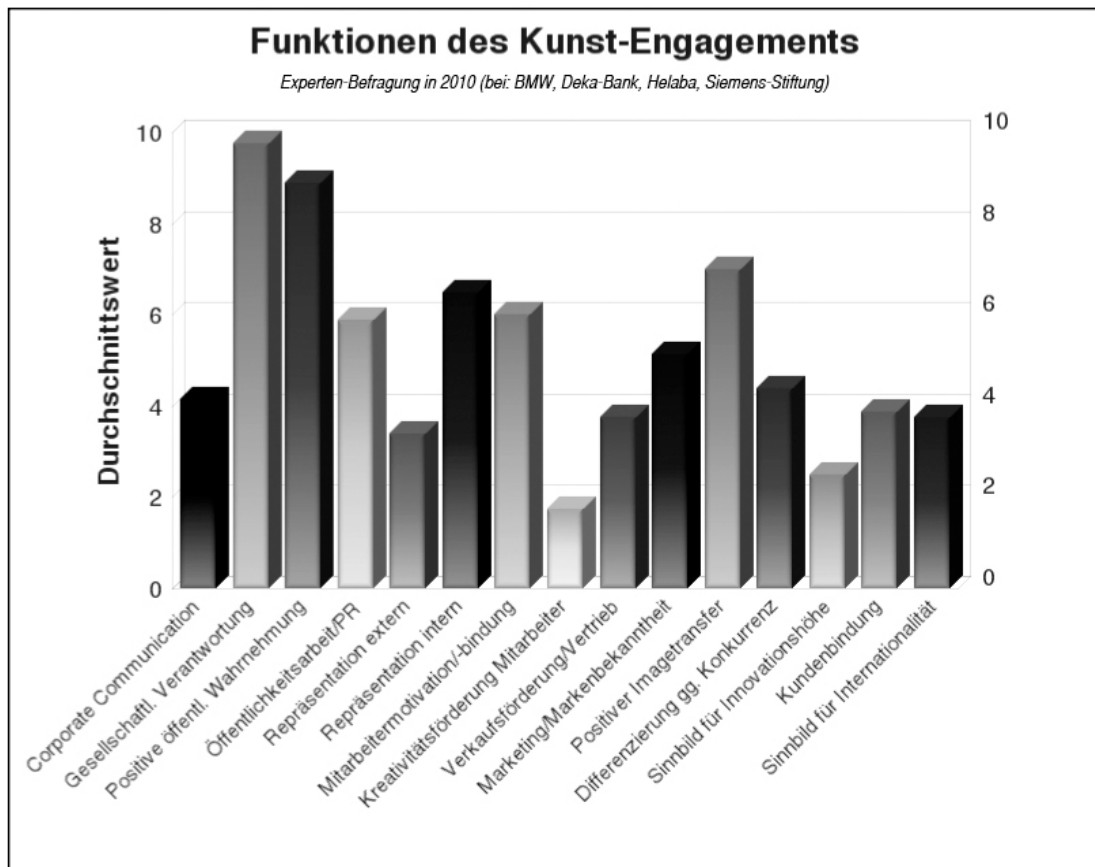
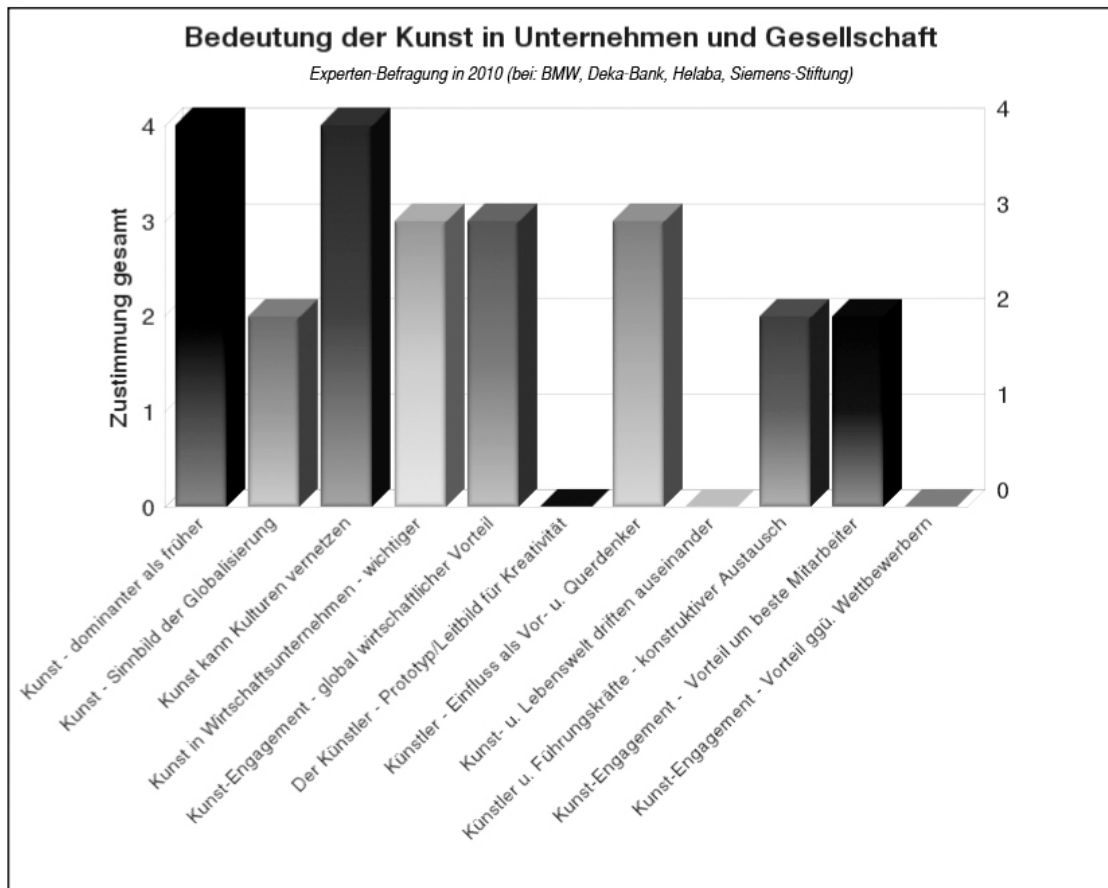


Diagramm 1 gibt die allgemeinen Wertungen der Experten zum Kunst-Engagement wieder. In den Interviews wurden die Einschätzungen des Stellenwerts und der Bedeutung der Kunst sowohl im Unternehmen der Befragten als auch in der Gesellschaft von den Experten beantwortet (entweder mit „ja“ oder mit „nein“ bzw. keine Angabe, „k.A.“). Das Diagramm 2 verdeutlicht insgesamt gesehen die Zustimmung (Grad nach Balkenhöhe) oder die Ablehnung (kein Balken); es bezieht sich auf Aussagen, die aus der Literatur und der aktuellen Diskussion entnommen und in den Experten-Interviews auf den Prüfstand gestellt wurden. (In Anh. III, Tabelle 2 sind die Angaben der Experten im Einzelnen aufgelistet.<sup>183</sup>)

<sup>183</sup> Aus Darstellungsgründen wurde keine Angabe, „k.A.“ bei Ermittlung der Zustimmungsrates mit „0“ gewertet.

**Diagramm 2**

(Quelle: Eigene Darstellung. Zustimmung gesamt – errechnet nach Antworten gesamt: ja = 1 / nein = 0)



In *Diagramm 2* wird ersichtlich, dass sich die Experten-Einschätzungen zu der Bedeutung von Kunst in Unternehmen mit der Bedeutung von Kunst in der Gesellschaft überschneiden. Was nicht allgemein für ein Unternehmen gelten kann, aber in der Gesellschaft signifikant ist, wirkt dennoch zurück auf das Unternehmen. Das verdeutlicht zum Beispiel die Antwort auf die Frage „Kunst bestimmt unsere Lebenswelt mehr als früher“ (im Diagramm abgekürzt „Kunst – dominanter als früher“) wurde einstimmig bejaht, ebenso „Kunst kann Kulturen miteinander vernetzen“. Diese beiden Aussagen über den Stellenwert der Kunst in der Gesellschaft sind für ein Unternehmen, das mit seinem Kunst-Engagement bestimmte Ziele zu erreichen beabsichtigt, von zentraler Bedeutung. Denn nur was in der Gesellschaft als bedeutsam angesehen wird, kann auch eine große Wirkung entfalten. Je mehr Menschen sich für Kunst interessieren, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass mit einem Kunst-Engagement für das Unternehmen die erwünschte Wirkung erzielt wird. Die These „Kunst hat sich als Sinnbild der Globalisierung entwickelt“ – von den Experten

unterschiedlich gewichtet – reflektiert einen gesellschaftlich Trend, der einen Einfluss bei der unternehmerischen Entscheidung für ein Kunst-Engagement haben kann. Die Behauptung von Günter Faltin, dass der Künstler zum Prototyp und Leitbild in Bezug auf Kreativität für andere Berufe werde,<sup>184</sup> konnte im Rahmen der Fallbeispiele nicht bestätigt werden. In Bezug zu der begrifflichen Verknüpfung „Kunst als Sinnbild der Globalisierung“ waren die Experten geteilter Meinung; zwei von Ihnen haben dieser allgemeinen Aussage zugestimmt, jedoch auf das Kunst-Engagement bezogen bejahten drei der vier Experten den Satz „durch das Kunst-Engagement entsteht für Unternehmen global ein wirtschaftlicher Vorteil“. Somit wird Kunst nicht von allen Befragten als Sinnbild der Globalisierung gesehen.

Bei allen vier Fallbeispielen gibt es in Bezug auf die Motivation für ein Kunst-Engagement vorwiegend **Gemeinsamkeiten**. Als Motive für das Kunst-Engagement wurden jeweils fünf wesentliche Punkte genannt:

#### BMW

1. Sich als „Good Corporate Citizen“ in der Öffentlichkeit profilieren.
2. Kunst-Engagement als wichtige Kommunikation nach außen.
3. Schaffung eines emotionalen Mehrwerts für die Produkte (BMW-Autos).
4. Positiver Image-transfer.
5. Die Mitarbeiterbindung.

#### Deka

1. Darstellung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.
2. Ausstattung der Räumlichkeiten.
3. Positiver Imagetransfer.
4. Förderung der Kommunikation und des Ideenaustauschs intern und extern.
5. Verdeutlichung der Innovationshöhe des Unternehmens.

#### Helaba

1. Gesellschaftliches Engagement.
2. Ausstattung der Räumlichkeiten.
3. Kommunikation, Gesprächsanlass, besonders bei Kundenveranstaltungen.
4. Positiver Imagetransfer.
5. Vorteil im Wettbewerb um Kunden.

---

<sup>184</sup> Prof. Dr. Günter Faltin, im Gespräch mit der Verfasserin, anlässlich dessen Vortrags „Kopf schlägt Kapital. Die andere Art ein Unternehmen zu gründen“, im Marketing-Club München, 26.03.2009. (In diesem Gespräch, das ferner die gegenwärtige Kunstförderpraxis durch Unternehmen zum Thema hatte, äußerte Faltin die These, dass er darin einen „Medici-Effekt“ sehe, also eine geistige Nähe von Unternehmen zu Künstlern.) Günter Faltin hat einen Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Freien Universität FU Berlin inne (vgl.: [http://fu-faltin.de/cv\\_faltin.html](http://fu-faltin.de/cv_faltin.html) {abgerufen 12.01.2012}); vgl. weiterhin: Faltin, Günter (2010), Kopf schlägt Kapital. München: Hanser; „(...) die Unternehmerfigur (werde) dem Künstler und Komponisten ähnlicher (...) als dem klassischen Unternehmer und Manager.“, ebd., S. 1

## Siemens

1. Gesellschaftliches Engagement. 2. Gutes Image, Attraktivität. 3. Sustainability Index: Vorteil bei Auftragsvergabe weltweit. 4. Demographischer Faktor: Konkurrenzkampf um die besten Mitarbeiter 5. Einsatz von Kunst in der Kommunikation.

An erster Stelle der Bedeutungsskala in Bezug auf die Motive für ein unternehmerisches Kunst-Engagement wurde die so genannte „Gesellschaftliche Verantwortung“ oder das „Gesellschaftliche Engagement“ genannt. Nach dem Experten bei BMW gelte es, „sich als *Good Corporate Citizen* in der Öffentlichkeit zu profilieren“. BMW setzt in diesem Zusammenhang die Kunstförderung mit der Förderung des Gemeinwohls als Teil eines übergeordneten Nachhaltigkeitskonzepts, das ein wichtiger Teil der Unternehmensidentität ist: „Ich würde es (das Kunst-Engagement, Anm.) eher unter dem gesamten Aspekt der Nachhaltigkeit sehen, also auch der *Corporate Social Responsibility*, das soziale Engagement. Das Kultur-Engagement ist Teil dieses Nachhaltigkeitskonzepts, das bei BMW auch die gesamte Umweltseite etc. umfasst.“ Ähnlich argumentiert die Helaba-Expertin, dass Großkunden auf den Aspekt der Nachhaltigkeit Wert legen, dazu zähle auch soziales Engagement, Umweltschutz und in einigen Fällen auch die Kunstförderung. Der Siemens-Experte hat explizit auf den „*Corporate Sustainability Index*“ (CSI) verwiesen, BMW und Helaba indirekt; die Deka-Expertin hingegen erwähnt ihn nicht. Im Gegensatz zur Helaba, ist die Deka nicht in den USA engagiert; möglicherweise ist deshalb ein *Listing* im CSI, der in den USA viel beachtet wird und einen wirtschaftlichen Einfluss haben kann, für die Deka nicht von Interesse. Ein Kunst-Engagement stelle über die ökonomische Zielsetzung hinaus eine freiwillige Leistung dar; das werde „am höchsten anerkannt“, konstatierte der Experte der Siemens-Stiftung. Damit wird das Kunst-Engagement auf einer höheren gesellschaftlichen Anerkennungsstufe vermutet als das operative Geschäft und die Ziele des Unternehmens.

Eine der am häufigsten erwähnten Begriffe sind „**Nachhaltigkeit**“, „nachhaltig“ und „langfristig“. Als häufig verwendetes Sprachmuster tritt Langfristigkeit und Nachhaltigkeit auf. Die Experten verwenden diese Wörter zumeist in einem Satz oder einem Abschnitt, was eine beabsichtigte Verknüpfung der Begriffe

nahelegt. Die **Langfristigkeit** wird allen Interviews betont. Die Deko-Expertin ist überzeugt, „dass es eine Zeit braucht, um eine Partnerschaft entwickeln zu lassen. Wir brauchen Projekte, die auf Langfristigkeit angelegt sind. (...) Langfristigkeit ist für uns ein ganz wesentlicher Bestandteil“. Man sei darauf aus, langfristige (Betonung) Partnerschaften einzugehen, dann eher mit weniger Partnern und dafür über Jahre hinweg (Helaba). Auch der BMW-Experte erwähnt gleich zu Anfang des Interviews die Notwendigkeit einer dauerhaften Zusammenarbeit mit Kulturschaffenden: „Wenn wir von Engagement und Förderung sprechen, dann meinen wir den nachhaltigen Aspekt langfristiger Förderung.“ Siemens betont, dass trotz langfristiger Förderung „keine Dauersubvention“ entstehe, denn die geförderten Projekte sollten nach einer Anschubphase selbsttragend werden. Sicherlich ist es sinnvoll, Kräfte und Kosten aus Effizienzgründen nicht auf kurzfristige Projekte zu richten. Die Langfristigkeit eines Engagements ist ratsam, um einen positiven Imagetransfer wirkungsvoll zu implementieren. Aus der Werbewirtschaft ist bekannt, dass ein Rezipient mindestens sechs Mal eine Botschaft empfangen muss, um sie wahrzunehmen oder darauf zu reagieren. Außerdem ist der Aspekt der Langfristigkeit mit Solidität verbunden, was zu einer positiven Rezeption führt. Langfristigkeit und nachhaltige Wirkung seien wichtig, damit über einen längeren Zeitraum etwas gemeinsam entwickelt werden kann. Bei Siemens werde darauf geachtet, dass „Dinge gemacht werden, die dann von selbst am Markt bleiben.“ Nachhaltigkeit und Qualität wird bei Siemens in Beziehung gesetzt: Ein gutes Image wachse dann wie von selbst, nicht durch eine „laute Werbetrommel“, sondern „durch eine hohe Qualität und eine Nachhaltigkeit“; demnach wird das langfristige und nachhaltige Kunst-Engagement unter dem Aspekt der Imageförderung gesehen. Nachhaltigkeit gilt als eine der wesentlichen Herausforderungen in Gesellschaft, Ökologie und wirtschaftlichem Handeln. Der Begriff wird von den Experten umgangssprachlich verwendet im Sinne einer längeren Projektdauer oder einer länger anhaltenden Projektwirkung. Das kann die anhaltende PR-Wirkung für das Unternehmen betreffen oder das Weiterbestehen der geförderten Institution oder die Weiterentwicklung eines Künstlers, wenn die Kunstförderung beendet ist. Mit Nachhaltigkeit als Begriff aus der Entwicklungs- und Umweltpolitik im Sinne einer optimalen Ressourcennutzung und Regenerierfähigkeit oder Stabilität eines ökologischen Systems hat die

Begriffsverwendung im Zusammenhang mit Kunst-Engagements nichts gemeinsam. Die Absichten, die Unternehmen mit so genannten Nachhaltigkeits- und CSR-Aktivitäten verfolgen (wozu das Kunst-Engagement gerechnet wird), werden im Kapitel „Kunst-Engagements im Hinblick auf die Aspekte gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit“ behandelt (3.4.5).

Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Langfristigkeit wird auf eine **Partnerschaft** der Kunst-Engagements hingewiesen, die in den Interviews durch eine Betonung der Gleichberechtigung unter Partnern oder der **partnerschaftlichen Beziehungen** wiederkehrt. Eine paritätische Situation sei, so wird betont, eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Kunst-Engagement. Fakt ist, dass ein eher unbekannter Künstler (das gilt nicht für „Stars“ wie Olafur Elisasson oder Jeff Koons) oder eine unterfinanzierte Kunstinstitution zwangsläufig der schwächere Partner ist. Die Kunstpartner werden in Bezug auf die formale Abwicklung von Projekten durch Know-how seitens der Unternehmen unterstützt. Nach Aussage von Siemens habe sich dadurch eine Professionalisierung der geförderten Kunstinstitutionen und deren Mitarbeiter entwickelt. Dass Künstler oder Kunstinstitutionen von der Effizienz in Unternehmen profitieren können, ist nachvollziehbar. Aber möglicherweise ist es gerade das chaotische Merkmal im Charakter eines Künstlers, das Kreativität freisetzen kann. In stark hierarchischen und reglementierten Institutionen wie den heutigen großen Wirtschaftsunternehmen wird sich Kreativität schwerer entfalten können, als in den Systemen des künstlerischen Kleinunternehmertums oder öffentlichen Kunsteinrichtungen, die durch staatliche Subventionierung eine gewisse Freiheit genießen.

**Kommunikation** wurde als weiterer wesentlicher Aspekt hervorgehoben.

In der Deka und Helaba wird Kunst zur Ausstattung der Räumlichkeiten und zum Aufbau einer Sammlung eingesetzt. Damit würden Anlässe für Kommunikation geschaffen, sowohl unter den Mitarbeiter als auch mit den Kunden. Kunst ist nach Aussage der Helaba „immer wieder Auslöser für Diskussionen“. Es entstehen weiterführende Gespräche, wobei auch andere geschäftliche Punkte angesprochen werden. Diesen Aspekt bestätigt auch die Expertin bei der Deka. Es ergeben sich hierarchie- und abteilungsübergreifende Diskussi-

onen, die für das Unternehmen letztlich fruchtbar sein können, wie es seitens der Helaba erkannt wird: „Da ist Kunst manchmal quasi eine Brücke; man hat dann auch gleich ein Gesprächsthema und kann in einem ganz anderen Umfeld aufeinander zugehen.“ Die Kommunikation über Kunst, durchaus auch kontrovers, ermögliche die bessere Kommunikation unter den Mitarbeitern: „Ich denke auf jeden Fall, dass es hilfreich ist, wenn gewisse Leute sich kennenlernen, die sich sonst nicht getroffen hätten, weil man auch darüber Kontakte schließt, die bei der Arbeit helfen können.“ Dadurch können Netzwerkeffekte entstehen, begünstigt durch eine von der Kunst geförderte Arbeitsumgebung. Bei der Helaba und der Deka werden dadurch positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung festgestellt. Eine Kommunikation durch Kulturförderung im weiteren Sinne wird bei den Industriekonzernen BMW und Siemens registriert: Kunst könne vernetzen (BMW) und sowohl national als auch international „Netzwerke und Verknüpfungen herstellen“ (Siemens). Dabei gelte es, die nationale Kultur zu betonen, um die kulturelle Heterogenität weltweit zu pflegen und zu fördern. Der Netzwerkeffekt entsteht dann, wenn eine Netzwerkbeziehung zwischen gleichberechtigten Parteien gepflegt werden kann. In den Unternehmen besteht aber, wie die Deka-Expertin in einem Telefongespräch im März 2013 äußerte, eine strenge Hierarchie. Ein Gespräch über Kunst wird stets den hierarchischen Regeln folgen, was einen authentischen Austausch unter Mitarbeitern unwahrscheinlich macht. Ob das Kunst-Engagement mit der **Unternehmenskommunikation**, der *Corporate Communication*, in Beziehung stehe, wurde unterschiedlich beurteilt. Der BMW-Experte sieht keine Beziehung zwischen der Kunstförderung und der *Corporate Communication*; Siemens reagiert auf die Frage zu diesem Aspekt mit Schweigen. Allerdings ist Thomas Girst der Abteilung Unternehmenskommunikation zugeordnet. Durch die Nichtbeantwortung der Frage wird die Verbindung der Kunst-Engagements als von der *Corporate Communication* unabhängig dargestellt. Das ist zweifelhaft nicht nur aus Gründen der organisatorischen Zuordnung im Unternehmen, sondern auch deshalb, weil die CSR-Abteilung ebenfalls der Unternehmenskommunikation zugerechnet wird, eine Abteilung, die wie das Kunst-Engagement firmenfremde Inhalte verfolgt. Hingegen sehen die Interviewpartnerinnen der Deka und Helaba das Kunst-Engagement als ein Bestandteil der Unternehmenskommunikation an.



Die **Wechselwirkung** zwischen Unternehmensaktivitäten und dem Kunst-Engagement stellt sich auf zwei Ebenen dar: erstens, in Firmenpublikationen und Image- oder Werbeanzeigen in Printmedien und zweitens, als Austausch auf professioneller und persönlicher Ebene zwischen Künstler und Mitarbeiter, insbesondere Führungskräften. Bei BMW wurde im März 2011 anlässlich des 40jährigen Kultur-Engagements ein von dem Designer Stefan Sagmeister gestaltetes Buchobjekt<sup>185</sup> im kunstnahen Rahmen präsentiert, das fachübergreifende Beiträge enthält und neben der öffentlichkeitswirksamen Präsentation und als repräsentatives Geschenk zur Kundenpflege dient. Diese Publikation, aber auch ein Buch mit Beiträgen zur Zukunft der Automobilindustrie<sup>186</sup> dient unter anderem auch als „Pflichtlektüre für 300 BMW-Designer zur Horizontenerweiterung“. Zur Kunstsammlung der Helaba wurde 2003 ein umfangreicher Katalog herausgegeben<sup>187</sup>. Auch werden Kunstmotive aus der Sammlung in Anzeigen verwendet: „Wir werben mit dem Aspekt der Kunst“ (Anh. IV, Abb. 42). Das gilt auch für den Einsatz von Kunstmotiven in jährlichen Geschäftsberichten. Deka und Siemens berichteten nicht von einem Einsatz von Kunst in Anzeigen oder einer eigenen Firmenpublikationen. Siemens veröffentlichte in Kooperation mit einem Kunstpartner, den Deichtorhallen Hamburg, ein Kompendium zahlreicher Beiträge zur Kunstförderung in Unternehmen, das anlässlich der Ausstellung „Art & Economy“ publiziert worden war.<sup>188</sup> Ferner beschreibt der jährliche Stiftungsbericht der Siemens-Stiftung die aktuelle programmatische Ausrichtung des „Handlungsfelds Kunst & Kultur“ sowie „Strategie und übergreifende Ziele“.<sup>189</sup> Es wurde erwähnt, dass Künstler die Nähe zur Wirtschaft, insbesondere zu BMW, suchen. Laut Aussage des Experten bei BMW entstehe als Wechselwirkung ein „trans-sektorales Denken“ und eine „Auseinandersetzung an Demarkationslinien Kunst – Wirtschaft“. Dabei entstehe an dieser Trennlinie „auch eine gewisse Energie“. Diese Aussagen wur-

<sup>185</sup> Bayerische Motoren Werke AG (Hg.) (2010): CULTURE. München: BMW.

Weiterhin: Bayerische Motoren Werke AG (Hg.) (2002) Kunst am Automobil. Automobile Art. BMW Art Car Collection, Katalog, München: BMW AG Öffentlichkeitsarbeit. Präsentation der Art Cars, mit Künstlerbiografien und Erläuterungstexten zu Künstlern und ihrem Werk.

<sup>186</sup> Louisiana Museum of Modern Art and contributors (Hg.) (2009): Where do we go from here? Papers from the Louisiana seminar. Humlebaek: Louisiana Museum of Modern Art. Mit Beiträgen u.a. von Olafur Eliasson, Shilpa Gupta, Patricia Urquiola, Hans Ulrich Obrist, Thomas Girst.

<sup>187</sup> Landesbank Hessen-Thüringen (Hg.) (2003): Kunstgriffe Helaba. Frankfurt am Main: Helaba (431 Seiten, gansseitige Farbabb., Einführung, Künstlerbiografien und Erläuterungstexte zu einzelnen Kunstwerken).

<sup>188</sup> Zdenek, Felix u.a. (Hg.) (2002): Art & Economy. Ostfildern: Hatje Cantz. 312 Seiten, Beiträge u.a. von Michael Roßnagl, Michael Hutter, Gérard Goodrow, Beate Henschel.

<sup>189</sup> Bsp.: Siemens-Stiftung (Hg.) (2010): Siemens Stiftung Jahresbericht 2009. S. 25 + 29. München: Siemens-Stiftung

den von dem Experten nicht erläutert. (Eine spätere Nachfrage war 2013 nicht möglich, da der Experte nicht erreichbar war.) Die Bedeutung von transsektoral kann mit fachgebietsübergreifend gleichgesetzt werden. Der Wortursprung „Schneider“ bezeichnet einen Abschnitt; transsektoral steht für etwas, das über ein Segment hinausgeht. Somit kann unter „transsektoralem Denken“ ein Denken jenseits der eigenen Fachkompetenz verstanden werden. Unter dem Begriff Demarkationslinie wird in der internationalen Politik die Festlegung einer zwischenstaatlichen Grenze nach territorialen Veränderungen oder Gebietsstreitigkeiten verstanden. Wenn der BMW-Experte wiederholt die Partnerschaftlichkeit und Gleichberechtigung bei den Kunst-Engagements erwähnt, dann ist eine Auseinandersetzung an einer Grenze zwischen der Welt der Wirtschaft und der Welt der Kunst eine (noch) nicht praktizierte Partnerschaft, denn erst nach dem Ergebnis einer Auseinandersetzung wird die Demarkationslinie gezogen. Es ist anzunehmen dass die markigen Begriffe „trans-sektoral“ und „Demarkationslinie“ aus dem Fundus der journalistischen Begriffswelt stammen (Thomas Girst war zuvor als Redakteur einer Tageszeitung tätig). Bei der Deka werde ein „wechselseitiger Austausch“ beobachtet, der sowohl für die Kunstschaffenden, die in der Bank entweder eine Auftragsarbeit anfertigen oder ihre Kunstwerke in die Sammlung verkauft haben, als auch für die leitenden Mitarbeiter, die mit den Künstlern in Kontakt kommen und persönliche Anregungen im Sinne der Horizonterweiterung oder der Anregung zu kreativem Denken gewinnen. Man sehe immer wieder, heißt es bei der Deka, dass es einen Austausch gebe, der anregend sein könne, „aber nicht nur in eine Richtung“. Alle vier Experten der untersuchten Unternehmen betonen, dass KnowHow und Wissen und nicht nur Geld den Kunstschaffenden und Verantwortlichen in den geförderten Kunstinstitutionen von Unternehmerseite gegeben werde. Dies hatte die Öffentlichkeit anfänglich durchaus kritisch gesehen, sagte der Siemens-Experte: „Das war damals sicher sehr aufregend, da man einem Unternehmen nicht zugetraut hat, aktiv Kulturarbeit zu machen, auch wenn es ein renommiertes Unternehmen ist, das über 160 Jahre alt ist. Aber das war wirklich neu und wurde in der Kunstwelt schon sehr, sehr stark beäugt und besonders von der Kunst-Linken gar nicht so gewünscht, dass aus der Ecke jetzt auch Know-how und Wissen kommt und nicht nur Geld.“ Der partnerschaftliche Umgang und Austausch bei der Kultur-

arbeit habe zur Professionalisierung der Beteiligten in den Kulturinstitutionen beigetragen, welche „dezidiert arbeiten mussten“ und sich Gedanken machten, wie sie mit Prozessen und Projekten an Unternehmen herangehen, um Neues zu schaffen und um Geld zu erhalten. Das Bemühen seitens der Kunstinstitutionen sei größer geworden und habe die Qualität bei der Projektumsetzung gesteigert.

Die Argumentation mit einem **innovative Aspekt** der Kunstförderung steht bei allen vier Fallbeispielen im Vordergrund vor allen anderen Kriterien der Kunst-Engagements. Das liegt zum einen an dem Geschäftsmodell wie bei den technisch versierten Unternehmen BMW und Siemens, als auch an der Positionierung der Unternehmens mit den Attributen zukunftsgerichtet“ „auf der Höhe der Zeit sein“. „Innovation ist unser Ansporn, eine der Definitionen, die wir im Kulturbereich erreichen wollen“ (BMW). Die innovativen Ansätze ihrer Kunst-Engagements bezogen die Experten einerseits auf ihren antizipierenden Weitblick, also die frühe Förderung von Kunstprojekten, andererseits auf den Fokus auf aktuelle Kunst und den Einsatz von modernen künstlerischen Medien, also formal, und auf aktuelle Konzepte, also inhaltlich. Innovation ist ein häufig verwendeter Begriff im Zusammenhang mit Unternehmen und in ihrer Selbstdarstellung<sup>190</sup> (vgl. Kap. 3.4.2). Schumpeter definiert innovatives Handeln dadurch, „(...) dass manche Individuen über die wirtschaftliche Erfahrung und die gewohnte und erprobte Erfahrung hinausgehend in den gegebenen Verhältnissen des Wirtschaftslebens neue Möglichkeiten erkennen und durchsetzen.“<sup>191</sup> In diesem Sinne haben die Experten argumentiert. Es soll die Innovationshöhe des Unternehmens durch innovative Aspekte bei Kunst-Engagements ausgedrückt werden: 1. Etwas aufbauen, im frühen Entstehungsstadium fördern (BMW). 2. Innovativ in Bezug auf die künstlerische Praxis, aktuelle inhaltliche Aspekte der Kunst – Kunst als Anregung zum Nachdenken (Deka). 3. Innovativ, verstanden als etwas, das noch nicht dagewesen sei, entweder gänzlich oder in Teilaspekten neu. Das solle vom Kunst-Engagement erfüllt werden (Kunst-Sammlung, Kunstinstitutionen); innovativer Aspekt weniger auf den Umgang mit Kunst, als auf die Inhalte der Kunst

---

<sup>190</sup> Bei Google ergibt eine Suche nach „Innovation Unternehmen“ auf Deutsch 561 Eintragungen. Für „Innovation Firma“ weitere 500 Eintragungen. {Abgerufen 3.7.2013}

<sup>191</sup> Schumpeter 1928, S. 483. Zit. in: Blättel-Mink, Birgit (2006): Kompendium der Innovationsforschung, S. 69. Wiesbaden: VS B Verlag

selbst<sup>192</sup> oder aber in der Verwendung neuer Medien wie Video, Ready-Mades, Konzeptuelle Kunst (Helaba). 4. Innovative Aspekte erstens formell über die Präsentation von Kunst durch Nutzung modernster Medien wie Public Viewing, Live Stream im Internet, Medienportal mit Downloads und zweitens inhaltlich<sup>193</sup>; Themen des gesellschaftlichen Wandels, Kunst als Ausdruck der gegenwärtigen Zeit (Siemens). Der Begriff wird weder von den Experten noch in öffentlichen Unternehmensmitteilung in seiner Verwendung erläutert, noch dessen Gehalt oder Verwendung hinterfragt. BMW titelt in einer Presseveröffentlichung: „Junge, innovative Kunst in der BMW-Welt“<sup>194</sup>, Siemens teilt auf seiner Website mit: „Kunst ist kreativ, innovativ und spiegelt wider, wie Menschen leben und kommunizieren“<sup>195</sup>. Die Innovationshöhe von aktueller Kunst, insbesondere von jungen Künstlern, wird demnach als selbstverständlich angenommen.

Für die Unternehmen ist der **internationale Aspekt** in Bezug auf ihre Kunst-Engagements bedeutsam, doch in unterschiedlicher Gewichtung. Die Unternehmen der Fallbeispiele sind alle international ausgerichtet; das ist in größerem Maße bei BMW und Siemens der Fall, als bei den Bankhäusern Deka und Helaba. BMW ist ein bayerisches Unternehmen, das international tätig ist mit den wichtigsten Absatzmärkten China, USA und Europa. Die internationale Kunstförderung als Verdeutlichung des internationalen Wirkungsfelds wurde bei BMW als sehr wichtig (10 von 10) bewertet. Das bezieht sich auf die internationale Tätigkeit der Kunst-Engagements – nicht aber auf die Inhalte der Kunst. Kunst sei kein Sinnbild der Globalisierung, bestätigten alle vier Experten. Das Kunst-Engagement ist auch deshalb international ausgerichtet, weil Kunst international sei. Bei der Helaba wird das Kunst-Engagement in ihren ausländischen Niederlassungen praktiziert, um dortige Künstler mit deutschen Künstlern in einen Dialog treten zu lassen, „von denen wir meinen, dass sie in-

---

<sup>192</sup> Silke Schuster-Müller, Deka, im Interview 2010 (Anh. II): „Kunst greift häufig Aspekte in der Gesellschaft auf, die in der Diskussion noch nicht weit fortgeschritten sind. Wir haben zu dem Thema Globalisierung oder Urbanisierung so viele Aspekte, die in unterschiedlichen Werken formuliert werden, die man so vielleicht gar nicht sehen würde.“

<sup>193</sup> Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung, im Interview 2010 (Anh. II): „Kunst ist immer etwas, was nach Neuem riecht. Aber: Kunst muss nicht immer innovativ sein sie kann manchmal auch ganz langsam sein. (...) Sie kann auch manchmal durchaus bewusst bremsen und sagen: Da ist vieles noch nicht erklärt oder aufgearbeitet, also da müsste man noch einmal genauer hinsehen.“

<sup>194</sup> [http://www.ganz-muenchen.de/shopping/auto/bmw/auslieferungszentrum/bmw\\_welt/kultur/kunst.html](http://www.ganz-muenchen.de/shopping/auto/bmw/auslieferungszentrum/bmw_welt/kultur/kunst.html) (abgefragt 3.7.13)

<sup>195</sup> <http://www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/corporate-citizenship/managementansatz/fokusthema-kunst-kultur.htm> {abgefragt 3.7.13}

interessante Sichtweisen eröffnen“ (Helaba). Hier zeigt sich, dass die Aspekte „innovativ“ und „international“ zusammenhängen können. Im Gegensatz zu BMW ist man bei der DeKa der Auffassung, dass Kunst sehr wohl ein Sinnbild der Globalisierung darstelle. Bejaht wurde bei der DeKa, dass durch Kunst auf globaler geschäftlicher Ebene ein Vorteil im weltweiten Wettbewerb bestehe. Diese Aussage wurde von Siemens bestätigt mit der Einschränkung, dass ein wirtschaftlicher Vorteil indirekt entstehe, denn „in allererster Linie ist es das kluge wirtschaftliche Handeln selbst. Kunst ist die Würze“ (Siemens). In globalen Märkten unterscheidet sich, so der Siemens-Experte, ein Unternehmen durch die Wahrnehmung von außen: „(...) auch von mir als *Stakeholder*; ich soll etwas von Siemens spüren, die Marke Siemens schätzen. Das Gefühl, die Aura, hat einen Wert. Ein Unternehmen ist darauf angewiesen, dass es eine gute Wahrnehmung hat“. Hier zeigt sich die enge Verknüpfung des Kunst-Engagements mit dem Aspekt der Imagepflege. Allen Fallbeispielen gemeinsam ist bei den geschlossenen Fragen die Nennung „**positiver Imagetransfer**“ bzw. „gutes Image“ als „sehr wichtig“. Die Expertin bei der Helaba formuliert die Bedeutung des Imagefaktors folgendermaßen: Ein Kunst-Engagement ein Gewicht geben, ein Unternehmen greifbarer machen, weil eine Leistung wie die Finanzdienstleistung, die viele andere Unternehmen ebenfalls anbieten, auch wenig greifbar sei und abstrakt bleibe. Nach dieser Einschätzung bietet das Kunst-Engagement einen konkreten Vorteil im Sinne einer Profilschärfung für ein Unternehmen mit vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen. Die explizite, offene Frage nach einem positiven Imagetransfer wurde widersprüchlicherweise bei BMW hingegen mit Schweigen begegnet. In einem Interview, veröffentlicht auf der Internetplattform „kulturmarken.de“ antwortet der BMW-Experte Thomas Girst jedoch auf die Frage, worin der Nutzen in der Vernetzung mit der Kultur für BMW bestehe: „Ganz klar und nicht hinter vorgehaltener Hand: um den Imagetransfer.“<sup>196</sup> An anderer Stelle, im Gespräch mit der „TAZ Tageszeitung“, Berlin, gibt Girst an: „Es wäre fahrlässig zu sagen, dass unser Kultur-Engagement aus alturistischen Gründen geschieht. Natürlich geht es auch um Reputation.“<sup>197</sup> Durch die Verwendung des Wortes „auch“ deutet er weitere Motive an (vgl. Kap. 3.4.4., 3.4.5). Von den anderen

---

<sup>196</sup> <http://www.kulturmarken.de/fachwissen/fachinterviews/839-thomas-girst-ueber-kulturforderung-bei-bmw> {abgerufen 09.02.2013}.

<sup>197</sup> [www.taz.de/!90476/](http://www.taz.de/!90476/) {abgerufen 23.05.2013}. Interview in der TAZ vom 27.03.2013

drei Experten wurde die Frage nach Imagepflege bejaht. Die Helaba-Expertin gab hierzu eine Erklärung: Weil ein Kunst- und Kultur-Engagement ein Unternehmen mit vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen schärfer im Bewusstsein der Kunden und der Öffentlichkeit profilieren könne und ein Unternehmen dadurch „greifbarer werde“ und „nicht abstrakt“ bleibe.

Als Produktionsbetrieb spielt bei BMW der **emotionale Faktor** eine bedeutende Rolle. Der Aspekt des „emotionalen Mehrwert“ des Produkts, der unter anderem durch die Kunstförderung geschaffen werde, hat der Experte mehrfach im Interview erwähnt. Diese Wortwahl verweist auf die Mehrwertstrategie in der Betriebswirtschaft und insbesondere auf die zugehörige Strategie der Kundenbindung durch „Erlebnismanagement“, *Customer Experience Management* (CEM).<sup>198</sup> Mit CEM sollen aus Kunden oder *Stakeholdern* „begeisterte Botschafter“ der Unternehmensmarke und Produkte werden („*satisfied - loyal - advocate*“). Damit zielt CEM auf indirekte Effekte. Kunden werden emotional gebunden.<sup>199</sup> Börsennotierte Unternehmen würden, wie ein US-amerikanischer Marketingmanager feststellt, von Analysten nach ihrem CEM-Programm betrachtet; diese hätten herausgefunden, dass Aktienkurse solcher Unternehmen im Vergleich zu anderen höher notierten.<sup>200</sup> Der BMW-Experte begründet den Sinn eines Kunst-Engagements mit dem Differenzierungspotenzial zu Mitbewerberprodukten und der verkaufsfördernden Wirkung in einem weiteren Interview der „tageszeitung“ TAZ: „wenn Kaufentscheidungen soziale Entscheidungen geworden sind, wenn der emotionale Mehrwert entscheidend für den Erwerb eines Produkts“, dann sei kulturelle Förderung Teil der Unternehmenskultur und somit eine „strategisch sinnhafte Tätigkeit.“<sup>201</sup> Über einen möglichen emotionellen Effekt durch Kunstförderung für ihre Finanzdienstleistungen wurde bei den Bankhäusern hingegen nicht gesprochen. Doch kann davon ausgegangen werden, dass der emotionale Aspekt beabsichtigt ist. Der Siemens-Experte geht eingehend auf die Bedeutung des Emotionellen ein. Kunst sei Träger und Auslöser von Emotion. Mit Kunstförderung wolle man

---

<sup>198</sup> Vgl.: <http://www.crmsearch.com/customer-experience-management.php> {abgerufen 15.7.2013}

<sup>199</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenbindung> {abgerufen 15.7.2013}

<sup>200</sup> "In fact, stock analysts and traders are tracking companies with good CEM and finding that their stock performs better than others do," says Chris Cottle, vice president of Marketing at Allegiance, a provider of Voice of the Customer software. – Vgl.: <http://www.crmsearch.com/customer-experience-management.php#sthash.a1FScw9.dpuf> {abgerufen 15.7.2013}

<sup>201</sup> [www.taz.de/!90476/](http://www.taz.de/!90476/) {abgerufen 23.05.2013}. Interview in der TAZ vom 27.03.2013

Emotionen ansprechen und zum positiven Image beitragen.<sup>202</sup> Der emotionale Markenkern eines Unternehmens wie Siemens sei ein Wert, der auch beziffert oder bewertet werden könne<sup>203</sup>: „Das Gefühl, die Aura hat einen Wert. Ein Unternehmen ist darauf angewiesen, dass es eine gute Wahrnehmung hat.“ Der emotionale Faktor ist bei den CSR-Aktivitäten, denen das Kunst-Engagement zuzurechnen ist, tatsächlich von entscheidender Bedeutung. Der BMW-Experte spricht von einer „Leidenschaft für das Kunst-Engagement“, um im selben Satz entgegengesetzt, dass inhaltlich keine persönlichen Affinitäten bestimmend sein sollten. Die Leidenschaft bezieht sich auf die emotionelle Ansprache gegenüber den Teilnehmern der Vorstandssitzung, in welcher das Budget für das Kunst-Engagement festgesetzt wird.<sup>204</sup> Leidenschaft gegenüber Kunst muss glaubhaft vermittelt werden und lässt sich nicht fingieren, um etwa in einer Budgetsitzung die eigenen Projekte durchzusetzen. Der Siemens-Experte Michael Roßnagl äußerte im Interview, dass Kunst den Menschen verändere, sofern der offene Blick vorhanden und der Einzelne Neues zu entdecken in der Lage sei. „Man ist in der Tat dann später auch ganz anders“, sagte Michael Roßnagl aus im Hinblick auf Kunsterlebnisse im allgemeinen. Kunstförderung entspringe, einem „inneren Ziel einer Selbstverständlichkeit

---

<sup>202</sup> Dr. Michael Rossnagel, Siemens, im Interview 2010 (Anh. II, S. 255): „(...) da wollen wir an den Menschen herankommen, etwas Emotionales machen – selbstverständlich wird man dann hoffentlich gut darüber reden.“

<sup>203</sup> Eine „Marke“ bezeichnet in diesem Zusammenhang die Wort- und Bildmarke, also Firmenname und Signet eines Unternehmens, mit der positive Assoziationen beim Konsumenten verbunden sind. Daher hat das Markenzeichen einen eigenen, immateriellen Wert. In verschiedenen Ländern – die nach IFRS bilanzieren – ist bereits heute eine Bilanzierung der Marke als Teil der Aktiva möglich. Dies ist u.a. ein Grund, warum viele Unternehmen höhere Börsenwerte als Vermögen haben. Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert> {abgerufen 25.11.2011}.

Emotionelle Faktoren, welche den Markenwert durch Käufer und Stakeholder bestimmen, werden von dem kulturellen Engagement des Unternehmens mit beeinflusst, welches die Bekanntheit der Marke und ihre Sympathiewerte steigern kann. Somit trägt der „emotionale Markenkern“ zum Markenwert bei. Der Markenwert kann, wie oben erwähnt, als immaterieller Vermögensgegenstand des Anlagevermögens beziffert werden. International agierende Unternehmen wie Siemens, BMW und Helaba bilanzieren nach internationalen Bilanzierungsregeln (US-GAAP oder IFRS), die unter bestimmten Voraussetzungen erlauben, eine selbst geschaffene Marke als immateriellen Vermögenswert zu bilanzieren (seit 2009 mit Einführung des Bilanzmodernisierungsgesetzes BilMoG auch in Deutschland möglich). Somit kann das Kunst-Engagement indirekt die Geschäftsbilanz positiv beeinflussen bzw. den Börsenwert erhöhen. Ein höherer Börsenwert ist für die Anteilseigner, zu denen auch die Führungskräfte des Unternehmens zählen, in Form von höheren Renditen oder ggfs. Boni von Vorteil.

Vgl.: Nickel, Rüdiger-Waldemar (05/2006): Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS. S. 65/66. Wismar: Wismarer Diskussionspapiere, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft

<sup>204</sup> Thomas Girst, BMW, Interview 2010 (Anh. II, S. 214): „Es gibt immer persönliche Gründe der Entscheider. Sie kriegen nicht ohne eine Leidenschaft bei gleichzeitigem unternehmerischem, sinnhaftem Interesse Ihre Themen hier durchgeboxt. (...) Es ist also die Frage, welches Thema letztendlich mit dem entsprechenden Etat ausgestattet funktionieren kann, dass man zu Vertragsabschlüssen kommt, etc. Man will auch sehen, wer setzt sich wie am meisten für etwas ein.“ Und ferner: „Das ist die Leidenschaft, wenn Sie andere Leute auch davon überzeugen. Gleichzeitig würde ich immer davor warnen wollen, wenn man persönliche Affinitäten zu dem Engagement des Unternehmens macht.“ Aber: „Also da muss schon die Strategie stehen, die Leitplanken stehen, da müssen die Koordinaten gesetzt werden, die letztlich Hilfeleistung dafür sind, sich auch im Kulturbereich zu engagieren.“

des Tuns“ und werde als freiwillige Leistung deshalb betrieben, „weil es (d.h. die Kunst, Anm.d.Verf.) zum Menschen im Ganzen dazugehört, der Mensch ein höheres Ziel sucht und das Individuum gestärkt wird.“ Der Kunst seien Reflexionsmöglichkeiten für den Menschen inhärent. Er plädiert für eine „offene Kulturvermittlung“, „weil Kultur immer die Freiheit verteidigt.“ (Die Begriffe Kunst und Kultur werden in diesem Zusammenhang synonym verwendet.) In dem durch die Siemens-Stiftung über die ökonomischen Pflichten der Siemens AG hinaus eine freiwillige Leistung – „aus einem ganz natürlichen Trieb heraus“ – erbracht werde, werde „eine innere Größe“ des Unternehmens Siemens offenbart.<sup>205</sup> Der Siemens-Experte ist der einzige der vier interviewten Personen, der häufig emotionell argumentiert. Im Interview glitt er wiederholt in einen Exkurs über das Wesen der Kunst.<sup>206</sup> Die Leidenschaft zur Kunst, die der BMW-Experte als notwendige Voraussetzung für erfolgreiches Kunst-Engagement eingestuft hat, ist also auch bei dem Siemens-Experten festzustellen. Von beiden Experten wurden Sprachmuster verwendet, welche die Wirkungskraft der Kunst thematisieren:

- Kunst und Leidenschaft gehören zusammen
- Kunst ist Bestandteil des Menschseins
- Kunst verändert den Menschen
- Kunstförderung wird als freiwillige Leistung am höchsten anerkannt.

Diese Äußerungen in Bezug auf unternehmerische Kunst-Engagements sind allgemein und weit gefasst. Tatsächlich erfüllen Kunst-Engagements unternehmensintern und -extern zahlreiche strategische Funktionen und gründen auf dem Stellenwert, den Kunst in der Gesellschaft innehat (vgl. auch Kap. 4). Derartige emotionelle Äußerungen sind im Sinne der Aussage des BMW-Experten zu bewerten, dass Kaufentscheidungen soziale Entscheidungen geworden seien und der emotionale Mehrwert entscheidend für den Erwerb eines Produkts sei. Es soll nicht abgesprochen werden, dass dabei auch Kultur- oder Bildungsarbeit und damit ein Betrag für die Gesellschaft geleistet wird.

---

<sup>205</sup> Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung, im Interview 2010 (Anh. II): „Eine freiwillige Leistung ist die höchste Leistung. (...) Dass ein Unternehmen über ihre vermeintlichen ökonomischen Pflichten hinaus etwas ermöglicht, das wird am höchsten anerkannt – da zeigt sich eine innere Größe“.

<sup>206</sup> So auch beim folgenden Zitat: „(Bei Musik) ist das Bewusstsein direkt betroffen und Sie sind hoch erfreut, zu Tode betrübt, alles das was die menschliche Emotion ausmacht. Aber der Eindruck ist bei einem Bild genauso. Man ist einfach beeindruckt im wahrsten Sinne des Wortes. Das ist etwas Großartiges.“ Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung, im Interview 2010. (Anh. II)



In den Interviews wurde auch die „**kulturelle Identität**“ thematisiert. Kulturelle Identität bezeichnet die Erfahrung des Einzelnen in Bezug auf Weltsicht und Wertesystem. Unter dem Begriff ist das Zugehörigkeitsgefühl eines Individuums zu einem bestimmten kulturellen Kollektiv zu verstehen, das sich von anderen Gruppen oder Organisationen kulturell unterscheidet. Die Voraussetzung ist die Verinnerlichung der Normen und Wertvorstellungen.<sup>207</sup> BMW und Siemens sehen darin indirekt einen Motivationsgrund Ihrer Förderaktivitäten: „Die kulturelle Identität ist ein essentieller Bestandteil der Unternehmenskommunikation“, formuliert es der weltweite Sprecher für Kulturkommunikation bei BMW, Thomas Girst. Bei Siemens wurde im Interview erwähnt, es werde regional die kulturelle Identität mit Kulturprojekten unterstützt. Die Deka hingegen sieht zwar Umgang und Begegnung der Mitarbeiter mit Kunst als ein Teil der Identität des Unternehmens an, aber – genauso wie bei der Helaba – keinen Ansatzpunkt, der auf kulturelle Identität abzielt. Kulturelle Identität wird von den Experten nicht konkretisiert. Eine Nachfrage im Interview ist nicht erfolgt, da kulturelle Identität sich nicht als ein zentrales Motiv für Kunst-Engagements herausgestellt hat. Es kommt darauf an, wer kulturelle Identität definiert, und diese Definition ist eine Frage von Macht und ökonomischem Einfluss. Wenn kulturelle Identität als wesentlich für die Unternehmenskommunikation bezeichnet wird, dann funktioniert sie als Abgrenzungsmerkmal. Die Abgrenzung zum Wettbewerb ist ein Hauptmotiv, das hinter den Kultur-Engagements steht.

In den Interviews wurde danach gefragt, ob Kunst-Engagements eine **Kreativitätsförderung** bei den Mitarbeitern im Unternehmen bewirken sollte und auch tatsächlich bewirke. Bei BMW wurde dieser Gesichtspunkt in gewisser Hinsicht als zutreffend bezeichnet (Wertung 5 von 10), eine Gewichtung, die von ihren Designern bestätigt wird.<sup>208</sup> Die anderen Experten hingegen haben die Frage verneint, nicht nur im Hinblick auf ihr Unternehmen, in dem sie tätig sind; sondern es sei für ein Unternehmen – nach ihren Berufserfahrungen und

---

<sup>207</sup> Vgl.: Bausinger, Hermann (1987): Kulturelle Identität – Schlagwort und Wirklichkeit. Universität Tübingen. PDF abgerufen 01.07.2013

<sup>208</sup> U.a.: Auf die Frage an den Designer Karim Habib, Teamleiter BMW Advanced Design, wie er an die Entwicklung eines neuen Automodells, des 7er BMW, herginge, antwortet Habib: „Inspirationen aus Kunst, Mode und Architektur sind (...) wichtig.“ Und: „Im Design ist für mich die Balance zwischen Technologie und Entwicklung das zentrale Bestreben.“ In: Individualität und Vielfalt, Artinvestor Ausgabe 06/11, Oktober 2011. München: artpartners; vgl. ferner: <http://www.bmwcoop.com/2011/03/10/bmw-and-stefan-sagmeister-reveal-the-culture-book-concept/> {abgerufen 14.10.2011}

Beobachtungen – eine Kreativitätsförderung von Mitarbeitern durch Kunst lediglich ein „modischer Trend“ gewesen, der den Anbietern für Kreativitätsseminare aus dem Kunsthandel und der Kunst- und Unternehmensberatungsbranche genützt habe, nicht aber den Unternehmen selbst.<sup>209</sup> Bei Siemens wird zur Weckung des  **kreativen Potenzials**  gezielt eine Begegnung und Kommunikation mit Mitarbeitern und Künstlern herbeigeführt, wie es bei dem Projekt am MIT – Massachusetts Institute of Technology, USA – verwirklicht wurde. „Das war für viele Künstler hoch spannend“, wurde von Siemens mitgeteilt. Das schöpferische Interesse seitens der Ingenieure sei da und dem der Künstler „irgendwie ähnlich“. Von der Auseinandersetzung mit der Kunst erhofft sich ein Unternehmen, dass die Mitarbeiter geistiges und kreatives Potenzial freisetzen. Damit sind „nichtmonetäre Erfolgsfaktoren wie Innovationsstrategien und Kreativitätsstrukturen“ gemeint, die für das Unternehmen nutzbar gemacht werden sollen.<sup>210</sup> Ob Kunst im Unternehmen tatsächlich für Kreativitätserffekte zur Folge hat, ist nicht nachprüfbar. Es ist vielsagend, dass Kreativitätsseminare mit Künstlern – bei Siemens beispielsweise – nach einmaliger Durchführung wieder aufgegeben wurden.

Bildungsarbeit und **Kunstvermittlung** im Rahmen der Kunstförderung wurde bei der Deka und Helaba im Gespräch besonders hervorgehoben. Es zielt auf das Verständnis von Kunst und die Möglichkeit, „den Mitarbeitern einmal ein Thema zugänglich zu machen, für das sie sich sonst nicht alle so interessiert hätten“ (Helaba). Der Bildungsgedanke fließt bei der Deka auch in die inhaltliche Konzeption der Kunstförderung mit ein: „Der Aspekt Bildung geht dann eben auch weiter, und wir versuchen, das dann inhaltlich mit dem Engagement, also der tatsächlichen Kunstförderung, zu verbinden.“ Dazu zählt das Projekt Kinderbildung, in dessen Rahmen Mitarbeiterkinder Kunstwerke auf einer Unternehmensetage mit eigenen Bildern interpretieren oder einen Workshop im Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main absolvieren. Einige dieser Kinderbilder wurden im Geschäftsbericht der Bank abgedruckt – und auf diese Weise auch die Mitarbeiterbindung gestärkt. Eines der Stiftungsziele der Siemens-Stiftung ist die Kunstvermittlung für Erwachsene, Jugendliche

---

<sup>209</sup> Im Gespräch mit den Expertinnen bei der Deka und Helaba außerhalb der aufgezeichneten Interviews, 2010. Der Siemens-Experte hat keine Antwort auf diese Frage gegeben.

<sup>210</sup> Henschel, Beate (2002): Art Stories: Kunst in Unternehmen, S. 116.  
In: Zdenek, Felix u.a.: Art & Economy. Ostfildern: Hatje Cantz

und Kinder, um „Bildungsunterstützung“ zu leisten. Bildungserweiterung stoße, konstatiert der Siemens-Experte, auf ein verbreitetes Interesse in der heutigen Bevölkerung. Der Bildungsaspekt stehe gegenwärtig im Zusammenhang mit dem Interesse an Kommunikation und persönlichen Horzontenerweiterung.<sup>211</sup> Der BMW-Experte erwähnte nicht explizit den Aspekt der Kunstvermittlung, aber durch die von BMW organisierten Mitarbeiterinitiativen zu Stätten der Kunst und Kultur, die von BMW gefördert werden, werde Vermittlungsarbeit mit einem „Bildungsauftrag“ geleistet. „Bildungsauftrag“ ist ein Begriff aus den gesetzlichen Regelungen zur Wissens- und Kulturvermittlung des deutschen Staates. Damit wird die Aufgabe staatlicher Institutionen bezeichnet, für die Allgemeinheit geeignete Bildungsangebote zu erarbeiten und bereitzustellen. Er gilt prinzipiell für alle geförderten Bildungseinrichtungen, insbesondere in den Bereichen Kunst, Kultur und politische Bildung. Eine Kunstführung durch die Unternehmenssammlung als Bildungsarbeit oder –auftrag zu bezeichnen, ist etwas hoch gegriffen. Indem begrifflich die Nähe zu hoheitlichen Aufgaben des Staates geschaffen wird, soll womöglich die gesellschaftliche Legitimität eines privatwirtschaftlichen Engagements – und damit des Unternehmens allgemein – suggeriert werden. Auch hier zeigt sich, dass Unternehmen sich um gesellschaftliche Akzeptanz bemühen.

Unternehmensintern wird von positiver **Resonanz** auf die Kunst-Engagements, auch auf Führungsebene, berichtet. Bei der Helaba ist die Rückmeldung durch Mitarbeiter „durchweg sehr positiv“. Aber nicht jedem Mitarbeiter gefalle jedes Kunstwerk. Ähnlich stellt sich die Resonanz in der Deka dar. Bei beiden Bankhäusern kann eine Identifizierung der Mitarbeiter mit „ihren“ Kunstwerken auf ihrer Etage festgestellt werden. Die Kunstwerke werden kontrovers diskutiert, es wird teilweise heftig darauf, auch negativ, reagiert. Nach einiger Zeit der Auseinandersetzung mit den Kunstwerken entstehe indes ein positiver Lerneffekt: „Je mehr sich die Kollegen daran gerieben haben, desto mehr schätzen sie es dann auch“, konstatiert die Expertin bei der Deka. Bei der Helaba stellt man fest, dass Kunst „nicht bloß als Dekoration aufgenommen wird“. Kunst sei immer wieder Auslöser für Diskussionen, besonders

---

<sup>211</sup> Michael Roßnagl, Siemens, im Interview 2010 (Anh. II): „Ich denke, wir sind in einer gesellschaftlichen Situation, wo wir um unser täglich Brot nicht wirklich kämpfen müssen und dadurch mehr Raum und Zeit haben im Kommunikativen. Und viele Leute nutzen natürlich diesen Prozess zur Bildungserweiterung.“

bei hausinternen Kunstführungen, wenn „teilweise Welten aufeinanderprallen“. Dabei stellt sich die Frage nach einer einschüchternden oder disziplinierenden Wirkung von Kunst auf die Mitarbeiter. Auf Nachfrage wurde von der Dekapertin beides verneint, aber der Aspekt der Bevormundung aus Sicht einiger Mitarbeiter durchaus angenommen. Es stellt sich angesichts der ausgeprägten Reglementierung des Arbeitsalltags in Großunternehmen grundsätzlich die Frage, ob Mitarbeiter durch Kunst überhaupt diszipliniert werden sollen. Arbeitnehmer sind in vielen Aspekten ihrer Arbeitswelt bereits ausgesprochen fremdbestimmt, werden teilweise regelrecht gegängelt,<sup>212</sup> und ihre Zeit wird mitunter durch übermäßige Arbeitsstunden bis in die Freizeit durch die Forderung nach ständiger Erreichbarkeit vereinnahmt. Es stellt sich die Frage, weshalb ein disziplinierendes Regelwerk funktioniert. Es ist anzunehmen, dass die meisten Menschen enge Strukturen brauchen, um sich zu orientieren. Angestellte lassen sich durch ihr Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit freiwillig reglementieren und gewissermaßen manipulieren. Das gilt auch bei dem Kunstgeschmack der Vorgesetzten, der in Besprechungen über die Kunstauswahl das Wort führt. Die Identifikation mit der Kunst könnte insofern als eine Anpassungsleistung an die hierarchische Struktur gedeutet werden. Es ist trotzdem anzunehmen, dass aufgrund individueller Neigung oder Lerneffekte eine echte Identifikation mit der Kunst stattfindet. Großunternehmen wie die Fallbeispiele müssen aus Effizienzgründen auf die Einhaltung ihrer Prinzipien achten. Das gilt für die Arbeitsleistung und die äußeren Aspekte (Räumlichkeiten, Mitarbeiter, Etikette) ebenso wie für die Entscheidungshoheit in Sachen Kunst, die den Experten der Kunstabteilungen obliegt. Konkrete Mitarbeiterstimmen bei BMW und Siemens waren nicht zu erhalten. Von BMW-Seite aus wurden Mitarbeiterinitiativen gebildet, die es Kollegen ermöglicht, auch an anderen Standorten mit ihren Familien an von BMW geförderten Kunstereignissen teilzuhaben. Das hat sich im Laufe der Zeit insofern verselbstständigt, dass die Mitarbeiter selbst in dieser Hinsicht initiativ wurden. Insofern ist diese Selbstinitiative als positiver Zuspruch seitens dieser Mitarbeiter zu werten.

---

<sup>212</sup> Das reicht bei dem Dresscode bis hin zur Farbe der Unterbekleidung; die Financial Times Deutschland veröffentlichte Juli 2012 die Bestimmungen der Schweizerischen UBS-Bank für ihre in- und ausl.ändischen Niederlassungen, dass weibliche Arbeitnehmer beige zu tragen hätten.

Eine **Evaluierung** der Kunst-Engagements findet bei allen vier Fallbeispielen vor Entscheidung für ein Förderprojekt als „Qualitätskontrollen im Vorfeld“ (BMW) sowie am Ende des Jahres in einem Gesamtrückblick statt. Bei keinem Unternehmen wird eine systematische Befragung der Mitarbeiter, Kunden oder Öffentlichkeit vorgenommen, weil es als zu zeit- und kostenaufwendig angesehen wird. Die Evaluierung bezieht sich auf die Auswertung der Presseclippings und der Entwicklung der geförderten Künstler in der Kunstwelt. Das geschehe über ein „Monitoring“ (Siemens), indem über einen längeren Zeitraum beobachtet wird, was aus einem geförderten Künstler geworden ist oder wie eine Fördermaßnahme in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Bei BMW und bei Siemens hat sich das Kunstförderbudget jedes Jahr erhöht, bei Deka und Helaba ist es in etwa gleich geblieben. Bei allen vier Fallbeispielen wird das Kunst-Engagement beibehalten werden, auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten: „Es gibt keine Diskussionen, in der Krise das Ganze nicht weitermachen zu wollen“ (Deka) – im Gegenteil, bei BMW wird die Kunstförderung ausgeweitet werden.<sup>213</sup> Jährlich werden bei den Banken Deka und Helaba dem Vorstand die von einer Kunstversicherung geschätzten Werte der Kunstsammlung präsentiert. Auch wenn der wirtschaftliche Aspekt nach Aussage der Expertinnen in den beiden Bankhäusern nicht primär im Fokus steht, so ist es dennoch wichtig, das Budget für die Kunstankäufe der Vergangenheit zu rechtfertigen, sowohl dem Vorstand als auch den Anteilseignern gegenüber. Da das Budget für Kunst-Engagements entweder aus einer Unternehmensstiftung, wie bei Siemens, oder aus dem Etat der Konzernkommunikationsabteilung entstammt, muss der Grad der Zielerreichung genauso wie die Effizienz der Mittelverwendung durch die Kulturabteilungen der Unternehmen belegt werden. Extern treffen die Kunst-Engagements der untersuchten Unternehmen durchweg auf großes Echo bei der Presse. Somit wird eine gewünschte, im Vergleich zu Marketingbudgets sehr preiswerte, öffentlichkeitsstarke Wirkung erzielt. Die Deka-Expertin bestätigte, dass mit vergleichsweise geringem Budget viel erreicht werden könne.

---

<sup>213</sup> „Ich denke, dass wir bei BMW eine gute Zukunft im Kulturbereich vor uns haben.“  
Thomas Girst, BMW, im Interview 2010 (Anh. II)

### **3.4 Anwendung der Untersuchungsergebnisse auf die Forschungsfragen**

#### **3.4.1 Darstellung der Kunstkonzepte**

In diesem Kapitel werden zunächst die Kunst-Engagements an ausgewählten Beispielen dargestellt. Ein Unternehmensprofil geht den Darstellungen voraus. Die Forschungsfragen werden in den nachfolgenden Abschnitten des Kapitels (3.4.2 bis 3.4.6) beantwortet. Die Kunstkonzepte der Fallbeispiele betreffen die Förderung von Projekten, Kunstrichtungen, einzelner Künstler und Ausdrucksformen, Unterstützung von Kunst-Events, privaten oder öffentlichen Kunstinstitutionen, Kunstakademien, Kunstmessen, Ausrichtung von Vorträgen, Symposien, auf kunstdidaktische Maßnahmen, Publikationen oder Ausschreibung von Preisen und Auszeichnungen. Förderaktivitäten und –projekte werden danach ausgewählt, ob sie langfristig angelegt sind und nachhaltig wahrgenommen werden können, ob sie innovativ und eigenständig sind und ob sie zur Unternehmensstrategie passen. Der dekorative Aspekt spielt zum Beispiel bei der Firmenkunstsammlung eine Rolle, aber nicht im Sinne einer ausschließlich schmückenden Funktion, sondern ebenfalls als Geist und Sinne anregende Ausstattung der Räumlichkeiten. Folgt man dem Gedanken von Ernesto Grassi, dass Kunst für das Wachstum und die Entfaltung menschlicher Ordnung notwendig sei<sup>214</sup>, dann ist Kunst gegen ihre Vereinnahmung als Gegenstand der Zierde, Zerstreung und als Luxusgut abzugrenzen. Diese Auffassung haben alle Experten beteuert, jedoch ist angesichts der Firmengebäude, in denen die Sammlungen untergebracht sind, auch eine andere Sichtweise angebracht. Bis in die späten 1970er Jahre wurden für Firmenzentralen schlichte Zweckbauten errichtet. Heute stellen Hauptsitze der Konzerne repräsentative „Kathedralen der Macht“ dar. Solche Prachtbauten verbildlichen globale Machtstrukturen neo-feudalen Ausmaßes.<sup>215</sup> 1987 hat Werner Busch in „Kunst: die Geschichte ihrer Funktionen“ formuliert: „Gesellschaftlicher Wandel bringt gewandelte Bedürfnisse, die an ein Kunstwerk gerichtet werden, hervor. Das Kunstwerk reagiert in der einen oder anderen Form auf diese neuen Anforder-

---

<sup>214</sup> Grassi, Ernesto (1990), S. 61

<sup>215</sup> Vgl.: Schneider, Romana / Wang, Wilfried (1998): Moderne Architektur in Deutschland 1900-2000. Macht und Monument. Ostfildern: Hatje-Cantz

runge.<sup>216</sup> Kunst am Ort der Macht wird durch ihren Kontext in mächtigen Wirtschaftsunternehmen beeinflusst. Kunstwerke werden zu Symbolen, um andere zu bestimmten Reaktionen zu veranlassen. Anhand der Bildbeschreibungen einzelner Kunstwerke wird erläutert, wie Produktion und Rezeption vom Unternehmenskontext betroffen sind. Stellungnahmen der Künstler zu ihren Werken zu erhalten oder ein persönliches Gespräch zu führen, war nicht möglich.

Der BMW-Experte hat die Zweckfreiheit der Kunst betont: „Kulturschaffende wie Förderer von privater wie von öffentlicher Seite haben – aufgrund der spezifischen historischen Situation in Deutschland – gleichermaßen Sorge zu tragen, dass Kunst nicht instrumentalisiert wird und ihm Kern wunderbar zweckfrei bleibt.“<sup>217</sup> Diese Aussage wurde von den Experten an anderer Stelle bestätigt, denn Kunst könne von „Denkschablonen befreien“ und „neue Denkansätze“ anstoßen, was nur gelingen könne, wenn Kunst unabhängig von einem dekorativen Zweck wahrgenommen werde. Ein solcher Anspruch an Kunst entspricht wahrscheinlich der persönlichen Überzeugung der Experten als studierte Kunsthistoriker, Kunstpädagogen oder Kulturmanager. Eine Zweckfreiheit von Kunst im unternehmerischen Kontext muss jedoch bezweifelt werden. Auch die Aussage der Vermeidung einer Instrumentalisierung kann als eine unternehmensinterne Sprachregelung verstanden werden (vgl. Kapitel 4, insbes. 4.3, „Synergien oder Zielkonflikte“).

Die Kunstkonzepte der Fallbeispiele werden in einem Überblick zusammengefasst, in drei Abschnitte – „Unternehmensprofil“, „Konzept“ und „Praxis“ – gegliedert und anhand einzelner Beispiele erläutert. Dabei werden folgende Fragen beantwortet: 1. In Bezug auf das Kunstwerk: Was ist das Werk und wer hat es geschaffen? Wie wird das Werk rezipiert? 2. In Bezug auf den Kontext: Was ist der Ort des Kunstwerks? Wie wirken die äußeren Bedingungen an diesem Ort?

---

<sup>216</sup> Busch, Werner / Schmooch, Peter (1987): Kunst: Die Geschichte ihrer Funktionen“, S. 740 f.

<sup>217</sup> Thomas Girst, zitiert nach: Gold, Dagmar „Kunst- & Kulturreengagement. Die Kirsche auf dem Eisbecher“, in: PERFORMANCE Finanzmagazin 10/2009, S. 90. Regensburg: Callas Media

## Fallbeispiel BMW

### Unternehmensprofil

Die Bayerischen Motoren Werke AG, BMW, mit Hauptsitz in München (im „Vierzylinder“-Hochhaus<sup>218</sup>), 1916 als Bayerische Flugzeugwerke AG gegründet, 1918 in BMW AG umgewandelt, ist heute als BMW Group eine der weltweit führenden Automobil- und Motorradhersteller und eines der größten Industrieunternehmen in Deutschland. Die Münchner Unternehmenszentrale steuert weltweit die Aktivitäten der BMW Group mit Standorten in mehr als 150 Ländern. BMW beschäftigt weltweit über 108.000 Mitarbeiter, davon 80.000 in Deutschland. Derzeit existieren 17 Produktionsstätten in sechs Ländern, darunter sieben in Deutschland, sechs in Österreich und England, weitere in Südafrika, China und USA. Die Montage findet überwiegend in Indonesien, Russland, Ägypten, Thailand und Indien statt. In allen wesentlichen Märkten der Welt ist BMW mit eigenen Vertriebsgesellschaften vertreten.<sup>219</sup> 2010 betrug der Umsatz 60,6 Milliarden Euro bei einem Betriebsergebnis vor Steuern von 4,84 Milliarden Euro; das entspricht einer Steigerung zum Vorjahr von über 10 Milliarden Umsatz und 720 Mio. Ergebnis vor Steuern.<sup>220</sup> Das erklärt, weshalb im Interview der Experte Thomas Girst von einer deutlichen Ausweitung des Kunst-Engagements bei BMW gesprochen hat; er sagte aus, dass sehr gute Zeiten für seine Abteilung anbrechen werden.

### Kunst-Engagement: Konzept

Seit 40 Jahren engagiert sich die BMW Group weltweit für Kunst und Kultur.<sup>221</sup> Derzeit fördert die BMW Group mehr als 100 internationale große Projekte in zeitgenössischer Kunst, klassischer Musik, Jazz sowie Architektur und Design.<sup>222</sup> Dabei bildet zeitgenössische Kunst „eine wichtige Facette in der Ausrichtung der kulturellen Förderung der BMW Group.“<sup>223</sup>

---

<sup>218</sup> Architektur von Prof. Karl Schwanzer, seit 1999 unter Denkmalschutz. [http://www.7-forum.com/modelle/bmw\\_hochhaus.php](http://www.7-forum.com/modelle/bmw_hochhaus.php) {abgerufen 04.12.2011}

<sup>219</sup> [http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?../\\_0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/home/home.html&source=overview](http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?../_0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html&source=overview) {abgerufen 04.12.2011}

<sup>220</sup> [http://geschaeftsbericht.bmwgroup.com/2010/gb/files/pdf/de/BMW\\_Group\\_GB2010.pdf](http://geschaeftsbericht.bmwgroup.com/2010/gb/files/pdf/de/BMW_Group_GB2010.pdf) {abgerufen 04.12.2011}

<sup>221</sup> [http://www.bmw.de/de/de/insights/world\\_of\\_experience/bmw\\_culture/40\\_years.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/world_of_experience/bmw_culture/40_years.html) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>222</sup> [http://www.bmw.de/de/de/insights/world\\_of\\_experience/bmw\\_culture/40\\_years.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/world_of_experience/bmw_culture/40_years.html) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>223</sup> Website BMW, Rubrik BMW Kultur:

[http://www.bmw.de/de/de/insights/world\\_of\\_experience/bmw\\_culture/art.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/world_of_experience/bmw_culture/art.html) {abgerufen 13.01.2012}



## Kunst-Engagement: Praxis

1972 erhielt der deutsche Künstler Gerhard Richter, als er am Beginn seiner Künstlerkarriere stand<sup>224</sup>, den Auftrag, drei großformatige Gemälde für das Foyer der Konzernzentrale der BMW Group in München anzufertigen (Anh. IV, Abb. 10) Damit begann das Kunst-Engagement von BMW und setzte sich mit dem ersten, von Alexander Calder kreierten BMW Art Car 1975 (Abb. 11) fort. Die Idee der BMW Art Cars entstand 1975, als der französische Auktionator und Rennfahrer Hervé Poulain erstmal im 24-Stunden-Rennen Von Le Mans an den Start ging. Poulain suchte nach einer Verbindung von Kunst und Motorsport und ließ seinen BMS 3.0CSL (480 PS) von seinem Freund Alexander Calder gestalten. Aufgrund positiver Resonanz führte BMW diese Praxis fort. Teil des Konzepts ist es, die Art Cars weltweit auf einer „Tournée“ auszustellen.<sup>225</sup> Die folgenden Art Cars fuhren auf der Rennstrecke Von Le Mans<sup>226</sup>, ausgenommen das Art Car 2009. Olafur Eliasson hat hierfür die Umhüllung eines Wasserstoff-Autos mit einem Eisgeflecht umgesetzt; das Kunstwerk bezeichnete er als „your mobile expectations“<sup>227</sup> und spricht auf ironische Weise den Rezipienten an (Abb. 14). Damit unterlässt Eliasson die konventionelle Praxis der Karosseriebemalung. Das Art Car von Olafur Eliasson ist ein Beispiel für eine innovative künstlerische Umsetzung einer Auftragsarbeit. Eliasson, 1967 in Kopenhagen geboren, lebt in Berlin und Kopenhagen. 2004 und 2005 wurde er mit Großprojekten für München bekannt: für die Zentrale einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft entwarf er eine Doppel-Helix-Treppe und für das Probengebäude der Bayerischen Staatsoper eine Glasfassade, bezeichnet „Bühnenfenster“. 2008 wurden in New York vier große künstliche Wasser-

---

<sup>224</sup> 1932 geb., 1961 von der DDR nach Westdeutschland geflohen, arbeitete Gerhard Richter als Kunst-erzieher und war 1967 Gastdozent an der Hochschule für Bildende Künste; 1971 erhielt er eine Professur für Malerei an der Düsseldorfer Kunstakademie. 1972, in dem Jahr als BMW die Auftragsarbeiten erteilte, war Gerhard Richter im Deutschen Pavillon der Biennale Venedig vertreten. Zuvor hatten die Galerien Schmela in Düsseldorf und Rene Block in Berlin seine Werke ausgestellt. Richter wurde ab 1984, insbesondere wegen der Düsseldorfer Ausstellung „Von Hier aus“, einem größeren Publikum bekannt. Vgl.: [http://de.wikipedia.org/wiki/Gerhard\\_Richter](http://de.wikipedia.org/wiki/Gerhard_Richter) {abgerufen 13.01.2012}

<sup>225</sup> Katalog „Kunst am Automobil. BMW Art Car Collection“, o.S., BMW AG Öffentlichkeitsarbeit (Hg.) (2002), München

<sup>226</sup> Bei der Stadt Le Mans, Frankreich, findet einmal jährlich ein 24-Stunden-Autorennen statt. Es handelt sich um die so genannte „Markenweltmeisterschaft“, zu der vier verschiedene Typen Sportwagen zugelassen sind (Fahrer-Qualifikation vorausgesetzt). Vgl.: <http://www.lemans.org/en/> {abgerufen 01.12.2011} und [http://de.wikipedia.org/wiki/24-Stunden-Rennen\\_von\\_Le\\_Mans](http://de.wikipedia.org/wiki/24-Stunden-Rennen_von_Le_Mans) {abgerufen 01.12.2011}

<sup>227</sup> „The point of using ice as a material was to make the object the car – dependent on its environment. When it melts, the object is gone.“ (Mit der Wahl des Materials Eis wollte ich auf die Abhängigkeit des Objekts zur Umwelt hinweisen. Wenn es (das Eis) schmilzt, dann ist das Objekt verschwunden.) Vgl. Eliasson, Olafur: Co-producing Reality.

In: Nielsen, Hening Dam / Holm, Michael Juul (2009): Where do we go from here? Papers from the Louisiana seminar, S. 135. Humblebaek: Louisiana Museum of Modern Art

fälle um die Südspitze Manhattans installiert, ein Projekt, das international großes Presseecho fand.<sup>228</sup> Zum Zeitpunkt des Art-Car-Auftrags galt Eliasson als einer der erfolgreichsten Künstler seiner Zeit. Der Künstler hatte die Idee, ein Wasserstoff-Auto ästhetisch zu „übersetzen“, also ein Wasserstoff-Auto mit Wasser zu gestalten. Mit einer in Dreiecken angeordneten, vielgestaltigen Netzstruktur aus gefrorenem Wasser hat Eliasson einen BMW H2R Rennwagen ohne Karosserie umhüllt. Das 17. BMW Art Car mit einem fragilen Überzug aus Eis wurde in München in der Pinakothek der Moderne erstmalig präsentiert. Eliasson Kunstwerk steht in dem Spannungsfeld Mensch – Natur und veranschaulicht das kreative Potenzial, das Wasser in der Darstellung verschiedener Aggregatzustände bietet. Die luftige, poetische Anmutung des Art Cars mit zahlreichen Lichtreflexen, erstaunlichen Perspektiven und Einblicken verleiht dem Auto eine neue Dimension. So wird das Neue der technischen Entwicklung dieses Autos anschaulich und zeigt die Grenzüberschreitung bisheriger Standards. Das komplexe, raffinierte Eisgeflecht lässt sich auch als gefrorene Mobilität deuten, als „rasender Stillstand“, der alltäglich in den Staus auf Autobahnen zu erleben ist. Nach Aussage von Thomas Girst gelang mit Eliassons Art Car die Transformation eines industriellen Gegenstands in ein Kunstwerk, das kritisch und poetisch die Beziehung zwischen der globalen Klimaerwärmung und der Automobilindustrie reflektiere.<sup>229</sup> „Ich bin daran interessiert, wie das Auto seine Umgebung verändert“, allgemein gesprochen auch „an den Konsequenzen eines Objektes“, konstatierte Eliasson<sup>230</sup>. Das langjährige Interesse des dänischen Künstlers am Zusammenhang von Naturphänomenen und Industrietechnologie spiegelt sich auch in seiner Auseinandersetzung mit diesem BMW H2R Rennwagen. Bei dem mit Wasserstoff betriebenen Fahrzeug werden extreme Geschwindigkeit und Umweltverträglichkeit keine Gegensätze darstellen. Zu diesem Art Car wurde von BMW ein Projektbuch herausgegeben, das selbst künstlerisch gestaltet ist und die Stadien der Entstehung dokumentiert.<sup>231</sup>

---

<sup>228</sup> <http://www.olafureliasson.net/pdf/Eliasson-fullbiography.pdf> {abgerufen 01.12.2011}

<sup>229</sup> Thomas Girst in: *Where do we drive from here?* In: Nielsen, Hening Dam / Holm, Michael Juul (2009): *Where do we go from here? Papers from the Louisiana seminar*, S. 135. Humblebaek: Louisiana Museum of Modern Art

<sup>230</sup> Pressekonferenz, 02.06.2009, Pinakothek der Moderne, München.

<sup>231</sup> BMW Group (Hg.) (2008): *Your mobile expectations. BMW H2r Project*. Baden: Lars Müller Vlg.

Das aktuelle 17. Für das aktuelle Art Car wurde erneut die Karosserie gestaltet, dieses Mal von Jeff Koons, und im Kunstumfeld (Abb. 15a – 15 c) gezeigt sowie wieder auf der Rennstrecke von Le Mans 2010 eingesetzt.<sup>232</sup> Koons hatte BMW kontaktiert, um sich mit einem eigenen Art Car in die Reihe der Pop-Art-Künstler Roy Lichtenstein (Abb. 12) und Andy Warhol<sup>233</sup> (Abb. 13) einzugliedern. Regelmäßig wird eine Auswahl von Art Cars auf einer internationalen Tournee in Räumen bedeutender Museen präsentiert, vorzugsweise in den wichtigen Absatzmärkten in Asien. Damit wird das Unternehmen in einen kulturellen Bezug gesetzt, der dem Produkt Automobil eine besondere „Weihe“ verleihen kann.

Seit dem Projekt der Art Cars fördert BMW zeitgenössische Künstler und bestärkt sie nach eigenen Angaben darin, in Projekten „herausfordernd zu denken und zu arbeiten“. Insgesamt ist es auffallend, dass bei den Kunst-Engagements teilweise mit ambitionierten Begriffen argumentiert wird und dabei Analogien zum Selbstbild der Unternehmensmarke geschaffen werden. Die künstlerischen Ergebnisse können für den außenstehenden Betrachter nicht immer mit solchen Aussagen in Bezug gesetzt und nachvollzogen werden. Bei den Art Cars beispielsweise handelt es sich um dekorative Objekte im wieder erkennbaren Personalstil international erfolgreicher Künstler. BMW engagiert sich als exklusiver Partner des vergleichsweise hochdotierten Preises der Nationalgalerie in Berlin für junge zeitgenössische Künstler<sup>234</sup>. Diese Auszeichnung wird von einer unabhängigen Jury verliehen. BMW hat somit keinen direkten Einfluss auf eine herausfordernde Denk- und Arbeitsweise dieser Künstler. Ferner ist BMW Förderer der Münchner Akademie Galerie, um

---

<sup>232</sup> Der von Jeff Koons gestaltete Sportwagen Typ M3 GT2 startete am 12. und 13. Juni 2010 beim 24-Stunden-Rennen in Le Mans, Frankreich. Jeff Koons über seinen Art-Car-Entwurf: „Rennautos stecken voller Leben, strotzen vor Kraft und haben enorme Energie. Unter der Haube steckt viel Kraft, und meine Ideen sollen damit eins werden (...)“. <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,687388,00.html> {abgerufen 01.12.2011}

<sup>233</sup> Andy Warhol bemalte das BMW-Auto eigenhändig mit breiten, bewegten Pinselstrichen in den Grundfarben. Die für sein Werk typische Bildsymbolik setzte er nicht ein, sondern schuf quasi ein abstraktes Gemälde, denn: „Wenn ein Auto schnell fährt, verschwimmen alle Farben“ (Andy Warhol). Film: [http://www.myvideo.de/watch/117093/BMW\\_Art\\_Cars\\_Andy\\_Warhol](http://www.myvideo.de/watch/117093/BMW_Art_Cars_Andy_Warhol) {abgerufen 01.12.2011}

<sup>234</sup> Mit 50.000 Euro sei der Preis der Nationalgalerie für Kunst eine der höchstdotierten Auszeichnungen für zeitgenössische Kunst, so BMW. „Der Preis der Nationalgalerie hat sich in den vergangenen Jahren als wichtigste nationale Auszeichnung für Gegenwartskunst etabliert. Allein die Liste derer, die den Preis nicht erhalten haben, aber nominiert waren, liest sich heute wie das „Who is who“ der internationalen Kunstszene.“ (BMW Vorstandsmitglied Frank-Peter Arndt). Vgl.: <file:///Users/gold/Desktop/BMW%20Group.webarchive> {abgerufen 13.01.2012}

Kunststudenten Präsentationsmöglichkeiten für ihre Arbeiten zu bieten<sup>235</sup>. Als Hauptsponsor unterstützt das Automobilunternehmen junge Künstler und so genannte innovative Kunstprojekte im Rahmen des LIA – Leipzig International Art Programme<sup>236</sup> in den Atelierhäusern des Gebäudekomplexes „Spinnerei“, Leipzig. Dem Museum der Bildenden Künste übergab BMW eine Fotosammlung zum Thema „AutoWerke“ weltweit anerkannter Fotografen, darunter Thomas Demand und Candida Höfer.<sup>237</sup>

Auch international fördert BMW zahlreiche Projekte zeitgenössischen Kunstschaffens, darunter das Förderprogramm für „Young Asian Artists“ in Singapur<sup>238</sup>. BMW unterstützt mit Serviceleistungen (Shuttle) und anderen, nicht näher bezeichneten Kooperationen die Kunstmessen Bazaar Art in Jakarta/Indonesien<sup>239</sup> und TEFAF in Maastricht sowie die Avantgarde-Kunstmessen FRIEZE Art Fair in London, Art Toronto, Hongkong Fine Art und ART Basel. Mit den größten Kunstmessen der Welt wird die BMW Group ihre Partnerschaften intensivieren.<sup>240</sup> Darüber hinaus lobt das Unternehmen den „Prix BMW“ der Fotografiemesse „Paris Photo“<sup>241</sup> aus. BMW fördert weiterhin das Projekt „Ludlow 38“<sup>242</sup> für Zeitgenössische Kunst des Goethe Institute New York, das in Workshops junge Kuratoren weiterbildet. 2011 hat BMW sein Kunst-Engagement international um Kooperationen mit Kunstinstitutionen erweitert, darunter Centre Pompidou in Paris, MAXXI Museum für zeitgenössische Kunst in Rom, die europäische Biennale „Manifesta 8“ in Spanien und den National Photography Award, Spanien.<sup>243</sup> Diese Projekte haben alle das Ziel, junge Kunst zu fördern. BMW initiierte 2010 eine Action-Painting-Performance des südafrikanischen Künstlers Robin Rhode. Rhode, 1976 geboren, hatte 2010 im Los Angeles County Museum of Art – LACMA, eine Einzelausstellung. 2008 wurde er durch die *One Man Show* „Through the Gate“ in

---

<sup>235</sup> Website BMW, Rubrik BMW Kultur:

[http://www.bmw.de/de/de/insights/world\\_of\\_experience/bmw\\_culture/art.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/world_of_experience/bmw_culture/art.html) {abgerufen 13.01.2012}

<sup>236</sup> <http://www.liap.eu/de/> {abgerufen 01.12.2011}

<sup>237</sup> [http://www.bmw.de/de/de/insights/world\\_of\\_experience/bmw\\_culture/art.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/world_of_experience/bmw_culture/art.html) {abgerufen 13.01.2012}

<sup>238</sup> <http://www.timeoutsingapore.com/art/events/bmw-young-asian-artists-society-iii> {abgerufen 1.12.11}

<sup>239</sup> <http://www.artjakarta.com/baj2011/> {abgerufen 01.12.2011}

<sup>240</sup> [http://www.bmw.de/de/de/insights/world\\_of\\_experience/bmw\\_culture/40\\_years.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/world_of_experience/bmw_culture/40_years.html) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>241</sup> <http://www.parisphoto.fr/> {abgerufen 01.12.2011}

<sup>242</sup> Ludlow 38 beschreibt sich als „downtown satellite for contemporary art“. <http://www.ludlow38.org/> {abgerufen 01.12.2011}

<sup>243</sup> Presse-Information BMW Group, 21. Oktober 2011, Thema „Jubiläum: Die BMW-Group feiert 40 Jahre internationales Kulturrengagement. Seite 4

der renommierten Galerie White Cube in London einem größeren Kunstpublikum in Europa bekannt.<sup>244</sup> Auf monumentaler Leinwand von ca. 100 m Größe wurde die Performance „An Expression of Joy“ in Los Angeles realisiert. Ausgeführt wurde die Performance nach Vorzeichnungen des Künstlers von einem Roadster-BMW-Auto, das mit farbgetunkten Rädern über die Leinwand fuhr. Die Reifenspuren schufen aus den fünf Farben Rot, Blau, Gelb, Grün und Orange das fertige Bild.<sup>245</sup> (Anh. IV, Abb. 17). Die Performance wurde als Film festgehalten und ist auf der Plattform YouTube zu sehen. Dieser Kunst-Event wurde zur globalen Einführungskampagne des damals neuen BMW Z4 inszeniert. In Werbeanzeigen wurde das Reifenspurthema aufgegriffen.<sup>246</sup> Anders als es der BMW-Experte im Interview formulierte, wurde bei dieser Kunst-Performance die Kunst für eine Produktkampagne für BMW instrumentalisiert, gleichwohl auf neuartige Weise. Denn es wurde für die mobilen internetfähigen Endgeräte iPhone und iPod-Touch ein Spiel zur Produkteinführung des Autos mit dem Titel „BMW Z4 – An Expression of Joy“ entwickelt. Bei dem Spiel soll das Fahrerlebnis des Automodells demonstriert werden unter Einsatz eines flexiblen 3D-Autokonfigurators. Im Spiel kann außerdem ein virtuelles Auto virtuell über eine weiße Fläche gesteuert und dabei, wie bei der Performance von Robin Rhode, mit fünf Farben ein einzigartiges Bild geschaffen werden. Der Spieler malt somit sein eigenes Kunstwerk, indem er den künstlerischen Akt von Rhode nachvollzieht. Wie bei den Art Cars ist auch dieses Projekt nahe am Produkt von BMW, dem Automobil.

Der Ort eines Kunstwerks spielt bei der Kunstförderung von BMW – anders als bei den Firmenkunstsammlungen der Banken Deka und Helaba – keine Rolle, von den Gerhard Richter-Bildern in der Firmenzentrale einmal abgesehen. Die Art-Cars werden im Jahr ihrer Entstehung zunächst in einem großen Kunstmuseum vorgestellt und touren anschließend in Ausstellungsorten weltweit. Über die Rezeption existiert keine detaillierte Aufzeichnung. Die Verfasserin hat Juni 2009 während der Präsentation des Art Cars von Olafur Eliasson in

---

<sup>244</sup> <http://www.artfacts.net/en/artist/robin-rhode-27403/profile.html> {abgerufen 01.12.2011}

<sup>245</sup> YouTube-Film: <http://www.youtube.com/watch?v=K8gfxna1-7c> {abgerufen 01.12.2011} sowie PR-Mitteilung BMW s.:

[https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/de/pressDetail.html?outputChannelId=7&id=T0005532DE&left\\_menu\\_item=node\\_\\_2218](https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/de/pressDetail.html?outputChannelId=7&id=T0005532DE&left_menu_item=node__2218) {abgerufen 01.12.2011}

<sup>246</sup> [https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/de/pressDetail.html?outputChannelId=7&id=T0012135DE&left\\_menu\\_item=node\\_\\_2242](https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/de/pressDetail.html?outputChannelId=7&id=T0012135DE&left_menu_item=node__2242) {abgerufen 01.12.2011}

der Pinakothek der Moderne in München teilgenommen. Die Reaktionen auf das in einem Kühlraum bei Minus 10 Grad Celsius ausgestellte Art Car waren bei den Zuschauern von Faszination und Bewunderung für den Künstler geprägt, der 2009 auf dem Gipfel seiner Künstlerkarriere stand. Zuvor hatte Eliasson in einer Konferenz vor über 200 Teilnehmern über sein Projekt gesprochen. Es wurden viele Fragen, auch zur ökologischen Bilanz des Kunstwerks, gestellt, und es war großes Interesse an dem Projekt zu verzeichnen.

Essentieller Bestandteil des Kunst-Engagements von BMW ist die direkte Zusammenarbeit mit bedeutenden Kunst-Institutionen, die von BMW im Rahmen ausgewählter Kunstprojekte mit finanziert werden. Indem von BMW renommierte Kunstpartner „auf Augeshöhe“ ausgewählt werden, färbt das gute Image der musealen Einrichtungen nobilitierend auf das Unternehmen ab.

2011 wird das Projekt BMW Guggenheim Lab begonnen, eine gemeinsame Initiative der Solomon R. Guggenheim Foundation, des Guggenheim Museums und der BMW Group in New York<sup>247</sup>. Geplant ist ein „internationales Zukunftslabor“. Nach einer Skizze des New Yorker Museumskurators soll ein „Labor“ unter Anwendung des Prinzips der „Open Innovation“, auch unter Einbeziehung des Internetpublikums, entstehen. Zu diesen Aktivitäten wurden ein Blog in moderner Gestaltung und ansprechender Benutzerführung eingerichtet, LAB|log genannt ([www.bmwguggenheimlab.org](http://www.bmwguggenheimlab.org)). Internetbesucher können „posts“ (Einträge) lesen, Kommentare hinterlassen und sich über Aktuelles informieren. Diese zeitgemäße Form der Kommunikation unterscheidet BMW von den anderen Fallbeispielen.

2011 startete das Guggenheim-Lab-Projekt, zunächst in New York, im Frühjahr 2012 in Berlin und im Spätherbst in Mumbai. Zunächst sollen drei Architekten drei so genannte mobile Strukturen fertigen, die zunächst über einen

---

<sup>247</sup> Das Beispiel dieses BMW-Kunst-Engagements in New York wurde kurze Zeit darauf von VW, Volkswagen AG, übertroffen, indem VW dem Museum of Modern Art und PS 1 (Zweigstelle des MOMA) in New York eine „noch großzügigere finanzielle Starthilfe“ gibt als BMW. „Wie viele Millionen der florierende Automobilkonzern (VW, Anm.) dafür lockermacht, wurde nicht verraten, anscheinend werden neue Rekorde gesetzt. (...)“ VW wird eine Ausstellung finanzieren, für die Künstler sich mit politischen, sozialen und ökologischen Problemen auseinandersetzen. „In der Partnerschaft, so Vorstandsvorsitzender Martin Winterkorn soll sich das Verantwortungsbewusstsein spiegeln, das die Autofirma der Umwelt und der Gesellschaft entgegenbringe. (...) VW komme es darauf an, die amerikanische Kultur besser zu verstehen. Und Beziehungen zu knüpfen.“ Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.05.2011, Feuilleton, S. 27.

Zeitraum von sechs Jahren in Großstädten verschiedener Kontinente gezeigt und diskutiert werden soll (Abb. 16). Im Projektverlauf sollen so genannte „Labs“, bestehend aus einem Team aus Architekten, Designer, Künstler, Wissenschaftler und anderen Personen, gebildet werden, die als Vordenker neue künstlerische Utopien und damit „gesellschaftliche Triebkraft für die Welt von morgen“ entwickeln sollen. Das Thema für das erste Lab in New York beschäftigt sich mit urbanem Leben („Confronting Comfort: the City and You“<sup>248</sup>). In Berlin formierte sich ein neues Lab-Team aus vier interdisziplinär arbeitenden Experten aus Europa und Honduras zum Thema Ideen und Handlungsempfehlungen zur Stadtentwicklung („city change“).<sup>249</sup> Die Zukunft der Städte und Megacities, urbane zeitgemäße Infrastruktur und intelligente Vernetzung seien die großen Fragen, denen sich die Lab-Projekte mit neuen Ideen widmen werden. Was BMW über das Guggenheim-Lab auf der visionären Ideenebene in Angriff nimmt, hat die Siemens AG 2011 in der Etablierung der neuen Sparte „Urbane Infrastruktur“ auf operativer Geschäftsebene begonnen, um dem erwarteten wachsenden Bedarf an ökologischen Technologien in den Weltmetropolen gerecht zu werden.<sup>250</sup> Das BMW Guggenheim Lab wird in der Unternehmensdarstellung als „urban think tank, community center, public gathering space“ bezeichnet. Das Programm arbeite als „mobiles Laboratorium“ zu Welthauptstädten mit dem Fokus auf zeitgemäße Stadtentwicklung, Architektur, Kunst, Design, Wissenschaft, Technologie, Erziehung und Nachhaltigkeit. Die Arbeit vor Ort ist internetgestützt (website, blogs, social website-Anbindung, Interaktivität). Bis 22.01.2013 wurde das Projekt in Mumbai, „Mumbai Lab City Projects“, veranstaltet. Das Mumbai Lab arbeitete mit lokalen Organisationen über stadtweiten Studien und Mumbai-spezifischen Design-Projekte, um nach Wegen zur effektiven und effizienten Neugestaltung öffentlicher Räume zu suchen. Diese Initiativen dienten nach Darstellung von BMW dazu, neue Wege für die Bürger, Designer und Vertreter der Stadt den öffentlichen Raum zu eröffnen, mit dem wechselseitigen Schwerpunkt zwischen dem Einzelnen und der Gemeinschaft - vom "Ich zum Wir" (BMW Website). Im Gegensatz zu andern Kulturprojekten von BMW sind im Falle des

---

<sup>248</sup> <http://www.bmwguggenheimlab.org/what-is-the-lab/people/lab-team-new-york> {abgerufen 09.01.2012}

<sup>249</sup> <http://www.bmwguggenheimlab.org/what-is-the-lab/people/berlin-lab-team> {abgerufen 09.01.2012}. Projektbeginn voraussichtlich Mai 2012.

<sup>250</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/gruene-infrastrukturprojekte-in-grosstaedten-siemens-ordnet-seine-geschaeftsbereiche-neu-1609993.html> {abgerufen 09.01.2012}

Guggenheim Labs mehrere öffentliche Stimmen zu verzeichnen. Deshalb wird auf die öffentliche Resonanz und andere Aspekte näher eingegangen. 24.000 Menschen hatten in Berlin das Projekt besucht, durchschnittlich 570 pro Tag. In Berlin wurde das BMW-Guggenheim-Lab-Projekt in der Öffentlichkeit sowohl positiv als auch kritisch oder ablehnend gesehen. Aufgrund von Bürgerprotesten wurde der ursprüngliche Austragungsort im Stadtteil Kreuzberg in einen anderen Teil der Stadt, Prenzlauer Berg, verlegt. Der technologische Leiter dieses Projekts, Carlo Ratti, zog einen Vergleich der politischen Bewegung des „arabischen Frühlings“ (2012) in Nordafrika mit einer im eigentlichen Sinne städtischen Renaissance im allgemeinen, wobei er indirekt das Guggenheim Lab Berlin meinte, – eine in der Öffentlichkeit als überzogen und abwegig aufgefasste Äußerung<sup>251</sup>, die ferner Anlass bot, in der Öffentlichkeit das gesamte Projekt infrage zu stellen<sup>252</sup>. Auch deshalb, weil die Projektfläche des Labs eine Brachfläche einer zeitweisen Nutzung zuführte und dadurch eine Verteuerung der Mieten in diesem Stadtviertel in Gang setzen könne. Ferner belege der Projektname, dass die Stadt Berlin keine zentrale Rolle bei dem Projektziel der Urbanitätsförderung, eigentlich einer kommunalen Aufgabe, spiele. Ferner wurde die internationale Zusammensetzung des Projektteams moniert; drei von vier Mitgliedern kamen nicht aus Berlin. Daraus wurde geschlossen, dass seitens BMW kein Interesse daran bestanden habe, eine Diskussion in Berlin aufkommen zu lassen. Außerdem wurde es als Oktroyierung und Respektlosigkeit angesehen, dass keine Fachleute vor Ort eingebunden worden waren, als müsse Wissen von außen in die Stadt gebracht werden. Der Begriff der Nachhaltigkeit im Projektzusammenhang wurde negativ aufgefasst. Nicht die Stadt habe nachhaltig von dem Projekt gelernt, sondern BMW habe lediglich von einem Imagetransfer „nachhaltig“ profitieren wollen. Ob jenseits kritischer Stimmen auch ein positiver Imagetransfer in Berlin gelungen ist, ist nicht nachweisbar, aber durchaus anzunehmen angesichts der hohen Besucherzahlen. Thomas Girst als Verantwortlicher bei BMW wurde von seinem ehemaligen Arbeitgeber, der Tageszeitung taz, Berlin, zu den Protesten befragt. Girst antwortete nicht direkt, sondern legte allgemein den Anspruch von BMW als kulturförderndes Unternehmen dar. Es sollten zahlrei-

---

<sup>251</sup> Vgl. Pilarczyk, Hannah, „BMW Guggenheim Lab: Occupy, sponsored by2, in: Spiegel Online, 27.07.2012

<sup>252</sup> „Keine BMW-Shows in Berlin“, anonymer Kommentar (von „guapito“), 27.3.12, Website taz.de <http://www.taz.de/Interview-mit-BMW-Kulturchef/Kommentare/!c90476/> {abgerufen 23.5.13}



che Institutionen einer Stadt eingebunden werden, ferner die Nachbarschaft und die Online-Community. Das scheint offensichtlich in Berlin nicht gelungen zu sein. Girst reagierte auf die Frage der „taz“ nach der BMW-seits postulierten langfristigen positiven Wahrnehmung des Unternehmens und der Marke BMW durch Kulturprojekte mit – als vorgestanzte aufgefassten<sup>253</sup> – Aussagen: „Die Subtilität des Auftritts zeugt von der Souveränität des Unternehmens. Es geht uns weder um Logo-Sponsoring noch um eine Omnipräsenz der Marke. Nichts sollte sich bei einem kulturellen Ereignis zwischen die Wahrnehmung des Betrachters und die Kunst selbst drängen“.<sup>254</sup> Eine ähnliche Formulierung verwendete Girst in dem Experteninterview zu vorliegender Arbeit: „Die Souveränität des Unternehmens zeigt sich in der Subtilität des Auftritts im Kulturbereich. Also wir wollen da nicht allzu marktschreierisch sein.“ Eine offene Stellungnahme hätte dem Berliner Projekt und dem Unternehmen BMW möglicherweise mehr genützt als PR-Formulierungen. Der Berliner Protest ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass zahlreiche Einwohner in ihren Stadtvierteln ein dauerndes Bleiberecht zu status-quo-Bedingungen in ihrem „Kiez“ wünschen. Die Stadt Berlin und seine Einwohner hatten bis 1990 jahrzehntelang im besonderen Maße von der „Berlinförderung“ profitiert. Als Berlin zu bundesdeutscher Hauptstadt bestimmt wurde, sind ehemalige Randbezirke Teil des neuen Stadtzentrums geworden. Es ist bis heute ein starker Zuzug zu verzeichnen und damit ein Ansteigen der Lebenshaltungskosten. Im Zusammenhang mit dem Lab-Projekt wurde auch die Ansiedelung des international erfolgreichen Künstlers Olafur Eliasson kritisiert, der im Prenzlauer Berg ein Atelier errichten ließ und zahlreiche Mitarbeiter eingestellt hat. Es geht bei den Protesten offensichtlich um die Festschreibung der eigenen Lebensumstände, weniger um das Projekt an sich. Dass durch eine Stadtentwicklung auch Arbeitsplätze geschaffen werden können, wie im Falle Eliasson, wurde seitens der Kritiker des BMW-Guggenheim-Lab-Projekts nicht berücksichtigt.

---

<sup>253</sup> taz.de, 27.03.2012, kommentar von Verena Nadorst, 28.3.12: „Der „Kulturchef“ beantwortet praktisch keine einzige der gestellten Fragen, sondern platziert lediglich seine vorformulierten Erklärungen.“

<sup>254</sup> taz.de, 27.03.2012, „Das Lab ist kein Ufo. Nach der Guggenheim-Lab-Pleite: BMW-Kulturchef Thomas Girst spricht über Vorurteile, PR-Tricks und private Sponsoren in der Kultur“

Auf Nachfrage bei BMW, welche Ergebnisse die verschiedenen Lab-Projekte erbracht haben, wurde für Berlin die „interaktive Fahrradkarte“<sup>255</sup> genannt, an der 5.000 Personen mitgewirkt haben. Für Mumbai sei eine Wassersitzbank entwickelt worden, die Wasser speichert und an heißen Tagen zur Verfügung stellt. Der Anspruch von BMW, eine „zukunftsorientierte Forschung“, „künstlerische Utopien“ und damit „gesellschaftliche Triebkraft für die Welt von morgen“ anzustoßen, ist bislang nicht durch wirklich bedeutende, innovative Ergebnisse dokumentiert. Es wurde von der BMW-Kulturabteilung aber mitgeteilt, dass „hundert wichtige Ideen“ entstanden seien, die im Oktober 2013 in einer Publikation veröffentlicht und in New York präsentiert würden.<sup>256</sup> Diese Publikation könnte abschließend über die Projektergebnisse informieren. Einige Ideen werden auf einer eigenen Website, „Mashable“, veröffentlicht<sup>257</sup>. Neben dem Postulat einer „urbanen Ideenschmiede“ wurde das Lab ferner als eine „multidisziplinäre Begegnungsstätte“<sup>258</sup> verstanden und als solche vom Publikum wahrgenommen. Das Lab-Team setzt sich stets aus mehreren Personen zusammen. Es könnte die Vermutung bestehen, dass BMW Teammitglieder gewinnt, die für ein geringes Entgelt Imagearbeit für BMW leisten. In Mumbai (November 2012) war die Architektin und Stadtentwicklerin Trupti Amritwar, die für das Mumbai Environmental and Social Network (MESN), eine Nichtregierungsorganisation, tätig ist, im Lab Team aktiv. Wie in Berlin wurde auch in Mumbai die Befürchtung geäußert, dass drei ausländische Teammitglieder den Einwohnern von Mumbai Vorschläge oktroyieren wollten. Amritwar äußerte in einem Interview die Hoffnung, dass das Lab dauerhaft eine Plattform in Mumbai biete, um Dinge, „die unter den Teppich gekehrt würden“, zur Diskussion zu stellen.<sup>259</sup> Ein anderes Teammitglied, der Niederländer Neville Mars, arbeitet als Architekt und Stadtplaner in China. Seine Karriere begann im Architekturbüro von Rem Koolhaas, und er hat unter anderen Projekten das Guggenheim Museum in Las Vegas geplant. Die Doktorandin Aisha Dasgupta, wohnhaft in Malawi, arbeitet an ihrer Dissertation über Bevölkerungsentwick-

---

<sup>255</sup> <http://www.bmwguggenheimlab.org/where-is-the-lab/berlin-lab/berlin-lab-city-projects/dynamic-connections-map> {abgerufen 9.7.13}

<sup>256</sup> Telefongespräch mit Leonie Laskowski, Abteilung Konzernkommunikation und Politik, Kulturengagement und Social Responsibility, 25.6.2013

<sup>257</sup> <http://mashable.com/2012/12/31/top-global-innovations/> {abgerufen 9.7.13}

<sup>258</sup> <http://www.bmw.com/com/de/insights/explore/guggenheim/index.html> {abgerufen 9.7.2013}

<sup>259</sup> „I hope that at least it will create a platform for dialogue to talk about issues that people typically want to put under the carpet.“ In: [http://blog.bmwguggenheimlab.org\(2012/11-meet-the-mumbai-lab-team-trupti-amritwar-vaitla/](http://blog.bmwguggenheimlab.org(2012/11-meet-the-mumbai-lab-team-trupti-amritwar-vaitla/) {abgerufen 13.3.13}

lung und Umwelt. Der mexikanische Künstler Héctor Zamora lebt in Sao Paulo, Brasilien und arbeitet hauptsächlich für den öffentlichen Raum. Er hat größere Projekte verwirklicht, die sich mit dem Thema der urbanen Architektur befassen. Ein möglicher Vorwurf, dass BMW seine Lab-Teammitgliedern finanziell ausbeute, ist aufgrund deren beruflicher Erfolge nicht anzunehmen. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass die Teammitglieder einen Vorteil für ihre Karriere und Publizität gesehen haben.

Die Kommunikationskanäle für die Guggenheim-Projekte bedienen sich des Internets. Das Prinzip der internetgestützten Markenführung wird auch für BMW-Produkte selbst angewandt; der amerikanische Zukunftsforscher und Managementbuchautor, Douglas Rushkoff, kommentierte dazu: „Heute diskutieren zu jedem Zeitpunkt mehr Konsumenten online über BMW-Produkte, als der Hersteller je mit Werbekampagnen erreichen könnte.“<sup>260</sup>

Mit dem Art-Car-Projekt fordert BMW, wie beschrieben, Künstler zur Gestaltung eines Autos auf, um aus einem Automobil ein Kunstwerk zu schaffen. 2011 fand in Basel eine Ausstellung statt, die umgekehrt das Auto zum Thema hat: „Fetisch Auto. Ich fahre, also bin ich“<sup>261</sup>, die das Automobil als „das wichtigste Kulturgut des 20. Jahrhunderts“ bezeichnet, das „die gesellschaftliche Entwicklung spiegele.“<sup>262</sup> Damit hat das Basler Museum die Interessenten richtig eingeschätzt. Dass die Zielgruppe von BMW als kunst-affin angesehen wird, zeigt sich, außer durch Kunst-Engagements, auch darin, dass BMW regelmäßig doppelseitige Anzeigen in der Zeitschrift „Artinvestor“ schaltet.<sup>263</sup>

Von 2005 bis 2011 war BMW Hauptförderer des „Kunstprojekts Petuel Park“<sup>264</sup>, ein Projekt im Rahmen von QUIVID, dem Kunst am Bau-Programm der Stadt München. In der Parkanlage nahe der Münchner Firmenzentrale von BMW ergänzen sich künstlerische Einzelpositionen zu einem komplexen Ge-

---

<sup>260</sup> Förster, Anja, Kreuz, Peter (2010): Nur Tote bleiben liegen. Entfesseln Sie das lebendige Potenzial in Ihrem Unternehmen, S. 79. Frankfurt am Main: Campus

<sup>261</sup> Museum Tinguely, Basel, 08.06. – 09.10.2011, [www.tinguely.ch](http://www.tinguely.ch)

<sup>262</sup> [http://www.tinguely.ch/de/ausstellungen\\_events/ausstellungen/2011/Fetisch-Auto.html](http://www.tinguely.ch/de/ausstellungen_events/ausstellungen/2011/Fetisch-Auto.html) {abgerufen 09.08.2011}

<sup>263</sup> Bsp.: Ausgabe 01/2012, Vertrieb ab Ende November 2011, Artinvestor, München: artpartners GmbH, Tochtergesellschaft von Finanzen Verlags GmbH, die u.a. das Finanzmagazin „Euro“ verlegt.

<sup>264</sup> Der Park wurde 2004 an dem Ort errichtet, wo zuvor die Stadtautobahn führte und 2002 in einen Tunnel verlegt worden war. Projektinformation: <http://www.quivid.com/new/seiten/projekte.php?id=2> {abgerufen 3.12.2011}

sambild, eine Idee des Münchner Künstlers Stephan Huber. Der Pavillon „Kubus im Petuel Park“ gehört zu QUIVID und zeigt Kunstausstellungen (Abb. 22).<sup>265</sup> Bogomir Ecker, geb. 1950 in Slowenien, platzierte in einem Heckenraum ein Periskop aus Holz, durch welches der Autoverkehr im unter dem Park führenden Tunnel beobachtet werden kann<sup>266</sup> (Abb. 19). Eine bis zu sieben Meter hohe Wasserfontäne auf einer Bachinsel schießt aus einem Paar „Stiefeln hervor; in Sichtweite am Gehweg hat Roman Signer, geb. 1938 in Appenzell, ein zweites Paar Stiefel abgestellt, aus dem stoßweise Luft entströmt<sup>267</sup> (Abb. 21). Mit weiteren Kunstwerken sind unter anderen Kiki Smith, New York, Rodney Graham, Vancouver und Hans van Houwelingen, Amsterdam, und Pia Stadtbäumer, Düsseldorf, (Abb. 20) beteiligt. BMW war der erste Partner des Ausstellungspavillons KUBUS im Park, ein Raum der Städtischen Galerie im Lenbachhaus, München.

Aus Anlass des 40jährigen kulturellen Engagements hat BMW 2011 für ein Buchobjekt den international bekannten und vielfach ausgezeichneten Grafiker Stefan Sagmeister (geb. 1962 in Bregenz, lebt in New York)<sup>268</sup> beauftragt. Die Publikation CULTURE<sup>269</sup> (Abb. 23) stellt die internationalen kulturellen Partnerschaften vor; verlegt in einer limitierten Auflage ist das Buch mit einer handsignierten Grafik nicht für den Handel bestimmt. Das Buch besitzt Rollen und kann ferngesteuert bewegt werden. Jedes Exemplar hat eine eigene Titelgestaltung, ist also ein Unikat. Durch seinen Objektcharakter wird das Buch selbst zum Kunstobjekt. Es verdeutlicht inhaltlich und formal den hohen

---

<sup>265</sup> <http://www.lenbachhaus.de/cms/index.php?id=19> {abgerufen 3.12.2011}

<sup>266</sup> „Ich weiß nicht genau, was alles tatsächlich öffentlicher Raum für mich ist. Es ist viel, wenn es gelingt, darin nur eine Sekunde eine provisorische, eine vorläufige Frage zu stellen. Vor diesem Hintergrund sind auch vorläufige Antworten interessant, weil sich auch in dem Moment, in dieser Sekunde ein kolossaler Gedanke an einen wenden kann.“ Mit diesen Worten hat Bogomir Ecker seine künstlerischen Interventionen beschrieben, wohl wissend, dass „der öffentliche Raum ein Kampfort der Aufmerksamkeiten geworden ist. [www.quivid.com](http://www.quivid.com), ebd.

<sup>267</sup> Kunstwerk „Zwei Paar Stiefel“, 2004. „Mit „Wasserstiefel – Luftstiefel“ hat der Schweizer Künstler Roman Signer, der Altmeister der vier elementaren Erscheinungen Feuer, Wasser, Erde und Luft, ein auf den ersten Blick unsichtbares Kunstwerk geschaffen, das beim zweiten genaueren Hinschauen für nur kurze Momente zum Leben erweckt wird: Idylle und Explosion, Stille und Chaos liegen dicht beieinander, auch als ironischer Verweis auf das Übereinander, das Verdoppeln urbaner Benutzeroberflächen in den in die Vertikale wachsenden Großstädten: unten der tosende Autoverkehr, oben der zur Erholung einladende Petuelpark, unten die laute Schnelligkeit, oben die leise Langsamkeit.“ [www.quivid.com](http://www.quivid.com), ebd.

<sup>268</sup> <http://www.sagmeister.com> {abgerufen 05.12.2011} | <http://www.welt.de/lifestyle/article5272981/Er-ist-der-Philosoph-unter-den-Designern.html> (abgerufen 05.12.2011)

<sup>269</sup>

[https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/de/pressDetail.html?outputChannelId=7&id=T0099255DE&left\\_menu\\_item=node\\_\\_2218](https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/de/pressDetail.html?outputChannelId=7&id=T0099255DE&left_menu_item=node__2218) {abgerufen 02.12.2011}

Kunstanspruch von BMW.<sup>270</sup> International wurde das Buchobjekt im Solomon R. Guggenheim Museum, New York, vorgestellt<sup>271</sup>, um die Verbindung zu einem renommierten Kunstumfeld herzustellen.

2012 begann BMW eine „Kunstpartnerschaft“ mit der Tate Gallery London, die 2013 für weitere vier Jahre erneuert wurde (Abb. 1 b, Performance-Foto einer Aufführung von Pablo Bronstein, „Constantinople Kaleidoscope, 2012<sup>272</sup>). Auch hier gilt das Prinzip der Wahl einer Institution von bedeutendem Rang. Der Begriff der Kunstpartnerschaft unterscheidet sich bewusst von einem als tendenziell negativ konotierten Sponsoring. Bei diesem Förderprojekt wendet sich BMW erstmals der modernen Kunstform der Performance zu mit einer Veranstaltungsreihe verschiedener Aufführungen' und interdisziplinärer Kunstformen, die im Museum selbst und online zu erleben sind. Zu den beauftragten Künstlern gehören Joan Jonas, Liu Ding und Charles Atlas. Im Februar 2013 wurde Suzanne Lacy mit der Performance „Silver Action“ präsentiert. Medial gestützt wird das Projekt durch einen Blog.<sup>273</sup> Bestandteil des Programms ist ferner das „BMW Tate Live: Thought Workshops“, eine Reihe partizipativer Diskussionsrunden mit Vortrag zum Thema Performancekunst.<sup>274</sup> Obwohl Performancekunst seit den 1960er Jahren gepflegt wird, ist eine Förderung durch Unternehmen ungewöhnlich. Indem sich BMW in Zusammenhang mit Performancekunst bringt, wird eine Fortschrittlichkeit gegenüber anderen Unternehmen und deren eher traditionellen Kunst-Engagements demonstriert.

---

<sup>270</sup> Film auf Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=2vwLB1a8QTA> {abgerufen 02.12.2011}. Auszu PR-Mitteilung BMW vom 09.03.2011: „

<sup>271</sup> BMW stellte am 28.11.2011 in New York bei einem Cocktailempfang das Buch gelandenen Gästen vor: „BMW Group invites you to celebrate the U.S. launch of Stefan Sagmeister's CULTURE book. Designer Stefan Sagmeister challenges you to race your remote-controlled book against his after you pick up your own unique signed and numbered copy of CULTURE. The special-edition publication honors 40 years of BMW Group's cultural engagement. Limited availability on books. Solomon R. Guggenheim Museum, New York.“

<sup>272</sup> Pablo Bronstein (geboren 1977 in Buenos Aires) ist ein Künstler mit Wohnsitz in London. Er ist spezialisiert auf architektonische Skizzen in Tusche und Gouache, in kunstvollen Rahmen, und Darstellung imaginierter Gebäude, im Stil des 18. Jahrhunderts in Frankreich sowie den 1980er Jahren. Sein Werk umfasst auch Live-Performances: Sein „Plaza Menuett“ für die Tate Triennale 2006 beteiligt choreografierte Bewegung in einem Barockraum mit ausgebildeten Tänzern. Zahlreiche internationale Ausstellungen, darunter in London: „Sechs einfache Schritte“ im ICA in London, Projekte an White Columns in New York. Pablo Bronstein, Cary Kwok & Djordje Ozbolt waren präsent während der Messe Liste zur Art Basel mit einem Tanz der Sieben Schleier bei Cooper Gallery in Dundee. Bronstein wird von Herald St. in London vertreten.

<sup>273</sup> [http://www.tate.org.uk/contextcomment/blogs/search?f\[0\]=im\\_vid\\_31%3A2254&solrsort=is\\_end\\_date%20asc%2C%20is\\_start\\_date%20asc%2C%20is\\_published\\_date%20desc](http://www.tate.org.uk/contextcomment/blogs/search?f[0]=im_vid_31%3A2254&solrsort=is_end_date%20asc%2C%20is_start_date%20asc%2C%20is_published_date%20desc)

<sup>274</sup> Kurzfilm zur BMW Tate Live 2013: [www.tate.org.uk/context-comment/blogs/bmw-tate-live-2013-programme-announced](http://www.tate.org.uk/context-comment/blogs/bmw-tate-live-2013-programme-announced)

Das Kunst-Engagement von BMW richtet sich nicht nur extern an die relevanten Zielgruppen, sondern auch intern an Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale oder in den Niederlassungen. Die Mitarbeiter werden über die von BMW geförderten Kunst-Events informiert und zur Teilnahme als Zuschauer angeregt. Seit 1998 wurde ein Intranet-Portal, genannt „Kulturmobile“<sup>275</sup>, eingerichtet mit dem Ziel, das kulturelle Interesse der Mitarbeiter zu wecken. Über dieses Portal informiert die Abteilung Kulturkommunikation vierteljährlich über die aktuellen Kunst- und Kulturengagements. In den Firmenräumlichkeiten der BMW Group werden, so publiziert es BMW im Internet, Werke der jüngsten Künstlergeneration gezeigt. 1989 wurde hausintern die „Galerie 71“ etabliert, wo Mitarbeiter ihre eigenen künstlerischen Arbeiten präsentieren können.<sup>276</sup> Damit drückt BMW die Wertschätzung für seine Unternehmensangehörigen aus und schafft so über die Kunst ein Forum für firmeninterne Kommunikation.

## **Fallbeispiel Deka**

### **Unternehmensprofil**

Der DekaBank-Konzern ist eine Investmentbank und eine Vermögensverwaltung. Das Unternehmen befindet sich zu 100 % im Besitz der deutschen Sparkassen, also in öffentlich-rechtlicher Hand.<sup>277</sup> Zusammen mit den Sparkassen ist die DekaBank der größte Kunstförderer in Deutschland. Als Fondsdienstleister und Dachverband der Sparkassen, Deutsche Girozentrale, hat die Deka folgende Geschäftsfelder: Vermögensverwaltung Kapitalmarkt, Vermögensverwaltung Immobilien, Firmenkundengeschäft, so genannt Corporate & Markets, Vertrieb Sparkassen. Hinzu kommen neun Firmenbereiche für interne Dienstleistungen. Mit einem verwalteten Fondsvermögen von über 20 Milliar-

---

<sup>275</sup> file:///Users/gold/Desktop/BMW%20Group.webarchive {abgerufen 13.01.2012}

<sup>276</sup> file:///Users/gold/Desktop/BMW%20Group.webarchive {abgerufen 13.01.2012}

<sup>277</sup> Einem öffentlich-rechtlichen Bankinstitut „ist die Aufgabe gestellt, aus dem öffentlichen Interesse erwachsende oder darin begründete Bankgeschäfte zu erledigen.“ [http://de.wikipedia.org/wiki/Öffentlich-rechtliches\\_Kreditinstitut](http://de.wikipedia.org/wiki/Öffentlich-rechtliches_Kreditinstitut) {abgerufen 04.12.2011} Ferner: „Die Sparkassen haben die Geld- und Kreditversorgung der Bevölkerung in ihrem regionalen Bereich zu gewährleisten sowie den Mittelstand zu fördern. Die Länder bedienen sich ihrer gemeinsam mit dem jeweiligen Sparkassenverband getragenen Landesbank als Hausbank. (...)“ „Banken mit Sonderaufgaben wie die Deka „stellen als Spezialbanken ergänzende staatliche Mittel zur Verfügung, damit gesamtwirtschaftlich gewollte Investitionen früh realisiert werden können.“ Alle öffentlichen Bankinstitute haben einen Marktanteil von über 24 % (2010) mit einer Bilanzsumme von über 46 % von allen Banken in Deutschland. Ebd.

den Euro und über vier Millionen betreuten Depots und Konzernstandorten in Luxemburg und der Schweiz ist der DekaBank-Konzern eine der größten Vermögensverwalter, so genannter *Asset Manager*, in Deutschland.<sup>278</sup> Die Bilanzsumme 2010 betrug 130,3 Milliarden Euro<sup>279</sup> bei einem Konzernüberschuss von 647,87 Mio. Euro.<sup>280</sup> Im DekaBank-Konzern sind 3.500 Mitarbeiter beschäftigt. Die Deka-Zentrale ist im Trianon-Hochhaus in Frankfurt am Main untergebracht.

### **Kunst-Engagement: Konzept**

Die Deka ist als langjähriger Förderpartner des MMK Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main<sup>281</sup> an Projektförderung, beispielsweise an der Finanzierung der Ausstellung „Parallels – Fotografie Highlights“, beteiligt, neben der Helaba und dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Weitere Kunstinstitutionen werden von der Deka finanziell unterstützt, unter anderen: Staatliche Museen zu Berlin, Museumsinsel Berlin, Alte Nationalgalerie Berlin, Staatliche Kunstsammlungen Dresden.

Seit 2003 baut die DekaBank ihre Kunstsammlung des 21. Jahrhunderts auf. Sie umfasst derzeit knapp 900 Arbeiten der Malerei, Fotografie, Skulptur und Installationskunst und gehört zu den jüngsten Unternehmenssammlungen in Frankfurt am Main. „Die internationale Kunstsammlung zeigt ein besonderes Interesse an avantgardistischen Tendenzen und begibt sich auf ein Feld junger Positionen. Als täglicher Begleiter der Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden der DekaBank werden die Werke auf den Etagen nach konzeptionellen Gesichtspunkten gehängt, die gesellschaftliche Themen wie zum Beispiel Globalisierung, Natur und Urbanität aufgreifen.“<sup>282</sup> Als „Spiegel der Gesell-

---

<sup>278</sup> <https://www.deka.de/decontent/meta/ueberuns.jsp> {abgerufen 04.12.2011}

<sup>279</sup> <http://gb2010.dekabank.de/reports/dekabank/annual/2010/gb/German/0.html> {abgerufen 04.12.2011}

<sup>280</sup> <http://gb2010.dekabank.de/reports/dekabank/annual/2010/gb/German/0.html> {abgerufen 04.12.2011}

<sup>281</sup> „Mit dem Partnermodell beschreiten das MMK, seine Partner und die Stadt Frankfurt einen nachhaltigen und innovativen Weg der Kunstförderung. Vor allem in einem Punkt ist das Partnermodell außergewöhnlich, garantiert es als Public Private Partnership die so wichtige langfristige Planungssicherheit für museumsspezifische Aufgaben wie die Erweiterung der international bedeutenden Sammlung des MMK. Das Partnermodell des MMK hat in den vergangenen Jahren weltweit Beachtung gefunden und steht für eine verantwortungsbewusste Museums- und Sammlungspolitik. Die Partner unterstützen die vornehmste und originärste Aufgabe eines Museums. Sie bürgen für die Unabhängigkeit und gewährleisten die qualitätvolle Erweiterung der Sammlung. Mit diesem Modell verbindet sich schließlich auch ein herausragendes kulturelles Engagement, das in seiner Nachhaltigkeit weit über die punktuelle Förderung von Events und temporären Ausstellungen hinausgeht. Die partnerschaftliche Beziehung zwischen dem Museum und den Unternehmen wird geprägt durch ein dauerhaftes und in die Zukunft orientiertes Handeln.“ <http://www.mmk-frankfurt.de/de/partner/die-partner-des-mmk/> {abgerufen 04.12.2011}

<sup>282</sup> Etagentafel im Vorraum zu den Aufzügen einer Etage, DekaBank. Zu jedem thematischen Konzept ist auf der Tafel ein anspruchsvoller, informativer Einführungstext eines Kunsthistorikers zu lesen.

schaft“ soll die Sammlung eben nicht nur repräsentative Bedürfnisse erfüllen, sondern – als Bestandteil der Unternehmenskultur – für das gesellschaftliche Engagement der DekaBank stehen.<sup>283</sup> Die Kunstvermittlung ist ein wichtiges Anliegen des Deka-Kunstkonzepts. Es finden jährliche Führungen für die Öffentlichkeit im Rahmen von „Kunst privat“ statt; auch können private Gruppen nach Anmeldung die Kunstsammlung in der Frankfurter Deka-Zentrale besuchen. In der Luxemburger Niederlassung findet in regelmäßigen Abständen „Szenenwechsel“ statt; auf allen Etagen werden Kunstwerke umgehängt. Dadurch entstehen neue Anlässe zur Kommunikation; nach der Deka-Expertise sei ein Szenenwechsel jedes Mal spannend, denn neue Begegnungen und neue Gegenüberstellungen der Kunstwerke bewirkten neue Sichtweisen auf die Kunstsammlung.

### **Kunst-Engagement: Praxis**

Im Frankfurter Trianon-Hochhaus befindet sich die Kunstsammlung. Es sind beinahe auf jeder Etage – im Vorraum bei den Aufzügen und in den Fluren vor den Einzelbüros – Kunstwerke platziert, in der Regel zwei Positionen in einer Gegenüberstellung. Jede mit Kunst ausgestattete Etage trägt ein Motto (das mit der dort untergebrachten Firmenabteilung inhaltlich nicht zusammenhängt), z.B.: Urbanität, Natur und Kultur und Kulturelle Identitäten. Beispielhaft werden einige Kunstinstallationen beschrieben.

**Daniel Pflumm (geb. 1968 Genf) , „O.T.“, 63 x 80 x 15 + 72 x 85 x 15 cm/  
Tobias Rehberger (geb. 1966 Esslingen), „Kaputte Zwergenmutter“, 3  
Objekte aus Draht, Holz, Klebeband, Papier“, ca. 70 x 50 x 30 cm, 2004.  
40. Etage (Abteilung Asset Management). (Anh. IV, Abb. 24)**

Seit Anfang des 20. Jahrhunderts stellen immer mehr Künstler die traditionellen Regeln klassischer Kunstgattungen infrage, indem sie mit kunstfremden Werkstoffen experimentieren und neue Ausdrucksmöglichkeiten erforschen. Dabei hinterfragen sie traditionelle Themen gleichermaßen wie Materialien und Techniken der Kunst.<sup>284</sup> Dazu zählt Daniel Pflumm. Zwei Leuchtkästen des Künstlers ironisieren die Dominanz von Firmenlogos, indem sie die Signalwirkung durch die Beleuchtung verstärken. Anstelle einer konkreten Markenbot-

<sup>283</sup> <http://www.dekabank.de/db/de/konzern/engagement/kunstsammlung.jsp> {abgerufen 04.12.2011}

<sup>284</sup> Vgl. Etagentafel im Aufzugsvorraum, 41. OG Deka, „Künstlersiche Traditionen auf dem Prüfstand“



schaft, werden Phantasie-Logos auf ihre Form reduziert und einer Bedeutung oder Information entkleidet. Gleichzeitig verweist der Künstler auf das Thema Konsum als Ausdruck moderner Gesellschaften und nähert sich, ob ernst oder ironisch gemeint, spielerisch oder apodiktisch, dem Phänomen Konsum und seinen sinnlichen Verführungen.<sup>285</sup> Die Ästhetisierung der offensichtlichen Konsumkritik könnte aber auch affirmativ wahrgenommen werden und sich damit in das Gegenteil kehren. Bei einer Firmenkunstsammlung stellt sich die Frage, inwieweit eine kritische Position nicht durch ihren Ort der Präsentation annulliert oder zumindest abgeschwächt wird. Es entsteht ein Widerspruch durch die Aneignung am Ort eines Bankgebäudes. Das Logo der Deka wurde von Pflumm nicht dargestellt, doch eine dekorative, ikonenhafte Wirkung von Firmenlogos allgemein ironisiert. Die Kraft seiner Kritik wird „in der Höhle des Löwen“ wahrscheinlich absorbiert. Hier zeigt sich das grundsätzliche Problem von „kritischer Kunst“ im Unternehmenskontext.

Zu den leuchtenden Symbolen stehen zarte skulpturale Arbeiten des Künstlers Tobias Rehberger gegenüber. Schon ihr Werktitel „Kaputte Zwergenmutter“ ist bizarr und enigmatisch. Die Kunstabteilung der Deka kommentiert das Oeuvre des Künstlers, der die korrespondierende Position zu Pflumm geschaffen hat: „Für Tobias Rehberger ist die Verunsicherung der beste Kick für die Kunst. Seine Modelle, Bilder und Skulpturen oszillierten zwischen Funktionalität und Nutzlosigkeit.“<sup>286</sup> Der Künstler hat verschiedenartige Papierblumen in der Technik der japanischen Papierfaltkunst Origami geschaffen, die er im Moment des Vergehens dargestellt hat. Sie können als ein *memento mori*, als ein Hinweis auf die Vergänglichkeit allen Seins, gedeutet werden. Die Objekte sind in kleinen Gruppen zusammengefasst und in musealen Schaukästen aus Acrylglas konserviert. Sie werden auf hohem Sockel wie materiell kostbare Objekte oder Schmuck präsentiert. Rehbergers Installation für die Deka ist dysfunktional, ironisch und dekokrativ zugleich. Der Werktitel „Kaputte Zwergenmutter“ deutet auf eine zerstörte Idylle hin oder einen Ausstieg aus einer esoterischen Phantasiewelt, in die sich manche Menschen flüchten.<sup>287</sup>

---

<sup>285</sup> Vgl. Etagentafel im Aufzugsvorraum, 18. OG Deka „Konsum. Hüllen der Verführung“

<sup>286</sup> Informationsblatt DekaBank Kunstsammlung 17.11.2010.

<sup>287</sup> Vgl. anstatt vieler: [www.natur-welten.de](http://www.natur-welten.de) - Eine erwachsene Frau bezeichnet sich als „Sian, Elfenbeauftragte und Zwergenmutter“ und hat sich eine Phantasiebiographie ersonnen: „Sian, bereits als Kind hellseht und mit Naturwesen sprechend, filzt seit vielen Jahren aus pflanzengefärbter Wolle Körper für

Der Kommentar der Deka, dass „Verunsicherung der beste Kick für die Kunst“ sei, ist nicht spezifisch nur auf Rehberger zutreffend und kann als inhaltliches Konzept zur Sammlung aufgefasst werden. Die Präsentation der Arbeit zusammen mit Daniel Pflumms leuchtenden *Icons* oder Logos Im Foyer vor den Bürotrakten wirkt ästhetisierend auf die Objekte, die vor dem Fond des grauen Teppichbodens und der weißen Wände mit Glastüren eine besonders starke Leuchtkraft entwickeln. Ein Kommentar der Künstler war nicht zu ermitteln. Die Ästhetik ihrer Installation steht auf dem ersten Blick im Vordergrund, und eine Absicht der Verunsicherung der Betrachter ist nicht sofort auszumachen. Diese Installation war Anlass für eine kunstpädagogische Arbeit mit Kindern der Mitarbeiter. Die Kinder waren von den Rehberger-Objekten begeistert und begannen, selbst mit buntem Papier Blumen oder andere Objekte zu den ausgestellten Werken zu falten. Der kindliche, vorbehaltlose Enthusiasmus wurde von einigen Mitarbeitern dieser Etage nicht geteilt, im Gegenteil. Die Installation war häufig Anlass für kontroverse Kommunikation. Die Einfachheit des Materials wurde von manchen als nicht kunstwürdig wahrgenommen, auch der Werktitel stieß auf Unverständnis. Außer Kritik wurden indes auch positive Meinungen geäußert.

**Franz West (geb. 1947 Wien) / Jeroen de Rijke (1970-2006) und Willem de Rooj (geb. 1969 Brouwershaven, Niederlande), „Anatolia Kemerihisar late 19th century“, C-Print 144 x 304 cm, 2003. 14. Etage (Thema: Kulturelle Identitäten).** (Abb. 25, 26)

Diese Etagen-Installation wurde im Unternehmen im besonderen Maße kontrovers diskutiert. Franz West's Stuhlinstallation wurde nicht als Kunstwerk, sondern als Einrichtungsgegenstand angesehen, hin und her geschoben und auch benutzt. Der ironische Aspekt dieser Arbeit blieb einigen Mitarbeitern dieser Etage verschlossen. Schwierig gestaltete sich für viele Betrachter der ästhetische oder intellektuelle Zugang zu der großformatigen Schwarzweiß-Fotografie des Künstlerduos de Rijke/de Rooj. Eine Fotografie eines Wandteppichs für Kunst zu akzeptieren, überforderte einige Rezipienten, da dieses Werk nicht ihrer Auffassung von Kunst entsprach. Dabei ist die gesamte In-

---

Naturwesen, empfängt ihre Botschaft und gibt ihr Wissen in der Akademie für die hohe Schule der Naturwelten weiter. Sie ist deren Gründerin und führt seit 2011 die erste Elfenbeauftragtenschule in Deutschland.“ Von ihr ist ein Buch mit dem Titel: Dim-Hie-Trie. Reisen zwischen die Welten“ erschienen, das sich an Leser richtet, die ihre Flucht aus der Realität teilen.

stallation schlüssig; sie bildet eine inhaltliche und formelle Klammer. Indem alltägliche Gegenstände, Stuhl und Teppich, aus ihrer Profanität gerissen und in einen Kunstzusammenhang gestellt werden, wird ein neuer, abstrahierender Blick auf sie evoziert. Beide Objekte bieten in ihrer eigentlichen Funktion Schutz – Schutz vor Kälte oder vor Schmutz einer Bodenfläche. Der C-Print verbildlicht eine doppelte Abstraktionsleistung: Ein Gebrauchsgegenstand, seiner Funktion und seines kulturellen Kontextes enthoben, wird zum Ausstellungsgegenstand und in der fotografischen Abbildung ein weiteres Mal am Ort der Präsentation abstrahiert, wobei die schwarzweiße Wiedergabe die Farbkraft und Farbsymbolik des Objekts auslöst. Die Problematik „Kulturelle Identitäten“ kann auf diese Weise treffend verdeutlicht werden, falls der Betrachter die Bereitschaft zur Reflexion aufbringt. Da die Kunstvermittlung der Deko ein wichtiges Anliegen ist, wird auf dieser – wie auf jeder Etage – vor der Kunstinstallation eine Informationstafel aufgestellt. Ein Textausschnitt aus der Tafel zur 14. Etage lautet: „ Unter dem Thema „Kulturelle Identitäten: Blick in fremde Welten“ nähern sich Künstler mit ihren Werken den vielfältigen Ausprägungen von kulturellen Verbindungen und Abgrenzungen als ein Merkmal einer globalisierten Welt an. Viele Menschen suchen die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft mit ähnlichen Wertvorstellungen, die uns ein Gefühl von Schutz und Bindung bieten kann – ein Phänomen, das die Soziologie mit dem Begriff der „kulturellen Identität“ beschreibt. Ob man sich nun durch eine gemeinsame Religion, Tradition oder ein gemeinsames Hobby verbunden fühlt, die Zugehörigkeit zu einer kulturellen Identität ist immer auch mit der Abgrenzung von anderen verbunden.“<sup>288</sup>

**Iza Genzken (geb. 1948 Bad Oldesloe) „Luxury Cottage - Montauk“ in Zusammenarbeit mit Roger Bundschuh, Corian und Seide, 78 x 90 x 111 cm, 2000 / Sarah Morris (geb. 1967 London). 9. Etage (Thema: Urbanität) (Abb. 27, 28)**

„Die Architektur als Zeichensysteme der Moderne“ beschreibt die DekoBank in ihrem Informationsblatt (19.11.10) die thematische Klammer beider Positionen

---

<sup>288</sup> Ferner heißt es auf der Erklärungstafel: „Die künstlerischen Positionen auf dieser Etage dokumentieren die kulturelle Vielfalt in Großstädten, beschäftigen sich mit den Eigenarten bestimmter Gesellschaftsschichten und Subkulturen oder decken politische Missstände auf. Obwohl sich die Bilder stark voneinander unterscheiden, kreisen sie alle um die Frage nach Zugehörigkeit und Abgrenzung. Dabei gelingt es der Kunst, fremde Welten für den Betrachter zugänglich zu machen und so die Grenzen kultureller Identität zu überwinden.“

der Künstlerinnen Genzken und Morris. Iza Genzken wurde 2002 durch ihre Teilnahme an der „Documenta Kassel“ einem größeren Kunstpublikum durch utopische, abstrakte Architekturmodell aus farbigen Glaselementen bekannt. Mit „Luxury Cottage“ verfolgt die Künstlerin weiterhin das Architekturthema, indes losgelöst von üblicher Vorstellung, was Architektur sei: „Die Architektur als Zeichensystem der Moderne, aber auch der bildhauerische Entwurf von Häusern bilden wichtige Momente in Genzkens Werk. Ihr "Luxury Cottage" versteht sich als Modell eines Ferienhauses für ein Strandgrundstück in Long Island. Das gemeinsam mit dem Architekten Roger Bundschuh entwickelte Gebäude nimmt die modernistische Vorstellung eines offen strukturierten Raumes ernst und übersetzt die mit dem Namen „Montauk“ verbundene Vorstellung von Luxus und New Yorker Großbürgertum in einen städtischen Bau an einem nicht-städtischen Ort. Real wäre die oberste Etage des im Maßstab 1:50 angelegten Gebäudes zehn Meter hoch. Genzkens Hochhaus-Skulptur wirkt so wie eine Architekturvision, die mit dem Topos der Exklusivität spielt und dennoch von dem Wunsch geprägt ist, auch so zu leben: Das Modell am Strand scheint auf seine Realisierung nur zu warten, so utopisch diese auch sein mag.“<sup>289</sup> Das Motto der Etage, Urbanität, wird auf überraschende Weise umgesetzt; nicht die von Genzken erwarteten Hochhaus-Modelle werden präsentiert, sondern ein surreales Objekt. Sarah Morris nimmt die Fassadengliederung eines Hochhauses auf, um sie ausschnitthaft in großformatigen, mit Haushaltslack bemalten Leinwänden zu interpretieren. Ein raffiniertes Liniengeflecht über Farbfeldern sind von großem ästhetischen Reiz, insbesondere ihre Arbeit „Pools – Fontainebleau II Miami“. Die Architekturfassade gerät bei Morris zur urabenen, abstrakten Form mit zeichenhaftem Charakter. Auf der Etagentafel der Dekas ist zum Thema Urbanität folgender Erklärungstext (Ausschnitt) zu lesen: „Zeitgenössische Künstler nähern sich dem Thema Stadt als Motiv der Kunst in vielfältiger Weise und in unterschiedlichen Medien wie Malerei, Fotografie, Skulptur und Plastik. Sie spannen den thematischen Bogen von Globalisierungstendenzen und ökologischen Problemen bis hin zu Fragen der Vereinzelung und Entfremdung des Individuums in modernen Metropolen. Daneben können auch städtische Architekturen den Ausgangspunkt künstlerischer Auseinandersetzung mit dem

---

<sup>289</sup> Informationsblatt DekasBank Kunstsammlung, 17.11.2011.

urbanen Raum bilden.“ Der Einführungstext zu dieser Arbeit beschreibt Architektur als „Zeichensystem der Moderne“. Ein Zeichensystem oder die Semiotik im Sinne von Bilderschrift ist ein Begriff aus der philosophischen Erkenntnistheorie, der in der Kulturwissenschaft Anwendung findet. Der Linguist Jan Mukarovsky hat das Konzept der *ästhetischen Funktion* eingeführt. Obwohl abhängig vom rezipierenden Subjekt, wird sie von einer ästhetischen Norm bestimmt, die in der Gesellschaft vorherrscht. Die Arbeit von Iza Genzken kann jedoch nicht als normgebend (miss)verstanden werden, da sie sich surrealistischer Bildmethoden – dysfunktional und frei assoziativ – bedient.

**Florian Pumhösl (geb. 1971 Wien), „Humanistische und ökologische Republik“, 2000/2004. Betonfertigteile, Profilit-Bauglaselemente, Dachelemente, Holz, variable Maße. Mezzanin-Etage. (Abb. 29)**

Die DekaBank-Kunstabteilung interpretiert das Werk wie folgt: „Gebaute Architektur bedeutet immer auch Repräsentation. Florian Pumhösl untersucht in seiner Installation vor diesem Hintergrund Gebäudeformen aus Madagaskar, einem Entwicklungsland, das eine eigene Architektur hervorgebracht hat. Seine vor Ort gewonnene Erkenntnis hat er in eine fiktive, in ihrer Idealität utopische Stadtsituation übertragen, die das Formenvokabular der klassischen Moderne mit der Bauweise Madagaskars verbindet. Verschiedene Techniken der Abbildung – von maßstabgetreuen Reproduktionen, assoziativen Annäherungen bis hin zu recherchierten Dokumenten – werden in architektonische Versatzstücke wie Fassaden und Wandteile, Dachelemente und Modelle von Musterhäusern übersetzt. Der Titel zitiert den ehemals marxistischen Präsidenten Madagaskars, der 1998 verkündete, er werde das Land in die „erste humanistische und ökologische Republik der Welt“ verwandeln.“<sup>290</sup> Architektur ist ein thematischer Schwerpunkt in den Sammlungsstücken. Die DekaBank vergibt den Deutschen Hochhauspreis und sucht in dem Förderkonzept des Kunst-Engagements die Verbindung von Kunst und Architektur.

---

<sup>290</sup> Informationsblatt DekaBank Kunstsammlung, 17.11.2010

**Liam Gillick (geb. 1964 Aylesbury, U.K.), Deckeninstallation „Applied Discussion Platform“, eloxiertes Aluminium und pulverbeschichtete Aluminiumbleche / Wandmalerei „Renovation Filtration“, 2003. (Abb. 30)**

Vor dem großen Versammlungsraum, in dem Konferenzen und Vorträge stattfinden, wurde an Wand und Decke eine raumübergreifende Installation realisiert. Es ist Teil des Fokus der Sammlung auf geometrische künstlerische Positionen, wie diejenigen von Pummkösel, Genzken und Morris und auch Lulic. Das Werk „Applied Discussion Platform“ ist als Auftragsarbeit entstanden und hebt durch seine raumgreifende Platzierung den Türbereich des Raums optisch hervor. Es entstand ein „Szenario“, in dem unterschiedliche räumliche Ebenen miteinander verbunden sind. Die Farben, die Firmenlogos entnommen wurden, deuten auf kommerzielle Zusammenhänge hin und wurden bewusst als Ausdrucksträger eingesetzt. Dieses Kunstwerk thematisiert den Ort, für den es entstanden ist.

**Marko Lulic (geb. 1972 Wien), „Entertainment Center Mies (rot)“, Plexiglas, 200 x 400 x 150 cm. 40. Etage (Thema: Kunst & Design). (Abb. 31)**

Marko Lulics Installationen und Objekte sind in internationalen Kunstinstitutionen zu sehen (Secession in Wien, Museum für Gegenwartskunst In Belgrad). Ihn interessiert die Beziehung zwischen Form und Utopie. Die Hommage an Mies van der Rohe realisierte der Künstler im zeitgemäßen Werkstoff Plexiglas. Indem das dominante Rot durch die Halbtransparenz des Materials gedämpft wird, wirkt es weniger massiv und legt dabei den strukturellen Aufbau seiner Skulptur frei. Das Thema dieser Etage, Kunst & Design, weist auf den wechselseitigen Einfluss von zeitgenössischem Design und Gegenwartskunst hin und auch auf den Stellenwert von Design in Industrie und Unternehmen. Marko Lulics Installation macht auf das Phänomen aufmerksam, wie Design durch den Kunstzusammenhang und den Ort seiner Präsentation zum Kunstwerk erhoben wird.<sup>291</sup> Diese Arbeit erinnert an Design-Regale,

---

<sup>291</sup> Im Text der Etagentafel heißt es dazu: „Mit dem Ende des 20. Jahrhunderts verschwimmen die Grenzen zwischen Design, Popkultur und Subkultur einerseits und Hochkultur andererseits. Sei es als Corporate Design, das das visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens bestimmt, als Produktdesign, das sich mit der Gestalt industriell gefertigter Produkte befasst, oder als Transportation Design, bei dem vor allem Automobile, aber auch andere Fahrzeuge entwickelt werden: Die heutige Gesellschaft wird vom Design wesentlich bestimmt und geprägt und beim Einzelnen werden Wiedererkennungswerte, Möglichkeiten zur Identifikation und Abgrenzung geschaffen (...).“

wie sie von USM-Haller gefertigt werden und in Büros der Führungskräfte stehen. Es ist anzunehmen, dass eine subtile Ironie vom Künstler beabsichtigt ist.

Der Ort aller erwähnten Kunstwerke sind die Vorräume zu den Aufzügen einer Etage. Tritt der Besucher aus dem Fahrstuhl in den Raum ein, wird er in seiner Erwartungshaltung eines nüchternen Vorrums indes durch den starken Eindruck der Kunstinstallationen überrascht. Der Raumgröße erlaubt die Betrachtung sowohl aus der Nähe als auch mit Abstand von ungefähr zehn Metern; ein Kunstwerk kann umschritten und somit aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Mehrteilige Installationen werden, sofern sie ein geringes Gewicht haben, gelegentlich von Mitarbeitern an einen anderen Ort getragen, aus Freude am Spiel, aus mangelnder Anerkennung des Kunst-Status (Stühle von Franz West, z.B.) oder aus kommunikativen, gruppendynamischen Prozessen heraus. Die Beteiligung und Einbindung der Mitarbeiter zeigt sich auch in diesem Verhalten, wenn auch nicht unbedingt von der Deka gewünscht; gleichwohl wird deutlich, dass Kunst die Menschen berührt und nicht gleichgültig lässt.

**DekaBank - Ausstellung „Next Generation - Junge Künstler der Deka-Bank Sammlung“ 44. OG Trianon-Hochhaus, Frankfurt am Main (seit 2011) (Abb. II a+b)**

Eine neuere Ausstellung zeigt Werke von Taryn Simon, Ron Terada, Annette Kelm oder Tobias Zielony. Es handelt sich um im Kunstmarkt nicht etablierte Künstlerinnen und Künstler, die in den letzten Jahren aber eine „beachtenswerte künstlerische Entwicklung“ (Deka-Mitteilung) erreicht haben. Der Fokus liegt auf dem Zwiegespräch dieser Arbeiten mit Werken von Akademieabsolventen. Ein Beispiel stellt die Arbeit von Stephen Suckale dar; er ist im sogenannten „Frankfurter Kabinett“, das künftig Absolventen der Staatlichen Hochschule für Bildende Künste - Städelschule in Frankfurt am Main vorbehalten sein wird, als einer der ersten vertreten; gefolgt von Flo Maak 2012. Stephen Suckale (geb. 1979 in Frankfurt/Main) greift in seinen fotografischen Arbeiten Ereignisse aus Geschichte, Popkultur und Politik auf. Bei diesem Werk bezieht sich der Künstler auf Fotografien von William Eggleston, „Los Alamos“ - (US-Atomwaffenprogramm). Flo Maak (geb 1980 in Fulda), studierte 2004-09 Stä-

delschule Frankfurt, 2001-09 Kunstgeschichte, Philosophie und Soziologie, Goethe-Universität Frankfurt am Main. Werke des Künstlers wurden 2012 in der Galerie Bernhard Knaus in Frankfurt und 2009 im Portikus Frankfurt im Rahmen einer Gruppenausstellung gezeigt. Von beiden Künstlern, Suckale und Maak, wurden ausgesprochen dekorative Werke ausgewählt, die am Ort ihrer Präsentation, einem Konferenzraum, zusammen mit dem Mobiliar wie chic Designobjekte wirken. Die inhaltliche Bezugnahme auf Los Alamos wirkt seltsam deplatziert und wirft die Frage auf, ob ein Betrachter sich tatsächlich während einer Konferenzsituation mit dem Thema befassen wird und was bei ihm im Bankenkontext ausgelöst werden soll. Der dekorative Aspekt der Kunstpräsentation erscheint vorherrschend.

Das von der Deka-Expertin für die Unternehmenssammlung postulierte „Interesse an avantgardistischen Tendenzen“ und dem „Feld junger Positionen“ ist bei der Kunstsammlung der Bank insgesamt eingeschränkt nachvollziehbar. Die Kunstpräsentationen im Kontext der Firmenräumlichkeiten wirken eher ästhetisiert, „gezähmt“ und dekorativ als avantgardistisch oder kontrovers. Die Kuntauswahl verdeutlicht aber auch ein grundsätzliches Problem der aktuellen Kunst. Seit dem späten 19. Jahrhundert, als sich die Kunst von ihren Kontexten und Auftraggebern zu lösen begann, die naturalistisch-figurative Kunst von einer zunehmenden Abstraktion ersetzt wurde und schließlich in die Darstellung der Malmittel oder Kunstkontexte (Yves Klein) mündete, sind der bildenden Kunst die revolutionären Neuerungen nahezu abhanden gekommen und Provokationen zur Norm geronnen (Jonathan Meese, Santiago Serra). Es scheint in der Kunst nahezu alles ausführlich thematisiert worden zu sein, und eine „Avantgarde“ in der Gegenwartskunst wirkt eher selbstbezüglich oder epigonal als innovativ. Im Kunstmarkt und im Unternehmenskontext hat es gelegentlich den Anschein, als gingen Künstler in vorseilender Beflissenheit auf (vermutete) ästhetische Wünsche ihrer Kunden ein. Dass die Kunstsammlung als „Spiegel der Gesellschaft“ stehen soll, ist bei Deka-Kunstsammlung in dem Sinne eingelöst worden, als dass gesellschaftliche relevante Aspekte wie Urbanität, Mobilität oder Migration in Themenblöcken aufgegriffen werden. Dass die Kunstsammlung ein Spiegel der Gesellschaft sein soll, wird teilweise und in Ansätzen erfüllt, aber zahlreiche Themen oder Darstellungsformen



werden ausgeklammert. Es ist zu bedenken, dass eine Kunstausswahl durch den Bürokontext eingeschränkt ist. Darstellungen menschlicher Abgründe, politischer Verfolgung, Gewalt und Unterdrückung, aber auch Aktdarstellungen wären als Raumausstattung deplatziert und könnten sogar als zynisch wahrgenommen werden. Ein Unternehmensumfeld stellt keinen neutralen Ort für gesellschaftspolitische Diskussionen dar. Bei diesem Fallbeispiel, aber auch bei den anderen, stellt sich das grundsätzliche Problem, einen Spagat zwischen fortschrittlichem Anspruch und Rücksichtnahme auf die kontextuellen Gegebenheiten vollbringen zu müssen.

Nach Aussage der Expertin soll die Kunstsammlung für das „gesellschaftliche Engagement“ der DekaBank stehen. Auf der Firmenwebsite wird hierzu folgender Text veröffentlicht: „Unser Engagement. / Wir nehmen unsere Verantwortung ernst. / Als Teil der Gesellschaft und der Sparkassen-Finanzgruppe sieht die DekaBank eine besondere Verpflichtung darin, sich in übergeordnetem Maße zu engagieren. Zu den Schwerpunkten unseres gesellschaftlichen Engagements gehört die Förderung zeitgenössischer Kunst und Architektur sowie der Wissenschaft, sozialer Projekte und des Sports. Dabei arbeiten wir eng mit renommierten Institutionen zusammen und legen besonderen Wert auf Kontinuität. Neben eigenen Partnerschaften unterstützen wir verschiedene Projekte im Verbund mit anderen Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe.“<sup>292</sup> Nach diesem Text ist die überregionale Präsenz der DekaBank/ Sparkassen die Begründung dafür, eine Sammlung mit Werken überregional tätiger Künstler oder überregional andere Projekte finanziell zu unterstützen, sofern es sich um etablierte Einrichtungen von gutem Ruf handelt. Von diesem allgemeinen Anspruch für ein „gesellschaftliches Engagement“ allein erklärt sich nicht das Konzept der Kunstsammlung, die aktuell relevante Themenkomplexe wie Urbanität oder Migration aufgreift. Wie im Kap. 4.4 (Wirtschaft und Kunstwelt: Synergien oder Zielkonflikte?) kann die Verknüpfung des Kunst-Engagements mit dem gesellschaftlichen Engagement aus Gründen der Rechtfertigung gegenüber den Anteilseignern und den Stakeholdern verstanden werden. Andererseits ist der Teilbereich „Urbanität“ im Zusammenhang mit dem ebenfalls von der Deka geförderten „Architekturpreis“ zu begreifen.

---

<sup>292</sup> <http://www.dekabank.de/db/de/konzern/engagement/index.jsp> {abgerufen 10.7.2013}

## Fallbeispiel Helaba

### Unternehmensprofil

Die Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba) mit Zentrale im Hochhaus „MAIN TOWER“ in Frankfurt am Main ist eine europäische Regionalbank mit internationaler Reichweite bei zahlreichen ausländischen Niederlassungen.<sup>293</sup> Die Helaba agiert als Universalbank<sup>294</sup> und weist eine Bilanzsumme von 172,8 Mrd. Euro (3. Quartal 2011) aus, die von 6.000 Mitarbeitern erwirtschaftet werden. Die Helaba bilanziert nach den internationalen Rechnungslegungsvorschriften IFRS.<sup>295</sup> Die Eigentümer sind zu 85 % der Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen, zu 10 % das Land Hessen und zu 5 % der Freistaat Thüringen; somit ist die Helaba in öffentlich-rechtlicher Hand. Ihr Geschäftsmodell besteht im Wesentlichen aus der Sparte Finanzdienstleistungen im Großkundengeschäft, der Vermittlung so genannter innovativer Finanzprodukte und Dienstleistungen im Privatkunden- und Mittelstandsgeschäft<sup>296</sup> sowie im öffentlichen Förder- und Infrastrukturgeschäft.<sup>297</sup> Finanz- und Investmentgeschäfte werden weltweit über die Helaba Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH getätigt, private Vermögensverwaltung von der Helaba Trust und der Tochtergesellschaft Frankfurter Bankgesellschaft mit Sitz in Frankfurt und Zürich<sup>298</sup>.

Über ihre finanzwirtschaftlichen Tätigkeiten hinaus engagiert sich die Helaba für das Gemeinwohl, indem sie „wegweisende Projekte in Kultur, Bildung,

---

<sup>293</sup> Niederlassungen in: Dublin, Erfurt, Frankfurt, Kassel, London, Madrid, Moskau, New York, Paris, Shanghai, Zürich. Aus: Unternehmensbroschüre „Investorenpräsentation der Helaba, November 2011, S. 6. „Wer sich auf globalen Märkten bewegt, braucht ein international agierendes Finanzinstitut“, [www.helaba.de](http://www.helaba.de), Unterseite „Global Markets“. Zu der Helaba gehört u.a. auch das institutionelle Asset Management, Helaba Invest Kapitalanlagegesellschaft mbH, <http://www.helaba-invest.de>

<sup>294</sup> Die Helaba formuliert ihr „Kernelement des Geschäftsmodells“ als „Universalbank mit integriertem Wholesale- und Retailgeschäft“ bei „starker Verankerung in den geschäftlichen Kernregionen mit hohem Wachstumspotential“. In: „Investorenpräsentation“ der Helaba, ebd., S. 3.

<sup>295</sup> IFRS ist die Abkürzung für International Financial Reporting Standards und ist losgelöst von nationalen Rechnungslegungsvorschriften. Für kapitalmarktorientierte Unternehmen wie die Helaba ist IFRS vorgeschrieben. [http://de.wikipedia.org/wiki/International\\_Financial\\_Reporting\\_Standards](http://de.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards) {abgerufen 25.11.2011}. Die Bilanzierung nach IFRS ist insofern für das Thema Kunst-Engagement relevant, als dass unter bestimmten Voraussetzungen die IFRS-Regelung erlaubt, eine selbst geschaffene Unternehmensmarke als immateriellen Vermögenswert zu bilanzieren, zu deren Werterhöhung im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung auch das Kunst-Engagement beiträgt. Vgl.; Nickel, Rüdiger-Waldemar (05/2006): Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS. S. 65/66.

<sup>296</sup> <http://www.helaba.de/de/UeberUns/Unternehmensprofil> {abgerufen 25.11.2011}

<sup>297</sup> Broschüre „Investorenpräsentation“, Helaba, November 2011, S. 6.

<sup>298</sup> Über die Frankfurter Bankgesellschaft, Zürich/Frankfurt, gegründet 2010 von Helaba Trust und LB Swiss, bieten die Sparkassen, in deren Besitz die Helaba ist, Vermögensverwaltungsprodukte einer zunehmend kostenbewussten Kundschaft an, die in der Finanzkrise von 2008 bis zur Gegenwart eine Alternative zu einer Privatbank, wie der Behrenberg Bank, suchen. Ca. 400.000 Millionäre (liquides Vermögen) in Deutschland sind die Zielgruppe, die übrigens ausgesprochen kunst-affin ist. WELT am Sonntag, 27.11.2011, Seite 53, Berlin: Axel Springer

Umwelt, Sport und Sozialwesen“ fördert.<sup>299</sup> In diesem Rahmen versteht die Bank ihr Kunst-Engagement als einen „gesellschaftlichen Auftrag und selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur.“<sup>300</sup> Das *Statement* ist im PR-Sprachstil formuliert. Es bleibt ungeklärt, wer genau in der Gesellschaft diesen „Auftrag“ erteilt hat, weshalb firmenfremde Förderprojekte als „selbstverständlich“ für das Unternehmen gelten und was genau unter der spezifischen Unternehmenskultur zu verstehen ist. Thomas Girst, BMW-Experte, hat immerhin erwähnt, dass ein gesellschaftliches Engagement, auch ein Kunst-Engagement, nicht aus Altruismus vollbracht werde. Neben Zuwendungen für das Gemeinwohl ist seit der Renaissance die Beauftragung von Künstlern durch wohlhabende Unternehmer üblich. Damals dienten sie erklärtermaßen dem Seelenheil des Stifters und dem Angedenken nach dessen Tod. (Es spielten weitere Beweggründe eine Rolle, wie Herrschaftsverherrlichung, persönlicher oder familiärer Nachruhm, Machtanspruch und Machtfestigung, Ausdruck der Fortschrittlichkeit und Überlegenheit, euphemistische Geschichtsdarstellung oder Geschichtsverfälschung.) Als 1443 Nicolas Rolin, Kanzler des burgundischen Herzogs Philipp des Guten, das Armenhospital Hospice de Beaune bauen ließ und hierfür einen Weltgerichtsaltar des Malers Rogier van der Weyden in Auftrag gab, stellte er seine Motive als Stifter offen dar: „Ich, Nicolas Rolin, Ritter, Bürger von Autun, Herr von Authume und Kanzler von Burgund, an diesem Sonntag, dem 4. Tag des Monats August, im Jahre des Herrn 1443, [...] im Interesse meines Seelenheils, danach strebend irdische Gaben gegen Gottes Gaben zu wechseln, [...] gründe ich, und vermache unwiderruflich an die Stadt Beaune, ein Hospital für die armen Kranken, mit einer Kapelle, zu Ehren Gottes und seiner glorreichen Mutter [...]“.<sup>301</sup> Offenheit und Transparenz zu ihren gesellschaftlichen Engagements durch eine sachliche Wortwahl der Unternehmen wären heute wünschenswert und könnten die gesellschaftliche Akzeptanz für diese Aktivitäten fördern.

---

<sup>299</sup> <http://www.helaba.de/de/UeberUns/Unternehmensprofil> {abgerufen 25.11.2011}

<sup>300</sup> Firmenbroschüre „Kunst in der Helaba“, S. 3. Landesbank Hessen-Thüringen, Frankfurt am Main | „Gesellschaftlich verantwortliches Handeln gehört nicht nur zu unseren Aufgaben als Landesbank, sondern auch zu unserem Selbstverständnis. Die Aktivitäten der Helaba sind auf Qualität, Kontinuität und dauerhafte Partnerschaften ausgerichtet. In ihren Geschäftsbereichen erreicht die Bank damit hochwertige und langfristige Ergebnisse. So ist es Teil unserer alltäglichen Erfahrung, dass wirtschaftliches Denken und verantwortliches Handeln zusammen gehören.“

<http://www.helaba.de/de/UeberUns/GesellschaftlEngagement> {abgerufen 25.11.2011}

<sup>301</sup> Vgl.: Droste, Thorsten (1993): Burgund. Kernland des europäischen Mittelalters. München: Hirmer. S. 253f., 262f.

## **Kunst-Engagement: Konzept**

Die Helaba engagiert sich seit 1996 für zeitgenössische Kunst, indem sie Kunstwerke für ihre Firmensammlung in der Frankfurter Zentrale<sup>302</sup> ankauft sowie Kunstwerke für drei weitere deutsche Niederlassungen und für ihre Standorte in New York, London, Paris und Madrid erwirbt. Weiterhin unterstützt die Helaba, neben anderen Unternehmen wie die DekaBank, finanziell bedeutende Frankfurter Kunstinstitutionen – das Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main und den Romantikersaal im Städelschen Kunstinstitut.<sup>303</sup> Im Verbund mit der Sparkassen-Finanzgruppe gehört die Helaba zu den Hauptförderern der international beachteten Ausstellung zeitgenössischer Kunst, „Documenta“ in Kassel, die ungefähr 650.000 Besucher verzeichnet. In Frankfurt beteiligt sich die Helaba, wie die DekaBank, außerdem an dem Kunstvermittlungsprojekt „Kunst privat“.<sup>304</sup> Aufgrund der Finanzkrise 2008 und 2009 wurden nach ihrer Aussage keine Ankäufe getätigt, auch wenn die wirtschaftliche Situation bei der Helaba vergleichsweise gut war, wurde die Kaufzurückhaltung als ein symbolisch notwendiger Akt angesehen. 2010 wurde deutscher Kunst für Filialen in Paris, wo sich ansonsten französische Kunst befindet, angekauft.

Das Sammlungskonzept ist international ausgerichtet und umfasst unterschiedliche künstlerische Medien, um viele Tendenzen der zeitgenössischen Kunstproduktion widerzuspiegeln. In der Frankfurter Zentrale sind Exponate im Foyer, auf den Fluren der Etagen und in einzelnen Büros zu sehen. Das Konzept sieht vor, dass zwei künstlerische Positionen gegenübergestellt und miteinander in Beziehung gesetzt werden. „So sorgt die Kunst immer wieder für neue Perspektiven und ist damit längst zu einem prägenden Bestandteil der Unternehmenskultur geworden.“<sup>305</sup> Unternehmenskultur wird, ohne sie zu präzisieren, an dieser Stelle an ästhetischen Kategorien gemessen. Der Begriff „neue Perspektive“ oder „Perspektivwechsel“ wird häufig in der Kunstwelt

---

<sup>302</sup> Die Firmenzentrale befindet sich im MAIN TOWER in Frankfurt am Main. Das Hochhaus hat fünf Untergeschosse und 56 Obergeschosse. [http://de.wikipedia.org/wiki/Main\\_Tower](http://de.wikipedia.org/wiki/Main_Tower) {abgerufen 26.11.11} Die Helaba-Kunstsammlung befindet sich derzeit auf nahezu jeder Etage, die sie gemietet hat. Besichtigt wurde bis zur 39. Etage sowie die VIP-Lounge im 54. Stock. Neben der Helaba sind die Firmen Merrill Lynch, Alvarez & Marsal, Standard & Poor's und eine Anwaltskanzlei, das australische Konsulat und der Hessische Rundfunk.

<sup>303</sup> <http://www.mmk-frankfurt.de/de/partner/partner-und-foerderer/> {abgerufen 25.11.2011}

<sup>304</sup> An einem Wochenende finden täglich vier Kunstführungen durch die Sammlung im MAIN TOWER statt. [http://www.kunstprivat.net/fileadmin/pdf/kunst-privat\\_broschuere\\_11.pdf](http://www.kunstprivat.net/fileadmin/pdf/kunst-privat_broschuere_11.pdf) {abgerufen 25.11.2011}.

<sup>305</sup> <http://www.helaba.de/de/UeberUns/KunstsammlungMT> {abgerufen 25.11.2011}

verwendet. (Die Vokabel gehört nicht nur zum Fundus kunsttheoretischer Ausdrucksweise, sondern ist inflationär bei Wirtschaftsberatern, Karrieretrainern, Sozialverbänden und Lebenshilfeberatern im Gebrauch.) Perspektivwechsel oder eine neue Perspektive einnehmen bedeutet, etwas aus einem anderen Blickwinkel wahrzunehmen. Es ist der Betrachter, der seine Position wechseln muss, um den betrachteten Gegenstand in einer anderen Sichtweise zu erleben. Kunstwerke an sich bewirken keine neuen Blickwinkel. Erst die Stellung oder Geisteshaltung des Rezipienten selbst ermöglicht eine andere Wahrnehmung. Das *Statement*, dass das Prinzip zwei verschiedene Kunstwerke auf einer Etage zu platzieren für neue Perspektiven Sorge und dadurch eine Unternehmenskultur prägen, ist bedingt nachvollziehbar, denn es klammert den Rezipienten aus. Es könnte geschlossen werden, dass bei der Helaba prinzipiell eine dialogische Sichtweise oder die Berücksichtigung von zwei Aspekten im Hinblick auf einen Gegenstand oder eine Meinung erwünscht seien als Bestandteil der Unternehmenskultur im Sinne von Verhaltensregeln. Es könnte auch damit gemeint sein, dass sich die Mitarbeiter an die Kunst-Korespondenzen gewöhnt haben. Das Statement ist ein Sprachmuster, das zwei Sätze miteinander verknüpft, die nicht zwingend in einen logischen Zusammenhang zu bringen sind. Ein Perspektivwechsel ist ein positiv besetzter Begriff, der Flexibilität und Aufgeschlossenheit suggeriert. Eine Unternehmenskultur führt den ebenfalls positiv besetzten (wie nebulösen) Begriff „Kultur“ in einem Wort zusammen. Kulturleistungen sind alle formenden Umgestaltungen. Wenn also Perspektivwechsel und Unternehmenskultur in einem Satz verwendet werden, sollen diese Vokabeln anzunehmenderweise einen positiven Imagetransfer auf die Institution, für welche die Sprechende agiert, vollbringen.

Die zeitgenössische Kunstsammlung baut auf einer bestehenden Sammlung mit Gemälden der klassischen Moderne (Emil Nolde, Max Pechstein, Karl Schmidt-Rottluff), der konkreten Kunst der 60er und 70er Jahre (Günter Fruhtrunk, Erwin Heerich, Ruprecht Geiger, Jan J. Schoonhoven) und der amerikanischen Minimal Art (Donald Judd, Sol Lewitt, Robert Mangold) auf. Die 80er Jahre werden durch Bilder von Gerhard Richter repräsentiert, darunter das Gemälde „New York Sky“ von 1980 (Öl auf Leinwand, 200 x 335 cm).

Diese Werke aus der frühen Sammlungspraxis der Bank sind in die aktuelle Kunstsammlung integriert und „eröffnen im Dialog mit dieser neue und ungewohnte Sehweisen“.<sup>306</sup> Zahlreiche Auftragsarbeiten wurden an etablierte und an junge Künstler vergeben. Für das Foyer der Zentrale hat der amerikanische Künstler Bill Viola eine Videoinstallation geschaffen. Ebenfalls in der Empfangshalle befindet sich ein Wandmosaik von Stefan Huber, „Frankfurter Treppe/XX. Jahrhundert“ von 1999/2000 (800 x 1200 cm), das Frankfurter Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur darstellt. In den Etagen darüber ist im Mittelteil jeweils eine runde Wand, die mit Auftragsarbeiten bestückt sind. Die Helaba betont, dass die Kunstsammlung mehr ist als schmückendes Beiwerk oder Investitionsgegenstand: „Ein Kunstwerk ist weder ein bloßes Dekorationsobjekt noch eine reine Kapitalanlage – es lebt vielmehr von der Auseinandersetzung mit dem Betrachter.“<sup>307</sup> Die Helaba beschreibt ihr Kunstkonzept als zukunftsgerichtet: „Kunst von heute – Inspiration von morgen. Kunst schafft bleibende Werte und fördert die Auseinandersetzung mit der Gegenwart. Gerade deshalb verstehen wir sie als lohnende Investition in die Zukunft.“<sup>308</sup>

### **Kunst-Engagement: Praxis**

Exemplarisch für das Kunstkonzept werden ausgewählte Kunstwerke aus der Sammlung der Frankfurter Zentrale im MAIN TOWER-Hochhaus beschrieben.

### **Bill Viola, „The World of Appearances“, Video-/Klanginstallation, 2000.**

**Format 535 x 320 x 535 cm.** (Anh. IV, Abb. 32)

Bill Viola, geb. 1951 in New York, gilt als führender Vertreter und einflussreicher Pionier der Video-Kunst seit den 1970er Jahren.<sup>309</sup> In Deutschland wurde er 1992 durch seinen Videobeitrag für die Kunstübersichtsschau „Documenta IX“, Kassel, bekannt.

---

<sup>306</sup> <http://www.helaba.de/de/UeberUns/KunstsammlungMT> {abgerufen 25.11.2011}

<sup>307</sup> Zu der Kunstsammlung ist 2003 bei DuMont ein umfangreicher Katalog erschienen. <http://www.maintower.de/hlb/generator/Sites/Maintower/wwwroot/Kunst/isKunst.de,templateID=ur.html> {abgerufen 25.11.2011}

<sup>308</sup> <http://www.helaba.de/de/UeberUns/GesellschaftlEngagement/Kunst/20110929-Parallels.html> {abgerufen 26.11.2011}

<sup>309</sup> <http://www.billviola.com/biograph.htm> {abgerufen 26.11.2011}  
<http://www.kettererkunst.de/bio/bill-viola-1951.shtml> | [http://www.kultura-extra.de/compuart/portrait/bill\\_viola.html](http://www.kultura-extra.de/compuart/portrait/bill_viola.html) {abgerufen 26.11.2011}

Die Installation besteht aus einem 15minütigem Videofilm, projiziert als Endlosschleife auf einen monumentalen Aufbau von zwei Projektionsflächen auf Boden und Wand und einer dazwischen im 45 Grad Winkel aufgestellten Glasscheibe, in der sich die beiden Projektionen spiegeln und überlagern. Das Video thematisiert das Element Wasser; zu sehen sind Wassernahaufnahmen, Wasserläufe und verschwommene, ineinander greifende und sich überlagernde Flächen von intensiver Farbigkeit. Der Film beginnt mit der Darstellung einer menschlichen Figur, die sich dem Wasser nähert, hineingleitet und wieder austritt. „Der Betrachter sieht sich einer verwirrenden Wechselwirkung aus Bild, Reflexion, Subjekt und Objekt, Bild und Selbstbildnis gegenübergestellt und wird zum Spiegel seiner selbst.“<sup>310</sup> Tritt jemand nahe an die Installation heran, wird er von dem Film optisch umfassen. Er taucht förmlich in das Filmgeschehen ein, das von sanften elektronischen Klängen begleitet wird. Das Werk ist im monumentalen Foyer an der linken Seitenwand ungefähr dreißig Meter von der Empfangstheke entfernt in einer Ecke platziert, in der sich nur dieses Kunstwerk befindet. In der Nähe sind keine Sessel aufgestellt, so dass der Kunstbetrachter animiert wird, nahe an das Werk heranzutreten. Beim Betreten des Foyerbereichs drängt sich wegen enormen Raumdimensionen der Vergleich mit einer „Kathedrale des Geldes“ auf. Das menschliche Maß wird im Vorraum um ein Vielfaches übertroffen, und selbst das große Kunstwerk Bill Violas wirkt in der linken Ecke fast verloren und entbehrt räumlicher Bezugspunkte. Die meditative Wirkung der Installation steht im Gegensatz zu der Geschäftigkeit der Menschen im übrigen Teil des Foyers. „Unsere Aufgabe ist es, Schönheit zu finden“, definierte Bill Viola seine Rolle als Künstler in einem Interview. Er ist der Überzeugung, dass Kunst „die Tiefen des Lebens und der Seele“ berühre und ein „Geschenk an die Menschheit“ sei, das in schwierigen und konfliktreichen Zeiten besonders benötigt werde.<sup>311</sup>

Der MAIN TOWER ist in einen 200 Meter hohen Rundturm, den 170 Meter hohen Quadratturm und den Sockelbereich gegliedert.<sup>312</sup> Die Büroräume der Helaba sind um die Türme herum gruppiert, grenzen also zum einen an die

---

<sup>310</sup> Vgl.

<http://www.maintower.de/hlb/generator/Sites/Maintower/wwwroot/Kunst/isKunst.de,templateID=ur.html> {abgerufen 26.11.2011}

<sup>311</sup> Luetzow, Gunnar, Interview mit Bill Viola, 12.01.2009. [http://www.artmagazin.de/kunst/14174/bill\\_viola\\_interview](http://www.artmagazin.de/kunst/14174/bill_viola_interview) {abgerufen 26.11.2011}

<sup>312</sup> <http://www.maintower.de> {abgerufen 26.11.2011} – Unterseite „Architektur und Technik“

runde Innenwand des Rundturms, zum anderen an den Quadratturm. Die runde Innenwand des Rundturms vor den Büros wurde für Auftragsarbeiten an Künstlern genutzt. Es sind auf jeder Etage zwei korrespondierende künstlerische Positionen vertreten.

Für die 43. Etage haben das Künstler-Duo Claudia und Julia Müller die Herausforderung angenommen, sich nicht nur mit den äußeren Gegebenheiten einer runden Wandarbeit auseinanderzusetzen, sondern auch den Ort ihres Auftragswerks, das Bankinstitut, zu thematisieren:

**Claudia und Julia Müller, „Glückslose“, Wandgemälde, Acryl, 300 x 3000 cm, 2003. (Abb. 33)**

Die Künstlerschwestern, 1964 und 1965 in Basel geboren, arbeiten seit 1992 gemeinsam an Kunstwerken. Sie wurden mit großformatigen Wandzeichnungen bekannt, arbeiten aber auch mit Installationen und Videotechnik.<sup>313</sup> 2003, als sie die Auftragsarbeit für die Helaba fertig gestellt haben, waren sie bereits auf internationalen Ausstellungen vertreten gewesen, zum Beispiel im Centro de Arte Reina Sofía in Madrid, in der Kunsthalle Basel und auf der Biennale in Montreal.

Die Künstlerinnen haben auf einer Länge von fast 30 Metern ein Wandbild geschaffen. Es zeigt bunte Motiven von Rubbellosen, die in eine silberne Farbfläche eingebettet sind. Die Künstlerinnen schöpfen aus einem Bilderfundus, den sie in Comics, Werbeanzeigen, Büchern und Bildarchiven auffinden. Das Künstler-Duo stellt auf ironische Weise auf einen erhofften Geldgewinn eine Beziehung zum Bankgeschäft her. In der 43. Etage ist der Bereich *Corporate Finance*<sup>314</sup> untergebracht; hier wird mit großen Geldbeträgen umgegangen. Glückslose hingegen wie sie das Wandgemälde darstellt, sind für einen geringen Betrag zu erwerben; sie verheißen einen großen Gewinn, doch meistens bleibt die Hoffnung darauf vergeblich. Schlagworte wie „Bingo“ oder „Win for Life“ betonen ebenso wie die grellen Farben der comicartigen Motive die reklameartige Wirkung der Lose, deren Genuss jedoch schnell vergänglich

---

<sup>313</sup> Biografische Daten/Ausstattungsverzeichnis:

<http://www.kunstaspekte.de/index.php?action=webpages&k=2993> {abgerufen 26.11.2011}

<sup>314</sup> Der Begriff Corporate Finance bezeichnet ein Spezialgebiet der Finanzwirtschaft und befasst sich mit der optimalen Kapitalstruktur, Dividendenstrategie, Investitionsentscheidungen und Ermittlung des Unternehmenswerts. [http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Finance](http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Finance) {abgerufen 26.11.11}



ist.<sup>315</sup> Die Künstlerinnen haben in ihrer plakativen Auftragsarbeit einen ironischen, vielleicht naiv wirkenden, Bezug zum Bankgeschäft gesucht. In anderen ihrer Gemeinschaftszeichnungen zum Thema Wald (ausgestellt im Bonner Kunstverein 2008), die ohne Auftrag entstanden sind, thematisierten sie ein völlig anderes Thema, das Unbewusste: "Der Wald hängt mit dem Unterbewusstsein zusammen", erklärt eine der Schwestern. Viele Künstler würden ja derzeit den Wald zum Thema machen. Denn je perfekter unsere Welt eingerichtet sei, umso stärker werde man vom Mythos, vom Dunkel der Romantik, vom surrealistischen Schauer eingeholt.<sup>316</sup> Offensichtlich unterscheiden sich andere Werke der Künstlerinnen deutlich von dem Auftragswerk für die Hela-ba. Der kritische Blick der Künstlerinnen auf das Geldgeschäft der Bank wird von dem Auftraggeber in ironischer Distanz zur eigenen Geschäftstätigkeit akzeptiert. Das wirft die Frage auf, inwieweit Herbert Marcuse mit seiner Einschätzung, dass Kunst als eine Warenform der spätkapitalistischen Gesellschaft, in der die allumfassende Wirtschaft alles, auch das, was sich kritisch gegen sie richtet, in ihr eindimensionales System integriere und funktionalisiere, Recht hat.<sup>317</sup> Dieses Argument wird durch die Tatsache bekräftigt, dass ein kritischer oder ironischer Standpunkt der Künstler zugelassen wird. Als Gegenargument könnte angeführt werden, es handele sich nicht um eine ästhetische Nobilitierung des Wirtschaftsinteresses durch das Werk, sondern es sei ein Beweis für die Gewährung künstlerischer Freiheit. Marcuses Vorwurf der „Funktionalisierung“ von Kunst träfe in dem Sinne zu, dass durch provokative Elemente des Kunstwerks die Mitarbeiter aus ihrer Arbeitsroutine entrissen, zum Nachdenken oder zu Diskussionen darüber angeregt werden sollen, aber dabei das kritische Potenzial der Kunst in den ökonomischen Zusammenhang integriert und damit ihrer kritischen Wirkung beraubt wird. Folgte man dieser Argumentation, dann wäre das Bild kein funktionsunabhängiges Kunstwerk im Sinne des *l'art pour l'art*<sup>318</sup>, sondern eine Kunst, sich nur scheinbar unabhängig

---

<sup>315</sup>

<http://www.maintower.de/hlb/generator/Sites/Maintower/wwwroot/Kunst/isKunst.de,templateID=ur.html> {abgerufen 26.11.2011}

<sup>316</sup> ZEITmagazin LEBEN, 22.5.2008, Nr. 22 . <http://www.zeit.de/2008/22/Atelier-22>

<sup>317</sup> Marcuse, Herbert (1974): Der eindimensionale Mensch. Zit.nach.: Zdenek, Felix et.a. (2002): Art & Economy, , S. 114

<sup>318</sup> Dieser Ausspruch wird dem französischen Schriftsteller Théophile Gautier (1811-1872) zugeschrieben. Er meinte damit die Priorität der künstlerischen Form und Gestaltung zum Sujet. Seit Mitte des 20. Jhs. wird darunter verstanden, dass Kunst sich selbst genüge und sich keinem äußeren Zweck dienstbar machen dürfe. [http://de.wikipedia.org/wiki/L'art\\_pour\\_l'art](http://de.wikipedia.org/wiki/L'art_pour_l'art) {abgerufen 26.11.2011}. Es stellt sich prinzi-

gibt.<sup>319</sup> Bei Auftragsarbeiten für Unternehmen stellt sich grundsätzlich die Frage, inwieweit der /die Künstler/in auf den Ort affirmativ eingeht, um den (vermeintlichen) Erwartungen zu entsprechen und ob die künstlerische Freiheit bewahrt wird. Zur Problematik der „Instrumentalisierung“ von Kunst in Unternehmen wird in Kapitel 4.4 Stellung genommen.

Als korrespondierender Künstler zu dem Wandbild „Glückslose“ wurde **Peter Zimmermann**<sup>320</sup>, geb. 1956 in Freiburg, ausgewählt, dessen großformatige Bilder im Quadratturm, dem anderen Gebäudeteil der Etage, ausgestellt sind. Als ein Bildbeispiel ist sein abstraktes Werk „**Ohne Titel**“ von **2002, glänzendes Epoxydharz auf Leinwand, Format 200 x 145 cm**, zu erwähnen (Abb. 34). Die Weichheit der ineinander greifenden amorphen, elliptischen Formen in intensiven klaren Farben erzeugt einen Bildeindruck, welcher den Betrachter in eine meditative Stimmung versetzen kann und einlädt, der Phantasie freien Lauf zu lassen. Dieses Werk ist typisch für sein übriges Schaffen. Es erinnert an bunte Fische wie Koi-Karpfen in einem Aquarium asiatischer Restaurants – und könnte die Verbindung zur Glücksthematik der Rundturm-Arbeit herzustellen, denn Koi-Karpfen dienen in Asien als Glückssymbol. Da es sich um ein abstraktes Bild ohne Bildtitel handelt, ist eine Interpretation offen. Nach dieser Deutung erschließt sich eine ästhetisch-inhaltliche Korrespondenz beider künstlerischen Positionen.

**Bernhard Martin, „Goldregen“, Wandinstallation aus Acryl, Keramik Lack, Kunststoff und Tiffanyglas, 300 x 3.200 cm, 2006. (Abb. 35)**

Bernhard Martin, 1966 in Hannover geboren, wird ein Jahr nach Realisierung der Auftragsarbeit für die Helaba mit seinen Werken in einer Ausstellung bei der renommierten Galerie Thaddaeus Ropac, Salzburg/Paris, präsentiert, 2008 bei der ebenfalls bedeutenden Galería Joan Prats in Barcelona und

---

piell die Frage, ob Kunst überhaupt funktionsunabhängig sein kann; dies wäre im Rahmen einer weiteren Forschungsarbeit über die aktuellen Funktionen und den Funktionswandel von Kunst zu beantworten.

<sup>319</sup> Reinhard Bentmann und Michael Müller weisen auf die Ideologiebesetztheit der l'art pour l'art-Bewegung hin, deren „ursprünglich emanzipatorische Ansätze (...) schließlich als „negative Affirmation“ des Bestehenden im Verrat am eigenen Protest endeten und vom bürgerlichen Kunstbetrieb vereinnahmt wurden“, sich in „eine kommerzielle Integration“ verloren. Zit.nach; Bentmann, Reinhard / Müller, Michael (1992): Die Villa als Herrschaftsarchitektur. S. 147 f. Hamburg: EVA Europäische Verlagsanstalt

<sup>320</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Zimmermann\\_\(Künstler\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Zimmermann_(Künstler)) {abgerufen 2.12.2011}

ebenfalls in der Städtischen Galerie in Wolfsburg.<sup>321</sup> Möglicherweise hat die Beauftragung durch die Helaba zu einem Karrieresprung verholfen. Bernhard Martin gilt als extravaganter Künstler, der sich in seiner Erscheinung von anderen Künstlern durch luxuriöse Accessoires abhebt. „Als Maler lebt man in einer eigenen Welt“, sagt der Künstler 2008 in einem Interview.<sup>322</sup> Für jedes Sujet sucht er die passende Technik zu finden. Bei seinem skulpturalen Wandobjekt „Goldregen“ setzt er verschiedene, kostbar wirkende optische Effekte ein. Der Werktitel „Goldregen“ klingt beinahe wie „Geldregen“; der inhaltliche Bezug zur Bank ist nahe liegend. Verschiedene symbolhafte Objekte platzierte er auf kupferfarbener, mit schwunghaften Bewegungen, pinselstrichgleich besprühter Wandfläche: Ein über ein Meter großer Adler aus farbigem Tiffanyglas mit Bleiverglasung. Goldfarbene Tropfen, beim Entlangschreiten zunächst einzeln wahrnehmbar, dann zunehmend dichter zu Clustern gesetzt, überziehen die gesamte Wand. Sie sind aus Keramik geformt und anschließend vergoldet worden. Ähnlich einer Collage bringt er unterschiedliches Bildmaterial ungeachtet ihres ursprünglichen Kontexts zu einer komplexen Komposition zusammen. Durch die Verwendung wertvoller Materialien und die kunstfertige Herstellung einzelner Elemente reagiert der Künstler auf den Ort der Präsentation. Sein im gleichen Jahr entstandenes malerisches Werk unterscheidet sich insofern, als das er figurative symbolgeladene Bilder in surrealistischer Tradition geschaffen hat.<sup>323</sup> Die Wandarbeit wirkt teilweise sehr dynamisch, wie ein Wirbelwind oder eine große Welle. Es verwundert nicht, dass sich die Bankmitarbeiter von diesem Werk positiv angesprochen fühlen und sich sogar damit identifizieren: „Wir sind die mit den goldenen Tropfen“ wurde gegenüber anderen Kollegen auf die Frage nach ihrer Etage geäußert.<sup>324</sup> Das Wandbild ist in der 13. Etage platziert, der Abteilung Bilanzen und Steuern; eine inhaltliche Verbindung ist nicht herzustellen.

---

<sup>321</sup> <http://www.ropac.net/artists/bernhard-martin/?view=bio> {abgerufen 26.11.2011}

<sup>322</sup> Bernhard Martin hat einen goldenen Schneidezahn und trägt eine goldene Rolexuhr. Vgl.: <http://www.zeit.de/2008/19/Atelier-Martin-19> {abgerufen 26.11.2011}

<sup>323</sup> Vgl.: Ausstellung „Thema verfehlt“, Städtische Galerie Wolfsburg, 2008/2009, mit Bildern u.a. von 2006

<sup>324</sup> Katharina Köpke, Helaba; während des Rundgangs durch die Kunstsammlung, 2010

Als korrespondierender Künstlerposition auf gleicher Etage im Quadratturm ist ein großer Papierschnitt von **Gabriele Basch**<sup>325</sup> zu erwähnen (Bildtitel „**Escape**“, **150 x 200 cm, Papierschnitt und Lack auf Papier, 2002**. Abb. 36).

Die Künstlerin, geb. 1964 in Bad Homburg, ist primär als Malerin tätig und fertigt Gemälde in Acryl oder Öl auf Leinwand und Aquarelle an. Ihre Papierschnitt-Arbeit für die Helaba-Sammlung erinnert an verspielte, ornamentale Papieruntersetzer oder Spitzendeckchen für Sahnetorten, übertragen in monumentales Format. Das grazile Papiergebilde wirkt bei näherem Hinsehen nicht dekorativ-idyllisch, sondern es erzählt Geschichten. „Escape“ ist eine hintersinnige Auseinandersetzung mit den widersprüchlichen Alltagsrealitäten. Als zarter Gegensatz zur plakativen, mit Gold ornamentierten, auffälligen Wandarbeit von Bernhard Martin, regt Gabriele Baschs Papierarbeit zur konzentrierten Betrachtung ein.

**Kalin Lindena, Collage aus transparentem, farbigem Papier, 290 x 3.900 cm, 2008.** (Abb. 37)

Kalin Lindena, 1977 in Hannover geboren, anfänglich Graffiti-Sprayerin, erhielt sie 2005 den Kunstpreis „Junger Westen“ der Kunsthalle Recklinghausen und 2007 den „Art Cologne“-Preis für junge Kunst. 2009, zwei Jahre nach Fertigstellung ihrer Auftragsarbeit für die Helaba, wurde ihr ein Studienaufenthalt in der Villa Romana in Florenz ermöglicht, und 2010 wurde sie im Rahmen einer Ausstellung im Sprengel Museum Hannover mit dem Sprengel Preis für Bildende Kunst ausgezeichnet. Auf dem Museumsplatz hatte sie eine Betonsäule mit farbigem Papier beklebt, das an sakrale Kunst oder Kirchenglasfenster erinnere, denn Kirchen spielten eine wichtige Rolle in ihrem Werk.<sup>326</sup>

Sie stellt wiederholt bei einer für wegweisende, junge Kunst bekannten Galerie, Meyer Riegger in Karlsruhe, aus; ihr Werk wurde aber bislang noch nicht in großen internationalen Kunstinstitutionen gezeigt. Kalin Lindena realisiert ebenfalls Performance-Kunst, die an Aufführungen der Avantgarde des frühen 20. Jahrhunderts in der Sowjetunion (Oper „Sieg über die Sonne“<sup>327</sup>) und im Bauhaus (Oskar Schlemmer) erinnert.<sup>328</sup>

---

<sup>325</sup> <http://basch.de/biografie1.0.html> {abgerufen 02.12.2011}

<sup>326</sup> In: Sprengel-Preis 2010 an Kalin Lindena, Neue Presse, 24.11.2010

<sup>327</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Sieg\\_über\\_die\\_Sonne\\_\(Oper\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Sieg_über_die_Sonne_(Oper)) {abgerufen 26.11.2011} |

<sup>328</sup> Bildbeispiel: [http://www.meyer-riegger.de/de/index.php?cat=artist&artist\\_id=21](http://www.meyer-riegger.de/de/index.php?cat=artist&artist_id=21) {abgerufen 26.11.2011}

Die Wandarbeit besteht aus einer Art collagierten Tapete aus farbigem Transparentpapier, so genanntem Blumenseidenpapier, und wurde anschließend bemalt. Sie hat das Kunstwerk beim Arbeiten vor Ort entwickelt, ohne auf ein vorheriges klares Konzept zurückzugreifen – als *work in progress* sozusagen. Die Bildelemente wirken wie verschiedenartige, bunte Facetten von farbigen Schmucksteinen oder wie mittelalterliche Fenster einer Kathedrale. In der Überlagerung und Überschneidung der halbtransparenten farbigen Papiere wurde der Eindruck einer Kristallstruktur geschaffen. Falten und Knicke, die durch das Aufbringen mit Leim entstanden, hat die Künstlerin gestalterisch integriert. Im Gesamteindruck der formal stringenten Komposition werden Anspielungen an den Kubismus deutlich; das Werk erinnert an expressive geometrische Kunst der frühen russischen Avantgarde oder an konstruktivistische Kunst der deutschen Nachkriegszeit. Die Collage schlägt somit stilistisch den Bogen zu den frühen Anfängen der Helaba-Kunstsammlung, knüpft aber ebenso an ihre eigene Kunstentwicklung an.<sup>329</sup>

Inhaltlich stellt die Künstlerin anscheinend keinen Bezug zu dem Ort der Entstehung und Wirkung her. Die Wandcollage ist für die 10. Etage realisiert worden, in der die Abteilung Kreditrisiko und Konzerncontrolling untergebracht ist. Die Mitarbeiter der Helaba, insbesondere derjenigen aus den umliegenden Büros, haben diese Arbeit eher kontrovers, teilweise ablehnend, wahrgenommen. Die negative Einstellung wird mit der Wahl des Mediums, einfacher Blumenseidenpapiere, begründet sowie der Restaurierungsbedürftigkeit des Werks, dessen einzelne Papierteile sich teilweise abzulösen beginnen. Ein Mitarbeiter der Abteilung empfand das Werk als bedrückend<sup>330</sup>; ein anderer fand es interessanter als andere „völlig gegenstandslose bunte Kunst“ in der Helaba-Sammlung.<sup>331</sup> Allgemein sahen es die Mitarbeiter der Abteilung als spannend an, miterleben zu dürfen, wie ein Kunstwerk entsteht, das als *work in progress*, an dem von der Künstlerin und ihrem Assistenten in den Abend-

---

<sup>329</sup> Vgl. „Sinta 2008“, Collage aus Fundstücken, farbiges Glas, Metall

<sup>330</sup> Oliver Terhorst, Abt. Controlling Beteiligungen und operative Risiken. In: Helaba-Mitarbeiterzeitung „inform“, 2008, S. 25.

<sup>331</sup> „Mich fasziniert die große Spannweite der Kunst, die Vielzahl der Möglichkeiten.“ Karl Heinz Goerke, Abt. Operationale Risiken und strategisches IT-Controlling. Ebd.

und Nachtstunden nach den Bürozeiten weiter gearbeitet wurde. „Natürlich sprechen wir morgens im Kollegenkreis darüber, was sich verändert hat“.<sup>332</sup>

**Claudia Wieser**, geb. 1973 in Freilassing, ist im Quadratturm der Etage mit mittelformatigen Fotoarbeiten als korrespondierende Position repräsentiert (Abb. 38, „**Kulu-Kette**“, **Blattsilber auf altem Fotodruck, 20 x 26 cm, 2007**). In ihrem Werk stellt die Künstlerin häufig die Verbindung zu Tradition und Architektur her; in dieser Fotoarbeit bezieht sie sich auf eine alte Fotoaufnahme mit einer schneebedeckten Hochgebirgslandschaft, von ihr mit einer stilisierten Kristallstruktur aus Silber versehen, das ewige Eis thematisierend. Die geometrische „Zeichnung“ über den Fotodruck stellt formal die Verbindung zur Wandarbeit Kalin Lindenas her. Der Begriff „Kulu-Kette“ hingegen stellt den Betrachter vor ein Rätsel, ob der Quellfluss Kulu oder das Kulugebirge in Ladakh/Tibet gemeint ist oder ein Schmuckstück mit der Bezeichnung Kulu-Kette, bestehend aus Symbolringen für den gemeinsamen Lebensweg zweier Personen – oder vielleicht etwas ganz anderes.

Im Kontrast zu zahlreichen farbigen Auftragswerken im Rundturm steht eine großformatige Wandzeichnung (**Ohne Titel. Lack, Acryl, Bleistift**. Abb. 39) des deutschen Künstlers **Martin Neumaier** (geb. 1970 Hürth)<sup>333</sup> in der 39. Etage aus dem Jahr 2007.

Mit Kalin Lindena hatte er 2005 und 2007 in der Galerie Dependance in Brüssel eine Gemeinschaftsausstellung. 2006 wurden seine Werke in der Galerie Parisa Kind, Frankfurt am Main, gezeigt.

Mit Bleistift hat Neumaier direkt auf die weiße Rundwand gezeichnet. In Anlehnung an gotische Kalligraphie hat er den Ausspruch „Für die Freiheit“ gezeichnet; andere Buchstaben werden als Ornamente eingesetzt, begleitet von angedeuteten, ausschnitthaften oder reduzierten Motiven wie einem naturalistisch skizzierten Löwen. Die Entschlüsselung der Bedeutung und ihre Interpretation stellen den Betrachter vor eine Aufgabe, die nicht lösbar ist und nicht gelöst werden soll. Mit seinen Werken will Neumaier verunsichern. Die Suche nach dem tieferen Sinn ist nicht beabsichtigt: „Meine Werke sollen dem Betrachter nichts Fassbares liefern, sondern Assoziationen auslösen. (...) Die Leute denken gern, dass alles einen tieferen Sinn hat und suchen danach.

---

<sup>332</sup> Throsten Raigrotzky, Abt. Controlling Beteiligungen und operationale Risiken. Ebd.

<sup>333</sup> <http://www.kunstaspekte.de/index.php?k=4517&action=webpages> {abgerufen 05.12.2011}

Doch ich will mit meinen Werken nur Empfindungen auslösen.“ Ein anderer Wandspruch des Rundbilds lautet „Gegen die Heuchelei“; dieser habe aber keinen Sinn an sich, sondern ist mit der Absicht gezeichnet worden, den Betrachter zu verwirren und zum Rätseln anzuregen. Offensichtlich sieht der Künstler den Aspekt der Provokation als Bestandteil der Kunst an. Welche Absichten er mit seinen pseudo-kritischen *Statements* verfolgt, ist ungewiss. Seine typografischen Sinnsprüche scheinen ins Leere zu laufen, denn Mitarbeiterreaktionen wurden bislang nicht registriert und nicht im Interview erwähnt. Ein weiterer gezeichneter Spruch, „God only knows“, zielt einen anderen Wandabschnitt; alle Sätze sind in unterschiedlicher Typografie gezeichnet, teilweise kaum sichtbar, mit zarten Strichen hingehaucht, dadurch fordernd, näher zu treten und genau hinzuschauen. „In Frankfurt sitzt das Geld“ ist ein weiterer Satz, den der Künstler in seinem Werk zeichnerisch einsetzt. Solche Bemerkungen des Künstlers scheinen nicht die Wertschätzung für seine Kunstwerke zu beeinträchtigen, denn nicht nur die Helaba, sondern auch die Sammlungen der Deutschen Bank und der ehemaligen Dresdner Bank in Frankfurt am Main haben Arbeiten von Martin Neumaier angekauft.<sup>334</sup> Die Rezipienten scheinen Neumaiers künstlerische Systemkritik nicht ernst zu nehmen, sondern vielmehr zu goutieren. Sollte eine Kritik beabsichtigt sein, so wird sie am Ort der Kunstpräsentation entschärft. Damit bestätigte sich Marcuses These, dass Kunst in einer Gesellschaft, in der „die allumfassende Wirtschaft alles, auch das, was sich kritisch gegen sie richtet, in ihr eindimensionales System integriert“<sup>335</sup> und seiner provokanten Kraft beraubt. Dementgegensteht die Auffassung, dass Künstler sich dem System andienten und Provokation durch gewollte Irritation eine Spielart zeitgenössischer Kunstproduktion sei. Zudem müsse ein Künstler in unserer Gesellschaft nicht mit (existenziell bedrohlichen) Folgen rechnen. Nach dieser Sichtweise wäre Kunst ein selbstreferentielles System.

Zwei Wochen lang hatte Neumaier an dem Rundbild für die Helaba gearbeitet, eine neue Herausforderung für den Künstler: "Das war das erste Mal, dass ich auf einer runden Wand gearbeitet habe. Das war nicht einfach, denn der Betrachter kann nicht wie üblich das Kunstwerk in seiner Gesamtheit auf sich wir-

---

<sup>334</sup> <http://db-artmtag.com/archiv/2004/d/4/2/221-2.html> {abgerufen 11.12.2011}

<sup>335</sup> Marcuse, Herbert (1974): Der eindimensionale Mensch. Zit.nach.: Zdenek, Felix et.a. (2002): Art & Economy, , S. 114

ken lassen. Hier sieht er jeweils nur rund drei bis vier Meter auf einen Blick."<sup>336</sup>  
In der 39. Etage sind verschiedene Abteilungen untergebracht, im Gegensatz zu anderen Stockwerken. Die Rezeption des Werks ist unterschiedlich. Ein Mitarbeiter freut sich, dass sich die Löwenzeichnung nahe der eigenen Bürotür befindet. Andere fragten während der Arbeiten an dem Rundbild interessiert nach, wozu Hilfsmittel wie Projektor und Klebeband verwendet werden. Es wurde der Wunsch nach einem bestimmten Motiv geäußert, ein Adler solle der Künstler zeichnen, worauf sich Neumaier allerdings nicht einließ. Nach Fertigstellung ist die Rezeption differenziert zwischen Gefallen, Ratlosigkeit und Verwunderung. Der Künstler will mit seinem absichtlich „unfertig“ wirkenden Werk in vieldeutigen Anspielungen schwelgen. Es gelingt, durch das Rundbild die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und Besucher auf sich zu ziehen, weil deren Erwartungshaltung nach einem „fertigen“ Werk nicht erfüllt wird.

2009 eröffnete die Helaba eine Niederlassung in Paris in der Adresse Champs-Élysées. 2011 wurden die Flure der Firmenräumlichkeiten auf Wunsch des Niederlassungsleiters mit Werken deutscher Künstler ausgestattet. Ausgewählt von der Frankfurter Helaba-Kulturbeauftragten wurden **Jorinde Voigt**<sup>337</sup> und **Bernd Trasberger**<sup>338</sup>, beide in Berlin lebend. Voigt, geb. 1977 in Frankfurt am Main, hat abstrakte, wellenförmige Strichzeichnungen geschaffen, Trasberger, geb. 1974 in Mönchengladbach, Collagen mit Architektursujets und Motiven utopischer Stadtveduten (Abb. 40, 41).

### **Documenta Kassel 2012, Hauptsponsor Helaba.**

#### **Chiara Fumai, Shut Up. Actually, Talk (The world will not explode), 2012, (Abbb. III a+b)**

Die Künstlerin hat eine Gruppenperformance auf dem Dach des Fridericianums geschaffen unter Teilnahme von Zalumma Agra und „Stars of the East“, mit Texten von Carla Lonzi („Let’s spit on Hegel“, 1970) und Rivolta Femminile („I Say I“, 1977), Kostümaussattung Antonio Piccirilli, Dauer 60 Min. Die Performance entsand im Auftrag der dOCUMENTA (13) und wurde produziert mit Unterstützung des Fiorucci Art Trust, London. Chiara Fumai, 1978 in Rom ge-

<sup>336</sup> Martin Neumaier, zitiert in: Financial Times Deutschland, Rubrik Finanzen, 10.08.2008

<sup>337</sup> <http://jorindevoigt.com/blog/> + <http://www.artnet.de/Künstler/jorinde-voigt/> {abgerufen 02.12.2011}

<sup>338</sup> <http://www.cluster-berlin.de/bernd.html> + [http://www.fkv.de/frontend/kalender\\_detail.php?id=677](http://www.fkv.de/frontend/kalender_detail.php?id=677) {abgerufen 02.12.2011}



boren, lebt in Mailand. Sie hatte Einzelausstellungen MACRO Testaccio, Rom (2011), Murat-centoventidue, Bari (2011), Careof, Milan (2008), und nahm in Gruppenausstellungen im MAXXI National Museum für das 21. Jh. in Rom teil (2011), ferner in der Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Turin (2010), und beim SMART Project Space, Amsterdam (2009).

Mit diesem Projekt sponsorte die Helaba erstmals performative Kunst wie die BMW-Kunstabteilung, die seit 2012 mit der Londoner Tate Gallery eine Performancereihe finanziell unterstützt. Da die Helaba ein jahrelanger Sponser der dOCUMENTA ist, war diese Projektförderung (noch) nicht Teil eines erweiterten Kunstkonzepts des Unternehmens, sondern war anlassbedingt. Die dOCUMENTA hat als international bedeutender Kunstevent eine hohe Publizitätswirkung.

## **Fallbeispiel Siemens**

### **Unternehmensprofil**

Die Siemens AG ist ein internationaler Konzern und nach eigener Aussage weltweit führend auf den Gebieten Industrie, Energie, Gesundheit und Infrastrukturlösungen. Siemens hat im besonderen Maße mit öffentlichen Auftraggebern zu tun und legt auf einem guten Ruf in der öffentlichen Wahrnehmung großen Wert. Verpflichtung zur Nachhaltigkeit (*Corporate Sustainability*), gesellschaftliche Verantwortung und Gemeinwohlprojekte dienen der Bildung und Festigung eines guten Firmenimages. Das Unternehmen bilanziert nach den internationalen Regeln IFRS und erzielte 2011 einen Umsatz von 73,515 Mrd. Euro bei einem Ergebnis von 7,011 Mrd. Euro. Weltweit sind ungefähr 360.000 Mitarbeiter beschäftigt.<sup>339</sup> Siemens wurde 1847 Jahren von dem Erfinder Werner von Siemens als Telegraphen-Bauanstalt gegründet. Die Wertvorstellungen des Firmengründers werden in den Aktivitäten der heutigen Siemens-Stiftung fortgeführt: „Die Siemens Stiftung will Menschen in die Lage versetzen, sich aktiv gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen (...). Gemeinsam mit Kooperationspartnern konzipiert und realisiert sie lokale sowie internationale Projekte mit der Zielsetzung, Eigenverantwortlichkeit und Selbst-

---

<sup>339</sup> <http://www.siemens.de/ueberuns/Seiten/home.aspx> {abgerufen 09.12.2011}

ständigkeit zu fördern.<sup>340</sup> Auf der Website der Siemens-Stiftung wird darauf hingewiesen, dass der Gesamtverbund aller Siemens-Stiftungen „auf verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln und den Werten von Siemens“ basiert.<sup>341</sup> Die Stiftung verfügt für alle Förderbereiche, darunter die Bildende Kunst, über ein Gründungskapital von 390 Mio. Euro, gestiftet von der Siemens AG.<sup>342</sup> Aus den Kapitalerträgen werden die Stiftungsaufgaben finanziert (2002: 1,8 Mio. Euro). Im Oktober 2010 wurde die Abteilung für das 1996 initiierte Kunst-Engagement der Siemens AG in die eigenständige Siemens-Stiftung integriert. 2012 wurde das Kunst-Engagement bei der Siemens-Stiftung aufgegeben und rudimentär einer Abteilung bei der Siemens AG eingegliedert. Michael Roßnagl erklärte auf Nachfrage, dass ein neuer Vorstand an Bildender Kunst wenig Interesse fände. Somit ist die Unabhängigkeit einer Kunstabteilung bei Siemens nicht gegeben (gewesen), sondern war jeweils abhängig von der persönlichen Neigung einer Führungskraft.

### **Kunst-Engagement: Konzept**

Das „Siemens arts program“ unterstand dem Vorstand der Siemens AG. Es wurde mit der Absicht initiiert, ein spezifisches, zeitgenössisches, internationales Kulturprogramm für das Unternehmen zu schaffen. Damit unterstrich Siemens den Stellenwert, den das Unternehmen Kunst in der Gesellschaft zuordnete. Als Kulturförderabteilung der Siemens AG entwickelte das Siemens arts program auf eigene Initiative, in der Umsetzung im Dialog mit den Kooperationspartnern, nationale und internationale Projekte in den Sparten Bildende und Darstellende Kunst, Musik, Zeit- und Kulturgeschichte sowie Kunstvermittlung und innerbetriebliche „Kulturarbeit“<sup>343</sup>. Ein hauseigenes Kuratorenteam

---

<sup>340</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de.html> {abgerufen 09.12.2011}. „Die Stiftung engagiert sich in den Bereichen Ausbau der Grundversorgung und Social Entrepreneurship, Förderung von Bildung sowie Stärkung von Kultur. Sie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und steht für verantwortungsvolle, wirkungsorientierte und innovative Projektarbeit. Sie wurde 2008 gegründet und kooperiert mit den ebenfalls vom Unternehmen gegründeten Siemens Stiftungen in Argentinien, Brasilien, Frankreich, Kolumbien und den USA. Die Projektarbeit der Stiftung konzentriert sich auf die Zielregionen Afrika, Lateinamerika und Deutschland/Europa.“

<sup>341</sup> Ferner: „Die Stiftungen verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, um Synergien bei den Bildungs- Sozial- und Kulturinitiativen auf lokaler sowie internationaler Ebene zu erzielen.“ <http://www.siemens-stiftung.org/de/siemens-stiftungen.html> {abgerufen 11.12.2011}

<sup>342</sup> Zu Struktur, Gründen und Zielen: <http://www.siemens-stiftung.org/de/ueber-uns/auf-einen-blick.html> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>343</sup> „Die Vermittlung zeitgenössischer Kunst und Kultur war dem Siemens arts program ein großes Anliegen. Ein eigener Projektbereich, die Innerbetriebliche Kulturarbeit, vermittelte den Mitarbeitern der Siemens AG aktuelle künstlerische Ansätze. Speziell für einzelne Unternehmensstandorte konzipierte Veranstaltungsreihen ermöglichten den Mitarbeitern eine intensive Teilnahme am kulturellen Leben ihrer

spürte konzipierte internationale Projekte, die neue Impulse geben und zur Entwicklung zeitgenössischer Kunstformen beitragen sollten.<sup>344</sup> Ziel sei es, als Initiator künstlerische Denkweisen in die gesellschaftliche Auseinandersetzung einzubringen und die „Vielfalt kultureller Kommunikationsformen“ zu erweitern.<sup>345</sup> Gemeinsam mit Kooperationspartnern wurden Projekte umgesetzt und finanziert. Als wesentlich galt die Schaffung von Netzwerken und verbesserten Synergien. Inhaltlich lag der Fokus auf aktuellen Themen von gesellschaftlicher und kultureller Relevanz. Dabei unterstütze die Siemens-Stiftung im Bereich Kultur „Experimentierfelder für die Auseinandersetzung mit der Gegenwart“ und „Plattformen zum internationalen Austausch und kulturellen Wissenstransfer, insbesondere in Ländern Afrikas und Lateinamerikas“.<sup>346</sup> Ausgehend von ihrer eigenen Darstellung übernimmt die Siemens Stiftung offensichtlich Kulturaufgaben des Staates. Offene Formulierungen (Erweiterung der Vielfalt kultureller Kommunikationsformen, Experimentierfelder für die Auseinandersetzung mit der Gegenwart) sind nicht fassbar, und eine Präzisierung der Förderziele wäre wünschenswert. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, gerade in Ländern mit geringerem Kulturretat als in Deutschland wie Argentinien, dass die Kulturförderung (Tanzprojekte in Buenos-Aires) positive Anschubkräfte entfaltet. Für alle Förderaktivitäten gilt, dass unabhängige *Feedbacks* jenseits der Stiftungsdarstellung nicht zu eruieren sind.

Der positive Imagetransfer der Kultur-Engagements wird durch Korruptionsvorwürfe und andere Vorfälle beeinträchtigt. 2012 hat ein ehemaliger argentinischer Regierungsbeamter Siemens vorgeworfen, ihm angeblich „Schlägertrupps auf den Hals gehetzt“ zu haben, als er im Jahr 2000 vermeintliche „korrupte Machenschaften“ bei einem Staatsauftrag öffentlich machen wollte. Der Kläger versucht, den Fall vor ein Gericht in den USA zu bringen, um seine Forderung von mindestens 100 Millionen US-Dollar an Wiedergutmachung und Strafe durchsetzen zu können. Siemens ist an der New Yorker Börse

---

Region. Darüber hinaus wurden regelmäßig Künstler für kulturelle Dialogprojekte ins Unternehmen eingeladen.“ <https://www.siemensartsprogram.de/konzept.php> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>344</sup> <https://www.siemensartsprogram.de/konzept.php> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>345</sup> <https://www.siemensartsprogram.de/konzept.php> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>346</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/arbeitsgebiet-kultur.html> {abgerufen 09.12.2011}

notiert und beschäftigt in den USA 60.000 Mitarbeiter.<sup>347</sup> Bislang ist kein Urteil gefällt worden. Siemens war wegen Bestechungsgeldzahlungen bereits vor einem US-Gericht von der SEC Börsenaufsicht verklagt und zu hohen Schadensersatzzahlungen verurteilt worden. Es stellt sich die Frage, inwieweit nicht ein Wirtschaftskrieg gegen Siemens geführt wird und ob nicht niedere Motive seitens des Klägers aus Argentinien vorliegen. Die negative Presseberichterstattung steht den Bemühungen von Siemens sicherlich entgegen, einen guten Ruf zu behalten oder weiter zu festigen.

In der Umsetzung sollte ein „partnerschaftliche Engagement“ für experimentelle und zeitgenössische Kunst realisiert und den Firmenmitarbeitern vermittelt werden. Anfängliche Vorbehalte vieler Mitarbeiter gegenüber der innerbetrieblichen „Kulturarbeit“ hätten sich durch die Vermittlungsarbeit nach Aussage des Experten Michael Roßnagl häufig in Neugier und Zustimmung gewandelt. Das Programm soll einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten: „Als Antwort auf die gesellschaftlichen Veränderungen wollen wir mit dieser vielgestaltigen Kulturarbeit daran mitwirken, den Widerstreit von wirtschaftlichem Zweck und kulturell-künstlerischem Selbstzweck, Arbeit und Freizeit, Eigeninitiative und konsumtiver Teilhabe aufzuheben und zu einer Synthese zu führen.“<sup>348</sup> Dieser Satz wiederholt die zu Beginn des 20. Jahrhunderts aufgestellte Forderung, die vermeintliche Trennung von Kunst und Alltagsleben aufzuheben. Es wurde durch diese Parole hat eine intensive, anhaltende Diskussion ausgelöst,<sup>349</sup> der hier nicht nachgegangen werden kann. Eine vermeintliche Synthese gilt in der wissenschaftlichen Literatur als nicht erreicht, denn die Kunst halte, nach Dietrich Mathy, eine Distanz zur gesellschaftlichen Praxis. Herbert Marcuse hingegen ging davon aus, dass eine Wandlung des Ästhetischen mit einer indirekten aber stetigen Umgestaltung der Lebenswelt und der Gesellschaft zum Artefakt einhergehe. Das ästhetische Prinzip werde sich als Form des Realitätsprinzips erweisen. Als Voraussetzung sieht Marcuse die

---

<sup>347</sup> <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/argentinier-wirft-siemens-morddrohung-vor-a-855746.html> {abgerufen 13.7.2013}

<sup>348</sup> Zitat des ersten Leiters des Siemens Kulturforums, Florian Müller, in: Timm Karolin / Triyandafilidis: Partner für die Kultur. Das Siemens arts program, S. 288. Vgl. den vollständigen Beitrag S. 287- 299. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2003): Kultur.Kunst.Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

<sup>349</sup> Vgl.: Mathy, Dietrich (2001): Kunst und Leben. Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 7 ff. Dietrich Mathy ist Lehrbeauftragter für Literaturtheorie und Ästhetik an den Universitäten Frankfurt und Darmstadt

„Entzauberung der Warenherrschaft“ über die Bedürfnisse der Menschen an.<sup>350</sup> Eine Abkehr von einer dominanten Konsumwelt ist in der Gegenwart nicht zu beobachten – im Gegenteil: Die Vorherrschaft von Markenprodukten, insbesondere von Elektronikgeräten (Smartphones, iPod, Tablet-PC), zeigt sich schon im Konsumverhalten junger Menschen.<sup>351</sup>

Durch die „Kulturarbeit“ sollten ferner Grundwerte des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausgedrückt werden: „Lern- und Veränderungsbereitschaft, Risiko- und Experimentierfreude, offene Kommunikation“ und „Fruchtbarmachung kultureller Unterschiede“ seien essenziell für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens Siemens in einer „komplexen, sich unablässig wandelnden Umwelt“; diese Grundwerte bestimmten „die Aufnahme und Ausgestaltung von Beziehungen von innen nach außen“.<sup>352</sup> Hier betont der Experte Michael Roßnagl die Nähe der Stiftungsarbeit zum Unternehmen Siemens AG. Die hohen Ansprüche an das Kultur-Engagement, deren Erfüllung mangels Studien nur vermutet werden kann, sind möglicherweise aus persönlicher Begeisterung gewählt worden. Vielleicht sind sie aber als Rechtfertigung gegenüber Siemens als Geldgeber der Stiftung beziehungsweise als verinnertlichte, firmentypische Sprache zu begreifen (vgl. Kap. 4.4).

### **Kunst-Engagement: Praxis**

Die aktuellen Projekte nach der Integration des Siemens arts program 2010 im Bereich der Bildenden Kunst werden anhand von drei Beispielen beschrieben, die in Kooperation mit der Siemens-Stiftung realisiert worden sind.

### **VOR DEM GESETZ. Skulpturen der Nachkriegszeit und Räume der Gegenwartskunst. Ausstellung im Museum Ludwig, Köln**

Die Ausstellung (17.12.2011 bis 22.04.2012), kuratiert von dem Direktor des Museums Ludwig Kaspar König und Thomas D. Trummer in Zusammenarbeit mit Anna Brohm und Andreas Prinzing, thematisiert Menschenrechtsfragen und Menschenrechtsverletzungen. Anhand figurativer Skulpturen, Plastiken

---

<sup>350</sup> Mathy, Dietrich (2001): ebd., S. 96

<sup>351</sup> Spieker, Sandra: Wenn Medienkonsum bei Jugendlichen unkontrollierbar wird. In: Neue Westfälische, Online-Ausgabe, 12.3.2013, [http://www.nw-news.de/owl/8072155\\_Wenn\\_Medienkonsum\\_bei\\_Jugendlichen\\_unkontrollierbar\\_wird.html](http://www.nw-news.de/owl/8072155_Wenn_Medienkonsum_bei_Jugendlichen_unkontrollierbar_wird.html) {abgerufen 20.7.2013}

<sup>352</sup> Wacher, Timm, ebd. S. 291

und Installationen als Beiträge zu der Problematik Recht im Verhältnis zur Wahrung menschlicher Würde.<sup>353</sup>

Die Ausstellung umfasst mit Exponaten eine Spanne der letzten sechzig Jahre mit dem Ziel, „das existenzielle Potenzial der Kunst von heute“<sup>354</sup> auszumachen. Im Zentrum stehen Skulpturen im 1950, der unmittelbaren Nachkriegszeit. Werke jüngerer Zeit sollen „Gedanken zur menschlichen Existenz“ in die Räume des Museums tragen.<sup>355</sup> Ein Anliegen der Ausstellung ist es, „das humanistische Potential von Gegenwartskunst zu schärfen“.<sup>356</sup> Damit soll eine Auseinandersetzung mit Kunst ermöglicht werden, die jenseits der von Schnelligkeit und Auktionsrekorden getriebenen Kunstwelt, existiert und „mit Ernsthaftigkeit auf der Kategorie des Menschlichen insistiert“.<sup>357</sup>

Die Bronzeplastik „Le Griffu/Das Krallenwesen“, 1952 (Anh. IV, Abb. 43) von Germaine Richier zeigt eine abgemagerte, gebeugte Gestalt mit vom Schmerz entstellten Gesicht, deren Hände und Füße von Fäden gefesselt sind. Paul Andres Skulptur „Timber Piece (Well)“, 1964/70 (Abb. 44), ist ein großformatiger Holzblock, dessen 28 Einzelteile ineinander gepasst sind. Als Block geschichtet, wirken sie bedrohlich, undurchdringbar und verborgen wie ein Wall. Ob dieser Schutz oder Ausgeliefertsein bedeutet, ist ambivalent und der Deutung des Betrachters überlassen. Die aktuelle Kunst wird beispielsweise durch Paul Chan vertreten mit einer digitalen Videoprojektion als Endlosschleife, betitelt „Sade for Sade’s sake“<sup>358</sup>, 2009 (Szenenfoto, Abb. 45). Der Werktitel des Videos deutet auf Werke und Praktiken des Marquis de Sade. Diese Videoinstallation des in Hong Kong geborenen US-Amerikaners wurde in einer längeren Version von sechs Stunden Dauer bereits 2011 auf der 53. Biennale in Venedig gezeigt.<sup>359</sup> Der Film zeigt verstörende Schattenbilder mit Szenen sexuellen Missbrauchs und Gewalt. Der Künstler ist ein politisch motivierter Künstler und hatte in der Vergangenheit als Aktivist in Irak Aufmerksamkeit er-

---

<sup>353</sup> Die Ausstellung zeigt Werke von Pawel Althamer, Carl Andre, Phyllida Barlow, Karla Black, Reg Butler, Paul Chan, Jimmie Durham, Alberto Giacometti, Marko Lehanka, Wilhelm Lehmbruck, Zoe Leonard, Giacomo Manzù, Gerhard Marcks, Marino Marini, Henry Moore, Bruce Nauman, Germaine Richier, Thomas Schütte, Andreas Siekmann, Andreas Slominski, Ossip Zadkine. <http://www.museum-ludwig.de/> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>354</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/europa/vor-dem-gesetz.html> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>355</sup> Ebd.

<sup>356</sup> Ebd.

<sup>357</sup> Ebd.

<sup>358</sup> Film auf YouTube: [www.youtube.com/watch?v=ocfgqsW4Lqg](http://www.youtube.com/watch?v=ocfgqsW4Lqg) {abgerufen 11.12.2011}

<sup>359</sup> <http://jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/479635> {abgerufen 11.12.2011}

regt. In Köln und weiteren deutschen Städten finden Gespräche über zentrale Fragen der Menschenwürde und ihrer Verbindung zu Recht und Gesetz statt.<sup>360</sup> Das Begleitprogramm reflektiert den inhaltlichen Fokus der Ausstellung und den Bildungs- und Aufklärungsanspruch.

Die Ausstellung wird im Museum Ludwig in Köln gezeigt. Die Sammlung des Kunstmuseums umfasst einen Querschnitt der Werke der Klassischen Moderne und der zeitgenössischen Kunst. Es kann als eines der bedeutendsten Museen in Europa gelten.<sup>361</sup> Die zentrale Stadtlage und damit gute Erreichbarkeit, das nationale und internationale Renommee der Institution und der gute Ruf des Museumsdirektors Kaspar König tragen mit dazu bei, dass die Ausstellung „Vor dem Gesetz“ auf breite Resonanz bei der deutschen Bevölkerung und internationalen Gästen stößt. Die Siemens-Stiftung verfolgt bei diesem Projekt ihrem Stiftungsziel nach politischer und kultureller Bildung, die gesellschaftliche Veränderungen bewirken soll.<sup>362</sup>

### **WUNDER. Ausstellung in den Deichtorhallen Hamburg.**<sup>363</sup>

Das Kunstprojekt (23.9.2011 bis 05.02.2012), kuratiert von der Berliner Kuratorengruppe Prauth, ist eine Ausstellung „über die Grenzen abendländischer Rationalität: an ihren Rändern, in ihrem Inneren und in ihrer Geschichte.“ Es wurden ungefähr 50 Werke der Gegenwartskunst, unter anderen von Kader Attia<sup>364</sup> (Abb. 47), Fiona Tan<sup>365</sup> (Abb. 46), Katharina Sieverding<sup>366</sup> (Abb. 48) und Julia Kissina<sup>367</sup> (Abb. 50)<sup>368</sup>, ausgewählt um zu zeigen, „was in unserer

---

<sup>360</sup> Vgl.: „Die Dauerinflation der Würde“, Berlin, Humboldt-Universität, 30.11.2011. Weiteres Programm: <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/europa/vor-dem-gesetz/gespraeche-zur-ausstellung.html> {abgerufen 11.12.2011}

<sup>361</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Museum\\_Ludwig](http://de.wikipedia.org/wiki/Museum_Ludwig) {abgerufen 11.12.2011}

<sup>362</sup> Zum Zeitpunkt der Fertigstellung vorliegender Arbeit kann noch keine Resonanz im ausreichenden Maße festgestellt werden, denn die Ausstellung ist vom 17.12.11 bis 22.04.2012 terminiert.

<sup>363</sup> Film (/:54") auf YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=fWK4j-r2xnE> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>364</sup> Künstler aus algerischer Familie, in Paris aufgewachsen. Wurde 2005 für den Marcel Duchamp-Preis nominiert. Biografie: <http://www.kunstaspekte.de/index.php?tid=36072&action=termin> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>365</sup> Der Künstler über sein Werk, Film (3:46") auf YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=i5Dj2ToZAZ0> {abgerufen 10.12.11}.

Werke in zahlreichen öffentlichen Sammlungen weltweit, u.a. in: Pinakothek der Moderne München, Centre Pompidou Paris, National Museum of Modern Art Kyoto. Biografie: <http://www.artfacts.net/de/kuenstler/fiona-tan-12499/profil.html> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>366</sup> Katharina Sieverdings Werk ist seit mehr als zwei Jahrzehnten in Deutschland durch Museen und Kunstmesse bekannt. Biografie: <http://www.artfacts.net/en/artist/katharina-sieverding-1278/profile.html> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>367</sup> Die ukrainische Künstlerin hat an der Münchner Kunstakademie studiert. Biografie: <http://www.artnet.com/artists/julia-kissina/biography-links> {abgerufen 09.12.2011}

Welt aus dem Rahmen fällt: von der unerklärlichen Heilung, dem unglaublichen Naturschauspiel und dem wundersam Fremden über die unverhoffte technische Innovation, die künstlerische Idee bis hin zum bewegenden Gemeinschaftserlebnis“.<sup>369</sup> Zu den Kunstwerken wurden wissenschaftliche und kulturhistorische Exponate, wie historische Wundergläser, Motivbilder, Wunderpillen und Goethes Zauberkasten, aber auch Naturobjekte (Abb. 49), in Bezug gesetzt. Der interdisziplinäre und intertraditionelle Ansatz – die Ausstellung umfasst die Zeitspanne von 1890 bis 2011 – des Projekts vergleicht nach Aussage der Siemens-Stiftung „die einzigartige Verbindung religiöser, wissenschaftlicher und künstlerischer Motive mit alternativen Sichtweisen“.<sup>370</sup> Dabei soll das Potential der Kunst entdeckt werden, die es schafft, zwischen diesen Sichtweisen zu vermitteln. Ziel der Ausstellung ist es, das „Wunder“ als Ausgangspunkt für Innovationen in Kunst, Wissenschaft und Technik darzustellen. Teil des Projekts sind auch Aufführungen von Kunst-Performances wie „Walk (Square“ von der Londoner Künstlerin Melanie Manchot (Abb. 51). Mit 1.000 Kindern und in Kooperation mit dem Kulturforum 21 der katholischen Schulen in Hamburg wurde „Walk“ zur Eröffnung der Ausstellung veranstaltet. Die Ausstellung richtet sich insbesondere auch an Kinder; es wurde eine so genannte „Kinderspur“ eingerichtet, die nur Kindern zugänglich ist und welche die Expertise der Erwachsenen im Blick auf die Kunst relativieren soll. Die Ausstellung wird von einem Rahmenprogramm mit einer thematischen Filmreihe und Kunstaktionen im Stadtzentrum von Hamburg sowie einem Katalog<sup>371</sup> begleitet. Die Ringvorlesung „Wunder in Kunst und Pädagogik“ in der Fakultät Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft an der Universität Hamburg nahm das Thema Wunder zum Anlass, „die Grenzen des ei-

---

<sup>368</sup> Künstlerliste: Francis Alÿs, Kader Attia, Joseph Beuys, Dara Birnbaum, Cosima von Bonin, Olga Chernysheva, Nathan Coley, Björn Dahlem, Ceal Floyer, Ellen Gallagher, Hans Graf, Andreas Gursky, Susan Hefuna, Susan Hiller, Jonathan Horowitz, Sven Johne, Helmut & Johanna Kandl, Martin Kippenberger & Albert Oehlen, Julia Kissina, Terence Koh, Igor & Svetlana Kopystiansky, Dieter Krieg, Philipp Lachenmann, Mark Leckey, Armin Linke, Ingeborg Lüscher, Melanie Manchot, Kris Martin, Hiroyuki Masuyama, Henri Michaux & Eric Duvivier, Julia Montilla, Timo Nasser, Paul Nougé, Reto Pulfer, Julien Prévieux, Walid Raad/The Atlas Group, Johann von Schraudolph, Thomas Schütte, Shirana Shahbazi, Katharina Sieverding, Roman Signer, Thomas Struth, Alina Szapocznikow, Larry Sultan & Mike Mandel, Fiona Tan, Javier Téllez, Jalal Toufic, Ryan Trecartin, James Turrell, Timm Ulrichs, Franz West, Susan MacWilliam, Erwin Wurm. <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/europa/wunder.html> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>369</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/europa/wunder.html> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>370</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/europa/wunder.html> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>371</sup> Tyradellis, Daniel (Hrsg) (2011): Wunder: Ausstellung: Deichtorhallen Hamburg. Köln: Snoeck



genen Wissens und der eigenen Disziplin zu erkunden.<sup>372</sup> Das Projekt „WUNDER“ geht weit über eine alleinige Ausstellung von Exponaten hinaus; zugrunde liegt ein innovativer didaktischer Ansatz. Es geht um Fragen, Forschen und Experimentieren, dem Nachdenken über Leben und die Welt bis hin zur Teilhabe, Eingreifen und Verändern. Hier zeigt sich der pädagogische Schwerpunkt, welcher bei Projekten mit Beteiligung der Siemens-Stiftung die unbedingte Voraussetzung ist.

Der Ort des Kunstprojekts, das Ausstellungshaus Deichtorhallen in Hamburg, ist nach eigener Aussage eines der größten ihrer Art für zeitgenössische Kunst und Fotografie in Europa.<sup>373</sup> Er ist ein stark frequentierter öffentlich zugänglicher Raum; ein Kunst-Event wie „WUNDER“ bewirkt eine große öffentliche Aufmerksamkeit und Teilhabe.

### **Projekt „AR – Artistic Research“.**

#### **Kooperationspartner: MIT Program ACT<sup>374</sup> am Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, und Siemens-Stiftung (2010 – 2011)**

„Artistic Research“, kuratiert von Ute Meta-Bauer (MIT) und Thomas D. Trummer (Siemens-Stiftung), fand in den Jahren 2010 und 2011 am Massachusetts Institute of Technology<sup>375</sup>, Cambridge/USA, in „The Media Lab Complex“ statt.<sup>376</sup> Das Projekt thematisiert künstlerische Methoden der Forschung an der Schnittstelle von Kunst, Wissenschaft und Technologie. Das Projekt versteht

---

<sup>372</sup> „Ausgehend von der Folie von Bildung und Wissen als elementaren Kategorien des Schwellenübergangs von Kindheit zu Jugend und Erwachsensein beschäftigt sich die Ringvorlesung mit der damit verbundenen Ambivalenz des Wissens: seine Kraft des Eröffnens neuer Welten und der Teilhabe an Gesellschaft, andererseits der Verlust an Unmittelbarkeit und – vielleicht – Reinheit. Sowohl in der Kunst als auch in der Pädagogik begegnen wir kulturell geprägten Manifestationen des Utopischen, dessen, was eigentlich nicht sein kann und nicht sein darf: Von der Wunderkammer als faszinierender Ort der Bildung, über mediale, künstlerische Beweisführungen und Präsentationen, bis hin zu magischen Kindheitsvorstellungen und Sternstunden der Bildung. Von einer solchen anderen Welt berichtet etwa auch Lewis Carroll mit „Alice in Wonderland“, dem sich mehrere Beiträge der Ringvorlesung aus kunsthistorischer, mathematischer, psychoanalytischer oder literaturwissenschaftlicher Perspektive nähern.“

Andrea Sabisch, in: <http://www.andrea-sabisch.de/> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>373</sup> Die restaurierten Backsteingebäude von 1911/13 mit einer offenen Stahlglasarchitektur bieten Raum für Großausstellungen. Die Einrichtung ist im Besitz der Stadt Hamburg. <http://www.deichtorhallen.de/index.php?id=33> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>374</sup> „Das MIT Program ACT wurde als akademische Forschungseinheit zur Unterstützung von Wissensproduktion und Wissensverbreitung, künstlerischer Erforschung und transdisziplinärer Zusammenarbeit gegründet. Als „kritische Praxis“ und Laboratorium verbindet es Bildende Künste mit angewandten Technologien. „AR – Artistic Research“ spiegelt die Bestimmung von ACT als akademische Forschungseinheit, die künstlerische Praktiken als Medium der Wissensproduktion und Wissensverbreitung be- greift.“ Verweis: <http://act.mit.edu/> | [http://www.siemens-stiftung.org/de/presse-aktuelles/pressemeldung/article/AR-Artistic-Research.html?no\\_cache=1](http://www.siemens-stiftung.org/de/presse-aktuelles/pressemeldung/article/AR-Artistic-Research.html?no_cache=1) {abgerufen 10.12.2011}

<sup>375</sup> Das MIT ist eine private Technische Hochschule und Universität, gegründet 1881, und gilt als eine der weltweit führenden Hochschulen im Bereich von technologischer Forschung und Lehre.

<http://web.mit.edu/> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>376</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/abgeschlossene-projekte/artistic-research.html> {abgerufen 10.12.2011}

sich als Experimentierfeld und Laboratorium mit dem Ziel, die Bildende Kunst und neue Technologien miteinander zu verbinden. „Der Siemens Stiftung und dem Program in Art, Culture and Technology am MIT ist daran gelegen, aus der künstlerischen Perspektive ein tieferes Verständnis für menschliche Erfindungen und Innovationen zu erzeugen.“<sup>377</sup> Künstler aus Argentinien, Deutschland, Ungarn, Litauen und den USA waren eingeladen, zu wissenschaftlichen Sachverhalten – astronomische Materialforschung oder ökologische Projekte zur Wasserqualität – künstlerische Ideen zu entwickeln und sich mit Naturwissenschaftlern darüber auszutauschen. Damit greifen das MIT und die Siemens-Stiftung auf eine „Tradition einer Zusammenarbeit von Künstlern und Wissenschaftlern zurück, die in Verbindung mit neuen Technologien innovative Kunst schaffen“.<sup>378</sup> So bezieht sich das Projekt implizit auf die Zeit der italienischen Renaissance, als Kunst und Wissenschaft gleichberechtigt galten und im Falle Leonardo da Vinci in einer Person zusammenfanden. Die Ausstellungsexponate am MIT stammen von Künstlern, die sich zu der Zeit zu Forschungszwecken am Institut aufgehalten haben, sowie von Künstlern, die durch den interdisziplinären Ansatz des MIT zu einer Teilnahme inspiriert wurden. Das Projekt wurde von einer dokumentarischen Publikation begleitet. Beispielhaft soll das künstlerische Konzept verdeutlicht werden: Der Künstler Attila Csörgö (geb. 1965 in Ungarn)<sup>379</sup> zeigte in einer Ausstellung von „Artistic Research“ eine Serie von Fotografien und Videofilmen, welche das Verhältnis von Zeit und Geometrie und die visuelle Darstellung von Licht und maschineller Bewegung zum Thema haben (Abb. 52). Den Künstler interessiert sich für die Komplexität der Welt und für die Struktur des Kosmos<sup>380</sup>; in seinen Arbeiten will er Kunst und wissenschaftliches Experiment verbinden. Imagination und Wissensbegierde, Erfindung und eine neue Sicht auf die Realität sollen in seinen Werken einen adäquaten bildlichen Ausdruck finden. Nach Aussage von Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung, zeigten die Ingenieure und Wissenschaftler am MIT großes Interesse an der Ausstellungsreihe und an dem Dialog mit den Künstlern. Mit diesem Projekt verfolgt die Siemens-Stiftung den Denkansatz, Künstler mit Wissenschaftlern in einen Dialog zu bringen, um neue Im-

---

<sup>377</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/abgeschlossene-projekte/artistic-research.html> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>378</sup> <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/abgeschlossene-projekte/artistic-research.html> {abgerufen 10.12.2011}

<sup>379</sup> Geb. 1965 in Ungarn, lebt in Budapest.

<sup>380</sup> Vgl. <http://www.galeriepoggi.com/en/artistes/diaporama/7985/attila-csorgo> {abgerufen 10.12.2011}

pulse für eine nachhaltige Entwicklung, ökonomisch und wissenschaftlich, zu entwickeln, um sie in der Praxis anzuwenden.

Das MIT-Projekt setzte damit fort, was 2001 im Rahmen des damaligen Siemens Kulturprogramms bereits initiiert worden war – eine Projektreihe mit der Bezeichnung „Wirtschaftsvisionen“. Dirk Luckow umreißt in einer Siemens-Publikation deren Zielsetzung insofern, dass Künstler mit einem Wirtschaftsunternehmen ihrer Wahl Kunstprojekte entwickeln, „die sowohl die Künstlerseite als auch die Unternehmensseite beleuchten“. Dabei ginge es um die Frage, ob die Kunst, „eine Doppexistenz im Zwischenbereich von künstlerischer und ökonomischer Identität führen“ könne und welche Rolle sie „bei der Bildung neuer kreativer Synergien im modernen Wirtschaftsdenken spielt“.<sup>381</sup>

### 3.4.2 Innovative Ansätze der Kunst-Engagements

Die Gegenwart ist im besonderen Maße von Veränderungen geprägt. Der Marktdruck erhöht sich, das wirtschaftliche Umfeld ändert sich schnell<sup>382</sup> und der Wissenszuwachs erfordert die Anpassung an neue Bedingungen durch Innovationen. Selbst gegenwärtig erfolgreiche Unternehmen müssen für die Zukunft neue Wege bei Produkten, Dienstleistungen und Vertriebsstrategien finden, um ihre Marktposition zu sichern und sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Wenn es heisst, Unternehmen müssten in die Zukunft investieren, um im internationalen kompetitiven Umfeld zu bestehen,<sup>383</sup> dann bedeutet das: Zwang zur Innovation.<sup>384</sup> Zu hinterfragen ist der angenommene Automatismus und die implizite positive Bedeutung von Innovation in der Verbindung mit Kunst und Wirtschaft. Am Schluss des Kapitels soll betrachtet werden, ob und

---

<sup>381</sup> Dirk Luckow, Vorwort, in: Ders. (Hg.): 2001): Wirtschaftsvisionen/Siemens Kulturprogramm, o.S. München: Siemens. Der Kunsthistoriker und Kurator Dirk Luckow war seinerzeit Projektleiter des Siemens Kulturprogramms. 2000 war er an der Leitung des Kooperationsprojekts „Art & Economy“ der Kunstinstitution Deichtorhallen Hamburg mit dem Siemens arts program beteiligt. Seit 2009 ist er Indentant der Deichtorhallen Hamburg.

<sup>382</sup> Vgl. statt vieler: Dr. Peter Ohlhausen, Leiter Innovationsmanagement, Fraunhofer-Institut, vgl.: <http://www.iao.fraunhofer.de/geschaeftsfelder/tim/384-wissensmanagement.html> {abgerufen 15.01.2012}

<sup>383</sup> Vgl. statt vieler: „Ausschließlich auf Tradition zu bauen funktioniert nicht mehr. Alles ist in Bewegung, alles verändert sich. Wer da stehen bleibt, geht unter. Die Weltwirtschaftskrise wird diese Welle noch verstärken. Durch starke Innovationen wird die Marke Meissen am Markt bestehen bleiben.“ Christian Kurtzke, Sprecher der Geschäftsführung der Meissner Porzellanmanufaktur, die neue Porzellan-Editionen in Zusammenarbeit mit zeitgenössischen Künstlern herausgebracht hat. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.01.2010, S. 17. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

<sup>384</sup> „Die Globalisierung bringt ständig neue Arbeitsprozesse in die Unternehmen. (...) Innovationsfähigkeit ist für jedes Unternehmen überlebensnotwendig.“ <http://www.impulse.de/unternehmen/:Mit-Kunst-die-Wirtschaft-auf-Vordermann-bringen/117057.html> {abgerufen 26.03.2011}

inwieweit innovative Ansätze von Kunst-Engagements tatsächlich feststellbar sind. Innovation als Wertvorstellung ist nach Einschätzung des Vorstands einer deutschen Bank in der Kunst konstituierend vorhanden und könne effektiv genutzt werden.<sup>385</sup> Ein Kunst-Engagement diene einem Unternehmen insofern, dass dadurch die Zukunftsfähigkeit sichtbar gemacht werden könne. Auch könne verdeutlicht werden, dass für eine zukunftsfähige Kultur eingetreten werde – ein entscheidender Aspekt für global agierende Wirtschaftsunternehmen. Wie Neuheit an der Schnittstelle von Kunst entsteht, lässt das Unternehmen Roche untersuchen. Das Pharma-Unternehmen fördert nach eigenen Angaben Projekte und Aktivitäten, die Parallelen zwischen Innovation in der Kunst und der Wissenschaft erforschen.<sup>386</sup> Näheres über diese Projekte und ihre Ergebnisse waren allerdings nicht in Erfahrung zu bringen. John F. Padgett und Walter W. Powell haben darauf hingewiesen, dass Neuheit durch Übertragungseffekte („spillovers“) zwischen verbundenen Netzwerken verschiedener Bereiche entsteht. Auf kurze Frist gesehen werden ihrer Ansicht nach die Akteure die Beziehungen festlegen und bestimmen, auf lange Sicht aber werden die Beziehungen institutionalisiert und dann die Akteure beeinflussen.<sup>387</sup> Die erwünschten Transferleistungen sind in Wirtschaftsunternehmen in Bezug auf Phantasie, Experimentierfreude, das Erkennen von Trends und die Reaktion auf neue Problemlagen gefragt. Damit können Berührungspunkte zwischen zwei nur scheinbar gegensätzlichen Welten, zwischen der Wirtschaft und der Kunst, entstehen. Wenn die Entwicklung von Kreativität und „Innovationskapital“ zusammenhängen, dann kann Kunst indirekt einen Beitrag zur Innovation in Unternehmen leisten.

Ein Innovationsprozess ist als ein sozialer Prozess zu verstehen, indem kulturelle Faktoren eine wesentliche Rolle spielen. Der Unternehmenskultur werden erhebliche Auswirkungen auf die Fähigkeit einer Organisation zur Innovation zugesprochen. Dazu gehört der Einfluss der Kunst auf das Innovationsgeschehen. Das Wirtschaftsunternehmen als Ort für Innovationen ist kommunikativ offen, aber operational geschlossen. Bei Innovationsstrategien werden vernetzte Partnerschaftssysteme zur Wissensgenerierung genutzt. Im Feld von

---

<sup>385</sup> Dr. Tessen von Heydebreck, in seinem Vortrag: Die Bedeutung der Kunst für das Unternehmen“, 13.11.2010. <http://www.db-art.de/archiv/05/d/thema-ankaeufe-heydebreck.html> {abgerufen 02.03.2011}

<sup>386</sup> [http://www.roche.com/de/responsibility/society/music\\_arts\\_and\\_architecture.htm](http://www.roche.com/de/responsibility/society/music_arts_and_architecture.htm) {abgerufen 2.6.2013}

<sup>387</sup> Padgett, John F. / Powell, Walter W. (2012): The Emergence of Organizations and Markets, Princeton: University Press

Kunst und Wirtschaft kann Innovation aufgrund verschiedener Faktoren begünstigt werden.<sup>388</sup> Thomas Heinze beschreibt die innovative Kraft von Kunst, dass „Kunstwerke konstituieren neue Sehweisen auf die Wirklichkeit und etablieren damit grundsätzliche Erneuerungen im *Seh* der Konstrukte, die wir Wirklichkeit nennen. Das innovative Potenzial macht Kunst für die Kommunikation zum Impulsgeber.“<sup>389</sup> „Herkömmliches in Frage stellen, neue Perspektiven finden, die Sicht auf Dinge ändern und erneuern“ wird in der „enormen kreativen Kraft“ vieler Künstler gesehen. Die Überzeugung, dass Kreativität die Quelle sei, aus der Innovation entstehe, wird von Unternehmen mit ihrem Kunst-Engagement verbunden, wodurch Menschen ermutigt würden, immer wieder Neues zu wagen und ihren Horizont zu erweitern.<sup>390</sup>

Innovation setzt neue Denkansätze und Verhaltensänderung voraus. Menschen, die emotional angesprochen werden, sind nach John Kotter eher in der Lage, ihr Verhalten zu ändern. Kunst spricht emotional an, positiv oder kontrovers. Kunst bringt somit emotionell eine Reaktion hervor und schafft es, möglicherweise eine gewünschte Veränderung durch Ideen oder des Verhaltens zu erreichen.<sup>391</sup> Unternehmen konfrontieren ihre Mitarbeiter, neben anderen Gründen, auch deshalb mit zeitgenössischer Kunst in ihrem täglichen Arbeitsumfeld, um Perspektivwechsel und Kreativität der Mitarbeiter anzuregen.<sup>392</sup> Es wurde vom Fraunhofer-Institut ermittelt, dass Ideen zu 76 % außerhalb des Arbeitsplatzes entstehen (Anh. IV, Abb. 2). Indem Kunstwerke in den Firmenräumlichkeiten zum Perspektivwechsel, zur Anregung und Reflexion einladen oder wenn Mitarbeiter mit Kunst in Kunstinstitutionen konfrontiert werden,

---

<sup>388</sup> Vgl. zum Thema Innovation in Organisationen: Blättel-Mink, Birgit (2006): Kompendium der Innovationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag. S. 193 f.

<sup>389</sup> Heinze, Thomas (2000): Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturmarketing. Ein Leitfad für Kulturmanager. 4. Auflage, S. 37. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

<sup>390</sup> Website der Deutschen Bank, Rubrik Gesellschaftliche Verantwortung, [http://www.db.com/csr/de/content/kunst\\_und\\_musik.htm](http://www.db.com/csr/de/content/kunst_und_musik.htm) {abgerufen 02.03.2011}

<sup>391</sup> John Kotter, 1996 Professor an der Harvard Business School, vertrat folgende These: Der Ansatz „Analyse-Umsatz-Verhaltensänderung“ sei eine Einbahnstraße, denn der Chef fühle, dass etwas besser laufen muss, aber die Mitarbeiter fühlten es nicht. Sie sehen und verstehen die rationalen Begründungen, aber sie änderten nichts, solange sie nicht emotional gepackt werden. John Kotter beschreibt diesen Ansatz so: Menschen sehen etwas, das sie etwas fühlen lässt; und so entstehe der Antrieb zur Veränderung. Positive Emotionen bringen Menschen dazu, ihr Handeln zu ändern.

Vgl. Kotter, John (1996): Leading Change. Boston, Mass./USA: Harvard Business School Press

<sup>392</sup> „Kreativität ist die Grundlage sozialer und technologischer Innovationen und damit eine wichtige Antriebskraft für Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze in der EU“. Mitteilung der Europäischen Kommission. [http://ec.europa.eu/culture/eac/communication/pdf\\_word//COM\\_2007\\_242\\_de](http://ec.europa.eu/culture/eac/communication/pdf_word//COM_2007_242_de). Zitiert in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.05.2007, S. 19,

eröffnen sich Gelegenheiten zur Ideenfindung und Kreativität, die schließlich dem Unternehmen nützen können. „Wichtig bei Innovation ist eine gute Unternehmenskultur, geprägt durch Kreativität, Offenheit, Respekt, Vertrauen und Leidenschaft“, stellt der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft fest.<sup>393</sup> Die Wertschätzung für die Mitarbeiter drückt sich unter anderem im Kunst-Engagement aus, indem ein angenehmes, anregendes Arbeitsumfeld durch Kunstwerke geschaffen wird. Innovative Kunstkonzepte können neue Sichtweisen fördern, die innovative Ideen der Mitarbeiter begünstigen können. Dazu zählt die Schaffung eines entsprechenden Arbeitsumfelds für die Mitarbeiter, damit sie ihre beste Leistung erbringen können. Ein inspirierendes, anregendes Umfeld kann bei den Mitarbeitern die gewünschten Faktoren Initiative, Kreativität und Einsatzbereitschaft hervorrufen, die den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen können.<sup>394</sup>

Die Aussagen aus der Perspektive der Wirtschaft zu Innovation und Kunst werden als Wunschvorstellungen formuliert, die aber kaum verifizierbar oder messbar sind. Sie gründen sich auf allgemein anerkannte Urteile (ein angenehmes Arbeitsumfeld wirke kreativitäts- und leistungssteigernd) und verknüpfen sie mit der positiv besetzten Sphäre der Kunst (ein angenehmes Arbeitsumfeld werde durch den kreativen Bereich der Kunst gefördert). Die Idee einer Innovationsförderung durch ein Kunstumfeld basiert auf den der Kunst zugeschriebenen Merkmalen, denn Innovationsfähigkeit, Ideenreichtum und Perspektivwechsel werden der Kunst als immanent zugeordnet.

Ansätze von Kunst-Engagements in Unternehmen sind dann als innovativ einzustufen, wenn sie inhaltlich, formal oder kontextual einen neuen Aspekt bieten, der zum Wandel innerhalb einer Organisation beitragen kann. Um innovative Ansätze zu identifizieren, sind aktuelle Kunst-Engagements zunächst von Kunstkonzepten im Geist der 1980er Jahre (*Corporate Collecting*) abzugrenzen. Folgende charakteristische Merkmale der **tradierten** Kunstkonzepte sind feststellbar:

---

<sup>393</sup> Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, München. Zitiert aus seinem Vortrag „Aufbruch im Umbruch – was erfolgreiche Innovatoren verbindet“, 09.02.2011, München

<sup>394</sup> Vgl. Förster, Anja / Kreuz, Peter(2010): S. 11,

- Es wird eine Firmenkunstsammlung aufgebaut, die von der Unternehmerpersönlichkeit und deren Kunstgeschmack geprägt ist<sup>395</sup>
- Kunstwerke vergangener Epochen oder etablierter Künstler bilden den Sammlungsschwerpunkt<sup>396</sup>
- Kunst dient insbesondere der Ausstattung und der Repräsentation<sup>397</sup>
- Die Sammlung wird bei wachsender Größe einem externen Kuratorium, meist mit Museumsfachleuten oder Kunstberatern, unterstellt.<sup>398</sup>
- Die Sammlung wird in ein eigenes Museum überführt, entweder als Firmenmuseum<sup>399</sup> oder als Stiftermuseum<sup>400</sup>
- Kunstförderung findet im Rahmen von Sponsoring statt (Ausstellungsfinanzierung; als Gegenleistung Erwähnung des Sponsors bei der Öffentlichkeitsarbeit und Logo-Abdruck auf Plakaten oder Prospekten der Kunstinstitution).<sup>401</sup>

Stellvertretend für den traditionellen Ansatz steht das Kunst-Engagement von Reinhold Würth, Gründer der internationalen Würth Group mit Hauptsitz in Künzelsau. Zunächst aus privatem Interesse heraus begann er in den 1960er Jahren Kunst nach seinen persönlichen Vorlieben zu sammeln. Ungefähr seit den 1980er Jahren verfolgte Würth eine systematische Sammlungsstrategie, die primär die figurative Kunst der Zeit der Klassischen Moderne und Nachkriegszeit umspannt, später auch das Gebiet der älteren Kunst einschließt. Die Bandbreite der Kunstsammlung reicht vom Mittelalter bis in die Gegenwart und umfasst Malerei, Arbeiten auf Papier und Bildhauerei. Er verfolgte anfangs das Ziel, mit Kunstaussstellungen und Kunstführungen Bildungsarbeit für seine Mitarbeiter zu leisten. 1991 wurde ein Museum mit Veranstaltungssaal für Vorträge, Lesungen und Konzerte in das Künzelsauer Verwaltungsgebäude integriert. Mit drei weiteren Museen in der Region und seit 1999 auch Kunsteinrichtungen in seinen Auslandsgesellschaften erweiterte Würth seine

<sup>395</sup> Beispiel: Sammlung Buchheim <http://www.buchheimmuseum.de/> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>396</sup> Unternehmenssammlung Giersch: <http://www.museum-giersch.de/#/Stiftung> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>397</sup> Jakobson, Marjory (1994): Kunst im Unternehmen, S. 144 ff. Frankfurt am Main: Campus

<sup>398</sup> Jakobson, Marjory (1994): Kunst im Unternehmen, S. 201 ff. Frankfurt am Main: Campus

<sup>399</sup> Beispiel Kunsthalle Würth: <http://www.siemens-stiftung.org/de/kultur/arbeitsgebiet-kultur.html> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>400</sup> Beispiel: Museum Frieder Burda <http://www.museum-frieder-burda.de/> {abgerufen 09.12.2011}

<sup>401</sup> Ausstellungsförderung z.B. von eon: <http://www.eon.com/de/corporate/8588.jsp> {abgerufen 09.12.2011}

Kunstförderung international.<sup>402</sup> Außerdem stellt er anderen Museen zeitbegrenzt Leihgaben zur Verfügung.<sup>403</sup> Die Kunstförderung dient ferner, außer zur Mitarbeiterbildung<sup>404</sup>, im Wesentlichen der Repräsentation, der geschäftsfördernden Reputation und der Investition in Kunst als die Sachanlage. Ein weiterer wichtiger Aspekt für Würth ist der Gesprächsanlass, den die Präsentation seiner Kunstwerke mit geschäftlichen oder politischen Kontaktpersonen bietet.<sup>405</sup> Dass Kunst als Katalysator für zwanglos entstehende, geschäftsrelevante Kommunikation dienen kann, war bei den Fallbeispielen vorliegender Untersuchung ebenfalls festgestellt worden. Reinhold Würths Engagement für die Kunst ist, von seiner persönlichen Kunstbegeisterung abgesehen, als ökonomisch motiviert zu verstehen, er gibt aber die im Artikel 14 des Grundgesetzes verankerte Sozialverpflichtung des Eigentums als weitere Motivation an. Gleichwohl ist die Öffentlichkeitsarbeit und Imagegewinn für sein Unternehmen wesentlich. Es sei nach eigener Aussage sein Bestreben, „gewisse PR-Effekte daraus zu ziehen. Unser Image ist, dass wir nicht fanatisch fokussiert sind auf Wachstum und Gewinnmaximierung und sonst nichts, sondern dass wir einen weiteren Horizont haben und uns auch mit den schönen Künsten beschäftigen.“<sup>406</sup> Allerdings hielte er es für unredlich, wenn er nicht zugeben würde, „dass bei meiner Sammleraktivität die Frage des Nutzens für die Würth-Gruppe, ja gerade der Return on Investment, eine große Rolle spielt. (...) Ob Würth ohne die Kunstsammlung so weit wäre wie heute, ist höchst fraglich.“<sup>407</sup> Die große Bedeutung, die Reinhold Würth dem Kunst-Engagement für den wirtschaftlichen Erfolg seiner Unternehmensgruppe zumisst, ist bemer-

---

<sup>402</sup> Die Sammlung Würth umfasst über 14.000 Kunstwerke. Vgl.:

[http://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/unternehmen/fhrungsgremien/stiftungsaufsichtsrat/reinholdwrth/engagementfrdiegesellschaft/engagementfrdiegesellschaft\\_1.php](http://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/unternehmen/fhrungsgremien/stiftungsaufsichtsrat/reinholdwrth/engagementfrdiegesellschaft/engagementfrdiegesellschaft_1.php) {abgerufen 15.01.2012}

<sup>403</sup> Dem Bode-Museum Berlin stellt Würth 28 Werke seiner Sammlung, Kunsthandwerk des Barock, von Oktober 2006, der Neueröffnung des Museums, bis 2014 zur Verfügung, und bespielt einen eigenen Raum im 3. Stock, die „Kunstkammer Würth“. Dazu wurde eigens ein mehrsprachiger Prospekt erstellt.

<sup>404</sup> „Das Ziel und die Besonderheit des kulturellen Engagements von Würth ist die Verbindung von Kunst und Arbeitswelt. (...) Kulturelle und soziale Angebote ergänzen den Arbeitsalltag der Mitarbeiter im Sinne einer lebendigen Unternehmenskultur, in welche sich die Museumsaktivitäten eingliedern. Als Investition für die Menschen und nicht als Luxus, wie das privat initiierte Projekt von einem Politiker einmal charakterisiert wurde, soll hier Kunst den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit auch außerhalb von Kulturzentren mehr Lebens- und Arbeitsqualität vermitteln.“

[http://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/kunst\\_kultur/kunst\\_kultur.php](http://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/kunst_kultur/kunst_kultur.php) {abgerufen 06.02.2012}

<sup>405</sup> Peter Struck, deutscher Verteidigungsminister a.D., sagte gegenüber einem Nachrichtenmagazin, dass Reinhold Würth zu Zeiten der rot-grünen Regierungskoalition in Berlin die Kabinettsmitglieder in sein Haus auf Schwanewerder bei Berlin eingeladen hatte, um seine Kunstsammlung mit Werken von Baselitz, Lüpertz und Kiefer zu zeigen, „aber natürlich wurde auch über die Steuerreform geredet“. (Peter Struck, zit. In: Der Spiegel, S. 67, Ausg. 9/27.2.2012. Hamburg: SPIEGEL-Verlag

<sup>406</sup> Zeitz, Lisa (März 2013): Späte Liebe, in: WELTKUNST, N. 1, S. 14-21, Hamburg: ZEIT Kunstverlag

<sup>407</sup> Reinhold Würth, zit.nach: Kulturamt Jena (Hg.) (1997) Kunst und Unternehmen. Das Beispiel Würth. In: Kunst-Raum-Perspektiven. Ansichten zur Kunst im öffentlichen Raum. S. 132. Jena: Städtische Museen



kenswert. Damit bestätigt er Michael Hutters These, dass Kunst wirtschaftliches Wachstum beeinflussen könne.<sup>408</sup>

Auch Frieder Burda verfolgte den Gedanken traditioneller Kunstförderpraxis, allerdings mit Fokus auf Gegenwartskunst. Seit Ende der 1960er Jahre kaufte er zeitgenössische Kunstwerke. Damit setzte er sich von seinem Vater Franz Burda ab, der expressionistische Kunst gesammelt hatte. Das Verwaltungshauptgebäude des Burda-Verlags in Offenburg beherbergt zahlreiche Werke aus Frieder Burdas Sammlung.<sup>409</sup> Auch Frieder Burda sammelte anfangs emotionell getrieben, spontan und impulsiv.<sup>410</sup> Seit ungefähr 1990 verfolgte er eine systematische und konsequente Sammlungsstrategie, die nun auch die Anfänge der Moderne in Deutschland mit Künstlern wie des Expressionismus umfasst. Ein Werkkomplex von Pablo Picasso und die amerikanischen Expressionisten erweiterten die Sammlung, die bis heute stetig ergänzt wird. Die Kunstsammlung wurde in eine eigene Stiftung überführt und 2004 im neu errichteten Museumsbau vom US-amerikanischen Architekten Richard Meier Frieder Burda in Baden-Baden beherbergt.<sup>411</sup> In zahlreichen Kunstpublikationen sind Werke der Sammlung veröffentlicht und von bedeutenden Kunsthistorikern beschrieben.<sup>412</sup> Die Kunstförderung von Frieder Burda diente also zunächst der Ausstattung der Firmenräumlichkeiten. Mit der Eröffnung des Museum Frieder Burda 2004 ist die Sammlung Teil einer öffentlichkeitswirksamen Kommunikation des Namens Burda mit implizitem Verweis auf die Medienholding Hubert Burda.

**Innovative** Kunst-Engagements unterscheiden sich vom traditionelleren Ansatz des Kunstsponsorings oder Kunstkauf in mehreren Aspekten. Im Unterschied zu früheren Formen der Kunstförderung, des *Corporate Collecting*

---

<sup>408</sup> „Die Konsumtion, Produktion und Innovation von Kunstwerken stabilisiert die Wirtschaftskonjunktur, trägt zum technischen und sozialen Fortschritt bei, erhöht die Arbeitsproduktivität und vergrößert den Kapitalbestand.“ Hutter, Michael (2010): Wertwechselstrom, S. 11,

<sup>409</sup> Die Verfasserin besuchte anlässlich eines Geschäftstermins 2004 den Burda-Verlag – Hubert Burda Media - in Offenburg und hatte sowohl Zugang zum Entrée als auch zu Büroräumlichkeiten.

<sup>410</sup> "Ich bin nicht der intellektuelle Kunstsammler, ich vertraue auf meinen Instinkt." Frieder Burda, zitiert in: Kupke, Susanne, dpa. Veröffentlicht in Manager Magazin online 28.04.2006, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,413514-2,00.html>

<sup>411</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Frieder\\_Burda](http://de.wikipedia.org/wiki/Frieder_Burda) {abgerufen 15.01.2012}

[http://de.wikipedia.org/wiki/Sammlung\\_Frieder\\_Burda](http://de.wikipedia.org/wiki/Sammlung_Frieder_Burda) {abgerufen 15.01.2012}

<sup>412</sup> Anstatt vieler: Gallwitz, Klaus / Bastian, Heiner: Picasso (2005): Von Mougins nach Baden-Baden. Der Späte Picasso. Ostfildern:Hatje-Cantz

oder einmaliger Ausstellungsfinanzierung, zeichnen sich heutige innovative Kunst-Engagements durch eine gleichberechtigte Kooperation der beteiligten Partner und eine langfristige Projektdauer aus. Dabei gewinnt ein Kunst-Engagement an Glaubwürdigkeit, wenn das fördernde Unternehmen selbst der Initiator ist. Solche Kooperationen in interdisziplinären Netzwerken (Siemens/MIT, BMW/Guggenheim Lab) sind neuartige Formen von Kunst-Engagements. Hierin kann die Zukunft für innovative Kunstkonzepte in Unternehmen gesehen werden. Inka Bormann weist darauf hin, dass Innovationen als komplexe und voraussetzungsreiche Transferleistungen aufgefasst werden müssten, bei denen eine aktive Aneignung in der Selektion und Anpassung avisierten Ziele und Maßnahmen erfolgt.<sup>413</sup> Die Kunstkonzepte der Fallbeispiele orientieren sich entgegen der Selbstdarstellung der Unternehmen an bestehenden, teils jungen, Trends. Einen komplexen Prozess nach Bormann zu vollziehen sind die Kunstabteilungen nicht in der Lage. Der Anspruch, etwas Neues zu implementieren, zeigt sich vielmehr in der Sammlungs- oder Förderpraxis, die für Wirtschaftsunternehmen vergleichsweise als ungewöhnlich und „avantgardistisch“ anzusehen ist. Das gilt sowohl für die Auswahl als auch für den neuartigen Einsatz von Kunst, für neue Formen der Präsentation und Wahrnehmungsangebote. Innovativ bedeutet hier nicht die Generierung neuer Kunstformen, sondern bezieht sich auf den Umgang mit aktueller Kunst, sowohl im Sinne neuer Handlungsweisen als auch der Schaffung aktiver Rezeption durch Überraschung, Irritation und Perspektivwechsel. Der Einsatz von Kunst greift hingegen nicht in das Wirtschaftsgeschehen, das operative Geschäft oder maßgeblich in die Produktentwicklung ein. Es stellt sich die Frage, ob eine derartige Einbindung von Kunst überhaupt sinnvoll und zielführend wäre. Forschungsprojekte, die auf die Schaffung von Neuheit in diesem Sinne ausgerichtet sind, haben bislang kein Ergebnis veröffentlicht.<sup>414</sup> Bei den Fallbeispielen wird schwerpunktmäßig zeitgenössische Kunst, insbesondere von noch nicht etablierte „Positionen“, gesammelt projektweise gefördert. Außer-

---

<sup>413</sup> Bormann, Inka (2011): Zwischenräume der Veränderung. Innovationen und ihr Transfer im Feld von Bildung und Erziehung. Wiesbaden: VS Verlag

<sup>414</sup> Vgl.: Forschungsabteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“ (Lfd. Projekt 03/2008 – Ende 2013), Michael Hutter (Direktor, M.A. Economics), WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung), Forschungsfeld 3: „Künstlerische Wirkungen auf Neuheit“, Projekt „Künstlerische Interventionen in Organisationen“, Ariane Berthoin Antal (Wiss.Mitarb., M.A. International Relations) WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung): Untersuchung des Innovationsgeschehens in Bezug auf kulturelle Faktoren, unter denen Neuheit entsteht und verankert wird; vergleichende Untersuchung (comparative study) von sechs mittelfristigen „programmes“ (Kunstkonzepte) mit Organisationen aus fünf europäischen Ländern.

dem werden richtungweisende, „vorbildhafte“ Kunstprojekte in die Wege geleitet. Es wird die Nähe zum „eigensinnigen Potenzial“ moderner Kunst gepflegt, welche der Idee der Avantgarde verpflichtet ist und somit Wertvorstellungen wie Risikobereitschaft, Entscheidungsfreude und moralische Integrität verbildlichen soll.<sup>415</sup> Hier zeigt sich die Erwartungshaltung der Experten an einen positiven Imagetransfer von Kunst auf das Unternehmen, dessen Selbstbild bestätigt werden soll. Zeitgenössische Kunst, die womöglich auch irritierend wirkt, könne dazu beitragen, Seh- und Denkgewohnheiten aufzubrechen, um geistigen Raum für Innovationen zu öffnen und sich mit neuen Sachverhalten oder Sichtweisen auseinanderzusetzen.<sup>416</sup> Der Beweis, ob diese Auffassung in der Praxis bestätigt wird, konnte mangels unabhängiger wissenschaftlicher Studie bislang nicht erbracht werden. Die Annahme der Experten gründet sich auf ihre Beobachtung bei Einzelfällen. Nach Prof. Götz W. Werner, Gründer und Gesellschafter des dm-Drogeriemarkts, ist Kunst ein Mittel, mit dem man die Erprobung neuer Sichtweisen erüben könne.<sup>417</sup> Diese Auffassung wird von Jürgen Zech, ehemals Vorstandsvorsitzender der Gerling Versicherung, geteilt. Er weist auf das seiner Meinung nach nicht ausgeschöpfte Potenzial von Kunst in Unternehmen hin: „Wir müssen der Wirtschaft noch anschaulicher machen, was kann man mit Kunst alles machen, was kann man für Vorteile aus der Kunst herausziehen.“ Es ginge jenseits des dekorativen Aspekts von Kunst vielmehr darum, „ein neues Sehen zu trainieren, neue Ideen zu provozieren“ und folgert: „Das ist vielen Unternehmern noch gar nicht klar, dass man mit Kunst auch ein neues Denken im Unternehmen hervorrufen kann.“<sup>418</sup> Die interviewten Experten haben die Kunst-Engagements ihrer Unternehmen nicht nur um innovative Aspekte erweitert sondern auch professionalisiert, denn der Einsatz von Kunst ist nicht von persönlichen Beziehungen oder Vorlieben geleitet, sondern vorausschauend und qualitätsorientiert. Im Nachhinein stellte sich in vielen Fällen heraus, dass die Unternehmen schon früh Werke von Künstlern, die später in großen Museumsausstellungen gezeigt wurden,

---

<sup>415</sup> Vgl: Ullrich, Wolfgang: Schaut wie cool ich bin“. In: Brandeins Wirtschaftsmagazin, 11. Jahrgang, Heft 12, Dezember 2009, S. 100. Hamburg: Brandeins Medien AG

<sup>416</sup> „Um geistigen Raum für Innovationen zu haben, müssen wir uns der Zukunft öffnen.“ In: Stollsteiner, Mariott (2008): Das A.R.T.-Prinzip. Vom Nutzen der Kunst im Unternehmen. S. 31. Vgl. auch: S. 97. Wiesbaden: Gabler

<sup>417</sup> Ebd. S. 176.

<sup>418</sup> Jürgen Zech 2001 im Gespräch mit Walter Grasskamp.

In: Grasskamp, Walter / Ulrich, Wolfgang (Hg. (2001): Mäzene, Stifter und Sponsoren. Ein Modell der Kulturförderung. Fünfzig Jahre Kulturkreis der deutschen Wirtschaft. S. 137. Ostfildern: Hatje Cantz.

angekauft haben. Das gilt auch für Kunstprojekte, die sich später etabliert haben; dann ist der Zeitpunkt gekommen, dass ein Unternehmen sich aus der Förderung zurückzieht. Der Aspekt der Innovation beim Einsatz von Kunst in Wirtschaftsunternehmen wird theoretisch gestützt; nach Erkenntnis des Soziologen Ulrich Bröckling ist die Ökonomie ästhetisch geworden, denn zwischen der modernen Kunst und der unternehmerischen Tätigkeit bestehe eine strukturelle Verwandtschaft: „Künstler produzieren Differenzen, sie brechen Regeln und überschreiten Grenzen. (...) Moderne Kunst bricht den alten Formenkanon auf und produziert Neues.“ Auch der Unternehmer sei ein „schöpferischer Zerstörer“, wie es der Ökonom Joseph Schumpeter genannt habe, und setze Innovationen durch. „Mit kleinen semantischen Umstellungen“ könne von einem Transfer in beide Richtungen gesprochen werden. Das Interesse an der aktuellen Kunst durch Unternehmen bestehe auch deshalb, weil bei ähnlichen oder vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen die Differenz zum Wettbewerber ästhetisch hergestellt werden müsse – <sup>419</sup> eine Erkenntnis, die von den interviewten Experten der Fallbeispiele geteilt wurde. Künstler zeigen, im besten Falle, in ihren Werken neue, eigenwillige Perspektiven auf, die durch Kreativität, Flexibilität und Innovationsbereitschaft entstehen. Auch in Wirtschaftsunternehmen ist neben Fachkenntnis zunehmend Phantasie gefragt, Experimentierfreude, das Erkennen von Trends und die Reaktion auf neue Problemlagen. Damit entstehen Berührungspunkte zwischen zwei scheinbar gegensätzlichen Welten – zwischen der Wirtschaft und der Kunst. Kunst im Unternehmen soll dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, das Kreativität zulässt, denn Kreativität gedeiht in der Distanz zu Zeit- und Leistungsdruck. Kunst schult das Auge und stimuliert die Sinne. „Ein Dialog zwischen Unternehmen und Kultur kann durchaus dazu dienen, Strukturen aufzubrechen und bloße, sich um die eigene Achse drehende Selbstreferenzialität zum Erliegen zu bringen“<sup>420</sup>, stellte Thomas Girst, BMW, im Experteninterview im Rahmen der vorliegenden Untersuchung fest. Erwünscht ist demnach ein gelegentlicher Perspektivwechsel. Unternehmer und Mitarbeiter sind im globalen Wettbewerb verstärkt gezwungen, ihre Ideen und Visionen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und zu hinterfragen. Unterschiedliche Perspekti-

---

<sup>419</sup> Bröckling, Ulrich (2010), im Interview in DIE ZEIT, 04.11.2010, Nr. 45, S. 51. Ulrich Bröckling lehrt Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

<sup>420</sup> Gold, Dagmar (2009): „Die Kirsche auf dem Eisbecher“, S. 89. In: PERFORMANCE Finanzmagazin, Ausg. 10/2009. Regensburg: Callas Medien

ven und kritische Distanz sind oft Merkmale von Kunstwerken, die für einen Innovationsschub als Sinnbild dienen können, denn Kunst kann von Denkschablonen befreien und neue Denkansätze anstoßen. Dieser Aspekt wurde von allen Experten als bedeutsamer Grund für ihr Kunst-Engagement erwähnt. Auch der Umgang selbst mit der Kunst ist als ein innovativer Ansatz zu verstehen. Die Innovation durch die Kommunikation mit Kunst ist nur im Gebiet des Irritierenden, Neuen, des Perspektivwechsels möglich – und dies kann durch zeitgenössische Kunst bewirkt werden. Wer Innovation durch Kommunikation erreichen will, konfrontiert die Mitarbeiter mit Objekten und Themen von maximaler Irritationskraft auch um den Preis gehöriger Turbulenzen.<sup>421</sup>

### **Zusammengefasst konnten folgende Merkmale als innovative Ansätze eingestuft werden:**

#### *Konzeptuell:*

- Als erster Kunstförderer ein zukunftsweisendes Projekt initiieren (Initiatorrolle einnehmen, anstatt nur vorhandene Projekte fördern)<sup>422</sup>
- Künstler vorausschauend fördern, bevor sie etabliert sind
- Auswahl, Präsentation und Vermittlung von Kunstwerken nicht bereits marktgängig und erprobt, sondern in dieser Weise neu
- Stil, Themen, Aussage, Materialien und Materialverwendung der Kunstwerke bei Kunst-Engagements (Sammlungsankauf oder Projektförderung) in gewissen Aspekten neu oder anders als bisher
- Projekte mit interdisziplinärer Zusammenarbeit<sup>423</sup>

---

<sup>421</sup> Lüddemann, Stefan: Ausbruch aus der Überraschungsroutine – Wann ist eine Kommunikatin mit Kunst innovativ? S. 121. In: Heinze, Thomas u.a. (Hg.) (2009),

<sup>422</sup> Stefan Lüddemann bestätigt die Bedeutung des Initiierens eines Kunstprojekts: „Der Initiator kann noch glaubhafter als durch das Sponsern und Sammeln Kunst zu einem integralen Bestandteil der eigenen Identität (des Unternehmens, Anm.) machen und damit wirkungsvoller kommunizieren, was vor allem zählt – das nachhaltige Image von Kreativität, die Fähigkeit zu eigener Veränderung und die Nähe zum Wechsel der Trends.“

In: Heinze, Thomas / Lewinski-Reuter, Verena / Steimle, Kerstin (Hg.) (2009): Innovation durch Kommunikation. Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen. S. 129

<sup>423</sup> Ellen Enkel hat (mit zwei weiteren Autoren) darauf hingewiesen, dass in der interdisziplinären Zusammenarbeit schon durch die Rekombination vorhandenen Wissens auf beiden Seiten als Erfolgsfaktor für Innovationen und Kreativität entstehen kann. Sie verweist ferner auf das „Absorptive-Capacity-Konzept, wodurch der Zugang zu interdisziplinärem Know-how zur Steigerung der Unternehmenskreativität beschrieben ist. Der Wissensaustauschprozess wird als wichtiger Faktor für Kreativität und Innovation in Unternehmen angesehen.

Vgl.: Cohen, W.M./Levinthal D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: Administrative Science Quarterly 35 (1), S. 128-152

Zit. nach: Ellen Enkel, Annette Lenz, Reinhard Prügl: Kreativitätspotenziale aus analogen Industrien nutzen: eine empirische Analyse von Cross-Industry-Innovationsworkshops. In: Jansen, Stephan A. / Schröter, Eckhard / Stehr, Nico (Hg.) (2009): Rationalität der Kreativität? Multidisziplinäre Beiträge zur Analyse der Produktion, Organisation und Bildung von Kreativität. S. 142

- Einsatz neuer Informationsmedien, -kanäle und –tools (Projekt-Website, Newsletter, soziale Websites, Blog, Posts,<sup>424</sup> QR-Code<sup>425</sup>), Interaktivität, Personalisierung<sup>426</sup> und *Crowd Sourcing*<sup>427</sup>
- Neue Ideen in der Kunstvermittlung umsetzen, über die übliche Kunstführung hinaus.

*Inhaltlich:*

- Durch Kunst-Engagement Impulse setzen und zur Entwicklung zeitgenössischer Kunstformen beitragen, Experimentierfelder für die Auseinandersetzung mit der Gegenwart schaffen.
- Kunst als Anregung für zukunftsfähiges Denken im Unternehmen
- Einsatz von Kunst im Unternehmen: mehr als Ausstattung oder Repräsentation, sondern auf geistige Horizonterweiterung und Bildung neuer Sichtweisen ausgerichtet
- Förderung von Kommunikation – intern und extern – durch Kunst
- Austausch und Wissenstransfer bei Kunstprojekten, zwischen Fachrichtungen, Kulturen, Traditionen, Zeitepochen.

**Es sind markante Unterschiede zu tradierten Kunst-Engagements feststellbar:**

Dimension	Charakteristik
Rhetorik:	Überbegriff Kunst-Engagement <i>versus</i> Kunst-Sponsoring, Corporate Collecting; Bezug zu gesellschaftlicher Verantwortung, Legitimität, Betonung gleichberechtigter Partnerschaften, künstlerische Unabhängigkeit
Praxis:	Mix aus Kunstförderungsmaßnahmen: Sammlung, selbst initiierte Projekte, Unterstützung von Kunstinstitutionen,

<sup>424</sup> BMW fordert in [bmwguggenheimlab.org](http://bmwguggenheimlab.org) die Besucher auf, Ideen mitzuteilen, „post your idea“, die umgehend auf der Website veröffentlicht werden.

<sup>425</sup> Ein QR-Code besteht aus einer quadratischen Matrix aus schwarzen und weißen Punkten, welche die kodierten Daten binär darstellen. Die kodierten Daten können Videofilme, dreidimensionale oder zweidiimensionale Bilder oder Bildfolgen enthalten. BMW ist das bisher einzige Fallbeispiel, das QR-Codes einsetzt (BMW Guggenheim Lab).

<sup>426</sup> [www.mcbw.de](http://www.mcbw.de), [mymcbw](http://mymcbw); BMW fördert die Veranstaltung Innovation und Design; der Besucher kann unter [mymcbw](http://mymcbw) ihn interessierende Veranstaltungen erfassen und die eigenen Termine organisieren.

<sup>427</sup> Auslagerung auf die Intelligenz und die Arbeitskraft einer Masse von Freizeitarbeitern im Internet; bei [bmwguggenheimlab.org](http://bmwguggenheimlab.org) bezieht es sich u.a. auf Posts und interaktive Teilhabe an der Diskussion zu den jeweiligen Themen.

	Kooperationen und interdisziplinäre Netzwerkbildung (Bsp. Siemens / MIT) zur Wissensgenerierung und –anwendung <i>versus</i> Firmenmuseum, eigene Firma im Vordergrund
Merkmale:	Fokus auf aktuelle, häufig unbekannte, Kunst; provokante Themen oder ungewöhnliche Materialien; umfassender Einsatz von Social Media
Führung KE:	Eingebunden in die Abteilung Unternehmensstrategie / Unternehmenskommunikation (nicht: PR, Werbung); weitgehend unabhängige interne Kunstabteilung <i>versus</i> Lenkung durch Eigentümer / Vorstand
Umsetzung:	Zugrundeliegendes Konzept, klares Profil, Langfristigkeit.

Die in den Fallbeispielen untersuchten Kunst-Engagements legen nahe, dass Zwecke und Mittel in einer teilweise bisher nicht bekannten Form miteinander verbunden und neue Vorgehensweisen realisiert werden. Wenn also diese Kunst-Engagements als komplexe, vernetzte Transferleistungen realisiert werden, bei denen eine Aneignung in der Selektion und Anpassung avisierte Ziele und Maßnahmen erfolgt, dann können sie als innovativ aufgefasst werden.<sup>428</sup> Stefan Lüddemann weist auf die Gefahr hin, dass, weil Kunst in Unternehmen „zur Mode“ geworden sei, ein Kunst-Engagement als innovatives Format zu einer Konvention herabsinken könne. Dem sei nur mit einer nicht nachlassenden kulturellen Produktivität zu begegnen.<sup>429</sup>

---

<sup>428</sup> Vgl.: Kap. 1.4.2. Begriffsklärung Innovation nach Hauschildt, Jürgen (2007),

<sup>429</sup> Lüddemann, Stefan: Ausbruch aus der Überraschungsroutine. Heinze, Thomas et al (2009), a.a.O., S. 131

### 3.4.3 Motive und Zielsetzungen des Kunst-Engagements

Kunst-Engagements sind in die Unternehmensstrategie eingebunden. Mit der Auswertung der Fallbeispiele ergibt sich folgende Teilstrategie für ein unternehmerisches Engagement in Kunst:

<u>Dimension</u>	<u>Charakteristik</u>
Motivation:	Bestreben nach Abgrenzung vom Wettbewerb und dem Anspruch von außen nach gesellschaftlicher Verantwortung genügen
Strategie:	Kunstkonzept mit klarem Profil, ausgelagert in der Abteilung Unternehmenskommunikation, für Aktionäre vertretbares Budget als Konfliktlösung zwischen Ansprüchen von außen und den Ansprüchen der Aktionäre
Teilziele:	Wettbewerbsvorteil durch Differenzierung, positiver Imagetransfer
Finalziel:	Beitrag zur Gewinnerwirtschaftung (Gewinnsteigerung).

„It takes art to make a company great“ lautete der Grundsatz des Geschäftsführers von Philip Morris<sup>430</sup> und ist zum Leitspruch für die unternehmerische Kunstförderung weltweit geworden. Bereits 1967 hatte der amerikanische Unternehmer David Rockefeller die Motivation der Wirtschaft für Kunstförderung erkannt: „Eine Verbindung zu den Künsten kann einer Firma Bekanntheit sowie einen strahlenden Ruf in der Öffentlichkeit verleihen und für ein verbessertes Firmenimage sorgen. Sie kann bessere Beziehungen zu den Kunden herstellen, größere Aufnahmebereitschaft für die Produkte der Firma und eine höhere Einschätzung ihrer Qualität mit sich bringen.“<sup>431</sup> Kunst- und Kultursponsoring steht an zweiter Stelle hinter Sportsponsoring; in den Jahren 2000 bis 2008 erhöhte sich nach einer Befragung der Bomlitz Group der Anteil um 2 % (Diagramm 3).

<sup>430</sup> Dt. sinngemäß: Erst durch die Kunst wird ein großes Unternehmen zu einem bedeutenden Unternehmen. George Weismann, Chairman von Philip Morris. Ca. 1988, [http://www.museenkoeln.de/ausstellungen/mlu\\_9806\\_rauschenberg/presse\\_07.htm](http://www.museenkoeln.de/ausstellungen/mlu_9806_rauschenberg/presse_07.htm) {abgerufen 19.11.2011}

<sup>431</sup> zitiert nach; <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,224389-4,00.html> {abgerufen 27.03.2011}. 1967 hatte David Rockefeller



Diagramm 3<sup>432</sup>

Sponsoringpräferenzen deutscher Unternehmen (in %)					
Sponsoringarten	2000	2002	2004	2006	2008
Anzahl Unternehmen	(524)	(461)	(503)	(371)	(391)
Sportsponsoring	83,2	83,3	83,2	85,2	82,8
Kunst-, Kultursponsoring	72,1	72,2	81,9	76,3	74,2
Sozialsponsoring	53,1	54,7	55,6	50,7	61,2
Bildungssponsoring	30,1	35,1	27,9	46,2	56,7
Mediansponsoring	21,1	15,2	15,3	17,8	15,5
Ökosponsoring	20,1	19,5	18,1	17,0	19,6

Schriftliche Repräsentativbefragung der rund 2.500 umsatzstärksten Betriebe und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. In Klammern Anzahl der Unternehmen, die in der Auswertung berücksichtigt werden konnten.

Wortlaut der Frage: „Welche Sponsoringarten setzen Sie ein? (Mehrfachnennung möglich)“

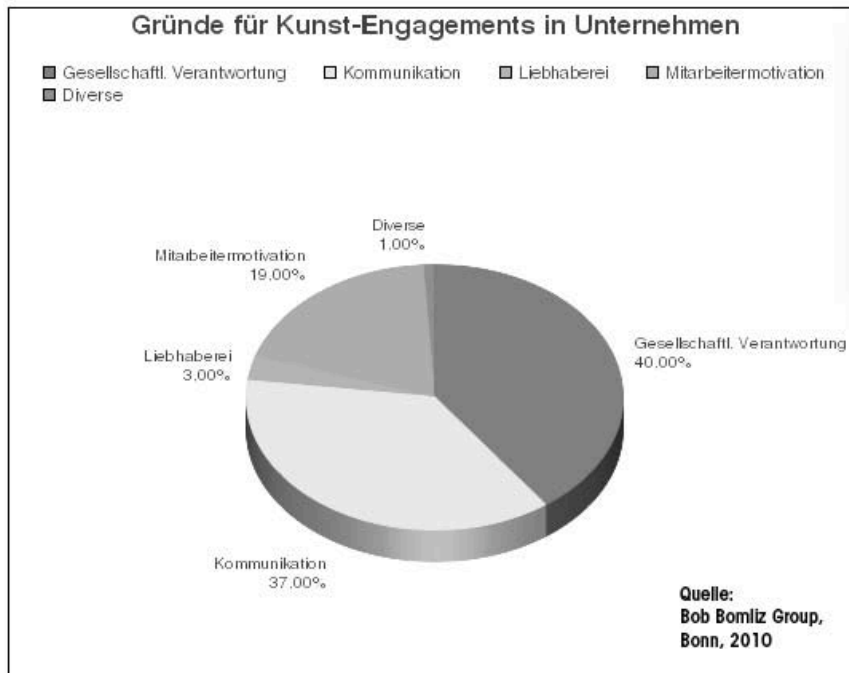
Quelle: SponsoringTrends, Jahrgänge 2000-2008, hrsg. v. Picon GmbH, Bonn (2000 hrsg. v. Sponsor Partners, Bonn; 2002-2004 hrsg. v. Bob Bomlitz Group, Bonn).

Stand: 11/11/2008

In einer fortentwickelten, zeitgemäßen Konzeption greift der rein ökonomische Maßstab für Motivation und Zielsetzung des Kunst-Engagements zu kurz. Wirtschaftsunternehmen begreifen das Feld der gesellschaftlichen Verantwortung, zu welchem das Kunst-Engagement gezählt wird, in einem erweiterten Radius und beziehen ideelle Überlegungen wie Mitarbeiterbindung, Identitätsstiftung, Verantwortungsbewusstsein und Zukunftssicherung im Sinne der Nachhaltigkeit mit ein. Die Kunst wird somit in Verbindung mit Wertmaßstäben und Orientierungshilfen im wirtschaftlichen Handeln gebracht. Gefördert wird nicht aus mäzenatischen Motiven, sondern unternehmensstrategisch, wie die Experten der Fallbeispiele ausgesagt haben (vgl. dazu Diagramm 4 sowie Diagramm 5, S. 145).

<sup>432</sup> Grafik in: „Sponsoringpräferenzen deutscher Unternehmen (in %)“ basiert auf einer schriftlichen Repräsentativbefragung von ca. 2.500 der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Stand 11.11.2008. Quelle: Sponsoring Trends, Jahrgang 2000-2008, hg. v. Picon GmbH Bonn / Bob Bomlitz Group, Bonn

Diagramm 4<sup>433</sup>



Nach Diagramm 4 werden mit 40 % Kunst-Engagements aufgrund der Wahrnehmung „Gesellschaftlicher Verantwortung“ begründet. Die im gleichen Jahr, 2010, erschienene Studie des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft hat eine differenzierte Befragung durchgeführt; sie kommt zu einem anderen Ergebnis: hiernach gaben 92 % der befragten Unternehmen als Motivation für unternehmerische Kunst- und Kulturförderung die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als Hauptgrund für ihr Engagement an (Diagramm 4). Imagepflege wurde als zweitwichtigster Grund angegeben, dieser Grund ist in Zusammenhang zu sehen mit den weiter genannten: „Steigerung Bekanntheitsgrad“ und „Branding/Markenpflege“. Mitarbeitermotivation steht an dritter Stelle. Erst in der mittleren Rangfolge wird die Kundenpflege genannt.

<sup>433</sup> Erstellung der Grafik: Dagmar Gold. Quelle der Daten: [http://www.kulturmarken.de/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=280&pp=1&page=0&Itemid=360](http://www.kulturmarken.de/index2.php?option=com_content&task=view&id=280&pp=1&page=0&Itemid=360) {abgerufen 05.03.2011}

Diagramm 5<sup>434</sup>

### Gründe für Kunst- und Kulturförderung nach Unternehmensgröße

Gründe für Kulturförderung	Unternehmensgröße				p-Wert
	klein	mittel	groß	sehr groß	
Übernahme gesellschaftl. Verantwortung	91 %	90 %	96 %	100 %	0,178
Imagepflege	71 %	82 %	77 %	76 %	0,426
Mitarbeitermotivation/ -identifikation	18 %	32 %	57 %	76 %	<0,001
Steigerung Bekanntheitsgrad	41 %	39 %	34 %	36 %	0,893
Kundenpflege	26 %	35 %	38 %	27 %	0,565
Branding/Markenpflege	24 %	25 %	26 %	36 %	0,581
Aufbau neuer Kontakte/ Netzwerkbildung	21 %	27 %	23 %	21 %	0,788
persönliches Interesse	21 %	14 %	6 %	3 %	0,076
Verkaufsförderung/Werbung	15 %	7 %	6 %	9 %	0,463
Sonstiges	6 %	1 %	4 %	6 %	0,312
Kapitalanlage	0 %	1 %	2 %	3 %	0,763
Agenda Setting	6 %	2 %	0 %	3 %	0,366

(Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Studie „Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland, 04 / 2010, Kulturkreis der dt. Wirtschaft

Die unternehmerischen Kunst-Engagements sollen für die Zielgruppe mehrerer Milieus und ihre Rezeptionsweisen anschlussfähig sein (vgl. Kap. 4.2.2). Insbesondere einkommensstarke Milieus, auf die eine Kunstförderung der untersuchten Unternehmen abzielt, sind häufig nicht für die klassischen Werbemaßnahmen empfänglich sondern werden vielmehr dadurch erreicht, dass ein „Prozess der Bedeutungsproduktion“ erfolgreich platziert wird. Stefan Lüddemann weist darauf hin, dass zu dieser Zielerreichung auch dosierte „Formen der Irritation“ durch ungewohnte Bilder oder Kunstpräsentationen sinnvoll eingesetzt werden können, denn die avisierten Zielgruppen empfinden dies als ein Zeichen erwünschter kultureller Offenheit und als willkommene Eröffnung eines Diskursfelds.<sup>435</sup>

Die aktuelle Praxis des unternehmerische Kunst-Engagements, wie es die Untersuchungsergebnisse der Fallbeispiele dieser Arbeit zeigen, kann in Bezug auf die 1995 von der UNESCO aufgestellte, weit gefasste Definition von Kultur gesehen werden: „Kultur in ihrer engeren Bedeutung als Gesamtheit der Wer-

<sup>434</sup> Grafik aus der Studie „Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung der deutschen Wirtschaft im BDI“. 04/2010, Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V., Berlin. S. 13. Die Ergebnisse basieren auf den Befragungen von 265 deutschen Unternehmen, die angegeben haben, Kunst und Kultur zu fördern.

<sup>435</sup> Lüddemann, Stefan (2009): Mit Kunst kommunizieren. Theorien, Strategien, Fallbeispiele. S. 170. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

te, Symbole, Rituale und Institutionen einer Gesellschaft, die wirtschaftliche Entscheidungen und deren Ergebnisse beeinflusst.<sup>436</sup> Dabei werden von der UNESCO die kulturelle Vielfalt und ihr Wert für künftige Generationen betont.<sup>437</sup> Deren Bedeutung liege im interkulturellen Dialog, Austausch und Toleranz für nachhaltige Entwicklung und Friedensprozesse. Zum Dialog der Kulturen könnten Künstler einen Beitrag leisten.<sup>438</sup> Kunst und Kultur wird hier mit dem Begriff Nachhaltigkeit in Zusammenhang gebracht. Die Verknüpfung von Kunst mit den Aspekten Nachhaltigkeit und Gemeinwohl wurde bei den untersuchten Fallbeispielen ebenfalls festgestellt (vgl. Kap. 4.4.2).

Nicht nur der konzeptionelle Rahmen, sondern auch die Praxis der Kunstförderung im Unternehmen geht über die noch bis in die 1990er Jahre hinein vorherrschenden, primär repräsentativen Maßnahmen bei einer Kunstsammlung und der Dekoration von Firmenräumen hinaus und verwirklicht somit neue Kriterien als Maßstab für zeitgemäße Kunst-Engagements.

Es stellt sich die Frage, was ein Wirtschaftsunternehmen von dem Einsatz von Kunst erwartet. Jedes der untersuchten Unternehmen geht davon aus, dass durch den Einsatz von Kunst eine effektive Zielgruppenansprache gelingen kann. Die Zielgruppe aller Fallbeispiele ist nach den Expertenaussagen mehrheitlich kunst-affin. Im Falle BMW und ihrer Zielgruppe sprechen weitere, besondere Gründe für die Verbindung des Unternehmens zur Kunst. Zum einen hat der Autokauf eine emotionale Seite, und Kunst wirkt emotional. Das Kunst-Engagement ist Ausweis gesellschaftlicher Integration, und das soziale Umfeld wird durch das Kunst-Engagement positiv beeinflusst. Der Autokäufer will, dass sein Auto in seinem Umfeld akzeptiert wird. Die Beschäftigung mit Kunst stärkt die gesellschaftliche Akzeptanz bei der Zielgruppe (vgl. Kap. 4.2.2). Weil die Zielgruppe für die Oberklasse der Automobile kunst-affin ist, wird für den 7er BMW in Kunstmagazinen geworben.<sup>439</sup> Wenn BMW sich nicht im Kunstumfeld engagieren würde, wäre diese Werbung unglaubwürdig.

---

<sup>436</sup> zitiert in: Fuchs, Max (2008): Kultur Macht Sinn. Einführung in die Kulturtheorie. S. 151. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

<sup>437</sup> Deutsche Unesco-Kommission e.V. (November 2001): Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt. Artikel 1: "Kulturelle Vielfalt spiegelt sich wider in der Einzigartigkeit und Vielfalt der Identitäten, die die Gruppen und Gesellschaften kennzeichnen, aus denen die Menschheit besteht. Als Quelle des Austauschs, der Erneuerung und der Kreativität ist kulturelle Vielfalt für die Menschheit ebenso wichtig wie die biologische Vielfalt für die Natur. Aus dieser Sicht stellt sie das gemeinsame Erbe der Menschheit dar und sollte zum Nutzen gegenwärtiger und künftiger Generationen anerkannt und bekräftigt werden." <http://www.unesco.de/443.html> {abgerufen 10.01.2012}

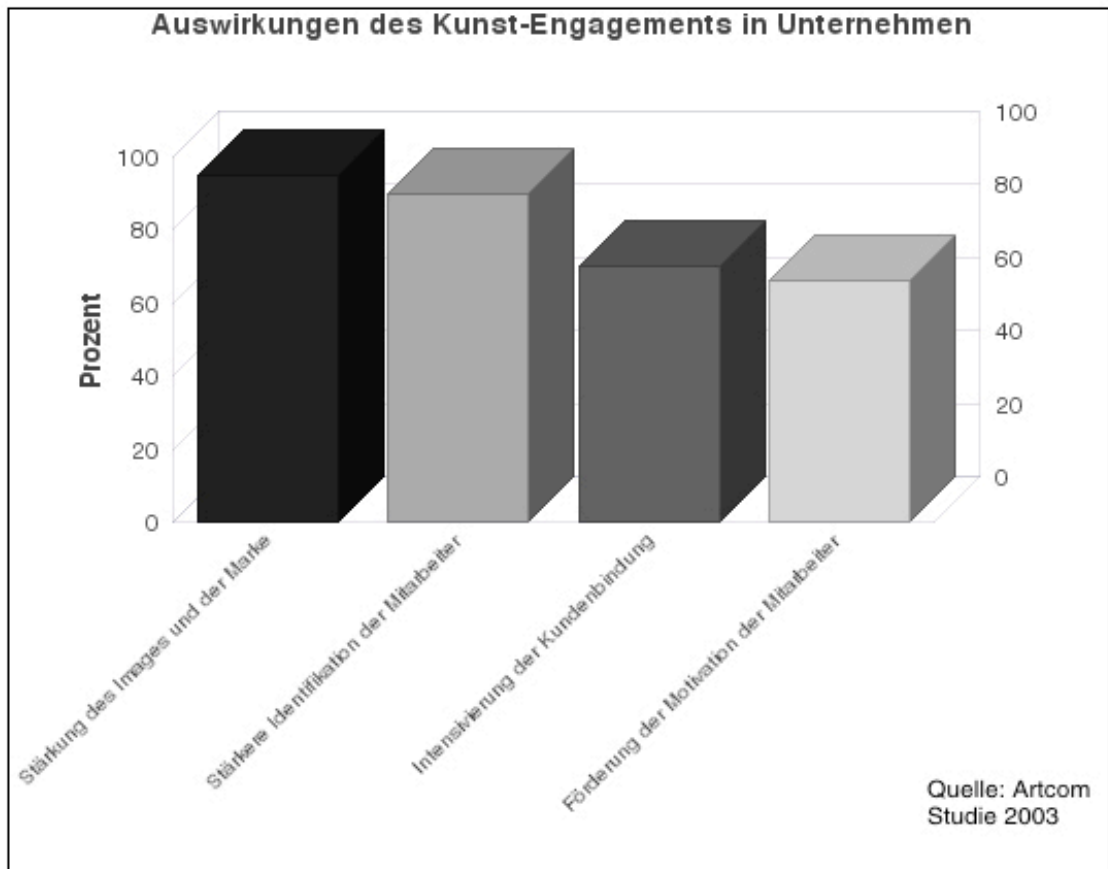
<sup>438</sup> <http://www.unesco.de/6160.html> {abgerufen 10.01.2012}

<sup>439</sup> Bsp. anstatt vieler: Artinvestor, Ausgabe 01/2012.. 2. und 3. UG. München: Finanzen Verlag

### 3.4.4 Kunst-Engagement im Hinblick auf die Wirkungsfaktoren Identifikation und Mitarbeitermotivation, Image, Kommunikation

Am Anfang eines Kunst-Engagements bestimmen die Motive das Kunstkonzept im Unternehmen. Nach mehreren Jahren praktischer Erfahrung und Evaluation durch Unternehmen können die tatsächlichen Auswirkungen erkannt und gewichtet werden. 2003 wurde von Artcom eine Studie veröffentlicht, welche 39 Unternehmen nach ihren Erfahrungen befragt hatte. *Diagramm 6* fasst die Ergebnisse dieser Studie zusammen.

Diagramm 6<sup>440</sup>



Werden die Ergebnisse nach Diagramm 4 mit den Aussagen in den Experteninterviews der vorliegenden Arbeit verglichen, dann liegen die Werte ungefähr im ähnlichen Bereich (vgl. Anh. III Tab. 1). Hingegen gibt es einen wichtigen

<sup>440</sup> Grafik erstellt von Dagmar Gold. Daten entnommen aus folgendem Text: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/marketing-kunst-ist-ein-unterschaetztes-kommunikationsinstrument-1133854.html> {abgefragt 18.11.2011}. Die Artcom-Studie selbst ist nicht mehr erhältlich. Eine neuere Studie zu diesem Thema ist nicht bekannt.

Unterschied. Die Bedeutung der Kommunikation hatte in der Studie (*Diagramm 6*) im Jahr 2003 noch keine Rolle gespielt oder jedenfalls keine Erwähnung gefunden. Die vorliegende Untersuchung der Fallbeispiele jedoch hat den hohen Stellenwert der Kommunikation in Bezug auf Kunst im Unternehmen gezeigt. Es hat somit eine Bedeutungsverschiebung stattgefunden.

### **Identifikation und Mitarbeitermotivation**

Beide Begriffe sind im Zusammenhang mit Kunst-Engagements gemeinsam zu berücksichtigen. Sie haben denselben lateinischen Ursprung in „idem“,<sup>441</sup> das bedeutet derselbe. Bei Identifikation kommt das lateinische „facere“<sup>442</sup>, in diesem Zusammenhang mit „machen“ zu übersetzen, hinzu und bedeutet Gleichsetzung, hier zu verstehen im übertragenen Sinne. Wenn sich ein Rezipient mit einem Kunstwerk oder einem Kunst-Event identifiziert, dann sieht er sich mit seinen Wertvorstellungen gespiegelt oder durch Aussagen und Denkanstöße eines Werks angesprochen. Genau genommen wäre bei einer Identifikation mit Kunst korrekterweise von Empathie, Einfühlung, zu sprechen. Eine Identifikation mit Kunst allgemein oder mit einem bestimmten Kunstwerk kann Identität stiftend wirken im Sinne von kultureller Identität. Der Identitätsbegriff kennzeichnet das Individuum in seiner sozialen und psychischen Zugehörigkeit und Kontinuität. Die Identität verändert sich durch Umwelteinflüsse und Erfahrungen des Individuums. Grundsätzlich kann kulturelle Identität als das inhaltliche Definieren und Festschreiben der Wesensmerkmale einer Gruppenkultur charakterisiert werden. Kulturelle Identität und Akte der Kommunikation gehören zusammen, damit sich kulturelle Kompetenz bilden und entwickeln kann.<sup>443</sup> Eine umfassende, gültige Definition von kultureller Identität konnte nicht ermittelt werden, jedoch bietet dieser Definitionsversuch eine Verständnisbasis; der hierin zur Sprache gebrachte Begriff Kulturkompetenz ist zu verstehen als „die Fähigkeit, von der eigenen Kultur und Situation zu abstrahieren, die fremde Kultur in ihrer Besonderheit und im Vergleich zu der

---

<sup>441</sup> Stowasser, Joseph M. (Aufl. 1994): Lateinisch-deutsches Wörterbuch, Nr. 0236. S. 242,

<sup>442</sup> Stowasser (Aufl. 1994), ebd. S. 200

<sup>443</sup> Vgl. <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/4> {abgerufen 10.01.2012}, ein offenes Internetportal zum Thema transkulturelle Kompetenz:

„Die intersubjektive Bedeutung von kultureller Identität geht vom Individuum aus und fragt danach, welches seine kulturellen Kompetenzen und Überzeugungen und welches die kulturell prägenden Handlungsfelder und Gruppenzugehörigkeiten in seiner Lebensgeschichte waren und sind. Erst im Dialog und in der praktischen Interaktion mit dem Individuum gelangt man zu einer Vorstellung seiner kulturellen Werte und Normen, und auch diese sind grundsätzlich unabgeschlossen.“

eigenen zu betrachten (...).<sup>444</sup> Nach Aussage der Expertinnen in der Deka und der Helaba wirkt Kunst in der jeweiligen Abteilung als identitätsstiftend. Mitarbeiter identifizieren sich mit „ihren“ Kunstwerken und klassifizieren sich sogar durch charakteristische Merkmale eines Kunstwerks aus ihrer Abteilung („Wir sind diejenigen mit den goldenen Tropfen“<sup>445</sup>). Identität wird an mit Kunst gestalteten Orten anschaulich.

In dem Maße, in dem Unternehmen weltweit kooperieren und sich tradierte Funktionsbestimmungen und Arbeitsteilungen auflösen, suchen Unternehmen verstärkt nach einer neuen Identität. „Das Engagement für die Kunst kann in (...) einen bedeutenden Beitrag zu Ausgestaltung der *Corporate Identity* leisten, es eröffnet ein großes Potenzial für kunden- und mitarbeiterbezogene Marketing-Strategien.“<sup>446</sup> Eine eindeutige und positiv wahrgenommene Unternehmensidentität erleichtert die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen. Kunst kann als Identitätsstifter im Unternehmen dienen und sich somit positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken. Die Stärkung von kultureller Identität kann einen Ankerpunkt in der Kommunikation mit und unter den Mitarbeiter sein, vor allem wichtig in globalen Unternehmen mit Angestellten internationaler Herkunft. Angebote zur Festigung der kulturellen Identität über Kunst-Engagements können die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Das ist ein bedeutender Faktor für Unternehmen im „Kampf um die besten Köpfe“ angesichts der demografischen Entwicklung in den Industrieländern.<sup>447</sup>

Die Stärken von Identifikation und Identität stehen mit dem Aspekt der **Mitarbeitermotivation** in Zusammenhang. Mit Mitarbeitermotivation ist eine Intensivierung der Arbeitsqualität und der Leistungssteigerung gemeint. Motivation ist zu definieren als „Erklärungsbegriff für innerpsychische Ursachen, Beweggründe und Bedingungen von Verhalten. Er umfasst alle bewussten und un-

---

<sup>444</sup> <http://www.kulturglossar.de/html/k-begriffe.html#kulturrelativismus> {abgerufen 10.01.2012}. Definition unter Bezugnahme auf Amman, Margret (1995): Kommunikation und Kultur, S. 79. Frankfurt: IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation

<sup>445</sup> Diese Aussage bezieht sich auf das Rundbild von Bernhard Martin in der Helaba ; vgl. Anh IV., Abb. 30.

<sup>446</sup> Dr. Tessen von Heydebreck, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank AG, in dem Vortrag „Die Bedeutung der Kunst für das Unternehmen“, 13.11.2010. <http://www.db-art.de/archiv/05/d/thema-ankauefe-heydebreck.html> {abgerufen 02.03.2011}

<sup>447</sup> Der Wirtschaftsredakteur und Autor Wolf Lotter stellt dazu fest: „Das Vermögen eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter“; „Ideen sind Kapital. Kapital ist personengebunden“. Ferner: „Die Fähigkeit zum Erkennen kreativer Prozesse und Talente wird über den Erfolg von Unternehmen entscheiden.“ In: Lotter, Wolf (2009): S. 24 + 25

bewussten Vorgänge, die das Verhalten des einzelnen oder einer Gruppe erklären beziehungsweise verständlich machen sollen und wird immer dann gebraucht, wenn nach dem Warum menschlichen Verhaltens gefragt wird.<sup>448</sup>

Kunst kann als Anregung im Sinne einer positiven Vitalisierung dienen, indem sich Kunstwerke durch verschiedene Aspekte von der Alltagsoptik der Büroumgebung abheben und diese beleben sowie zustimmende oder kontroverse Haltungen und Diskussionen auslösen. Der überraschende Sinneseindruck – hervorgerufen durch starke farbliche Akzente oder das große Format, durch die ungewöhnliche Materialverwendung oder besondere Motive und Themen – lenkt die Aufmerksamkeit von der nüchternen Arbeitsatmosphäre ab und unterbricht die Routine. Wer bei der Arbeit von Kunst inspiriert oder positiv beeinflusst wird, liefert möglicherweise bessere Ergebnisse und höhere Arbeitsleistung.<sup>449</sup> Nach Aussage der interviewten Experten wird von vielen Mitarbeitern ihrer Unternehmen eine schöne Büroumgebung mit Kunstausrüstung geschätzt und von den Angestellten als positiv hervorgehoben.

### **Image:**

Image ist mit einem der zentralen Strategieziele des Kunst-Engagements verbunden: der Imagepflege. Image ist zu definieren als eine Einstellung des Unternehmens nach außen, der Gesamteindruck, und der Rezeptionsleistung durch den Empfänger der Botschaft, dem Meinungsgegenstand. Wesentlich ist die Wechselwirkung von Botschaft und Rezipient im Sinne eines „gestaltenden Sehens“<sup>450</sup>. In der Marketingforschung wird das Image als Einflussfak-

---

<sup>448</sup> Mießler, Maria (1982): Leistungsmotivation und Zeitperspektive. München: Oldenbourg. Zitiert in: <http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Leistungsmotivation.shtml> {abgerufen 10.01.2012}

<sup>449</sup> Nach Rotraut Walden hat eine Studie, in der 13000 amerikanische Büroangestellte bis 2001 befragt wurden, ergeben, dass Leistung der Mitarbeiter durch die Optimierung der Büroumwelt innerhalb von fünf Jahren - gemessen an der gezahlten Gehaltssumme - um bis zu 17 Prozent verbessert wurden. In: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/bueroarchitektur-schoene-raeume-gute-leistung-1383861.html> {abgerufen 10.01.2012}. Anmerkung: Die hier genannte Studie konnte nicht ermittelt werden. Es ist eine allgemein beobachtbare und nachvollziehbare Erfahrung, dass eine schöne Ausstattung von Räumlichkeiten sowohl eine Wertschätzung für die Mitarbeiter ausdrückt, als auch deren Motivation und Leistungsbereitschaft, erzeugt durch eine positive Stimmung, heben kann. Das haben die Experten der Fallbeispiele in Vorgesprächen zu den Interviews bestätigt. Es sprengt allerdings den Rahmen der vorliegenden Arbeit, dezidiert auf Motivationsforschung im Allgemeinen und Mitarbeitermotivation durch eine schöne Büroumgebung mit Kunstausrüstung im Besonderen einzugehen.

<sup>450</sup> Dieser Begriff wird von Werner Hofmann in Bezugnahme auf Hans Sedlmayrs „gestaltetes Sehen“ eingeführt und meint einen Wahrnehmungsakt, der in die „psychophysischen und geistigen Schichten des Gesamtsubjekts“ (S. 102) eindringt, also einen aktiven Rezeptions- und Reflexionsprozess beim Betrachter auslöst; damit wird dieser zum „Vollender des Kunstwerks“ (S. 121). Vgl.: Hofmann, Werner (2004): Die gespaltene Moderne. München: C.H.Beck



tor bei Kaufentscheidungen gewertet.<sup>451</sup> Kunst kann einen positiven Image-transfer, also eine Übertragung oder Verknüpfung der positiv wahrgenommenen Aspekte der Kunst auf Produkte oder Dienstleistungen bewirken und dient damit gezielt der Positionierung eines Unternehmens. Dieser Gesamteindruck durch Kunst ist eine subjektive Kategorie, die das beabsichtigte Verhalten der Rezipienten affirmativ beeinflussen oder steuern kann. In diesem Sinne kann ein Kunst-Engagement als manipulativ angesehen werden. Aus einem positiven Imagetransfer resultiert ein Imagegewinn. Das ist deshalb möglich, weil der Rezipient unmittelbar und emotionell durch Kunst angesprochen wird und somit die Aktivierung stereotyper Verarbeitungsmuster bisherigen Wissens über ein Firmenimage oder Image einer Unternehmensmarke eingeschränkt wird.<sup>452</sup> Der Imagetransfer, der von Kunst-Engagements auf das fördernde Unternehmen und seine Produkte oder Dienstleistungen ausgehen kann, wurde in den Fallbeispielen ausführlich behandelt, aber auch von zahlreichen anderen Unternehmen bestätigt.<sup>453</sup> Kunst eignet sich sogar als Symbol für das Unternehmen selbst.<sup>454</sup> Die Stärkung des Unternehmensimages gilt als wichtiges Unternehmensziel, das mit der Unternehmensidentität in Zusammenhang steht: „Imagepflege ist ein verständliches Ziel von Unternehmen. Es dient ihrer Wertstabilisierung in einer schnellebigen Gesellschaft.“<sup>455</sup>

Das deutsche Textilunternehmen Ahlers AG, als ein Beispiel, konstatiert zur Wirkung seiner Kunstsammlung: „Von der hochwertigen Kunst der Ahlers AG kann ein positiver Imagetransfer auf die Mode der Gruppe gezogen werden.“<sup>456</sup>

Ein anderer großer Unternehmer, der international kulturelle Institutionen för-

---

<sup>451</sup> Vgl.

[http://www.google.de/search?client=safari&rls=en&q=Marketingforschung+Image+Einflussfaktor&ie=UTF-8&oe=UTF-8&redir\\_esc=&ei=woisUeOmlcHStAbE14GADw](http://www.google.de/search?client=safari&rls=en&q=Marketingforschung+Image+Einflussfaktor&ie=UTF-8&oe=UTF-8&redir_esc=&ei=woisUeOmlcHStAbE14GADw) {abgerufen 3.6.2013}

<sup>452</sup> Rothe, Christian (2001): Kultursponsoring und Image-Konstruktion. Dissertation an der Fakultät für Philosophie, Pädagogik und Publizistik, S. 246, Ruhr-Universität Bochum

<sup>453</sup> Nach einer Studie von Artcom 2003 sehen fast 95 % der 39 befragten Unternehmen eine Stärkung des Firmenimages durch die Förderung von Kunst. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/marketing-kunst-ist-ein-unterschaetztes-kommunikationsinstrument-1133854.html> {abgerufen 18.11.2011}

<sup>454</sup> Das gilt insbesondere für Branchen mit schwer visualisierbaren Produkten oder Dienstleistungen, wie es bei Banken der Fall ist. Wolfgang Ullrich beobachtet dies mit kritischem Unterton: „In Branchen, die keine fotogenen Produkte herstellen, eignet sich die Kunst als Accessoire, das nicht nur Autorität (...) erhöhen kann, sondern ebenso als Symbol für das jeweilige Unternehmen dient. Sie soll so geheimnisvoll wirken, dass sie die Diskretion einer Bank zu beglaubigen vermag.“

In: „Schaut wie cool ich bin!“. Brandeins WirtschaftsMagazin, 11. Jahrgang, Heft 12, Dezember 2009, S. 101. Hamburg: Brandeins Medien AG

<sup>455</sup> Helga de la Motter: Zeiträume und Klangsäulen. Situationsspezifische Kunst im Kontext von Unternehmenskultur. In: Grasskamp, Walter / Ullrich, Wolfgang (2001): Mäzene, Stifter und Sponsoren. S. 149,

<sup>456</sup> Darüber hinaus steigern Kunst-Events das Image der Einzelhändler der Ahlers AG. Nach einer Ausstellungsreihe in Ahlers-Modehäusern wurde festgestellt: „Die Resonanz der Öffentlichkeit war enorm und somit auch der Imagegewinn für die Händler und nicht zuletzt für die Ahlers Mode.“ <http://www.ahlers-ag.com/index.php?id=73> {abgerufen 06.04.2011}

dert, begründet sein Engagement für die Kunst damit, dass die Kunstförderung von seinen Kunden geschätzt werde.<sup>457</sup> Es hat sich gezeigt, dass das Kunst-Engagement von der assoziativen Verbindung profitiert, die durch die positive Wahrnehmung des gesellschaftlichen Engagements im Bereich der Kunst entsteht. Das gelingt, wenn das Kunst-Engagement von den Kulturpartnern unabhängig umgesetzt wird und nicht unmittelbar mit einem kommerziellen Umfeld in Verbindung steht.

Es stellt sich die Frage, inwieweit eine Förderung des Unternehmensimages durch Kunst-Engagements ökonomisch sinnvoll ist. Durch die Schärfung des Images wird eine Profilierung gegenüber den Wettbewerbern erreicht. Nach Michael E. Porter entstehen Wettbewerbsvorteile „im Wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten für die Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt.“<sup>458</sup> Laut Porter gibt es zwei „Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: Kostenführerschaft und Differenzierung“. Die Profilschärfung durch Kunst-Engagements fällt in die Kategorie Differenzierung als unterstützende Aktivität einer Unternehmensimage fördernden „Betriebseinrichtung“.<sup>459</sup> Inwieweit die Übertragung der positiven Eigenschaften von Kunst auf das Unternehmen gelingt, hängt davon ab, wie glaubwürdig das Kunst-Engagement betrieben wird.<sup>460</sup> Die Imagepflege über das Kunst-Engagement wird von den Unternehmen nicht gemessen. Der Aufwand im Vergleich zum Budget für Kunst-Engagements ist wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen. Imagemessungen werden nur bei großen Marketingmaßnahmen vorgenommen.<sup>461</sup> Eine Imagemessung ist vergleichbar einer Werbewirkungsmessung. Es wird davon ausgegangen, dass 50 % des Werbebudgets keine erkennbare Wirkung erzielt. David Ogilvy hielt sogar die

---

<sup>457</sup> Diego Della Valle, Geschäftsführer des italienischen Schuhproduzenten Tod's. In: Beilage „How to spend it“ der Financial Times Deutschland, S. 15, April 2011. Tod's finanziert die Whitechapel Gallery in London, das Museum of Contemporary Art in Los Angeles und stellte 25 Mio. Euro für die Restaurierung des Kolosseums in Rom zur Verfügung.

<sup>458</sup> Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. S. 27. Frankfurt a.M./New York: F.A.Z.

<sup>459</sup> Porter, Michael E. (2000): S. 171, ebd..

<sup>460</sup> Stefan Lüddemann sieht die Notwendigkeit einer eigenen kulturwissenschaftlichen Untersuchung zu dem Thema, ob die „Kraft magischer Übertragungseffekte“ von Kunst auf Unternehmen nachweisbar ist. Vgl.: Stefan Lüddemann: Ausbruch aus der Überraschungsroutine – Wann ist eine Kommunikation mit Kunst innovativ?

In: Heinze, Thomas / Lewinski-Reuter, Verena / Steimle, Kerstin (Hg.) (2009): Innovation durch Kommunikation. S. 129,

<sup>461</sup> Implizite Aussage von Silke Schuster-Müller, Deka, im Gespräch mit der Verfasserin, Telefonat 13.3.2013

meisten Werbemaßnahmen für ineffektiv.<sup>462</sup> Neuere Methoden und apparative Verfahren haben die Wirksamkeit steigern können, indes erscheinen bei der Komplexität des Themas Kunst-Engagement Meßmethoden, wie sie bei der Werbung eingesetzt werden<sup>463</sup>, weder umsetzbar noch effektiv.

### **Kommunikation:**

Kunst scheint auf drei Ebenen für Kommunikation anschlussfähig und damit wirkungsvoll zu sein: Kunst erreicht eine weite Öffentlichkeit jenseits des täglichen Ausgesetztseins von durchschnittlich 4.000 Werbebotschaften; Kunst bietet Reflexionsebenen an; Kunst hat eine mediale Schauseite und verkörpert den Mythos der modernen Gesellschaft.<sup>464</sup> Wenn Kunst als Bindeglied zwischen Mensch und Unternehmen eingesetzt wird und somit eine Sozialhandlung erzeugt wird, in die mehrere Menschen einbezogen sind, dann können über die Kunst Kommunikationsprozesse eingeleitet werden. Kunst muss nicht erst ihre Eignung für Kommunikation unter Beweis stellen, sondern sie produziert Kommunikation fortwährend selbst, indem sie Botschaften vermittelt oder durch sie Botschaften gezielt vermittelt werden. Im Rahmen von Kunst-Engagements ist mit Kommunikation keine werbliche Kommunikation gemeint, sondern es geht um kommunikative Akte und kommunikative Effekte, in welcher die Kunst im Unternehmen eine Rolle spielt.

Stefan Lüddemann bringt Kommunikation mit Innovation in Zusammenhang, denn durch Kommunikation könnten innovative Möglichkeiten entwickelt werden. Das ist besonders dann der Fall, wenn ungewohnte Themen eine Rolle spielen, wie es bei zeitgenössischer Kunst der Fall sein kann. Wer Innovation durch Kommunikation erreichen will, so Lüddemann, konfrontiert die Zielgruppen mit Objekten und Themen von „maximaler Irritationskraft, auch um den Preis gehöriger Turbulenzen“. „In diesem Sinne wird Innovation vor allem immer dann möglich, wenn Semantik verschoben wird. Kommunikation teilt daraus folgende neuartige Bedeutungen nicht nur mit, sondern bringt sie im Akt

---

<sup>462</sup> „Most of the advertising is shamefully ineffective“, David Ogilvy 1979 auf dem „Werbekongress“ Berlin, der jährlichen Veranstaltung der Kommunikations-/Werbebranche in Deutschland. David Ogilvy war Gründer des US-amerikanischen Werbekonzerns Ogilvy & Mather mit 450 Niederlassungen weltweit.

<sup>463</sup> Vgl. Bongard, Joachim (2002): Werbewirkungsforschung. Münster: LIT, S. 215 ff.

<sup>464</sup> Heinze, Thomas (Hg.) et al (2009): Innovatin durch Kommunikatioan. S. 123 f. Wiesbaden: VS Verlag

der Artikulation überhaupt erst hervor.<sup>465</sup> Kunst, insbesondere mit neuem oder irritierendem Charakter, kann dann seine innovative Kommunikationswirkung entfalten, wenn sie integraler Bestandteil der Kommunikationsstrategie eines Unternehmens ist.

Kommunikation leitet sich von lat. *communicatio*<sup>466</sup> ab und bedeutet Mitteilung, Teilhabe, Anteilnahme. Im Zusammenhang mit Kunst-Engagements ist mit Kommunikation ein Austausch gemeint, entweder als ein Gespräch zwischen zwei oder mehreren Personen oder als innerer Dialog einer Person bei der Betrachtung eines Kunstwerks. Es geht demnach zum einen um die unmittelbare zwischenmenschliche Kommunikation und zum anderen um die Auseinandersetzung von Personen mit einem Kunstwerk. In den Wirtschaftszweigen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (*Public Relations*) wird der Begriff Kommunikation synonym mit der Übermittlung von Werbebotschaften oder firmenbezogener Information verwendet. Die Experten der Fallbeispiele, insbesondere die Expertin von der DekaBank, distanzieren sich im Interview-Nachgespräch entschieden von dieser Interpretation des Begriffs.

Kunst dient nach den Untersuchungsergebnissen – außer zur Schaffung von Gesprächsanlässen oder dialogischer Auseinandersetzung mit einem Werk – dazu, das Unternehmen mit der Kunstsphäre in Zusammenhang zu bringen und den Rezipienten eine Übertragungsleistung (Imagetransfer) zum Produkt oder zur Dienstleistung des Unternehmens nahezulegen. Image und Kommunikation stehen in diesem Falle in direktem Zusammenhang; tatsächlich ist hier der Übergang von dem begrifflichen Verständnis von Kommunikation im Sinne der Übermittlung einer Werbebotschaft zu dem des Transfers eines erwünschten Firmenimages fließend.

Kunst gilt als Medium für verbesserte Kommunikation oder sogar als Katalysator. Dieses Potenzial der Kunst bezieht Kunden, Mitarbeiter und ein öffentliches Publikum mit ein.<sup>467</sup> Aus einer Studie von Artcom ging hervor, dass Kunst

---

<sup>465</sup> Ebd. S. 121 f.

<sup>466</sup> Stowasser, Joseph M. (Aufl. 1994): S. 100,

<sup>467</sup> Vgl.: Vortrag von Dr. Tessen von Heydebreck, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank: „Die Bedeutung der Kunst für das Unternehmen“, 13.11.2010. <http://www.db-art.de/archiv/05/d/thema-ankaeuf-heydebreck.html> {abgerufen 02.03.2011}

effektiv Botschaften an die Zielgruppe kommunizieren kann.<sup>468</sup> Kunst wird als internes und externes Kommunikationsinstrument eingesetzt, um Selbstimage und Firmenphilosophie eines Unternehmens zu vermitteln.<sup>469</sup> Kunst bietet Kommunikationschancen, die in ihrer Form einmalig sind.<sup>470</sup> Das wird von BMW klar formuliert: „Dem Unternehmen BMW Group geht es um Kommunikation, wenn es sich mit Kultur im weitesten Sinn, mit Kunst im engeren Sinn auseinandersetzt. Zielsetzung des Dialogs ist es, mit selbstähnlichen, zugleich unvergleichbaren und fremden Welten eigene Horizonte zu erweitern.“<sup>471</sup> Kommunikation setzt BMW in direkten Zusammenhang mit persönlichem Wachstum, also mit personenbedingten Faktoren.

Kunstsammlungen und der Einsatz von Kunst in Unternehmen verändern nach Stefan Lüddemann das soziale Binnenklima einer Organisation. Er weist darauf hin, dass sich dieser Effekt abschleifen kann, wenn er zur unveränderten Alltagserfahrung wird<sup>472</sup>. Eine Veränderung in der Sammlungspräsentation kann dem entgegenwirken.

Diese kommunikativen Effekte können festgestellt werden:

1. *Unternehmensintern*: Förderung der firmeninternen Verständigung und des Ideenaustauschs; die Kommunikation innerhalb einer Abteilung, aber auch abteilungsübergreifend und hierarchieübergreifend, wird gefördert. Der Teamgeist der Mitarbeiter untereinander wird gestärkt; Kunst dient als positiver Gesprächseinstieg und als Anlass und zwangloser Einstieg für Gespräche mit Kunden, entweder in mit Kunst ausgestatteten Firmenräumen oder im Museum oder in Kunstaussstellungen.

---

<sup>468</sup> „Kunst ist ein unterschätztes Kommunikationsinstrument. (...). Die Ergebnisse einer im Juli vom Münchner Unternehmen Artcom veröffentlichten Studie zeigen: Kunst kann Botschaften transportieren. Insgesamt beteiligten sich 39 Unternehmen aus 13 verschiedenen Branchen an der Befragung.“ Brigitte Bansa, 14.09.2003. FAZ online, Ressort Wirtschaft. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/marketing-kunst-ist-ein-unterschaetztes-kommunikationsinstrument-1133854.html> {abgerufen 17.11.2011}

Anm.: Die Studie ist von Artcom nicht mehr erhältlich (keine Antwort auf Nachfrage).

<sup>469</sup> „In gesättigten Märkten mit einem zunehmend austauschbaren Angebot von Produkten und Dienstleistungen wird für Unternehmen die Differenzierung über Werte – verbunden mit einer starken Marke – erfolgsentscheidend. Die Kreativität und Innovationskraft der zeitgenössischen Kunst kann einen wertvollen Beitrag zur Unternehmenskommunikation leisten.“ 1. Seite der Website der Firma Artcom. <http://www.artcom-consulting.com/de/unternehmen/index.html> {abgerufen 17.11.2011}

<sup>470</sup> „Mit Hilfe der Kunst werden Erlebniswelten geschaffen, die sonst so nicht besetzt werden könnten.“ Annette Brackert, Arbeitskreis Kultursponsoring AKS, Berlin.

<sup>471</sup> Zit.nach: Zedenk, Felix (2002): Art & Economy, S. 209,

<sup>472</sup> Lüddemann, Stefan: Ausbruch aus der Überraschungsroutine. In: Heinze, Thomas, et al (2009) a.a.O., S. 128

2. *Unternehmensextern*: Demonstration der gesellschaftlichen Verantwortung; Kunstförderung ist in einen Rahmen von weiteren kulturellen und sozialen Projekten eingebunden, die den Beitrag des Unternehmens für das Gemeinwohl zur Aufgabe haben (s. Kap. 4.2.2). Die Resonanz der Öffentlichkeit auf Kunst-Engagements und Kunstprojekte, die von Unternehmen gefördert werden, wird von den Unternehmen als sehr positiv bezeichnet und wird als „niveauvolles Kundenbindungsinstrument“ gesehen.<sup>473</sup>

### **3.4.5 Kunst-Engagements im Hinblick auf die Aspekte „Gesellschaftlichen Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“**

In diesem Kapitel werden die zentralen Argumente der Experten behandelt. Es stellt sich zunächst die Frage, wie von den interviewten Experten auf einer übergeordneten Bedeutungsebene argumentiert wird, welche Orientierungsstandards in ihre Argumentation einfließen und wie die Argumente zu gewichten sind. In den Argumentationen der Experten sind zwei Wertekategorien feststellbar: die außermoralischen Werte „Nachhaltigkeit“ und „Innovation“ sowie die moralischen Werten „gesellschaftliche Verantwortung“ und „Bildungsgerechtigkeit“. In der argumentativen Verbindung mit Kunst-Engagements könnten diese positiv besetzten Begriffe als Versuch gewertet werden, eine höhere gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens zu erreichen. Die Wertargumente bilden eine überzeugende Begründungsbasis für Kunst-Engagements, indem auf die Wertebasis der Adressaten Bezug genommen wird. Diese Wertargumente sollen einen Imagetransfer – das Hauptmotiv für Kunst-Engagements – ermöglichen. Alle Experten führen als wesentliches außermoralisches Wertargument das der Nachhaltigkeit zumeist in Verbindung „Gesellschaftliche Verantwortung“ an. Wie zuvor dargelegt, wurden in den Interviews die Begriffe nachhaltig und langfristig zumeist entweder in einem Satz oder einem Abschnitt gemeinsam erwähnt. Als Wertargument dient die Heraushebung von Nachhaltigkeit dazu, die Sympathiewerte für das Unternehmen und seine Produkte zu erhöhen. Nachhaltigkeit rangiert in der Werteskala

---

<sup>473</sup> Die Resonanz von Kunstausstellungen mit Werken von Yves Klein und zeitgenössischen chinesischen Künstlern in Modehäusern der Ahlers AG war nach Unternehmensauskunft sehr groß. <http://www.ahlers-ag.com/index.php?id=73> {abgerufen 06.04.2011}

der Konsumenten, national und international, weit oben.<sup>474</sup> Die ökonomische Nachhaltigkeit stellt das Postulat auf, dass das wirtschaftliche Handeln so angelegt ist, dass sie dauerhaft eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand bietet.<sup>475</sup> Indem von den Experten das Attribut nachhaltig mit dem Kunst-Engagement verbunden wird, kann ein wirkungsvoller Zugang zu der Zielgruppe auf Basis eines sehr wichtigen Wertarguments erreicht werden, und auf diese Weise wird Nachhaltigkeit mit Produkten oder Dienstleistungen der Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Das wirtschaftliche Handeln und die Produkte selbst werden bei BMW<sup>476</sup> und bei Siemens<sup>477</sup> ebenfalls mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit verknüpft und entsprechend in der Werbung und der Firmenselbstdarstellung (Öffentlichkeitsarbeit, Website) kommuniziert.

Die Argumentation mit dem Merkmal Nachhaltigkeit ist mit dem außer-moralischen Wertargument der Innovation als ungefähr gleich bedeutsam zu gewichten und wird häufig in Texten der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit zusammen verwendet.<sup>478</sup> Innovation und Nachhaltigkeit erscheinen zunächst unvereinbar. Innovation zielt auf Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit, die durch eine Nachhaltigkeitsstrategie und damit verbundenen höheren Kosten (Anforderungen bei Umweltauflagen, Mitarbeiterschutz) beeinträchtigt werden

---

<sup>474</sup> „Nachhaltigkeit ist ein fester Anker in der Gesellschaft geworden; diese Entwicklung ist immer noch am Anfang und hat ihren Höhepunkt noch nicht erreicht.“ <http://www.nachhaltigleben.de/wohnen-haushalt/konsum-nachhaltige-produkte-gefragt> {abgerufen 22.10.2011}

Vgl.: 3. Otto Group Trendstudie, 2011, basierend auf einer repräsentativen Befragung „Verbrauchervertrauen – auf dem Weg zu einer neuen Wertekultur“ im März 2011. / Das international tätige „Centre for Sustainability Management“ in Lüneburg erforscht u.a. den Zusammenhang von Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen Wertesystem. Vgl.:

[http://www.leuphana.de/institute/csm.html?gclid=CJTJn7LN\\_KsCFcMm3godVwgmw](http://www.leuphana.de/institute/csm.html?gclid=CJTJn7LN_KsCFcMm3godVwgmw) (abgerufen 20.10.2011)

<sup>475</sup> Nachhaltigkeit wird definiert als ein Konzept, welches die Nutzung eines regenerierbaren System derart beschreibt, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürlicher Weise regeneriert werden kann. Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit> {abgerufen 22.10.2011} Diese Definition ist ursprünglich vom forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeitsdenken abgeleitet, das im 16. Aufkam und im 17. Jh. von Hans Carl von Carlowitz u.a. formuliert wurde.

<sup>476</sup> Slogan der BMW-Anzeige: „Dynamic Efficiency. Serienmäßig nachhaltig“. In: Financial Times Deutschland, 19.10.2011. Hamburg: G + J Wirtschaftsmedien AG & Co. KG: vgl. auch:

<http://www.bmw.com/com/de/newvehicles/6series/convertible/2010/showroom/efficiency/index.html> {abgerufen 20.10.2011}

<sup>477</sup> Titelzeile einer Siemens-Werbenzeige: „Deutschland geht neue Wege. Mit Antworten für nachhaltige Mobilität“. In: ZEIT, 20.10.2011, Seite 34. Hamburg: Gerd Bucerius GmbH & Co, KG

<sup>478</sup> Bsp. anstatt vieler: BMW EfficientDynamics ist ein innovatives Maßnahmenpaket zur Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs – und leistet damit einen Beitrag zur Nachhaltigkeit. Vgl.: [http://www.bmw.com/com/de/insights/technology/technology\\_guide/articles/bmw\\_efficient\\_dynamics.html](http://www.bmw.com/com/de/insights/technology/technology_guide/articles/bmw_efficient_dynamics.html) {abgerufen 20.10.2010}

könnte.<sup>479</sup> Nachhaltige (Produkt-)Innovationen sind mit den Anforderungen vereinbar: Als technologische Neuerungen verschaffen sie einen Innovationsvorsprung vor der Konkurrenz (Energieeffizienz, neue Technologien, höhere Verkaufszahlen durch höhere gesellschaftliche Akzeptanz). Innovation soll die Fortschrittshöhe und die Vorreiterrolle des Unternehmens gegenüber der Zielgruppe kommunizieren. Durch nachhaltige Innovationen öffnet sich ein Unternehmen der Gesellschaft. Die kulturellen und sozialen Muster der Zielgruppe beeinflussen die Produktentwicklung. Kunden werden indirekt am wirtschaftlichen Prozess beteiligt. Der BMW-Experte betont, dass Innovation ein wesentlicher Ansporn sei und es ginge darum, etwas aufzubauen und sich „nicht hinter Etabliertes zu klemmen“. Der Grund liegt darin – wie zuvor bereits erwähnt – dass „gerade für ein Wirtschaftsunternehmen, das technisch derart versiert ist wie BMW, (...) Innovation eine große Triebkraft (ist).“<sup>480</sup> Indem BMW den Wert „Innovation“ mit dem Kunst-Engagement verknüpft und es somit gelingt, dass die Adressaten den übermittelten Wert „Innovation“ gutheißen, akzeptieren diese auch das Unternehmen und dessen Produkte. Die Akzeptanz geht von dem Kunst-Engagement auf das Produkt über. Auch der Siemens-Experte betont den guten Ruf des Unternehmens durch „die herausragende technische Innovation, für die das Unternehmen stehe“. Kunstförderung als freiwillige Maßnahme stärke diese gute Reputation; dabei müsse die Kunst selbst nicht immer innovativ sein, sondern könne in einem bewussten Prozess auch „bewusst bremsen und noch einmal genauer hinsehen“.<sup>481</sup> Die Anforderung an die Kunstförderung steht also mit dem Aspekt der Innovation für Siemens nicht zwingend in Zusammenhang – anders als bei BMW. Die argumentative Verknüpfung – innovatives Unternehmen / innovatives Kunst-Engagement – findet hingegen im offenen Interviewteil mit Deka und Helaba nicht statt. Auf die geschlossene Frage an die Deka-Expertin, ob das Kunst-Engagement der „Darstellung der Innovationshöhe“ wurde mit 7 von 10 (also zutreffend) bewertet. Aus dem offenen Interviewteil ergibt sich, dass damit die Innovationshöhe der Kunst-Sammlung gemeint ist. Auch die Helaba-Expertin betonte auf Nachfrage, dass ein innovativer Ansatz auf die Kunstinhalte oder Kunsttechniken zu

---

<sup>479</sup> Vgl.: Blättel-Mink, Birgit (2013): Kollaboration im (nachhaltigen) Innovationsprozess. Kulturelle und soziale Muster der Beteiligung. In: Rückert-John, Jana (Hrsg.) (2013): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels. S. 153. Ff. Wiesbaden: VS Springer

<sup>480</sup> Thomas Girst, BMW, im Interview 2010 (Anh. II)

<sup>481</sup> Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung, im Interview 2010 (Anh. II)



beziehen sei, ohne einen innovativen Anspruch des Unternehmens selbst zu erwähnen. Das moralische Wertargument der „gesellschaftliche Verantwortung“<sup>482</sup>, das von allen Experten in den Interviews mehrfach als Grund für das Kunst-Engagement erwähnt wurde, ist in seiner direkten positiven Außenwirkung mit dem außermoralischen Wertargument der „Nachhaltigkeit“ auf eine Stufe zu stellen. Beide Argumente erreichen die Zielgruppe rational und emotional, indem sich die Adressaten im Rahmen des Kunst-Engagements mit ihren eigenen Wertvorstellungen gespiegelt und bestätigt sehen können. Dadurch entfalten die Adressaten Sympathie und Vertrauen, das sie auf Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen übertragen. In den Interviews wurde der Aspekt der Bildungsarbeit, die zwangsläufig auch die Bildungsgerechtigkeit fördert und deshalb impliziert, hervorgehoben und seitens der interviewten Experten ein weiteres moralisches Wertargument angeführt. Mit diesem Aspekt werden Vertreter der Zielgruppe angesprochen, die auf der emotionalen Ebene über das Postulat nach Gerechtigkeit erreichbar sind und die Auffassung vertreten, Bildung sei ein Menschenrecht.<sup>483</sup> Das Wertargument „Bildungsgerechtigkeit“ legt demnach folgende Schlussfolgerungen nahe: Wer für die Menschenrechte ist, der ist für Bildungsgerechtigkeit; und wer für Bildungsgerechtigkeit ist, befürwortet ein Kunst-Engagement, das die Bildungsgerechtigkeit fördert. Schließlich strahlt die Befürwortung dieses Kunst-Engagements auf das fördernde Unternehmen und seine Produkte oder Dienstleistungen positiv ab.

Die umsatzstärksten Unternehmen weltweit haben fast ausnahmslos eine Corporate Social Responsibility (CSR)-Abteilung eingerichtet. In Deutschland heißt dieser Bereich entweder CSR, Gesellschaftliche Verantwortung, Gesellschaftliches Engagement oder ausschließlich „Verantwortung“. Projekte in den Bereichen Umwelt, Soziales und Kultur stehen bei den meisten Unternehmen

---

<sup>482</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin: [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6864/property=data/2008\\_\\_12\\_\\_17\\_\\_zusammenfassung\\_\\_studie.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6864/property=data/2008__12__17__zusammenfassung__studie.pdf) {abgerufen 22.10.2011} sowie: Heuberger, Frank W. (2009): Studie „Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung. Berlin: CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland

<sup>483</sup> Stellvertr.f. viele: Die Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft stellt die Frage: „Bildung ist ein Menschenrecht. Doch wird sie auch gerecht verteilt?“ <http://www.gew.de/Bildungsgerechtigkeit.html> {abgerufen 22.10.2011}. Bildungsgerechtigkeit zielt sowohl auf Chancengleichheit am Arbeitsmarkt als auch auf die Erweiterung der sozialen Aufstiegschancen insgesamt und auf die gleichberechtigte Teilhabe als Bürger in der Gesellschaft und am politischen Diskurs; vgl.: Reitmeyer, Ursula (2006): Bildungsgerechtigkeit. Vorlesung an der Universität Münster, <http://www.gew.de/Bildungsgerechtigkeit.html> {abgerufen 22.10.2011}

im Vordergrund.<sup>484</sup> Es stellt sich die Frage, weshalb eine produktferne Abteilung wie CSR im Unternehmen installiert wird. Es wird keine detaillierte sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen angestrebt und deshalb auf entsprechende Publikationen verwiesen.<sup>485</sup>

Das Ideal einer weltweiten empathischen Gesellschaft entstand mit der Erkenntnis, dass Umweltbelastungen alle Menschen betreffen können und dass ein Umdenken in Richtung Nachhaltigkeit weltweit notwendig ist. Die Beteiligung der Unternehmen an Netzwerken im Bereich CSR prädisponiert nach Jeremy Rifkin für ein systemisches Verständnis der Welt und einem wachsenden Bewusstsein für die gegenseitigen Abhängigkeiten in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Die Globalisierung schuf hierfür die Voraussetzung. Nach Rifkin ist neben der „nahezu grenzenlosen“ Welt des globalen Marktplatzes ein beinahe grenzenloser sozialer Raum entstanden.<sup>486</sup>

Unternehmen agieren bei CSR in einer Gemengelage, die aus Zustimmung, pauschaler Ablehnung, begründeter Kritik oder normativ aufgeladener Verantwortungszuweisung durch gesellschaftliche Gruppen besteht.<sup>487</sup> Ein Verantwortungszwang geht von der Überlegung aus, dass Gewinnstreben von Unternehmen als Erweis der Unsittlichkeit gelte und die Gesellschaft von den Gewinnen direkt profitieren müsse. Darin zeigt sich ein Denken in unrealistischen Paradigmen der Vormoderne. Kritikpunkte gibt es seitens mancher Manager in Unternehmen, die sich gegen eine gesellschaftliche Verantwortung mit dem Argument stellen, dass dem Unternehmen kostenwirksame Aufgaben zugeschrieben werden, die eine Aufgabe des Staates oder einer Staatengemeinschaft sei. Ein Zwang zu CSR wird ebenfalls abgelehnt. Einige mittelständische Unternehmen verzichten auf CSR, das sie im Gegensatz zu global agierenden Konzernen lokal verankert sind und keinen Rechtfertigungszwang

---

<sup>484</sup> Wie die Meliá-Gruppe (Hotels) haben viele Unternehmen Grundsätze veröffentlicht zur Vereinbarkeit ihrer Institution mit den Werten der Interessengruppen („buscamos la integración de valores y principios asociados al procesos de negocio“), sind um gesellschaftlichen Ausgleich bemüht („trabajamos en la búsqueda del equilibrio entre las necesidades contemporaneos y des las generaciones futuras“) und dem Schutz der Umwelt („identificamos el impacto medioambiental des nuestras operacones el mismo y ayudando a preservar la diversidad biológica“) Vgl. anstatt vieler: <http://www.meli-hotelsinternational.com/es/sostenibilidad/> {abgerufen 22.02.2013}

<sup>485</sup> Anstatt vieler: 53 Beiträge in: Backhaus-Maul, Holger / et. a. (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. akt., erw. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag

<sup>486</sup> Vgl. Rifkin, Jeremy: Die empathische Zivilisation (2012). Campus: Frankfurt. S. 420, S. 317

<sup>487</sup> Backhaus-Maul, Holger, et al.: Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Corporate Citizenship in Deutschland (2010), a.a..O. S. 15

wahrnehmen. Das Institut IÖW/future-Ranking erstellt jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht, der deutsche Großunternehmen und Mittelständische Unternehmen auf ihre Glaubwürdigkeit bei CSR-Projekten untersucht.<sup>488</sup> BMW und Siemens, aber auch Banken, gehören nach dieser Rangliste zu denjenigen Unternehmen mit größter Transparenz über soziale und ökologische Folgen ihrer Geschäftstätigkeit, also Unternehmen, bei denen die sozioökologischen Auswirkungen ihrer Geschäfte verstärkt im Fokus der Öffentlichkeit stehen. Grundsätzlich gilt, dass isolierte Vorzeigeprojekte oder Sponsorings nicht funktionieren, wenn ein Unternehmen die Idee nicht „lebt“<sup>489</sup> und keine Glaubwürdigkeit im Rahmen der CSR-Aktivitäten und auch der Geschäftstätigkeit erzeugen kann. CSR zielt auf Anerkennung des Unternehmens bei den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und ist eingebunden in das strategische Organisationshandeln. Die Frage nach der Motivation für ein Corporate Citizenship-Engagement wird von Unternehmerseite nicht thematisiert, sondern es ist beabsichtigt, diesen gesellschaftlichen Blickwinkel außen vor zu lassen und vielmehr den Anschein von „Good Will“ ohne „Return on Investment“ zu betonen. Tatsächlich befassen sich Unternehmen mit gesellschaftlichen Problemen, indem sie hierfür nach betriebswirtschaftlichen Lösungen suchen (Siemens). Somit wird CSR zum „business case“ und Management-Instrument.<sup>490</sup> Im Blickfeld steht weniger der Beitrag zum finanziellen Erfolg der stakeholder sondern vielmehr das Handlungspotenzial, mit dem gesellschaftliche Anspruchsgruppen ein Unternehmen sanktionieren können. In diesem Zusammenhang wird auch von Stakeholder-Kapitalismus gesprochen.<sup>491</sup> Dass Soziales Engagement zu mehr Gewinn führen kann, stellt eine Studie des Beratungsunternehmens Deep White und der Universität St. Gallen fest, die über 60 Fallbeispiele untersucht hat.<sup>492</sup> Diese Studie der Schweizer Wirtschaftshochschule in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen unter Vor-

---

<sup>488</sup> Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik, Berlin Vgl. [www.ioew.de](http://www.ioew.de). Gesellschafter sind rund 40 private Förderer sowie ein Trägerverein; dem wissenschaftlichen Beirat gehören u.a. an: Elmar Altvater, Eberhard Seidel und Udo Simonis. Das IÖW erhält Aufträge von Unternehmen, Verbänden und privaten Stiftungen sowie von staatlichen Institutionen. Es bearbeitet u.a. Forschungsprojekte der Europäischen Union und des United Nations Environment Programme (UNEP).

<sup>489</sup> Zotter, Josef: Innovationsherd der Schokoladenwelt. In: Backhaus-Maul, Holger (Hg.) u.a. (2010): Corporate Citizenship in Deutschland, a.a.O. S. 455

<sup>490</sup> Ramthun, Christian: Die Macht des Guten. In: Corporate Citizenship in Deutschland (2010), a.a.O., S. 510

<sup>491</sup> Schäfer, Henry: Ratings im Dienste des Corporate Citizenship (2010), a.a.O., S. 305

<sup>492</sup> Wertekultur und Unternehmenserfolg (2008), Studie von Deep White und dem MCM Institut der Universität St. Gallen. Vgl. [http://www.deep-white.com/dw\\_studie\\_unternehmenskultur/](http://www.deep-white.com/dw_studie_unternehmenskultur/) {abgerufen 14.6.2013}. Vgl. Liste der befragten Unternehmen: <http://www.deep-white.com/34/>

sitz von Gregor Schönborn, der zuvor als Führungskraft bei der PR-Agentur Kohtes Klewes tätig war, ist offensichtlich aus der Perspektive der Unternehmen verfasst und klammert eine kritische Perspektive aus. Kritische Stimmen stellen hingegen am Beispiel des Ölkonzerns Shell fest, dass einige Unternehmen CSR als „Feigenblatt“ benutzen und „Greenwashing“ betreiben.<sup>493</sup>

Corporate Social Responsibility, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, ist ein Begriff aus den USA und deshalb in der Tradition des dortigen „schlanken“ Staats mit Konzentration auf rudimentäre Kernaufgaben sowie Unternehmen und ihren sozialen Engagements zu verstehen. Das gesellschaftliche Engagement in Deutschland ist in vielen Fällen eine in der Unternehmenstradition längst verankerte Selbstverständlichkeit (Siemens-Stiftung). Für Unternehmen bietet sich die Gelegenheit, die sozialkulturellen Grundlagen von Wirtschaft und Gesellschaft mit zu gestalten. Die internationale Debatte über die neue Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft bricht nach Holger Backhaus-Maul mit der Sichtweise, dass Unternehmen wirtschaftlich orientierte Organisationen sind, sondern dass diese bestrebt seien, sich im gesellschaftlichen Umfeld zu verorten.<sup>494</sup> In der Literatur wird zwischen CSR und Corporate Citizenship (CC) unterschieden: CSR als innerbetriebliche Arbeit zwischen Staat und Unternehmerverbänden und CC als nach außen auf die Gesellschaft bezogene Auseinandersetzung mit den Ansprüchen der Stakeholder.<sup>495</sup> Bei vorliegender Arbeit wurde von den Experten der Fallbeispiele diese Unterscheidung nicht geteilt, sondern die Begriffe CSR als Handlungsfeld und Corporate Citizen als Handelnder verwendet. Karl Homann setzt beide Begriffe gleich im Sinne einer Verantwortung des Unternehmens für seine Handlungen, Entscheidungen und deren Folgen.<sup>496</sup> Homann bezeichnete diese Verantwortung als erweiterte Handlungsverantwortung, um eine nachhaltige Entwicklung in Gang zu setzen, die dann dem Unternehmen auch Gewinn-

---

<sup>493</sup> Shell schaltete 2007 eine Anzeige, die eine Industriesilhouette mit Schornsteinen zeigt, aus denen Blumen wachsen. Der Anzeigentext beschreibt, wie Shell überschüssiges CO<sub>2</sub> und Schwefel sinnvoll und unschädlich umwandle. Tatsächlich wird es von Shell nur in sehr geringem Umfang realisiert. Vgl. ferner: Hamann, Götz (30.3.2008): Können Unternehmen gut sein?, in: ZEIT Online, <http://www.zeit.de/2008/14/CSR-Teile> {abgerufen 14.6.13}

<sup>494</sup> ebd. S. 20

<sup>495</sup> ebd. S. 24

<sup>496</sup> Homann, Karl (2006): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen. S. 3. In: Diskussionspapier Nr. 04-6, Halle-Wittenberg: Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität und der Stiftung Leucorea.

chancen eröffnet. Es sei die vordringlichste Aufgabe, an einer sozialen Ordnung für die Weltgesellschaft mit zu arbeiten.<sup>497</sup> Die Defizite der gesellschaftlichen Verantwortung sieht Homann in einer Zentrierung auf lokale Aktivitäten und in einer mangelnde Koordination und Kooperation mit anderen sozialen Unternehmensaktivitäten. Das Problem lokalen Handelns ist bei globalen Unternehmen eher nicht gegeben (BMW, Siemens). Eine optimierte Koordination ist aber unternehmensübergreifend schwerlich leistbar und könnte nur von einer übergeordneten Institution übernommen werden. Dementgegen stünden eine mangelnde Kontrolle und Einflussphäre der einzelnen Unternehmen. Homann schlägt eine Selbstorganisation über Branchenverbände vor.

Sowohl mit Sozialprojekten als auch mit der Förderung von Kunst als freiwillige Leistung für das Gemeinwohl beabsichtigt ein Wirtschaftsunternehmen, eine so genannte gesellschaftliche Verantwortung oder ein gesellschaftliches Engagement wahrnehmen.<sup>498</sup> Als unternehmerischer Bürger (Corporate Citizen) ist ein Unternehmen in ein Netz gesellschaftlicher Beziehungen eingebettet. Unternehmen werden angesichts gesellschaftlicher Herausforderungen immer stärker daran gemessen, wie sie sich als ressourcenstarke Akteure in ihrem unmittelbaren Umfeld und an ihren Standorten für das Gemeinwohl engagieren und nachhaltig zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben beitragen, wozu auch die Förderung von Kunst und Kultur zu rechnen ist.<sup>499</sup> Ein privates Wirtschaftsunternehmen, dessen Zweck die Gewinnerzielung ist, kann mit der Abteilung „gesellschaftliche Verantwortung“ nur das Ziel verfolgen, sich über die positive (öffentliche) Wahrnehmung letztendlich einen wirtschaftlichen Vorteil zu verschaffen.<sup>500</sup> Der Ökonom Milton Friedman verneint hingegen den

---

<sup>497</sup> ebd. S. 4

<sup>498</sup> Vgl. dazu die Aussage des New Yorker Ökonoms Jagdish Bhagwati auf die Frage, was er von „Wirtschaftssponsoring in der Kunst“ halte: „Ich halte das für einen Bestandteil der sozialen Verantwortung eines Unternehmens. (...) Heute haben wir Unternehmen, die zwar nicht familiengeführt sind, aber allmählich die Rolle der alten Familienunternehmen übernehmen. Sie unterstützen (...) Kunstausstellungen und all die anderen Ereignisse kulturellen Lebens in unserer Gesellschaft, die unser eigenes Dasein bereichern.“ In: von Bennigsen / Silvia u.a. (2009) Kunst Global, S. 290. Ostfildern: Hatje Cantz

<sup>499</sup> Biedermann, Christiane: Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation, S. 354. In: Backhaus-Maul, Holger / Biedermann, Christiane / Nährlich, Stefan / Polterauer, Judith (Hg.) (2.akt.erw. Aufl. 2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

<sup>500</sup> Friedman, Milton (13.09.1970): „The Social Responsibility“ of business is to increase its profits; in: New York Times Magazine, The New York Times Company.

Friedman bezieht in seinem Beitrag Position gegen den Begriff der „sozialen Verantwortung“ und seine offizielle Bedeutung in der Sprachregelung von Unternehmerseite: „The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned "merely" with profit but also with promoting desirable "social" ends.“ (...) The discussions of the "social responsibilities of busi-

wirtschaftlichen Sinn eines sozialen Engagements von Unternehmen. Friedman bezieht Position gegen den Begriff der „sozialen Verantwortung“ und seine offizielle Bedeutung in der Sprachregelung von Unternehmerseite: „The businessmen believe that they are defending free enterprise when they de-claim that business is not concerned "merely" with profit but also with promoting desirable "social" ends.“ (...) The discussions of the "social responsibilities of business" are notable for their analytical looseness and lack of rigor. What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people can have responsibilities.“ Friedman setzt die soziale Unterstützung der Gesellschaft seitens der Unternehmen mit Sozialismus gleich. Er hält nichts von ihrem sozialem Engagement und sieht ihre Aufgabe ausschließlich in der Optimierung ihrer Ressourcen und der Gewinnmaximierung: „(...) in a free society, and have said that in such a society, there is one and only one social responsibility of business – to use it resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“ Es stellt sich die Frage, ob sich ein Engagement als „Good Corporate Citizen“<sup>501</sup> – ein Begriff, den der BMW-Experte Thomas Girst im Experteninterview verwendet hat – für deutsche Unternehmen auszahlt. Dieser Frage wurde 2002 in einer Studie nachgegangen mit dem Ergebnis, dass 80 % der interviewten Unternehmen eine „verbesserte Reputation im Markt und bei Kunden“ verzeichneten; 23 % der Befragten gaben an, sogar für die „Entwicklung neuer Einsichten und Techniken“ durch Corporate Citizenship-Maßnahmen profitiert zu haben.<sup>502</sup> 2002 wurde in der Wirtschaftspresse prognostiziert, dass die Allianz von Kultur und Wirtschaft für beide Seiten an Bedeutung gewinnen werde und damit

---

ness" are notable for their analytical looseness and lack of rigor. What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people can have responsibilities.“ Friedman setzt altruistische Tätigkeiten von Unternehmen mit Sozialismus gleich. Er hält nichts von sozialem Engagement der Unternehmen und sieht deren Aufgabe ausschließlich in der Gewinnmaximierung: in a free society, and have said that in such a society, "there is one and only one social responsibility of business—to use it resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."

<sup>501</sup> Dieser Begriff bezeichnet bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, wodurch sich diese als „gute Bürger“ präsentieren. Typische Formen des Engagements sind Spenden- und Sponsoringmaßnahmen (inkl. Cause-Related Marketing), pro-bono-Aktivitäten, die Einrichtung von Stiftungen oder die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke.“ In:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-citizenship.html> {abgerufen 06.02.2012}

<sup>502</sup> Anstatt vieler, vgl.: Seitz, Bernhard (2002): Corporate Citizenship. Zwischen Idee und Geschäft. S. 23-195. Marburg: Metropolis

Vgl. weiterhin: Backhaus-Maul, Holger u.a. (Hg.) (2.akt.erw. Aufl. 2010): Corporate Citizenship in Deutschland. S. 243 f., Tab. S. 255,

auch zu einem neuen Selbstverständnis der Zivilgesellschaft in Deutschland beitragen werde.<sup>503</sup> Seither hat die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einer Bertelsmann-Studie von 2010 zufolge in den vergangenen Jahren stark zugenommen.<sup>504</sup> Auch von nicht-unternehmerischer Seite wird inzwischen erkannt, dass „das zentrale Thema dieser Jahrzehnte lautet, längerfristiges Denken und Verantwortung für die Zukunft übernehmen. Zur größten Brisanz in unseren Gesellschaften entwickelt sich die Frage: Was hält uns im Zeitalter der Pluralität, der Mobilität, der Zuwanderung und des Identitätsverlusts künftig zusammen? Die zentrale Aufgabe unserer Zeit heißt: eine zukunftsfähige Kultur entwickeln.“<sup>505</sup>

Zahlreiche deutsche Wirtschaftsunternehmen sehen die Förderung von Kunst, insbesondere von zeitgenössischer Kunst, als einen wichtigen Beitrag ihrer gesellschaftlichen Verantwortung an.<sup>506</sup> Sie möchten gegenüber Kunden und Mitarbeitern sowie in der Öffentlichkeit, den Stakeholdern, als verlässlicher Partner wahrgenommen werden.<sup>507</sup> Daher engagieren sie sich im Bereich Kunst über viele Jahre kontinuierlich, auch in den Zeiten einer wirtschaftlichen Krise. Der BMW-Experte Thomas Girst bringt das Engagement auf den Punkt, wenn er äußert, dass die BMW Gruppe dazu entschlossen sei, mit den weltweiten Stakeholdern in einen breiteren Dialog zu treten, um Lösungen für die anstehenden großen Aufgaben (in Bezug zur Umwelt) zu finden.<sup>508</sup>

Um „*Corporate Citizenship*-Projekte“, wozu auch das Kunst-Engagement zählt, im Sinne der Unternehmensziele aber auch vor den Anteilseignern eines

---

<sup>503</sup> Manager Magazin online, In: „Kultur, Wirtschaft und neue Allianzen“. 01.12.2002.

<http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,224389-5,00.html> {abgerufen 27.03.2011}

<sup>504</sup> Riess, Birgit (2010): *Corporate Citizenship*. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, S. 6. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung

<sup>505</sup> Alois Glück, Präsident des Zentralkomitees der deutschen Katholiken. In: *Financial Times Deutschland*, 15.08.2011

<sup>506</sup> „Engagement für die Gesellschaft als Teil sozialer Verantwortung gehört schon immer untrennbar zum unternehmerischen Selbstverständnis der BMW Group und ist auch Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie.“ In: Riess, Birgit (2010), S. 12. Wie bei Siemens, Deka und Helaba wird der Dialog mit den Stakeholdern gesucht. BMW veranstaltet internationale „Stakeholder Roundtable“, z.B. im Guggenheim-Lab, New York.

[http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?../\\_0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/home/home.html&source=overview](http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?../_0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html&source=overview) {abgerufen 4.12.2011}

<sup>507</sup> „Engagement-Projekte werden heute vielfach als Investitionen in das gesellschaftliche Umfeld verstanden (...).“ Die Deutsche Bank versteht Corporate Social Responsibility nicht als Wohltätigkeit, sondern als Investition in die Gesellschaft und damit in die eigene Zukunft.

Riess, Birgit (2010), S. 6 sowie S. 25.

<sup>508</sup> Thomas Girst: „(...) the BMW Group is determined to engage in a broader dialogue not only with stakeholders worldwide but also with NGO's and other entities to define the right solutions for the tasks ahead.“ Nielsen / Henning Dam u.a. (2009), S. 136

Unternehmens zu rechtfertigen, werden Gemeinwohlprojekte als Investitionen betrachtet, die eine gesellschaftliche oder unternehmensbezogenen „Rendite“ mit erkennbaren Vorteilen aus der Maßnahme erwirtschaften.<sup>509</sup> *Corporate Social Responsibility*, wie der Themenbereich im internationalen Sprachgebrauch genannt wird, „generiert einen ethischen Markenwert und hat Einfluss auf Markenimage und Verbraucherverhalten“. Dabei ist die Nachhaltigkeit des Engagements und die Einhaltung der impliziten Versprechen entscheidend: Nach Meinung der Strategieberater ist es überaus wichtig, dass die Firmen glaubwürdig sind. Das Engagement dürfe nicht wie eine reine Marketingaktion aussehen, es müsse auch mittel- und langfristig gelebt werden. Nur dann steigern man Markenwert und Umsatz.<sup>510</sup>

Bei den Fallbeispielen sind die Kunst-Engagements dem Ressort „Gesellschaftliche Verantwortung“ zugeordnet. Schon die Existenz solcher Ressorts reflektiert die große Bedeutung des so genannten „*Corporate Citizenship*“ oder „*Corporate Social Responsibility*“, kurz: CSR. Für „Gesellschaftliche Verantwortung“ gibt es keine allgemein anerkannte Definition, sondern lediglich verschiedene Annäherungen an den Begriff<sup>511</sup>. Der Siemens-Experte sprach von einer freiwilligen Leistung für das Gemeinwohl. Die deutsche Bundesregierung reagierte mit einer „Nationalen Engagementstrategie“ auf die wachsende Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland.<sup>512</sup> In einer Studie der Bertelsmann-Stiftung von 2010<sup>513</sup> wurde ein Leitfaden für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen entwickelt. Diese Aktivitäten belegen beispielhaft die große Bedeutung von CSR und damit implizit der Kunst-

---

<sup>509</sup> Gemeinwohlprojekte entfalten nur dann ihre Wirkung, wenn sie strategisch geplant und professionell gesteuert werden. Dazu gehört die Festlegung klarer Regeln, die verbindlich unternehmensweit, auch international, umgesetzt werden. Die Planung sollte sich eng an den Zielen der Unternehmensstrategie orientieren und die Erwartungen und Anforderungen der wichtigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen. Vgl.: Riess, Birgit (2010): S. 8/9, sowie S. 12.

<sup>510</sup> Absatzwirtschaft, 01.07.2010: [http://www.absatzwirtschaft.de/content/\\_t=ft,\\_p=1003002,\\_b=70792](http://www.absatzwirtschaft.de/content/_t=ft,_p=1003002,_b=70792) {abgefragt 16.02.2011}

<sup>511</sup> Im angloamerikanischen Sprachraum wird gesellschaftliche Verantwortung mit „Corporate Social Responsibility – CSR - oder mit Corporate Citizenship bezeichnet. Die Europäische Kommission definiert CSR folgendermaßen: „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ Die Definition der Europäischen Kommission nennt soziale Belange und Umweltbelange als zwei zentrale Punkte für CSR. Erweitert man diese um die ökonomischen Belange, erhält man die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Social\\_Responsibility](http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>512</sup> Das Bundeskabinett in Deutschland hat Oktober 2010 eine „Nationale Engagementstrategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Aktionsplan CSR) beschlossen [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15046/2010\\_\\_10\\_\\_06\\_\\_csr\\_\\_bericht.html](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15046/2010__10__06__csr__bericht.html) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>513</sup> Studie „Corporate Citizenship planen und messen mit der i oo i-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen“ (2010). Bertelsmann-Stiftung: Gütersloh.



Engagements, welche der CSR zuzurechnen sind. „Unternehmen, die Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen, investieren damit in die Rahmenbedingungen ihres eigenen Erfolges. (...) Innovative Methoden und Instrumente, Unternehmen in gesellschaftliche und politische Beteiligungsprozesse einzubinden, werden daher immer bedeutsamer.“<sup>514</sup> Ein Kunst-Engagement unter Berücksichtigung gesellschaftlich relevanter und innovativer Aspekte stellt solch ein „Instrument“ dar. Unternehmerisches Kunst-Engagement dient als nicht-finanzieller Leistungsindikator dem Vertrauen der Kunden und der öffentlichen Anspruchsgruppen (*Stakeholder*). Nicht nur trägt das Kunst-Engagement indirekt „unternehmensstrategisch zielführend“<sup>515</sup> zum wirtschaftlichen Erfolg bei, sondern es profitierten Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen, wie die Bertelsmann-Studie ergeben hat.<sup>516</sup>

Freiwillige Aktivitäten für das Gemeinwohl durch Unternehmen werden in der Gesellschaft befürwortet und positiv bewertet. Nach einer US-amerikanischen Studie unter Personen der oberen Mittelschicht honorieren Konsumenten die soziale und kulturelle Verantwortung von Unternehmen.<sup>517</sup> Eine breitere Bevölkerungsschicht als diejenige in der amerikanischen Befragung berücksichtigte eine aktuelle Studie im Auftrag der Europäischen Kommission zum Thema des Einflusses der Unternehmen auf die Gesellschaft allgemein und der gesellschaftlichen Verantwortung im besonderen.<sup>518</sup> Eine knappe Mehrheit in den EU-Ländern sieht den allgemeinen Einfluss auf die Gesellschaft als positiv an

---

<sup>514</sup> <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/501.htm> {abgerufen 24.10.2011}

<sup>515</sup> Thomas Girst, BMW, im Interview 2010.

<sup>516</sup> Unternehmen werden auch in ihren Beiträgen zur nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung gemessen: „Wurde bisher von Unternehmen in erster Linie erwartet, gute und sichere Produkte herzustellen, Steuern zu zahlen und Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, haben sich die gesellschaftlichen Ansprüche an gute Unternehmensführung heute grundlegend verändert. Die großen sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit verlangen eine nachhaltige und langfristig orientierte Wirtschaftsweise.“  
[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-94EE5474-51FED181/bst/hs.xsl/87048\\_106030.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-94EE5474-51FED181/bst/hs.xsl/87048_106030.htm) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>517</sup> Mangels einer deutschen Studie wird auf eine US-amerikanische Studie hingewiesen, die anzunehmenderweise auch für Deutschland Gültigkeit besitzen könnte. In einer weltweiten Umfrage der US-amerikanischen Public Relations Agentur Edelman unter 5.000 Personen mit Hochschulabschluss und hohen Jahresgehältern im Alter von 25 bis 64 Jahren ergab sich die Forderung, dass Wirtschaftsunternehmen ihre Strategie und Kommunikation stärker im Einklang mit den Interessen der Gesellschaft ausrichten und dabei wenn nötig die Aktionärsinteressen nachrangig behandeln sollten. In: Financial Times Deutschland, Zahlen aus: Annual Global Opinion Leader's Study, 2011, veröffentlicht am 25.1.2011 in Partnerschaft mit „Financial Times“ unter der Bezeichnung „2011 Edelman Trust Barometer® Key Findings Presentation, [www.edelman.com](http://www.edelman.com)

<sup>518</sup> Survey „How Companies Influence Our Society: Citizen's View (April 2013). Flash eurobarometer 363 – TNS Political & Social. Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, Directorate-General Enterprise and Industry, co-ordinated by Directorate-General for Communication. Befragungszeitraum: October – November 2012; per Zufallsauswahl Telefoninterviews mit 25.567 Personen aus 27 EU-Staaten. Summary, S. 5, 8, 10.

gegenüber vier von zehn Personen mit einer negativen Auffassung. Befragt nach der Meinung, welche Unternehmen sich verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft verhielten, wurde eine erhöhte Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung im Vergleich zu der Zeit vor zehn Jahren bejaht, aber zwischen den Geschäftsfeldern unterschieden; in Bezug auf Technologieunternehmen antworteten 62 % aus der EU mit Ja, hingegen bei Finanzunternehmen (Banken) nur 34 %. Aufschlussreich ist die Wahrnehmung von Mitarbeitern in Bezug auf CSR ihres Arbeitgebers; 53 % sind über das CSR-Engagement informiert und halten es für effektiv, hingegen 18 % für ineffektiv. 19 % haben keine Kenntnis über die CSR-Aktivitäten ihres Arbeitgebers. Obwohl nur etwas mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer ein CSR für effektiv einschätzen, gaben 62 % an, darüber vollumfänglich informiert zu sein und sogar 79 % bekundeten großes Interesse an CSR ihres Arbeitgebers überhaupt, auch wenn sie offensichtlich nicht alle darüber in vollem Maße informiert gewesen sind. Demzufolge gibt es noch Informationsbedarf der Arbeitnehmer über die CSR-Aktivitäten ihres Arbeitgebers. Außerdem ist eine transparente Informationsstrategie über die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens und ihre Folgen für Umwelt und Gesellschaft sinnvoll, um mit dem ablehnenden Teil von durchschnittlich 40 % der Bevölkerung den Dialog zu suchen und Aufklärungsarbeit zu leisten.

Das gemeinnützige Engagement wird von vielen Unternehmen als Investition in das gesellschaftliche Umfeld verstanden und eng mit den Unternehmenszielen verknüpft. Damit erhöht sich auch die Glaubwürdigkeit des Engagements - sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern.<sup>519</sup> Um Glaubwürdigkeit zu erreichen, muss ein Kunst-Engagement von Unternehmen eine gesellschaftliche Relevanz nachweisen. Dies wurde in der Beschreibung der Kunstkonzepte der Fallbeispiele belegt (Kap. 4.1).

Die Firmen- und Produktphilosophie, die sich in den Konzepten und der Umsetzung der Kunst-Engagements bei den Fallbeispielen widerspiegelt, beruht auf zwei wesentlichen Säulen: der so genannten gesellschaftlichen Verantwor-

---

<sup>519</sup> [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-94EE5474-51FED181/bst/hs.xsl/nachrichten\\_104843.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-94EE5474-51FED181/bst/hs.xsl/nachrichten_104843.htm) {abgerufen 24.10.2011}

tung und der Nachhaltigkeit<sup>520</sup>. Damit werden zwei Argumente eingesetzt, die auf breite gesellschaftliche Akzeptanz stoßen. Am Ende des Kapitels 3 wurde auf diese beiden Wertargumente hingewiesen und ihre Relevanz für die Kunst-Engagements anhand der Interviewtexte bestätigt.

Das Thema gesellschaftliche Verantwortung ist somit eng verknüpft mit dem Thema der **Nachhaltigkeit** als gesamtgesellschaftliche Aufgabe.<sup>521</sup> Das gilt sowohl für die untersuchten vier Unternehmen als auch für zahlreiche andere Großkonzerne. Nachhaltigkeit ist zu einem Schlüsselbegriff und, indem der Begriff für viele Menschen den Wertekanon bestimmt<sup>522</sup>, möglicherweise zur Lebensphilosophie geworden. Der Philosoph Peter Sloterdijk deutet die anhaltende Diskussion über Nachhaltigkeit als „semantisches Zentralsymptom der gegenwärtigen Kulturkrise“; das Wort Nachhaltigkeit antwortet auf „ein Unbehagen, das unser Dasein in der technischen Zivilisation mit einem zunehmenden Unhaltbarkeitsgefühl unterwandert“.<sup>523</sup> Das Streben nach Nachhaltigkeit, so lässt sich Sloterdijk interpretieren, dient offenbar als Antwort auf Sinnfragen angesichts einer als „unhaltbar“ wahrgenommenen Situation, sei es in Fragen des Klima- und Umweltschutzes oder der Einhaltung der Menschenrechte weltweit. Deshalb ist dem Begriff „Nachhaltigkeit“ mit seinem Bedeutungsgehalt eine hohe Signifikanz beizumessen. Wirtschaftsunternehmen müssen sich demzufolge gegenüber der Gesellschaft rechtfertigen im Sinne einer „social

---

<sup>520</sup> Nachhaltigkeit ist ein Thema, das viel diskutiert wird: Bei Google erhält man über 3,5 Mio. Treffer.; bei dem Synonympaar „nachhaltige Entwicklung“ erhält man beinahe 6 Mio. Treffer.

„Nachhaltigkeit ist im Kontext der intensiv geführten Diskussion über den Klimawandel ein Mega-Thema, dem sich kaum jemand entziehen kann. Dies gilt insbesondere auch für Unternehmen, zumal der weltweit steigende Bedarf an neuen Technologien oder der schonende Umgang mit knapper werdenden Ressourcen auch neue Chancen eröffnen. Für Investoren ist dadurch in den vergangenen Jahren ein neues, attraktives Anlagesegment entstanden.“ Vgl.:

[www.dekabank.de/.../Nachhaltigkeit\\_Artikel\\_Boersen-Zeitung\\_2305](http://www.dekabank.de/.../Nachhaltigkeit_Artikel_Boersen-Zeitung_2305) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>521</sup> Beispiele: 1. BMW: „BMW Group. Verantwortungsvoll handeln – Nachhaltigkeit gestalten. Nur wenn ein Unternehmen ökologisch und gesellschaftlich verantwortungsvoll handelt, wird es profitabel bleiben und seine Zukunftskompetenz sichern. So ist die stabile wirtschaftliche Position der BMW Group vor allem das Ergebnis ihrer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensstrategie. Denn Wert- und Wert-Management der BMW Group sind geprägt von Nachhaltigkeit in jeder Form, sei es in Bezug auf Menschen, Finanzen oder Umwelt.“ [http://www.csrgermany.de/www/csr\\_cms\\_relaunch.nsf/id/8ECCDFG-bmw-group-de](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/8ECCDFG-bmw-group-de) {abgerufen 24.10.2011} „Werthaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und praktizierte Nachhaltigkeit sind konstitutive Merkmale unserer Unternehmenskultur.“

[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability\\_and\\_responsibility.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility.html) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>522</sup> <http://www.nachhaltigleben.de/wohnen-haushalt/konsum-nachhaltige-produkte-gefragt> {abgerufen 24.10.2011} Vgl.: 3. Otto Group Trendstudie, u.a. S. 26 ff.

<http://www.ottogroup.com/media/docs/de/studien/Otto-Group-Trendstudie-2011-Verbrauchervertrauen.pdf> {abgerufen 24.10.2011}

<sup>523</sup> In der Gesellschaft wird „(...) die Haltbarkeit der heutigen Lebensformen zunehmend als problematisch empfunden – wäre es anders, würden die Eliten in den sozialen Subsystemen nicht seit einer Weile unentwegt über die Nachhaltigkeit als modus vivendi diskutieren.“

Sloterdijk, Peter (2011): *Streß und Freiheit*. S. 11. Berlin: Suhrkamp

license to operate“, wie es Bob Willard formulierte<sup>524</sup>. Die 2010 veröffentlichte Studie „United Nations Global Compact“ ergab, dass unter 766 befragten Vorstandsvorsitzenden in Unternehmen weltweit 96 % von ihnen die Ansicht vertraten, der Aspekt der Nachhaltigkeit müsse in die Strategie und das operative Geschäft integriert werden.<sup>525</sup> Das Leitbild der Nachhaltigkeit wird von den Führungskräften der Unternehmen auch deshalb vertreten, weil durch soziale Gruppen (darunter Nichtregierungsorganisationen wie Umweltschutz- oder Menschenrechtsorganisationen) eine Kultur der Nachhaltigkeit in der Gesellschaft entstanden ist.

„Nachhaltigkeit“ ist nicht eindeutig definiert. Der Begriff wurde erstmals von Hans Carl von Carlowitz in „Sylvicultura Oeconomica“, erschienen 1713 in Leipzig, im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft gebraucht: „Wird derhalben die größte Kunst/Wissenschaft / Fleiß und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen / wie eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine continuierliche beständige und nachhaltende Nutzung gebe / weiln es eine unentberliche Sache ist / ohne welche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag.“<sup>526</sup> Seit den 1980er Jahren wird die Vokabel Nachhaltigkeit nicht nur in der Ökologie verwendet, sondern auch für langfristiges, ressourcenschonendes wirtschaftliches Handeln in anderen Geschäftsfeldern. Es kann festgehalten werden, dass der Begriff eine Entwicklung oder Handlungsweise ausdrückt, welche den gegenwärtigen Bedürfnissen entspricht, ohne die Möglichkeiten und das Wohlergehen künftiger Generationen zu beeinflussen. Die Vereinten Nationen haben in diesem Sinne Nachhaltigkeit zum Leitprinzip des 21. Jahrhunderts erklärt.<sup>527</sup> Nachhaltigkeit betrifft eine komplexe Thematik mit vielfältigen Wechselwirkungen zwischen ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Phänomenen sowohl in regionalen

---

<sup>524</sup> <http://www.2degreesnetwork.com/groups/managing-sustainability/resources/taking-advantage-sustainability-qa-session-with-bob-willard/> {abgerufen 28.5.2013}

<sup>525</sup> Die Studie wurde 2010 von der Unternehmensberatung Accenture in Zusammenarbeit mit dem „Accenture Institute Of High Performance“ durchgeführt. Vgl.:

[http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_A\\_New\\_Era\\_of\\_Sustainability\\_CEO\\_Study.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf) {abgerufen 28.5.2013}

<sup>526</sup> Carlowitz, Hans Carl von (1713): *Sylvicultura Oeconomica* oder Haußwirthliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Leipzig.: Braun. S. 105

<sup>527</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Agenda\\_21](http://de.wikipedia.org/wiki/Agenda_21) sowie

[http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltige\\_Entwicklung#Leitprinzip\\_des\\_21.\\_Jahrhunderts\\_.28Vereinte\\_Nationen.29](http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltige_Entwicklung#Leitprinzip_des_21._Jahrhunderts_.28Vereinte_Nationen.29), {abgerufen 24.10.2011}

und nationalen als auch internationalen Zusammenhängen.<sup>528</sup> Dazu gehört die Einbeziehung der Bedürfnisse künftiger Generationen. Sogar bei der Geldanlage spielt Nachhaltigkeit eine bedeutende Rolle. Bei Produkten der Finanz- und Versicherungswirtschaft ist Nachhaltigkeit ein wesentlicher Aspekt, um Kundenwünschen zu entsprechen. Ein Finanzmagazin hat 06/2013 dem Thema eine eigene Ausgabe gewidmet. Das Volumen für „nachhaltige Geldanlagen“ beträgt nach Angaben der Herausgeberin für Deutschland, Österreich und der Schweiz derzeit 120,3 Milliarden Euro. Das ist vergleichsweise ein Nischenmarkt, der jedoch Potenzial zu höherem Volumen besitzt.<sup>529</sup> Nach repräsentativen Umfragen ist jeder zweite Bundesbürger bereit, ein so genanntes nachhaltiges Anlageprodukt zu kaufen.<sup>530</sup> Das erklärt, weshalb die Investmentbank Deka auch über ihr Kunst-Engagement das auf breiter gesellschaftlicher Ebene verankerte Wertargument der Nachhaltigkeit kommuniziert. Damit unterstützt die Investmentbank potenziell die Akzeptanz für ihre Anlageprodukte.<sup>531</sup> Die Deka sieht nach eigener Darstellung eine „besondere Verpflichtung“ darin, sich gesellschaftlich zu engagieren, eine Entscheidung, die fest in der Unternehmenskultur der Deka verankert sei.<sup>532</sup> Dazu zählten langfristige Partnerschaften und Engagements für zeitgenössische Kunst.<sup>533</sup>

Über ihre finanzwirtschaftlichen Aufgaben hinaus nimmt die Helaba nach eigener Darstellung ebenfalls eine besondere gesellschaftliche Verantwortung wahr, in dem sie „wegweisende Projekte in Kultur und Bildung“ fördert. Gesellschaftlich verantwortliches Handeln gehöre, nach eigener Aussage, nicht nur zu ihren Aufgaben als Landesbank, sondern auch zum eigenen Selbstver-

---

<sup>528</sup> „Dynamische Prozesse in weltweiter Vernetzung mit nichtlinearen Wirkungszusammenhängen, teils von einem nah-chaotischen Charakter, bilden das thematische Umfeld der Nachhaltigkeit und ihrer Komplexität. Franz Josef Radermacher in: IfW-Forum Informationsdienst Nr. 20, 2011, Institut für Wirtschaftsberatung Karl A. Niggemann & Partner GmbH & Co, KG., Meinerzhagen. Franz-Josef Radermacher ist Professor für Informatik an der Universität Ulm und Präsident des Global Economic Network (GEN) in Wien, Mitglied des Club of Rome und Vizepräsident des Ökosozialen Forums Europa in Wien.

<sup>529</sup> Finanzmagazin PERFORMANCE, Ausg. 06/2013, Regensburg: Callas Media. S. 7 ff.

<sup>530</sup> Kränicke, Jörn: Jeder zweite Bundesbürger ist bereit, ein nachhaltiges Anlageprodukt zu kaufen. In: EURO, Ausgabe 11/2011, Seite 9. München: Finanzen Verlag

<sup>531</sup> z.B. der „DekaSelect Nachhaltigkeit“. [http://www.finanzen.net/fonds/DekaSelect:\\_Nachhaltigkeit](http://www.finanzen.net/fonds/DekaSelect:_Nachhaltigkeit) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>532</sup> „Als Teil der Gesellschaft und in der Tradition der Sparkassen-Finanzgruppe sehen wir eine besondere Verpflichtung darin, uns zu engagieren. Das Gesellschaftliche Engagement ist als strategische Entscheidung, die von Vorstand und Mitarbeiterschaft gleichermaßen getragen wird, fest in der Unternehmenskultur der DekaBank verankert.“

<http://www.dekabank.de/db/de/konzern/nachhaltigkeit/engagement/engagement.jsp> {abgerufen 24.10.2011}

<sup>533</sup> DekaBank (Hg.): DekaBank Sustainability Strategy (2010), S. 6. Frankfurt: DekaBank Deutsche Girozentrale. Vgl. auch: DekaBank Sustainability Report 2011.

ständnis. So sei es Bestandteil ihrer alltäglichen Erfahrung, dass wirtschaftliches Denken und verantwortliches Handeln zusammengehörten.<sup>534</sup> In der Kunstförderung setzt die Helaba, wie die Expertin im Interview aussagte, auf langfristige Förderung und auf ein nachhaltiges Engagement.<sup>535</sup>

Die Aussage des BMW-Experten über die Verbindung von Kunst-Engagement und gesellschaftliche Verantwortung wird in der Firmenselbstdarstellung bestätigt: „Seit 40 Jahren engagiert sich die BMW Group in aller Welt und nimmt ihre gesellschaftliche Verantwortung auch im Bereich der Kultur wahr.“<sup>536</sup> An anderer Stelle der Firmen-Website heißt es: „Unser Ziel: nachhaltiges Wirtschaften in der gesamten Wertschöpfungskette und den Prozessen verankern und so Mehrwert für Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft schaffen. Zu unserem Nachhaltigkeitsmanagement gehört der Dialog mit *Stakeholdern*, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei allen Entscheidungen und die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette.“<sup>537</sup> Vorstandsmitglied Frank-Peter Arndt erklärte anlässlich des COP 15 Klimagipfels 2009: „The BMW Gruppe ist das nachhaltigste Automobilunternehmen der Welt. Das wurde 2009 vom Dow Jones Sustainability Index erneut bestätigt, zum fünften Mal in Folge. Kein anderer Hersteller nutzt seine Ressourcen effektiver. (...) Es ist unser erklärtes Ziel, Nachhaltigkeit als unsere Leitlinie für alle unsere Prozes-

---

<sup>534</sup> <http://www.helaba.de/de/UeberUns/GesellschaftlEngagement> {abgerufen 24.10.2011}

<sup>535</sup> „Wir bekennen uns zu einer nachhaltigen Geschäftsausrichtung – im ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Sinne. Daher ist die nachhaltige Unternehmensführung ein zentraler Baustein in unserem Nachhaltigkeitsmanagement.“  
<http://www.dekabank.de/db/de/konzern/nachhaltigkeit/unternehmensfuehrung/unternehmensfuehrung.jsp> {abgefragt 24.10.2011}

<sup>536</sup> [http://www.bmw.de/de/de/insights/world\\_of\\_experience/bmw\\_culture/40\\_years.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/world_of_experience/bmw_culture/40_years.html) {abgerufen 24.10.2011}. Anmerkung: Es gibt so genannte Nachhaltigkeitsfonds; viele solcher Fonds sind auf einer Positivliste von Handle-fair.de aufgeführt. Vgl. Haimann, Richard: Initiative gegen den Hunger. Financial Times Deutschland, Seite 21, 24.10.2011. S. auch:

[http://www.finanzen.net/fonds/DekaSelect:\\_Nachhaltigkeit](http://www.finanzen.net/fonds/DekaSelect:_Nachhaltigkeit) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>537</sup> „Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter und Medien sowie politische und wissenschaftliche Entscheidungsträger, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Investoren – sie alle stellen auf lokaler wie globaler Ebene vielfältige Ansprüche an die BMW Group. Viele unserer Nachhaltigkeitsziele können wir nur gemeinsam mit Partnern aus Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Industrie erreichen. Dabei nimmt sowohl in der Gesellschaft als auch auf dem Kapitalmarkt das Interesse an Information und an Dialog zu Nachhaltigkeitsaspekten stetig zu. Als weltweit tätiges Unternehmen stehen wir deshalb im kontinuierlichen Austausch mit einer Vielzahl von Stakeholdern im In- und Ausland. Der Dialog hilft uns, Trends frühzeitig zu erkennen, unser gesellschaftliches Engagement zu vertiefen und Nachhaltigkeitsziele besser zu erreichen.“

[http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?..0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/home/home.html&source=overview](http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?..0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html&source=overview) {abgerufen 4.12.2011} |

[http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/verantwortung/whats\\_next/junior\\_campus.html](http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/whats_next/junior_campus.html) {abgerufen 24.10.2011}

se zu verankern.<sup>538</sup> Nach eigener Aussage wird ,im Werk Spartanburg, USA, mithilfe der Verwertung einer Mülldeponie über fünfzig Prozent des jährlichen Energiebedarfs gedeckt und damit 92.000 Tonnen CO2 eingespart.<sup>539</sup>

Der Siemens-Experte hatte im Interview ausgesagt, dass das Thema gesellschaftliche Verantwortung für Siemens einem wirtschaftlichen Vorteil bedeute. Diese Äußerung wird in einem Text der Siemens AG zum Thema „Investor Relations“ auf der Firmen-Website bekräftigt: „Auch durch die Übernahme unserer gesellschaftlichen Verantwortung sichert Siemens die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens.“ Diesem Statement wurde folgender Satz vorangestellt: „Wir orientieren unsere Strategie an den globalen Trends und deren Konsequenzen für unser Geschäft. Auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmensführung ist ein integraler Bestandteil unseres Verständnisses von profitabler und erfolgreicher Firmenpolitik.“<sup>540</sup> Es wird auch der Begriff „kulturelle Nachhaltigkeit“ verwendet, der ein „wesentlicher Bestandteil unternehmerischer Selbstverpflichtung sei“.<sup>541</sup>

Kunstförderung wirkt demnach nur, wenn sie nachhaltig betrieben wird. Und wenn Kunstförderung effizient und zielgerichtet umgesetzt wird (vgl. 4.5.5), dann wirkt sie wiederum nachhaltig auf die Unternehmenskultur zurück.<sup>542</sup>

Im Interview hat der Siemens-Experte auf den *Corporate Sustainability Index*<sup>543</sup> hingewiesen. Die Siemens AG rangiert in ihrem Sektor seit Jahren auf dem 1.

---

<sup>538</sup> Zit.in: Nielsen, Henning Dam / Holm, Michael Juul (2009): Where do we go from here? Papers from the Louisiana Seminar. S. 135. Humblebaek: Louisiana Museum of Modern Art

<sup>539</sup> [www.bmwgroup.com/whatsnext](http://www.bmwgroup.com/whatsnext) {abgerufen 26.12.2012}. Ferner: Anzeige in „Handelsblatt“, 21.-26.12.12

<sup>540</sup> [http://www.siemens.com/investor/de/siemens\\_konzern/nachhaltiges\\_investment.htm](http://www.siemens.com/investor/de/siemens_konzern/nachhaltiges_investment.htm) {abgerufen 24.10.2011} Vgl.: zu „Sustainability Leader“: SAM Research AG, CH-Zürich, [www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)

<sup>541</sup> Wachter, Timm (2002): Partner für die Kultur. Das Siemens arts program, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Kultur.Kunst.Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers, S. 291,

<sup>542</sup> „In der Krise hat sich gezeigt, dass Unternehmen mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur besser durch das Unwetter kommen als andere Firmen, die sich rein auf ihre wirtschaftlichen Kennziffern ausrichten.“ Bernd Ziesemer, Chefredakteur Handelsblatt,

in: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (Hg.) (April 2010): Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI, S. 4. Berlin: AKS

<sup>543</sup> Die korrekte und vollständige Bezeichnung lautet „Dow Jones Sustainability Indexes“, kurz: DJSI; zu deutsch: Dow Jones Nachhaltigkeits-Indizes und bezeichnet eine Familie von Aktienindizes, die neben ökonomischen auch ökologische und soziale sowie kulturelle Kriterien berücksichtigen. Die DJSI ist unterteilt in DJSI-World, europäische (DSJI STOXX) und nordamerikanische. Aufgrund wachsenden Interesses seitens der Investoren, auch ökologische und soziale/kulturelle Aspekte in ihre Investitionsentscheidungen einfließen zu lassen, entschieden sich 1999 Dow Jones & Co., STOXX Ltd. Und die Schweizer SAM Group zur Einführung der nachhaltigkeitsorientierten Aktienindizes, wobei das Augenmerk auf der Vergleichbarkeit mit dem Dow Jones Global Index liegt. Damit unterscheiden sich die DJSI von existierenden reinen Öko-Indizes.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](http://de.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index) {abgerufen 04.02.2011}

Platz, zumindest auf einer der vorderen.<sup>544</sup> BMW rangiert ebenfalls auf Platz 1 des internationalen Index' als „Global Supersector Leader“ des Bereiches „Consumer Goods“ im Zeitraum 2010/2011<sup>545</sup> zum fünften Mal in Folge.<sup>546</sup> Die Bankhäuser Deka und Helaba werden in diesem internationalen Ranking nicht gelistet; es ist anzunehmen, dass sich eine zeitaufwendige Teilnahme an diesem Ranking für die nur begrenzt international tätigen öffentlichen Banken nicht lohnt. Im Interview wurde von dem Experten der Siemens-Stiftung herausgestellt, dass die Siemens AG durch das Ranking bevorzugt bei der Auftragsvergabe berücksichtigt werde, insbesondere in Nordamerika. Auch wenn der BMW-Experte diesen Aspekt im Interview unerwähnt ließ, ist davon auszugehen, dass BMW aufgrund des herausragenden Rankings im *Corporate Sustainability Index* ebenfalls den Vorteil bevorzugter Auftragsvergabe genießt. Der Nachhaltigkeitsindex hat sich in der Untersuchung als ein wichtiger Aspekt erwiesen, um die Beweggründe für ein unternehmerisches Kunst-Engagement. Es liegt der Schluss nahe, dass sich die Ausrichtung auf gesellschaftliche Verantwortung und auf Nachhaltigkeit bei allen Fallbeispielen ideell (Imagetransfer) und materiell (bevorzugte Auftragsvergabe, Kundenakzeptanz) positiv auswirken kann.<sup>547</sup> Dazu können Kunst-Engagements beitragen.

„Kunst schafft Dialoge“, konstatiert ein Großunternehmer aus der Luxusgüterbranche und spricht damit ein zentrales Motiv für Kunst-Engagements an; Kunst ermögliche die soziale Interaktion und erleichtere manchmal die Verhandlungsführung mit Kunden. Auf der internen Ebene, am Arbeitsplatz, bringe Kunst die Unternehmensidentität zum Ausdruck.<sup>548</sup>

---

<sup>544</sup> „Die Siemens AG ist erneut bestes Unternehmen seiner Branche im renommierten Nachhaltigkeits-Ranking von Dow Jones und SAM. Innerhalb des Sektors „Diversified Industrials“ belegte Siemens im Sustainability World Index (DJSI) wieder den ersten Platz.“ [http://www.siemens.com/press/de/pressemitteilungen/?press=de/pressemitteilungen/2010/corporate\\_communication/axx20100998.htm](http://www.siemens.com/press/de/pressemitteilungen/?press=de/pressemitteilungen/2010/corporate_communication/axx20100998.htm) {abgerufen 24.10.2011}

<sup>545</sup> [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/indexes/djsiworld\\_supersectorleaders\\_10\\_1.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_10_1.html) {abgerufen 05.02.2011}

<sup>546</sup> [http://www.greenerbrands.de/mobilitat\\_verkehr/bmw\\_sam/](http://www.greenerbrands.de/mobilitat_verkehr/bmw_sam/) {abgerufen 04.02.2011}

<sup>547</sup> Der Markenwert gewinnt durch ein Engagement für Nachhaltigkeit: Diese Schlussfolgerung ist implizit, stellvertr. f. viele, durch folgende Stelle der Berichterstattung in der Financial Times Deutschland zu entnehmen: „Schleckers Markenwert bricht ein (...) Rivale Rewe, dessen Engagement für Nachhaltigkeit offenbar als glaubwürdiger wahrgenommen wird, gewinnt deutlich stärker.“ FTD 22.02.2012, S. 7

<sup>548</sup> „I realised that art distils poetry in the company, it eases social interaction and sometimes makes sales negotiations easier. Art gives a feminine soul to the company, a form of poetry, and also of energy. (...) The relationship with the workplace is different. It is also a way of putting across a company's identity and of revealing art to those who may not have been as lucky as I was (...) to see lot of museums around the world.“ Granjon, Jacques-Antoine. In: „Art and Vente-Privee.com“, publiziert in „Rosebuzz“, S. 101. F-La Plaine Saint-Denis (Juni 2011): vente-privee.com, S.A. Head office



Kunst schlägt im übertragenen Sinne eine Brücke, mithilfe dessen die Erreichung zweier primärer Ziele begünstigt wird und damit implizite wirtschaftliche Vorteile erreicht werden können. Es geht zum einen um Kommunikation (unternehmensintern und -extern), zum anderen um Vermittlung von Inhalten und Wertvorstellungen sowie zur Optimierung des Images und Stärkung des Markenwerts.

Schon 2002 wurde die These geäußert, dass „die Allianz von Kultur und Wirtschaft für beide Seiten an Bedeutung gewinnt“.<sup>549</sup> Die Zukunftsperspektiven für ein Kunst-Engagement wurden von den Experten der Fallbeispiele als gut bis sehr gut eingestuft. Es bestand Einigkeit in der Einschätzung, dass mit vergleichsweise geringen finanziellen Mitteln sehr viel erreicht werden kann und dass ein Ausbau der Kunst-Engagements, sofern nicht sowieso geplant wie bei BMW, wünschenswert und unternehmensstrategisch sinnvoll ist. Trotz der weltweiten Finanz- und Staatsschuldenkrise werden die Unternehmen der Fallbeispiele an ihrer Strategie, sich für Kunst zu engagieren, festhalten. Damit könnte für sie ein Vorteil entstehen angesichts der Tatsache, dass sich andere Unternehmen derzeit von ihren Kunstfördermaßnahmen zurückziehen oder solche Engagements reduzieren.<sup>550</sup>

Auf die Frage nach dem „Gewinn“, den Kunstförderung für ein Unternehmen erzeugt, hat der Experte des Fallbeispiels Siemens, Michael Roßnagl, geantwortet: „Der Hauptgewinn, den die Kultur abwirft, ist wiederum Kultur“. Ein Gewinn sei nicht in Zahlen messbar, auch nicht über die Errechnung einer Umwegrentabilität. Kunstförderung sei eine vertrauensbildende Maßnahme und für Siemens ein „Gütesiegel“. Auch wenn ein Gewinn nicht zahlenmäßig erfassbar sei, so sei er zweifellos spürbar.<sup>551</sup>

---

<sup>549</sup> Manager Magazin online, 01.12.2002: „Kultur, Wirtschaft und neue Allianzen“. <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,224389-5,00.html> {abgerufen 27.03.2011}

<sup>550</sup> Beispiele: 1. Deutsche Bank: Durch die Weitergabe ihrer Kunstsammlung an die Museen, u.a. 2010 an das Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main, hört auch die Sammeltätigkeit auf, und die Kosten für Ausbau, Pflege, Archivierung und Konservierung der Sammlung entfallen. 2. Commerzbank (und somit die mit ihr fusionierte, ehemalige Dresdner Bank) stoppte 2009 die Kunstförderaktivitäten und die Ankäufe für ihre Kunstsammlung.

<sup>551</sup> Roßnagl, Michael: Neue Wege in der Kunst- und Kulturförderung, In: Heinrichs, Werner (1997): Macht Kultur Gewinn? Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit. S. 38-40. Baden-Baden: Nomos

### 3.4.6 Perspektiven für die Kunstvermittlung

Die Vermittlungsarbeit, der didaktische Aspekt, gilt für die untersuchten Unternehmen als eine der wichtigsten Aufgaben des Kunst-Engagements.<sup>552</sup> Sie richtet sich an Mitarbeiter, Kunden und Gäste und an die Öffentlichkeit, also an die Bürgerschaft vor Ort, an Lokalpolitiker oder an Mediennutzer, sofern Projekte oder Kunstwerke publik gemacht werden (als Film auf YouTube oder bei öffentlichen Veranstaltungen). Das Verständnis von Kunstvermittlung im unternehmerischen Kontext folgt der Definition, dass ein Zugang zur Kunst ermöglicht werden soll, der eine individuelle Auseinandersetzung zulässt und eine Stellungnahme und Positionierung des Rezipienten zu den Objekten unterstützt. Die Vermittlung berücksichtigt dabei die Erfahrungshorizonte der Rezipienten, deren visuelle Erfahrungen und Bildnutzungsgewohnheiten.<sup>553</sup> Bei den Fallbeispielen beschränkt sich die Kunstvermittlung auf Kunstführungen, Erklärungstafeln und Publikationen in Büchern oder Prospekten. Anders verhält es sich bei der seit 30 Jahren bestehenden Praxis in dem Unternehmen Voith AG, Heidenheim. Dort ist Kunstunterricht ein Bestandteil der Ausbildung von Jugendlichen, indem Auszubildende ihr eigenes Lernumfeld ästhetisch und funktional von der Planung bis zur Realisierung mitgestalten oder eigene Projekte umsetzen. Das eigene bildnerische Gestalten wie Zeichnungen und Skulpturen umfasste auch architektonische Entwürfe, die ein Künstler mit den Auszubildenden verwirklicht hat. Nach Darstellung des Unternehmens habe der Kunstunterricht dazu geführt, dass die Auszubildenden mehr Selbstvertrauen gewonnen und ihre kreativen Potenziale erfahren und die Mehrheit von ihnen erfolgreicher als in anderen Unternehmen einen Ausbildungsabschluss erlangt hätten. Nach Aussage der Voith AG würden durch die Einbeziehung von Kunst und Kultur in der Ausbildung Schlüsselqualifikationen gefördert, insbesondere werden vernetztes Denken, Förderung von sozialem Lernen, Selbständigkeit, Kreativität, Sensibilisierung für offene Prozesse und Urteilsfä-

---

<sup>552</sup> Helga de la Motte-Haber sieht es als wichtige Aufgabe der kunstfördernden Unternehmen an, Vermittlungsfunktion zu leisten. Dies sei eine Verpflichtung mit gesellschaftspolitischer Bedeutung, um der verbreiteten „plebiszitären Spaßkultur“ durch die Vermittlung von neuen künstlerischen Erfahrungen entgegenzusteuern. Damit komme dem Kunst-Engagement eine „neue politische Verantwortung“ zu. In: Grasskamp, Waler / Ullrich, Wolfgang (2009): Mäzene, Stifter und Sponsoren. S. 151,

<sup>553</sup> Dies bestätigt die Erkenntnisse der Forschungsinitiative KUKUK. Vgl.: Gruber, Marion R. (27.03.2009): Blog „Personale und mediale Kunst- und Kulturvermittlung. Dieser Blog wird als Ergänzung zur Forschungsinitiative KUKUK – Kunst, Kultur, Kommunikation geführt. Marion R. Gruber ist Assistent Professor am CELSTEC, Open University of Netherlands

higkeit als Lernziele erwähnt.<sup>554</sup> Mit der Einbeziehung von Künstlern in die Ausbildungsarbeit im Unternehmen hat die Voith AG einen Ansatz beschrieben, der in den letzten Jahren von anderen Unternehmen adaptiert wird. Der Einsatz von Künstlern bei der Personalentwicklung und Bildungsarbeit der festen Mitarbeiter wird seit 2002 bei dem Unternehmen dm-drogerie-markt ebenfalls praktiziert. Theaterworkshops im Rahmen des Projekts „Abenteuer Kultur“<sup>555</sup> werden in die Berufsausbildung integriert, also in die Arbeit mit jungen Menschen, die noch nicht im Unternehmen fest angestellt sind und vermutlich weniger Hemmungen oder Ängste haben als festangestellte Mitarbeiter und Führungskräfte. Im operativen Geschäft setzt dm-drogerie nach eigener Darstellung in Teamsitzungen, Projektgruppen und Seminaren künstlerische Mittel unter der Anleitung von Künstlern ein. Wie die Voigt AG setzt auch dm-markt als Lernziel für den Einsatz künstlerischer Arbeit die Entwicklung von Selbstbewusstsein und Selbständigkeit der Mitarbeiter. Eine Befragung der Mitarbeiter dieser Unternehmen, um weitere Aussagen zu gewinnen und sie mit der Selbstdarstellung der Unternehmen zu kontrastieren, war nicht möglich.

Das Konzept, Künstler in das Unternehmen tätig einzubeziehen, wird in neuerer Zeit wieder aufgegriffen, nachdem so genannte Kreativitätsworkshops, angeboten von Galerien, Kunstberatern und Künstlern, von den Unternehmen eher nicht akzeptiert wurden („Modellbauwerkstatt“ bei Siemens). 2010 wurde von dem Kulturkreis der deutschen Wirtschaft der neue Arbeitskreis Kulturelle Bildung initiiert, in dessen Rahmen zunächst als erstes Projekt „Bronnbacher Stipendium. Kulturelle Kompetenz für künftige Führungskräfte“ in Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Mannheim begonnen wurde. Das Stipendium richtet sich vorrangig an Studenten der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Demnach ist auch dieses Projekt nicht für die langjährigen Mitarbeiter bestimmt, sondern richtet sich an junge Menschen in ihrer Ausbildung, die noch nicht mit dem Unternehmen verbun-

---

<sup>554</sup> vgl.:

[http://www.kulturkreis.eu/images/stories/downloads/pb\\_csr\\_und\\_ccr/ccr\\_unternehmensreportagen/report\\_age\\_voith\\_ag.pdf](http://www.kulturkreis.eu/images/stories/downloads/pb_csr_und_ccr/ccr_unternehmensreportagen/report_age_voith_ag.pdf) {abgerufen 1.6.2013}

<sup>555</sup> dm-drogerie-markt erhielt 2004 den „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung“:

[http://www.ausbildungplus.de/html/838\\_2416.php](http://www.ausbildungplus.de/html/838_2416.php) {abgerufen 1.6.2013}. Vgl. ferner:

[http://www.dm.de/de\\_homepage/arbeiten-und-](http://www.dm.de/de_homepage/arbeiten-und-)

[lernen/erlebnis\\_ausbildung\\_home/warum\\_zu\\_uns/ausbildungskonzept/](http://www.dm.de/de_homepage/arbeiten-und-lernen/erlebnis_ausbildung_home/warum_zu_uns/ausbildungskonzept/) {abgerufen 1.6.2013}

den sind. Ein Projektbericht ist noch nicht veröffentlicht,<sup>556</sup> aber es werden positive Aussagen von Künstlern und Unternehmen veröffentlicht.<sup>557</sup> Eine kritische Stellungnahme ist derzeit nicht zu ermitteln.

Die „klassische“ Kunstvermittlung im Sinne einer Erklärungs- und Bildungsfunktion hat in den vergangenen Jahren nicht nur innerhalb der Kulturinstitutionen, sondern auch in Wirtschaftsunternehmen an Bedeutung gewonnen.

„Kunstvermittler spielen als Moderatoren zwischen künstlerischer Produktion und Rezeption sowie zwischen Kunstsektor und anderen gesellschaftlichen Bereichen eine zentrale Rolle. Sie sind es, die dafür sorgen, dass Kunst ihr gesellschaftliches Potential entfalten kann.“<sup>558</sup> Zeitgemäße Kunstvermittlung im Rahmen unternehmerischer Kunst-Engagements hat zum Ziel, einen Beitrag zur kulturellen Bildung und zur geistigen Anregung zu leisten. Die Aufgabe der Kunstvermittlung besteht darin, folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Zugang zur Kunst und zu den Diskursen über Kunst
- Bewusstmachung des Kontextes von Kunst und seiner Verortung<sup>559</sup>
- Vermittlung ästhetischer Kompetenzen
- kulturelle Bildung im Sinne von Deutungskompetenz und der Fähigkeit zu kreativem Denken.

Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass bei der Kunstvermittlung folgende Ergebnisse angestrebt werden:

- Aktive Auseinandersetzung mit dem Wahrnehmungshorizont der Rezipienten
- kritische Vermittlung des Wissens über Kunst

---

<sup>556</sup> vgl.: <http://www.bronnbacher-stipendium.de/> {abgerufen 1.6.2013}. Vgl. ferner: [http://www.uni-mannheim.de/forum/campus\\_leben/ausgabe\\_02\\_2012/Alumni%20Wochenende%20Bronnbacher%20Stipendium/](http://www.uni-mannheim.de/forum/campus_leben/ausgabe_02_2012/Alumni%20Wochenende%20Bronnbacher%20Stipendium/) {abgerufen 1.6.2013}

<sup>557</sup> Zitat Thomas Hirschhorn, Künstler: "Es ist eine sehr gute Initiative, die Studenten/innen mit Künstlern zu konfrontieren, da die Fragen nach Selbstbestimmung, Selbstaufriechung und nach Selbst-Authorisierung brandaktuell sind und immer waren, aber heute von der Kulturindustrie mit Unterhaltungsangeboten überschwemmt werden". Vgl.

[http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=12&Itemid=144](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=12&Itemid=144)

<sup>558</sup> Vgl. [www.kulturmanagement.net /](http://www.kulturmanagement.net/)

[http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_\\_d/ni\\_\\_1599/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v__d/ni__1599/index.html) {abgerufen 10.2.2011}

<sup>559</sup> Der autonome Eigenwert eines Kunstwerks an sich existiert nicht; Kunst ist immer im historischen, räumlichen und politischen Kontext zu begreifen. Vgl. anstatt vieler: Hartmann, Jakob: Wo bleibt die Kunst? Herausforderungen an Kunst- und Kulturvermittlung angesichts eines sich wandelnden Kulturverständnisses.

In: Kittlausz, Viktor u.a. (Hg.) (2006): Kunst – Museum – Kontexte. Perspektiven der Kunst- und Kulturvermittlung. S. 257 f. Bielefeld: transcript

- Partizipation der Rezipienten am Kunstprojekt oder während des Vermittlungsprozesses
- interdisziplinäre Zugangsweisen zur Kunst
- Ausgangspunkt für Lernprozesse.<sup>560</sup>

Nach Eva Sturm gehen in der kunstpädagogischen Arbeit „die Handlungsformen, die wir lehren (sollen), von Kunst aus“.<sup>561</sup> Das war auch bei dem Vermittlungsprojekt der **Deka** der Fall, Hier ging es um die Bildung von ästhetischer Mentalität und um die Aufmerksamkeit für künstlerische Prozesse<sup>562</sup>. Michael Lingner, Künstler und Kunsttheoretiker, sieht – bei Einbeziehung von Künstlertheorien – sogar die Möglichkeit, dass Kunstvermittlung selbst zu einem künstlerischen Medium werden kann.<sup>563</sup> Dieser Anspruch wird bei Wirtschaftsunternehmen (noch) nicht erfüllt, kann aber für die Zukunft eine sinnvolle Ergänzung zur bisherigen Vermittlungspraxis sein. Das Konzept der kunstnahen Kunstvermittlung wurde im Fallbeispiel Deka in der Arbeit mit Mitarbeiterkindern insofern verwirklicht, als dass Kinder und Jugendliche zur Partizipation angeregt wurden und mit eigenen Werken eine Kunstinstallation interpretiert hatten (Kap. 4.1.2). Das Kunstprojekt wurde von den Mitarbeiterkindern begeistert aufgenommen. Das liegt auch daran, dass das Interesse von Jugendlichen an Kunst stärker ist als früher, wie eine bundesweite Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung 2004 ermittelt hat.<sup>564</sup> Zu der Ausstellung „WUNDER“, unterstützt von der **Siemens-Stiftung**, wurden ebenfalls innovative Kunstvermittlungsaktivitäten umgesetzt; die Performance „Walk“, bei welcher die Künstlerin Melanie Manchot 1.000 Kinder einbezogen sind hierfür ein Beispiel wie auch das Konzept einer „Kinderspur“ als perfor-

<sup>560</sup> Vgl.: Breyhan,Christine, „Was unterscheidet das Museum vom Bahnhof, wo die Menschen kommen und gehen?“, In: Kittlausz, Viktor u.a. (Hg.) (2006), ebd.

<sup>561</sup> Sturm, Eva (2004): Wo kommen wir dahin?. Darin: Von Kunst aus. Berlin: Mensch und Buch Verlag. Zitiert in: Hartwig, Helmut: Kunst - / - Vermittlung als Handlungsform. Schrift zur „flamingo conference“, Institute for Arts in Context / University of the Arts, Berlin, 03.05.2005, S. 1.

<sup>562</sup> Nach Pierangelo Maset ist die kunstnahe Kunstvermittlung „weniger Informationsvermittlung über die Künste, als vielmehr die Bildung von ästhetischer Mentalität“ und „Aufmerksamkeit für künstlerische Prozesse“. In: Maset, Pierangelo, u.a. (Hg.) (2006): Coporate Difference. Formate der Kunstvermittlung, Beitrag „Fortsetzung Kunstvermittlung“. S. 14. Lüneburg: edition HYDE

<sup>563</sup> Lingner, Michael, Beitrag „Funktionen der Künstlertheorie – für die Kunst und ihre Vermittlung“, S. 63. ebd. Michael Lingner ist derzeit Professor für Kunsttheorien an der Hochschule für Bildende Künste in Hamburg.

<sup>564</sup> „Jugendliche interessieren sich verstärkt für Kunstaussstellungen und Design. Andere klassische Kulturangebote locken sie dagegen weniger.“ Aus: Meldung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, 18.11.2004 (Aktuell 262/204). <http://www.bmbf.de> {abgerufen 11.3.2009}. Befragung von 2.625 Jugendlichen ab 14 Jahren, bundesweit. Je höher die Schulbildung, desto höher ist das Kulturinteresse. Vlg. Auch: [www.kulturforschung.de](http://www.kulturforschung.de)

mative Führung, die Kindern die Rezeption von Kunst in der ihnen angemessenen Weise möglich macht (Kap. 4.1.4). Das Siemens-Kunstprojekt am MIT<sup>565</sup> war auf die interdisziplinäre Zugangsweise zur Kunst angelegt und ließ Naturwissenschaftlicher und Ingenieure mit Künstlern in einen Dialog treten. Eine Auseinandersetzung mit den Rezipienten findet bei der **Helaba** im Rahmen regelmäßiger, hausinterner Kunstführungen statt. Die Mitarbeiter äußern, auch kontrovers, ihre Einstellung zu den Kunstwerken und sind meistens bereit, unterschiedliche Sichtweisen zuzulassen und möglicherweise einen Zugang zu den ihnen zunächst fremdartig erschienenen Werken zu finden. Die Helaba unterstützt mit anderen Förderpartnern Veranstaltungen im Städel Museum Frankfurt und dem MMK Museum für Moderne Kunst, die sich mit der Kunstrezeption und –vermittlung beschäftigen.<sup>566</sup> Eine regelmäßig stattfindende, interdisziplinäre Gesprächsreihe über aktuelle Kunst und ihr Umfeld findet im Rahmen der „MMK Talks“ im Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main statt, gefördert unter anderen von der Helaba und der DekaBank, die hierzu Mitarbeiter und Kunden einladen. 2011 kommen bei „MMK Talks“ Fragen zu Sprache, welche das System der Kunstinstitutionen selbst berühren: die Rolle des Museums, des größeren Stellenwerts der Kommunikation und der Vermittlung sowie die neue Rolle des Mäzenatentums und ihr Einfluss auf öffentliche Kunstinstitutionen in Zeiten schwieriger öffentlicher Finanzierung.<sup>567</sup> Das zeigt, welche bedeutende Rolle der Kunstvermittlung eingeräumt wird. Bei **BWM** wird die Vermittlungsarbeit insofern eher „traditionell“ praktiziert, als dass die Rezipienten als interessierter Betrachter angeregt werden, aber nicht explizit im Sinne einer aktiven Teilhabe eingebunden werden. Auch bei Gesprächskreisen, wie den jährlichen „Design Talks“ am Comer See, Italien, oder Diskussionsrunden „1KON“ im BMW-Museum in München mit Museumsdirektoren, Designern oder BMW-Ingenieuren<sup>568</sup>. Wie bei allen anderen Gesprächs-

<sup>565</sup> MIT Program ACT am Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, und Siemens-Stiftung

<sup>566</sup> Mögliche Herangehensweisen der Rezeption sind Thema der moderierten Gesprächsreihe zu aktueller Kunst: „Gegenwart sammeln – Zeitgenossenschaft und Museum“ im MMK, 15.12.2011. „Zurück in die Zukunft – Die Gegenwart der Moderne im Städel Museum“, 14.12.2011. Vgl.:

<http://www.staedelmuseum.de/sm/index.php?&CSPIN=Y3RzVXNlcj1vZmZpY2VAZGFnbWFyLWdvdGQ1uZGU->

<http://www.staedelmuseum.de/sm/index.php?&CSPIN=Y3RzV2Vic2l0ZT1zbSZjdHNQSU5EYXRIPTZmM3OTU1NDYmY3RzUEIOPWI4ZGI3MGVjNGE4MmJlOTkxYTNjMTU3MjllwNTQxN2Ix&StoryID=1318> {abgerufen 13.12.2011}

<sup>567</sup> MMK Talks ist eine Gesprächsreihe mit Künstlern, Kuratoren und Wissenschaftlern.

<http://www.mmk-frankfurt.de/de/vermittlung/mmk-talks-2011/> {abgerufen 13.12.2011}

<sup>568</sup> <http://www.pressebox.de/pressemitteilungen/bmw-ag-0/boxid/341362> {abgerufen 13.12.2011} Bsp.: Talk „1KON – Idee.Design.Legende“, 2008, im BMW-Gebäude Hydrogen, mit Designer Richard Sapper.

reihen, ist der Teilnehmer zunächst Zuhörer, der am Ende der Veranstaltung eigene Fragen stellen und anschließend mit anderen Teilnehmern diskutieren kann.

**Exkurs:** Durch Kunst-Engagements im unternehmerischen Kontext wurde ein weiteres Tätigkeitsgebiet für Kunstpädagogen geschaffen. Die Professionalisierung des Kunstvermittlers für die Tätigkeit in einer Kunstabteilung eines Unternehmens wird derzeit von dem Studiengang Kulturmanagement übernommen. Der Experte der Siemens-Stiftung und die Expertin der Deka haben beide ein zweites Studium des Kultur-Managements abgeschlossen. Es stellt sich die Frage, ob nicht der Fachbereich Kunstpädagogik das Berufsfeld Kunstvermittlung im Unternehmen im Studienangebot berücksichtigen könnte, um zeitgemäße kunstpädagogische Konzepte für diesen Handlungsraum nutzbar zu machen. Es wäre auch eine Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften denkbar.

## **4 Weiterführende Aspekte**

### **4.1 Stellenwert der Kunst in Wirtschaftsunternehmen**

Der Stellenwert von zeitgenössischer Kunst für die Zielgruppe der Kunst-Engagements kann als ein Indikator für die Wirksamkeit von Kunst im unternehmerischen Kontext gelten. Das Interesse an aktueller Kunst kann durch ihr Image des Avantgardistischen und Dynamischen erklärt werden in Abgrenzung zur figurativen Kunst früherer Jahrhunderte, die das Gefallen der breiten Bevölkerung findet. Der Schriftsteller Thomas Wolfe fasst diese These zusammen: „Moderne Kunst ist die Religion des gebildeten Menschen. Ein Rembrandt oder El Greco machen seinen Besitzer verstaubt und langweilig, ein Koons oder Warhol dagegen zu einem Auserwählten.“<sup>569</sup> Der Galerist Thadäus Ropac hat während der letzten zehn Jahre die Entwicklung beobachtet, dass immer mehr neue Kunstmuseen entstünden und dass es kaum einen

---

<http://www.bmw.de/de/de/insights/news/current/content.html?go2=http://www.bmw.tv/de/home/showNews.do?articleID=444&spaceID=1> {abgerufen 13.12.2011}

<sup>569</sup> Zit.in: Huetlein, Thomas: Zirkusferd am Central Park, Der Spiegel 5//2013, 28.02.2013, S. 115

Sammler gebe, der nicht ein eigenes Museum baute.<sup>570</sup> Infolgedessen gibt es vermehrten Bedarf an aktueller Kunst, um die Kunsteinrichtungen zu bestücken. Die erhöhte Präsenz moderner Kunstwerke in öffentlich zugänglichen Institutionen verstärkt das Interesse an dieser Kunst, da sie als Trend wahrgenommen wird und zur gesellschaftlichen Notwendigkeit innerhalb der gebildeten Bevölkerung avanciert. Das Kunstinteresse dieser Bevölkerungsgruppe ist zur Konvention geworden, die sich innerhalb der eigenen Sphäre bestätigt. Der Auffassung Thomas Wolfes zufolge handelt sich bei der Beschäftigung mit Kunst und der Sammeltätigkeit weniger um ein echtes Interesse an den Kunstwerken als um Statussymbole, die noch exklusiver sind als Luxuskonsumgüter und Luxusimmobilien.<sup>571</sup> Kunst kann demnach als Abgrenzungstendenz dieser Bevölkerungsschicht zur restlichen Gesellschaft verstanden werden. Nicht alle Personen aus der gebildeten Schicht verfügen über substantielle Vermögen, doch sind sie tendenziell für Nachhaltigkeitskonzepte und aktuelle Kunst empfänglich. Mit unternehmerischen Kunst-Engagements soll auch diese Gruppe als *Stakeholder* angesprochen werden, der Hauptfokus liegt aber auf der Gruppe der Vermögenden als potenzielle Kunden. In der Kunstmarkt Betrachtung (Kap. 4.2) wird die Signifikanz der *Contemporary Art* ablesbar. Ein systematischer Bezug zu den untersuchten Unternehmen der Fallbeispiele ist nicht möglich, da hierzu weder unabhängige wissenschaftliche Erhebungen existieren, noch aussagekräftige *Statements* der Unternehmen oder konkrete Aussagen der *Stakeholder* eruiert werden konnten. Ziel war es, den Stellenwert von Kunst unter Berücksichtigung der *Contemporary Art* zu untersuchen sowie der Frage nachzugehen, ob und weshalb ein Kunst-Engagement die Zielgruppe erreichen könnte.

Kunst und Kultur bewegt; sie ist eine Kraft, die Menschen verbindet, inspiriert und begeistert, konstatiert Frank-Peter Arndt, Mitglied des Vorstands der BMW AG.<sup>572</sup> Die Aussage, dass Kunst in unserer Gesellschaft immer wichtiger werde, haben alle interviewten Experten bestätigt; dass Kunst in Wirtschafts-

---

<sup>570</sup> Zit. in: Knöfel, Ulrike: „Koffer voller Geld“, Der Spiegel 49/2012, S. 151. Thaddaeus Ropac betreibt moderne Kunstgalerien in Salzburg und Paris und ist auf den großen internationalen Kunstmesse (Art Basel, Frieze London, u.a.) vertreten.

<sup>571</sup> Vgl.: Hüttelein, Thomas: Zirkuspferd am Central Park, Der Spiegel 5//2013, 28.02.2013, S. 115

<sup>572</sup> Ferner: „Die Förderung von Kunst und Kultur besitzt in unserem Hause eine 40jährige Tradition. Wir sind überzeugt: Wer offen, innovativ und kreativ bleiben will, braucht Denkanstöße. Deshalb engagieren wir uns auch für Ungewöhnliches oder Streitbares. Nur dort, wo künstlerische Freiheit keine Grenzen gesetzt sind, kann wahrhaft Bahnbrechendes entstehen.“ Frank Peter Arndt, In: CULTURE (2010), Hg. BMW Group Kulturkommunikation, S. 4 (unpaginiert). München: Bayerische Motoren Werke AG



unternehmen einen höheren Stellenwert einnehmen als zuvor, wurde von drei der vier Experten erkannt. Am Ende des Kap. 3 ist dargelegt worden, welche enorme Wirkungskraft durch Kunst nach Ansicht der Experten bei BMW und der Siemens-Stiftung entfaltet werden kann. Wie die Beispiele Deko und Helaba gezeigt haben, können Kunstwerke in der Firmenzentrale einen Ankerpunkt zur Kommunikation bieten und Identität stiftend wirken.<sup>573</sup> Damit wird der Kunst ein beachtlicher Stellenwert im Unternehmen zugewiesen.

Die Unternehmen der Fallbeispiele sind, außer der Helaba, Mitglieder des „Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI e.V.“<sup>574</sup> Dieser Kulturkreis unterstützt seine Mitglieder bei ihren Kunst-Engagements. Es gibt kaum ein größeres Unternehmen in Deutschland, das nicht in irgendeiner Form mit Kunst etwas zu tun hat, sagte Michael Roßnagl von der Siemens-Stiftung im Experten-Interview aus.<sup>575</sup> Damit folgen die Unternehmen einer gesellschaftlichen Entwicklung: Das Interesse an Kunst, insbesondere an Gegenwartskunst, ist in der Öffentlichkeit besonders ausgeprägt<sup>576</sup> (Statistik Anh. IV, Abb. 3). Unsere Epoche wird womöglich stärker als bisher von Kultur geprägt sein. Das liegt zum einen an dem Wohlstand in der Gesellschaft, zum anderen an der Demografie und damit der größeren Freizeit, die für kulturelle Aktivitäten genutzt werden kann.<sup>577</sup> Ein Vorstandsmitglied einer großen deutschen Bank fasste den Stellenwert von Kunst in Unternehmen – auch übertragbar auf die untersuchten Fallbeispiele – wie folgt zusammen: „Das Interesse unserer Zielgrup-

---

<sup>573</sup> Bsp.: „Wir sind die mit den Goldenen Tropfen“, antwortete ein Mitarbeiter auf die Frage, in welcher Etage er arbeite und bezieht sich damit auf ein großformatiges Kunstwerk vor den Büros. (Helaba, Aussage der Kunstexpertin Katharina Köpke während des Rundgangs im Fimengebäude 2010)

<sup>574</sup> Mitgliederliste übergeben vom Kulturkreis an die Verf., Stand 04.01.2011

<sup>575</sup> Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung, im Interview 2010: „Es gibt kaum mehr große Unternehmen, die nicht in irgendeiner Form mit Kunst etwas machen oder die Kunst nutzen in dem Sinn.“ Interview-Transskript, Anh. II

<sup>576</sup> Ein Interesse an der Kunst- und Kulturszene im Jahr 2007 haben 6,42 Mio. Personen in Deutschland. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170946/umfrage/interesse-an-kunst-und-kultur/> {abgerufen 18.11.2011}. 2010 haben ca. 2,07 Mio. Personen nach eigener Aussage Kunstaussstellungen besucht. Vgl: Statistik, Abb. 3, Anhang V. / „Die Documenta in Kassel stellte mit 750.000 Besuchern einen neuen Besucherrekord auf, bei Auktionen wurden weltweit erstmals mehr als eine Milliarde Dollar umgesetzt, und in Venedig, Basel und Kassel sah man vor lauter Galeristen, Künstlern und Kunstfreunden fast keine Touristen mehr.“ Julia Voss, Nikals Maak, in: Kunst-Events. So geht das alles nicht weiter. 06.11.2007, FAZ.net. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunst/kunst-events-so-geht-das-alles-nicht-weiter-1489462.html> {abgerufen 18.11.2011}

<sup>577</sup> Michael Roßnagl, Siemens-Stiftung, im Interview 2010: „Wir sind in einer gesellschaftlichen Situation, wo wir um unser tägliches Brot nicht wirklich kämpfen müssen und dadurch mehr Zeit und Raum haben. Viele Leute nutzen diesen Prozess zur Bildungserweiterung, zum Theaterbesuch (...). Wir werden alle älter. Im Älterwerden besinnt man sich auch auf das Leben selbst (...) und das Angebot ist größer geworden. Unsere Generation nimmt mehr künstlerische Aktivitäten wahr, als noch unsere Eltern.“

pen an zeitgenössischer Kunst ist überdurchschnittlich hoch und der Kunstbereich insgesamt von dynamischem Wachstum geprägt.<sup>578</sup>

Die Bedeutung der Kunst für Unternehmen wurde bereits 2002 in einem Kongress von Wirtschaftsakademikern diskutiert. Es wurde festgehalten, dass die Bedeutung von Kunst und Ästhetik für Unternehmen zunehme insbesondere im Hinblick auf Mitarbeiterschulung. Es wurde die These formuliert, dass Führungskräfte in der Auseinandersetzung mit Kunst neue Ideen gewinnen. Der Kunstberater Stefan Shaw berät zum Beispiel Manager bei der Siemens AG über Rahmenbedingungen von Kreativität und Mechanismen, durch die Ideen realisiert werden könnten. Dabei würde sich der Einsatz von Kunst, insbesondere zeitgenössischer Künstler, dazu eignen. Die einem Künstler zugeordneten Fähigkeiten – Phantasie, Neugierde, Innovationsbewusstsein, Offenheit und die Bereitschaft an die eigenen Grenzen zu stoßen – seien auch Tugenden, die für innovative Unternehmen unverzichtbar seien. Zeitgenössische Kunst steht darüber hinaus für Begriffe wie Risiko und Entscheidungssicherheit, denn erst in späterer Zeit wird sich herausstellen, ob der Wert dieser Kunst erhalten bleibt, steigt oder aber fällt. Raimund Beck erkennt deshalb in zeitgenössischer Kunst eine symbolische Vorbildfunktion für aktuelle Managertugenden in ästhetisierter Form.<sup>579</sup> Auch für die übrigen Mitarbeiter diene ein Kunst-Engagement als „sichtbar gewordene Unternehmenskultur“ dazu, sie zu inspirieren und ihre Leistungen zu steigern. Diese Beispiele zeigten, so das Ergebnis des Kongresses, die wachsende Bedeutung der Kunst für den unternehmerischen Erfolg.<sup>580</sup> Das wird auch von kunstinstitutioneller Seite so gesehen: „Nicht zufällig ist im letzten Jahrzehnt das Interesse von Unternehmen an der zeitgenössischen Kunst und an den *creative industries* deutlich gestiegen – mit ihren kreativen Leistungen stellt die zeitgenössische Kunst ein Modell für innovatives Denken und Handeln dar.“<sup>581</sup>

---

<sup>578</sup> Dr. Tessen von Heydebrek Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank AG. In seinem Vortrag „Die Bedeutung der Kunst für das Unternehmen“, 13.11.2010. <http://www.db-art.de/archiv/05/d/thema-ankaeufe-heydebrek.html> {abgerufen 02.03.2011}

<sup>579</sup> Beck, Raimund (2002): Kunst als Statussymbol: Die Kunst des Manager-Portraits. In: Zdenek, Felix u.a. (2002): Art & Economy, S. 234,

<sup>580</sup> Schütz, Mathias (2002): Ästhetik und unternehmerischer Erfolg. Essay auf Grundlage eines Vortrags auf der Jahresversammlung des Verbandes Österreichischer Wirtschaftsakademiker. Klagenfurt: Alpen-Adria-Universität

<sup>581</sup> ADKV, Arbeitsgemeinschaft deutscher Kunstvereine, Berlin. <http://www.kunstvereine.de/web/index.php?id=6> {abgerufen 15.01.2012}

## 4.2 Stellenwert der Kunst bei der Zielgruppe

Es stellt sich die Frage, ob und weshalb unternehmerische Kunst-Engagements bei der Zielgruppe die gewünschte Wirkung entfalten können. Wenn sich Unternehmen – wie diejenige der Fallbeispiele – für Kunst engagieren, impliziert dies, dass sie ihre Zielgruppe<sup>582</sup> als kunst-affin einordnen. Aktuelle Kunst spielt eine gewichtige Rolle innerhalb des gesellschaftlichen Kontexts, in welchem die Zielgruppe für die kunstfördernden Unternehmen (auch) vermutet wird. Mit den Kunst-Engagements werden Rezipienten adressiert, die sich damit identifizieren und bei welchen aktuelle Kunst Teil ihrer Wertebasis ist. Ein Unternehmen richtet sich dabei sowohl an seine Mitarbeiter als auch an die Öffentlichkeit (*stakeholder*), um bei ihr die Markenakzeptanz zu erhöhen, aber im besonderen Maße an potenzielle Kunden. Offensichtlich zählt nach Einschätzung dieser Unternehmen Kunst zum Lebensstil und zu den Interessen der Zielkunden. Wenn der BMW-Experte Thomas Girst im Interview aussagt, dass ein Kunst-Engagement unternehmensstrategisch sinnvoll sein muss, dann ist anzunehmen, dass die umfassenden Kunstfördermaßnahmen aufgrund vorheriger Analyse, die eine Nähe der Zielgruppe zur Kunst festgestellt hat, initiiert wurden. Davon ist auch bei den übrigen drei Fallbeispielen auszugehen, ebenso bei anderen Unternehmen, die Kunst fördern<sup>583</sup>. Kunst-Engagements in Wirtschaftsunternehmen bedienen demnach, neben anderen Gründen, das Bedürfnis ihrer Kunden mit besonderem Interesse an Kunst. Der Geschäftsführer des Kunstauktionshauses Christie's bringt den Grund für das ausgeprägte, sogar weltweit steigende Kunstinteresse auf den Punkt, wenn er feststellt: „Die Zahl der Menschen, die Zeit, Mühe und Geld auf Kunst und Kunstobjekte verwenden, wächst, weil die Welt eine riesige kulturelle Veränderung durchmacht. Das Bedürfnis, kulturelle Interessen zu orten, seinen Geist in Kunst und Objekten zu verankern, wächst überall und hat vielleicht

---

<sup>582</sup> Mit Zielgruppe sind hier insbesondere potenzielle Kunden gemeint, aber auch solche Personen, die mit den Kunst-Engagements angesprochen werden sollen, abhängig von der Unternehmensstrategie, die durch das Engagement verfolgt wird.

<sup>583</sup> „Das Interesse unserer Zielgruppen an zeitgenössischer Kunst ist überdurchschnittlich hoch und der Kunstbereich insgesamt von dynamischem Wachstum geprägt.“ Dr. Tessen von Heydebek Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank AG. In seinem Vortrag „Die Bedeutung der Kunst für das Unternehmen“,

etwas mit der Allgegenwart von digitalen Erfahrungen zu tun: Die Menschen wollen vor einem richtigen Bild, einem Objekt stehen.<sup>584</sup>

Um die Zielgruppe zu erreichen, sind beispielsweise Kunst-Events in Kunstinstitutionen sinnvoll, denn durch ihre Teilnahme an einem solchen Event zeigen potentielle Kunden Eigeninitiative; und indem eine Einbindung mit dem Kunstereignis erreicht wird, wird die Zielgruppe nach Expertenaussagen der Fallbeispiele besonders wirkungsvoll angesprochen. BMW stellte das neue Art Car von Jeff Koons deshalb im musealen Rahmen vor, aber auch auf einer der größten Kunstmessen, der TEFAF in Maastricht, die vermögende, internationale Kunstinteressenten anzieht. Auf einem Cocktailempfang im Metropolitan Museum of Art in New York wurde Ende 2011 einem ausgewählten Publikum die künstlerisch gestaltete BMW-Buchpublikation von Stefan Sagmeister präsentiert. Darüber hinaus unterstützt BMW Kunstinstitutionen weltweit. Diese Fördermaßnahmen haben zur Voraussetzung, dass der Firmennamen in Verbindung mit diesen Kunsteinrichtungen publiziert wird. Die Banken Deka und Helaba fördern das Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main. Dort finden Kunden- und Mitarbeiterveranstaltungen statt. Damit rücken die Banken ihr Unternehmen gleichermaßen in die Kunstsphäre wie auch die Siemens-Stiftung, die 2011 zum Beispiel eine große Ausstellung im Kölner Museum Ludwig fördert.

Es stellt sich zunächst die Frage, wer die Zielgruppen der Fallbeispiele sind. Weshalb sie sich für Kunst interessieren könnten, wird im Anschluss erörtert. Große Unternehmen, die sich wie die untersuchten Fallbeispiele mit Kunst beschäftigen, richten sich mit ihren Produkten oder Dienstleistungen an eine Zielgruppe mit hoher Kaufkraft und höherem Bildungsniveau. Um die relevante Zielgruppe zu identifizieren, ist es sinnvoll, sich an den so genannten Sinus-Milieus zu orientieren, welche die Zielgruppen in Deutschland beschreibt und prozentual erfasst. In diesem Modell werden soziodemografische Merkmale, Konsumorientierung, Marken- und Qualitätsbewusstsein, Werteprofil und Frei-

---

<sup>584</sup> Steve Murphy, CEO (Chief Executive Officer) Christie's, New York. In: Handelsblatt 29./30.07.2011, Ausgabe Nr. 145, Seite 61. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt

zeitinteressen berücksichtigt.<sup>585</sup> Die Einteilung in Sinus-Milieus basiert auf der Annahme, dass gewisse Merkmale nicht nur auf einzelne, sondern auch auf mehrere Menschen zutreffen, die in Gruppen zusammengefasst betrachtet werden können. Ein Unternehmen ist daran interessiert, potenzielle Kunden in einer Gruppe, die ein ähnliches Kaufverhalten gegenüber bestimmten Produkten zeigen, zu filtern, um eine gezielte und effektive Kundenansprache zu ermöglichen.<sup>586</sup>

Nach dem Diagramm der Sinus-Milieus 2011 (Anh. IV, Abb. 5) kommen als an Kunst interessierte Zielgruppe mit hoher Kaufkraft folgende Gruppen infrage, die potenziell ca. 30 % der deutschen Bevölkerung ergeben:

- Konservativ-etabliertes Milieu  
Klassisches Establishment mit Exklusivitäts- und Führungsanspruch, zeigt aber auch Tendenz zum Rückzug
- Liberal-intellektuelles Milieu  
Aufgeklärte Bildungselite mit liberaler Grundhaltung und postmateriellen Wurzeln, hat starken Wunsch nach Selbstbestimmung
- Milieu der Performer  
Effizienz-orientierte Leistungselite, denkt global, hohe IT-Kompetenz, sieht sich als stilistische Avantgarde
- Expeditives Milieu  
Unkonventionelle, kreative Avantgarde, individualistisch, sehr mobil, digital vernetzt, sucht nach Grenzen.

Die Kurzbeschreibungen<sup>587</sup> dieser vier Milieus aus der Oberschicht<sup>588</sup> skizzieren Gruppen möglicher Interessenten, die auf Kunst-Engagements in Unternehmen ansprechen könnten. Wie alle schematischen Einteilungen ist auch

---

<sup>585</sup> und weitere Faktoren, vgl.: <http://www.sinus-institut.de/sinus-news/year/2011/month/10/backPid/67/news/die-aktualisierten-sinus-milieusR-2010.html> {abgerufen 14.01.2012}. Veröffentlicht wird die Darstellung der Sinus-Milieus in Deutschland einmal jährlich von der SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH in Heidelberg.

<sup>586</sup> Vgl.: „Beitrag Vorgehensweise bei der Kundensegmentierung“, in <http://www.business-wissen.de/handbuch/kundensegmentierung/vorgehensweise-bei-der-kundensegmentierung/> {abgerufen 14.01.2012}

<sup>587</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Sinus-Milieu> {abgerufen 15.01.2012}

<sup>588</sup> Eine detaillierte soziologische Definition des Begriffs Oberschicht würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es genügt an dieser Stelle der Hinweis auf die Kaufkraft mit einem Jahreseinkommen ab 126.000 Euro. Vgl.: Statistisches Bundesamt, zitiert am 29.05.2011 in: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/arme-oberschicht-so-lebt-das-reichste-prozent-der-deutschen-1637673.html> {abgerufen 15.01.2011}

diese Klassifizierung zwangsläufig ungenau und verallgemeinernd, bietet aber zumindest ein ungefähres Bild der relevanten Zielgruppe<sup>589</sup>. Zu unterscheiden ist das Milieu mit möglichem Interesse primär an alter Kunst (Konservativ-etabliertes Milieu) von den anderen drei genannten Milieus, die potenziell auf zeitgenössische Kunst ansprechen. Der nach einer Befragung ermittelte, an Kunst interessierte Personenkreis in Deutschland 2011 ergibt – wie die erwähnten Sinus-Milieus A12, B1, C1 und C12 – einen Anteil von ca. 30 % der deutschen Bevölkerung (Anh. IV, Abb. 3). Die Zielgruppe mit Kunst-Interesse eindeutig zu identifizieren, ist trotzdem schwierig. Festzuhalten ist, wie die Fallbeispiele nahe legen, dass das Interesse der Zielgruppe an dem gesellschaftlichen Aspekt eines Kunst-Events ausgeprägt ist, weil es Anlässe zur persönlichen Kommunikation und der Darstellung des Selbstbildes als gebildete, kultivierte Person, die mit den aktuellen Zeitströmungen vertraut ist, bietet.

Es wird von fachkundiger Seite ein großes Interesse an zeitgenössischer Kunst beobachtet; die Nachfrage sei in den letzten Jahren stark angestiegen.<sup>590</sup> Es stellt sich die Frage, wie das auch von einem Christie's-Experten<sup>591</sup> beobachtete weltweit steigende Kunstinteresse<sup>592</sup> anhand von Statistiken über die Entwicklung von Umsätzen mit Kunst zu belegen ist. Der Kunstmarkt (Anh. IV, Abb. 4) ist weitgehend von Diffusion<sup>593</sup> und Intransparenz geprägt<sup>594</sup>, denn es gibt keine Marktstrukturen vergleichbar mit denen anderer Märkte: Preisbindung und Preisauszeichnungspflicht wie bei anderen Konsumgütern gibt es in Deutschland nicht, Einkaufsverbände fehlen und Absatzmärkte sind

---

<sup>589</sup> Die so genannten gesellschaftlichen Leitmilieus der Gruppe 1 werden wie folgt charakterisiert: selbstbewusstes Establishment mit ausgeprägten Exklusivitätsansprüchen (A12); postmaterielle Werte und intellektuelle Interessen (B1), junge Leistungselite, Multi-Optionalität, Multimedia-Begeisterung (C1, C12). In: Informationen zu den Sinus-Milieus. S. 15. Heidelberg: Sinus Sociovision

<sup>590</sup> „Die Nachfrage gerade nach zeitgenössischer Kunst ist in den letzten Jahren stark angestiegen. (...) Es gibt einfach immer mehr vermögende Menschen auf dieser Welt, die sich alle Konsumgüter leisten können. Aber es gibt nur wenige Güter wie die Kunst, die ihnen über den reinen Konsum hinaus einen inneren Wert geben können. Kunst beantwortet Fragen, regt zu Fragen an, stellt Fragen“, Stefan Horsthemke, seit 2005 Geschäftsführer für die Spezialversicherung AXA Art Deutschland, Köln. Zit.in: van Bennisgen, Silvia u.a. (2009): Kunst Global, S. 300/301,

<sup>591</sup> Steve Murphy, CEO (Chief Executive Officer) Christie's, New York. In: Handelsblatt 29./30.07.2011, Ausgabe Nr. 145, Seite 61. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt

<sup>592</sup> Und weit.: „Nie war das Interesse an Kunst größer und ernster als heute – auf Biennalen, in Museen und bei Sammlern“, Cornelius Tittel, 2009 Chefredakteur von MONOPOL, Magazin für zeitgenössische Kunst, Berlin: Juno Kunstverlag. Zitiert in: Gold, Dagmar (09/2009) Rendite mit Picasso und Hirst, in: Finanzmagazin PERFORMANCE, S. 80. Regensburg: Callas Media

<sup>593</sup> Diffusion meint hier eine breite Streuung und große Vielfalt an Marktteilnehmern.

<sup>594</sup> Vgl.: Gold, Dagmar (09/2009) Rendite mit Picasso und Hirst, ebd., S. 81. Regensburg: Callas Media

weder zentralisiert noch jedem Teilnehmer (Beispiel Kunstmessen<sup>595</sup>) zugänglich, noch werden aufgrund der Unternehmensform der Galerien, Kunsthändler oder Kunstauktionshäuser Umsatzzahlen veröffentlicht, ausgenommen von wenigen Firmen wie des Auktionshauses Sotheby's. Da nach Aussage des Inhabers einer großen Frankfurter Fotogalerie<sup>596</sup> die wirtschaftlich bedeutenden Galerien in Deutschland oft nur deutsche Repräsentanzen ihrer Mutterunternehmen in der Schweiz sind, wird das Nachvollziehen tatsächlich erzielter Umsätze im Kunsthandel erheblich erschwert.<sup>597</sup> Einen Beitrag zur Transparenz in Bezug auf Kunstpreise bietet das Internetportal artprice.com, das seit 1987 über 27 Millionen internationale Kunstauktionspreisergebnisse von 405.000 Künstlern weltweit veröffentlicht<sup>598</sup>. Artprice.com publiziert jährlich eine Markteinschätzung, die Aufschluss darüber gibt, wie sich Kunstauktionspreise in einem Vergleichszeitraum entwickelt haben, welche Schwerpunkte es gibt (Medium, Stil, Epoche) und welche Länder im Kunstverkauf führend sind. Dieser Publikation sind die folgenden Grafiken entnommen.<sup>599</sup> Anhand der Auktionspreisergebnisse kann ein Anhaltspunkt dafür gewonnen werden, ob das Kunstinteresse weltweit steigt oder nicht. Denn es ist nicht anzunehmen, dass im Kunsthandel (Galerien, Kunsthandlungen, Privatverkäufe) deutlich andere Umsatzrelationen über den Zeitraum 2000 – 2011 erreicht worden sind. Studien von einer Forschungseinrichtung, öffentlichen Stellen oder der Europäischen Union zum Kunstmarkt sind nicht vorhanden. Das liegt wahrscheinlich an dem vergleichsweise geringen ökonomischen Stellenwert des Kunstmarkts. Die weltweiten Umsätze mit Kunst pro Jahr entsprechen 5,6 % des deutschen

---

<sup>595</sup> Auf Kunstmessen erzielen Galerien in der Regel bis zu 90 % ihres Jahresumsatzes. Über die Teilnahme an einer Kunstmesse – national wie international – entscheidet ein Gremium, das aus Kunsthändlern oder Galerien besteht, die über die Teilnahme ihrer Konkurrenten entscheiden. Aufgrund jahrelanger Beobachtung und Erfahrung der Verfasserin führt dies zu kartellähnlichen Zuständen. Vgl. Teilnahmebedingungen der großen Kunstmessen, z.B.

[http://www.artcologne.de/media/artcologne/downloads\\_8/pdf\\_10/besondere\\_teilnahmebedingungen.pdf](http://www.artcologne.de/media/artcologne/downloads_8/pdf_10/besondere_teilnahmebedingungen.pdf)

<sup>596</sup> Lothar Albrecht, Inhaber der L.A. Galerie Frankfurt am Main, im Gespräch mit der Verfasserin, 2007

<sup>597</sup> Dazu gibt es keine Publikationen, denn nach Erfahrung der Verfasserin sind Kunstmarktteilnehmer an Intransparenz sehr interessiert; die Verfasserin hat einige redaktionelle Beiträge zu dem Thema veröffentlicht vgl.: <http://www.lifepr.de/pressemitteilungen/ostermayer-cie/boxid/80880> {abgerufen 14.01.2012}

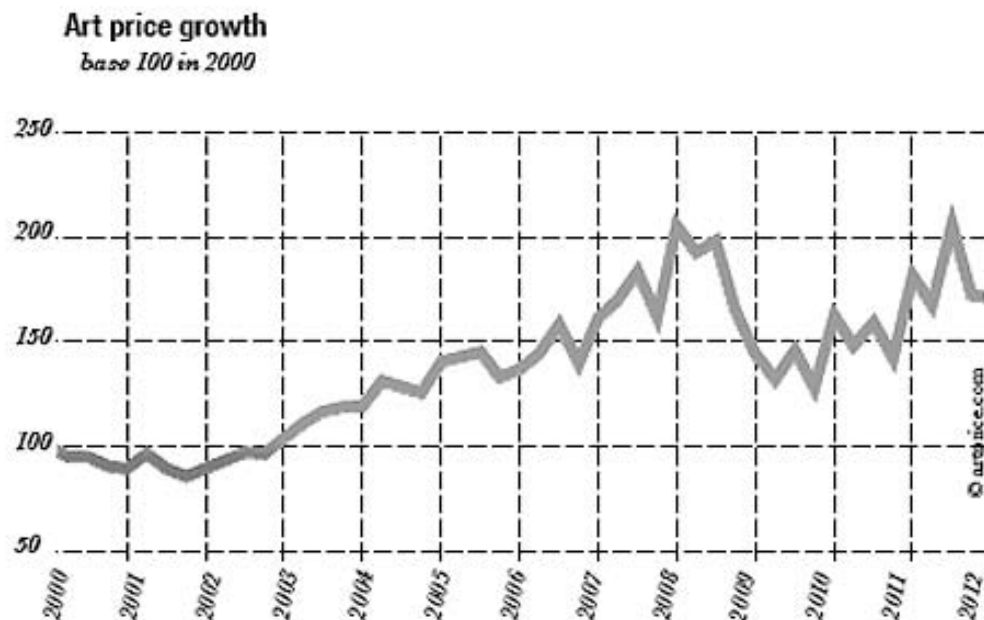
<sup>598</sup> [www.artprice.com](http://www.artprice.com) {abgerufen 14.01.2012}

<sup>599</sup> Derzeit veröffentlicht: „Kunstmarkt. Tendenzen 2010“. Artprice.com S.A., Saint-Romain-auMont-D'Or, Frankreich; artprice.com, Rubrik: Artmarket Insight: [http://imgpublic.artprice.com/pdf/trends2010\\_de.pdf](http://imgpublic.artprice.com/pdf/trends2010_de.pdf) {abgerufen 10.01.2012} sowie die Publikation „Kunstmarkt Tendenzen 2011“ (Art Market trends 2011“), die aktuelle Verkaufszahlen berücksichtigt und die Schwerpunktverlagerung des internationalen Kunstmarkts nach Asien erläutert, vgl.: [http://imgpublic.artprice.com/pdf/trends2011\\_de.pdf](http://imgpublic.artprice.com/pdf/trends2011_de.pdf) {abgerufen 22.03.2012}. Die Ergebnisse der Studie 2011 basieren auf 6,3 Mio. Kunstauktionsergebnissen von 4.500 Auktionshäusern weltweit (ebd., S. 6).

Einzelhandelsumsatzes.<sup>600</sup> Es existieren ausschließlich Marktpreisentwicklungsstudien, zum Beispiel des größten Kunstmarktportals Artprice. Artprice wertet in seinen jährlichen Studien umfangreiches Zahlenmaterial aus und nimmt als Informationsanbieter eine marktneutrale Position ein. Ein weiteres Portal, artnet.com, verzeichnet in deutlich geringerem Umfang Kunstmarktdaten. Artnet wurde von dem Kunstgaleristen Neuendorf, Berlin/New York, 1999 gegründet. Aufgrund der geringeren Datenmenge und der hohen Kosten für ihre Bereitstellung wurden Erhebungen von artnet.com nicht berücksichtigt.

### Grafik 1 Kunstpreisentwicklung

(Quelle: „Kunstmarkt. Tendenzen 2011“, Artprice.com S.A., S. 5)



Eindeutig ist die steigende Tendenz der Kunstauktionsumsätze seit 2006. Nach einem Umsatzeinbruch in 2008 aufgrund der Finanzkrise nahm der Kunstverkauf in 2010 deutlich zu und erreichte fast Vorkrisenniveau. Diese steigende Tendenz nahm 2011 bezogen auf Kunst nach 1945 / Zeitgenössische Kunst in New York etwas ab. Das Gleiche gilt für Kunst der Moderne und Impressionistische Kunst weltweit, was an der geringen Marktverfügbarkeit der Kunstwerke liegt (vgl. auch: Grafiken 2 und 3, S. 120). 2011 wurde auf dem weltweiten Kunstauktionsmarkt 21 % Mehrumsatz erzielt als 2010. In jedem

<sup>600</sup> Die weltweiten Kunstmarktumsätze werden mit 25 Milliarden Euro jährlich geschätzt. Der deutsche Einzelhandelsumsatz betrug 2012 ungefähr 442 Milliarden Euro, vgl.: <http://www.handelsdaten.de/statistik/daten/studie/200795/umfrage/einzelhandelsumsatz-in-deutschland-im-jahr-2010-vs-2009-nach-warenbereichen/> {abgerufen 3.7.13}

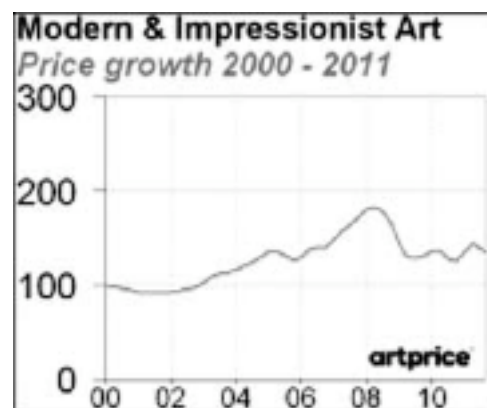
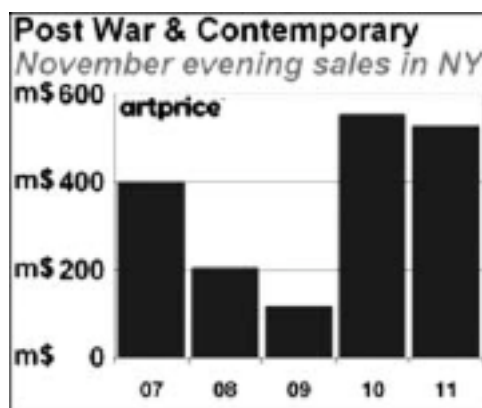


Segment, nach Epoche oder künstlerischer Technik betrachtet, wurden signifikante Preissteigerungen erreicht. Die Kunst der Moderne (*Modern Art*, Kunst von 1900 bis 1945) stieg mit 1,2 Milliarden US-Dollar vergleichsweise am meisten, gefolgt von Nachkriegskunst (*Post war*, Kunst nach 1945) um 372 Mio. US-Dollar und Zeitgenössische Kunst (*Contemporary Art*) um 291 Mio. US-Dollar im Vorjahresvergleich.<sup>601</sup> Trotz der Nachwirkungen der Finanzkrise von 2008 und der derzeitigen Staatsschuldenkrise wurden 2011 mit 11,57 Milliarden US-Dollar die höchsten Kunstauktionsumsätze in der Geschichte des Kunstmarkts erzielt. Für 2012 wird ein geringer Abschwung der Preisentwicklung prognostiziert.

#### Grafiken Kunstauktionsmarkt 2

#### Grafik Kunstauktionsmarkt 3

(Quelle: [www.artprice.com](http://www.artprice.com), Rubrik Artmarket Insight)



Aufschlussreich ist die Entwicklung der Kunstauktionsverkäufe in der Betrachtung der Aufteilung nach Ländern (vgl. Grafik 4, S. 121). Es hat sich eine deutliche Verschiebung nach Asien ergeben. Europa als Standort für Kunstauktionen spielt hingegen eine geringere Rolle<sup>602</sup>; das liegt insbesondere an dem Folgerecht innerhalb der Europäischen Union, das für jeden Kunstverkauf eine Abgabe von ungefähr 5 % vorschreibt,<sup>603</sup> aber auch daran, dass insbesondere in Asien eine neue kaufkräftige Kundschaft hohe Preise sowohl für Alte Kunst

<sup>601</sup> Kunstmarkt-Tendenzen 2011, S. 6.

Weiterhin, ebd.: „Certain investors are using the term SWAG: silver, wine, art, gold.“ Kunst wird von Investoren als bedeutendes Investitionsgut, als alternative Sachanlage, angesehen.

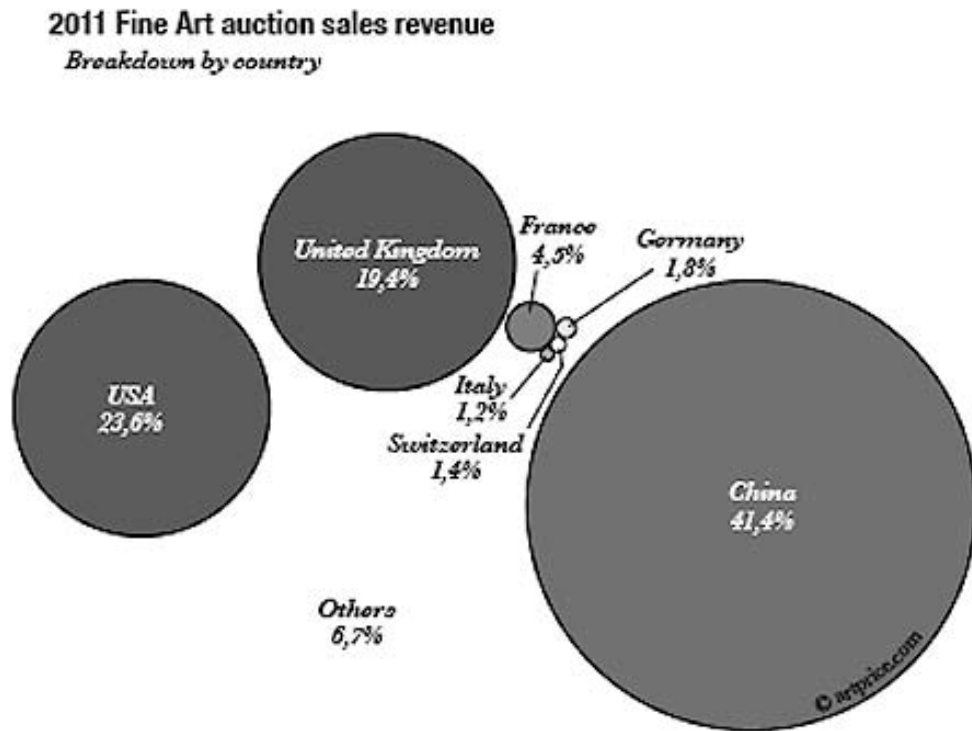
<sup>602</sup> China gewann einen weltweiten Marktanteil von 23 % bei einem Auktionsverkaufsvolumen von ca. sechs Milliarden Euro. Die USA sind weiterhin mit 34 % führend. In: Gold, Dagmar (04/2011): TEFAF – die Königin der Kunstmesen, in: Performance Finanzmagazin, S. 64. Regensburg: Callas Media

<sup>603</sup> Vgl. Beitrag von Clare McAndrew, in: Tefaf (Hg.) (2010): „The Global Art Market in 2010. Crisis and Recovery“. Maastricht: Tefaf ([www.tefaf.com](http://www.tefaf.com))

(*Old Masters*) als auch für zeitgenössische asiatische und westliche Kunst bezahlt.<sup>604</sup>

#### Grafik Kunstauktionsmarkt 4

(Quelle: „Kunstmarkt. Tendenzen 2011“. S. 6)



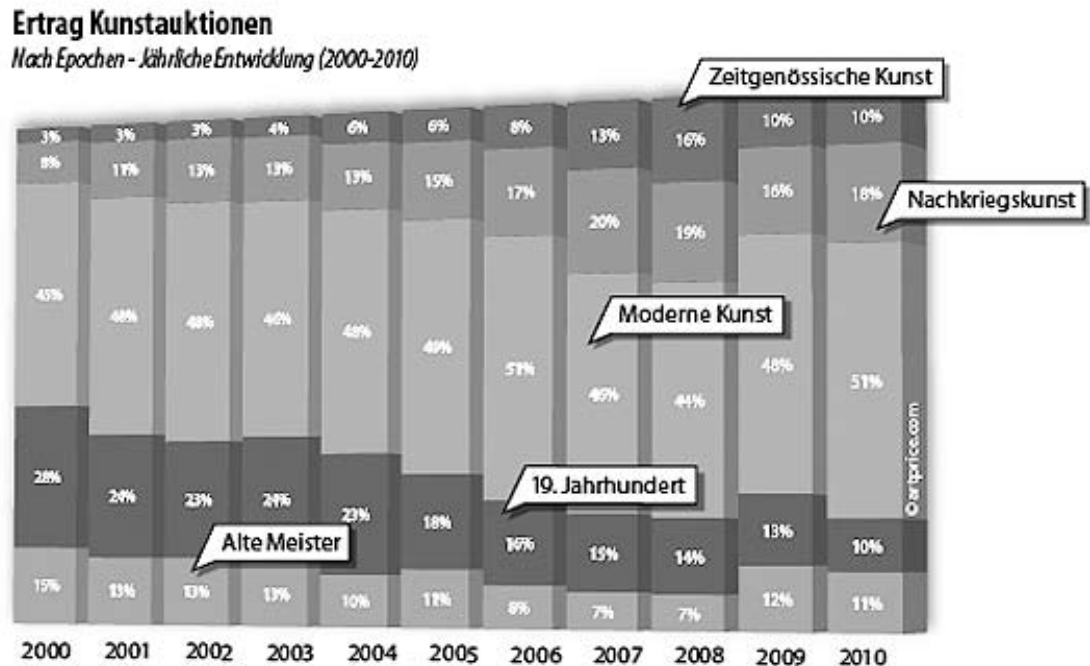
Das Interesse der Kunstkäufer, unter denen die Zielgruppe der kunstfördernden Unternehmen zu vermuten ist, richtet sich vorwiegend auf die Kunst der jüngeren Vergangenheit – auf so genannte Klassische Moderne und Kunst nach 1945. Zeitgenössische Kunst hat nach einem Höhepunkt 2008 und der *Baisse* seit 2009 wieder an Umsätzen gewonnen, war jedoch 2010 und 2011 im Vergleich zu anderen Sparten auf Auktionen nicht so stark nachgefragt. Zu bedenken ist ein möglicher Unterschied im Interesse der Zielgruppe zu ihrem Verkaufsverhalten, das vermutlich investitionsgetrieben ist und sich auf Etab-

<sup>604</sup> „This growth has been driven by the emergence of new and very wealthy collectors and a growing number of art investment funds. As a result, the Asian market has become the most high-end area of the entire globe.“ In: Art Market Trends 2011, S. 5, artprice.com. Die wichtigsten Standorte für Kunstauktionen 2011 sind laut dieser Studie, in der Reihenfolge: Beijing (Peking), New York, London, HongKong (ebd. S.13). Die Rangliste der teuersten 500 Kunstwerke auf Auktionen 2011 wird von chinesischen Künstlern wie Qi Baishi, Meng Wang, Beihong Xu u.v.a. dominiert. Pablo Picasso rangiert auf Platz 27. Der asiatische Kunstauktionsmarkt ist zum hochpreisigsten der Welt geworden; so erzielten z.B. 12,1 % der in Asien verkauften Werke Preise zwischen 100.000 US-Dollar und 1 Mio. US-Dollar gegenüber 2,2 % im Rest de Welt in dieser Preisklasse. In: Art Market Insight, Februar 2012, <http://web.artprice.com/AMI/AMI.aspx?id=MzExODc3MDgyNTk2Nzk=> {abgerufen 22.03.2012}

liertes stützt. Kunst-Engagements für zeitgenössische Kunst erreicht die Zielgruppe, weil diese an aktuellen Kunstentwicklungen interessiert ist, obwohl sie in *Contemporary Art* weniger investiert als in *Modern Art*.

#### Grafik Kunstauktionsmarkt 5

(Quelle: „Kunstmarkt. Tendenzen 2010“. S. 17)



Grafik 5 zeigt die Dominanz etablierter Kunst gegenüber zeitgenössischer Kunst auf dem Auktionsmarkt. Es spiegelt das Investitionsinteresse der Käufer wider. Es ist davon auszugehen, dass, wie bereits erwähnt, die unternehmerischen Kunst-Engagements das ästhetische und geistige Interesse ihrer Zielgruppen an zeitgenössischer Kunst bedient, auch wenn es nicht notwendigerweise deren Kaufverhalten dominiert.

Die Kernfrage ist, **weshalb** und in welchen Aspekten sich die identifizierten Zielgruppen – insbesondere die Zielkunden – für Kunst interessieren und deshalb von Unternehmen durch Kunst-Engagements erreicht werden können. Der Beantwortung dieser grundlegenden Frage wird im folgenden Kapitelabschnitt nachgegangen. Auch wenn diese Thematik nicht nur komplex, sondern auch diffizil ist, wird dennoch eine Beantwortung versucht. Dazu werden wesentliche Prämissen unter verschiedenen Aspekten erfasst. Soweit es der

Textumfang für Fußnoten erlaubt, werden die Hypothesen anhand von Quellen so ausführlich wie möglich verifiziert.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse kann allgemein festgehalten werden, dass Kunst einen hohen Stellenwert bei der Zielgruppe einnimmt und dass Kunst ein wichtiger Bestandteil im gesellschaftlichen Leben mit wachsender Bedeutung ist.<sup>605</sup> Daraus folgt, dass Kunstbesitz und Kunstinteresse bei vielen vermögenden Personen als eine gesellschaftliche Notwendigkeit gilt.<sup>606</sup>

Fünf Indikatoren unterstützen diese Einschätzung. Zum einen spiegelt sich der Stellenwert von Kunst für die Zielgruppe in populären Filmproduktionen, die zeitgenössische Kunstwerke als Filmset-Ausstattung einsetzen.<sup>607</sup> Weiterhin ziehen Kunstmessen<sup>608</sup>, insbesondere Art Basel oder Tefaf-Messe in Maastricht, ein vermögendes Publikum an und verzeichnen Besucherrekorde<sup>609</sup>. Zudem entwerfen Künstler Produkte für Luxusgüterhersteller, deren Kunden zur

---

<sup>605</sup> „Die Zahl der Menschen, die Zeit, Mühe und Geld auf Kunst und Kunstobjekte verwenden, wächst, weil die Welt eine riesige kulturelle Veränderung durchmacht. Das Bedürfnis, kulturelle Interessen zu orten, seinen Geist in Kunst und Objekten zu verankern, wächst überall und hat vielleicht etwas mit der Allgegenwart von digitalen Erfahrungen zu tun: Die Menschen wollen zu Hause vor eigenem richtigen Bild, einem Objekt stehen.“ Steve Murphy, CEO (Chief Executive Officer) Christie’s, New York. In: Handelsblatt 29./30.07.2011,

<sup>606</sup> Die Verfasserin ist seit 1989 im Kunstmarkt tätig und hat zahlreiche, vermögende Kunstsammler zuhause besucht, auf Kunstmessen oder andernorts getroffen und kann bestätigen, dass Kunst inzwischen zum gesellschaftlichen Kanon gehört, mehr noch als vor 20 Jahren. Vgl. auch die Einschätzung von [www.artoming.de](http://www.artoming.de), die sich auf der website der DekaBank präsentieren: „Kunstkauf ist très chic: Hollywood-Stars machen es vor und werden oft zu Entdeckern und Mäzenen von noch unbekanntem, talentierten Künstlern.“

<https://www.deka.de/decontent/finanzmarkt/boersennews/detailnews.jsp?id=790473&auswahl=4> {abgerufen 18.01.2012}

<sup>607</sup> Vgl.: Oliver Stone, Wall Street I (1987, USA) und Wall Street II (2010, USA). Filmszenen mit zahlreichen echten Kunstwerken u.a. von Carlo Maria Mariani, Julian Schnabel, Jime Dine und J. M. Basquiat (Film 1987) sowie ein angebliches Gemälde von Goya, u.a. (Film 2010). Die New Yorker Galerie Tony Shafrazi und private Kunstsammler haben leihweise Kunstwerke für den ersten Film zur Verfügung gestellt, teilt Regisseur Oliver Stone in dem Sonderbeitrag „Geld schläft nie – Making of „Wall Street““, zur Blue-Ray-Ausgabe der Film-DVD von „Wall Street I“, hrsgg. 2007, mit. DVD, Frankfurt am Main: Twentieth Century Fox Home Entertainment Germany GmbH

<sup>608</sup> Es gibt 260 Kunstmessen weltweit, 154 davon für moderne und zeitgenössische Kunst (2010). In: Kunstmarkt Tendenzen 2010. Artprice, S. 5

<sup>609</sup> 2011 wurden auf der TEFAF über 30.000 Kunstwerke mit einem Wert von über 2 Milliarden Euro von 260 weltweit renommierten Händlern angeboten. In: Gold, Dagmar (04/2011): TEFAF – die Königin der Kunstmessen, Performance Finanzmagazin, S. 63. Regensburg: Callas Media. Die Zahlen beruhen auf Pressemitteilungen der Messegesellschaft im März 2011.

Weiterhin: „Insgesamt kamen 73 245 Besucher, 3,3 Prozent mehr als beim letzten Mal.“ [http://www.artmagazin.de/kunstmarkt/4876/tefaf\\_maastricht\\_kunstmesse](http://www.artmagazin.de/kunstmarkt/4876/tefaf_maastricht_kunstmesse) {abgerufen 18.01.2012}; die Verfasserin besucht regelmäßig auch die TEFAF und die Art Basel; ihrer Einschätzung nach ist das Besucherinteresse seit 20 Jahren sehr hoch – mit steigender Tendenz.

Weiterhin: „Die Art 42 Basel schließt mit einem neuen Besucherrekord: Über 65'000 Künstler, Sammler, Kuratoren und Kunstliebhaber haben in den letzten fünf Tagen die Kunstmesse besucht.“

<http://www.tagesschau.sf.tv/Nachrichten/Archiv/2011/06/19/Kultur/Neuer-Besucherrekord-an-der-Art-Basel> {abgerufen 18.01.2012}

Kunstzielgruppe gezählt werden können.<sup>610</sup> Ferner ist ein großes Kaufinteresse für Spitzenstücke auf Kunstauktionen und bei Privatverkäufen der Kunstauktionshäuser zu verzeichnen<sup>611</sup> (Abb. 6). Für ein wachsendes Kunstinteresse spricht, dass neue Kunstmuseumsbauten oder -umbauten<sup>612</sup> entstehen, die ein großes Besucherinteresse hervorrufen<sup>613</sup> (Abb. 7a – 7c). Es ist anzunehmen, dass weltweit mehr Sammler für hochpreisige Kunstwerke existieren als zuvor<sup>614</sup>. Das ausgeprägte Kunstinteresse und Kunstkaufverhalten bei der Zielgruppe basiert, neben weiteren Faktoren, auf finanziellen Voraussetzungen: dem Vorhandensein großer Vermögen. Es existiert sehr viel Geld auf der Welt (82 Billionen Euro 2011)<sup>615</sup>, und sehr viel Geld gehört sehr wenigen Menschen<sup>616</sup> (vgl. Grafik, Anh. IV, Abb. 8). Die Geldströme verlaufen global, und an

<sup>610</sup> Bsp.: Anselm Reyles Taschenentwurf für Christian Dior; <http://www.hauteliving.com/2011/11/art-basel-artist-anselm-reyle-designs-for-christian-dior/> {abgerufen 18.12.2011}

<sup>611</sup> Nach Informationen, die der „Welt am Sonntag“ vorlagen, wurde in einem Privatverkauf eines Auktionshaus Frühjahr dieses Jahres Paul Cézannes Gemälde „Die Kartenspieler“ (1892-96) den Besitzer für eine Summe von 275 Millionen Dollar. Das Bild erzielte damit einen Preis, der noch nie zuvor für ein Gemälde bezahlt wurde.“ <http://www.welt.de/kultur/kunst-und-architektur/article13518647/Cezannes-Kartenspieler-teuerstes-Bild-aller-Zeiten.html> {abgerufen 18.01.2012};

weiterhin: Die Radierung „La femme qui pleure I“, 1937, von Pablo Picasso erzielte am 01.11.2011 4,5 Millionen US-Dollar (ca. 3,1 Mio. Euro) beim Auktionshaus Christie's New York. Es ist derzeit das teuerste Druckgrafik-Einzelblatt der Welt - vgl. DIE WELT 30.12.2011, Kunstmarkt, S. 34. Berlin: Axel Springer

<sup>612</sup> Bsp.: In München wurde 2010 das Museum Brandhorst (Areal Pinakothek München) eingeweiht; in Darmstadt ist ein neues Museum in Planung. In Frankfurt am Main (Städel), München (Neue Pinakothek) und andernorts werden bestehende Kunstsammlungen in neu renovierten Gebäuden und in neuer Auswahl präsentiert. Weiterhin: „There's a boom going on in museum building in the United States right now. Some of these projects were initiated before the recession started, while others are new projects.“ [http://onewaystreet.typepad.com/one\\_way\\_street/2011/01/the-museum-boom.html](http://onewaystreet.typepad.com/one_way_street/2011/01/the-museum-boom.html) {abgerufen 18.01.2012}

<sup>613</sup> In Deutschland gibt es ca. 660 Kunstmuseen von 6.000 Museen insgesamt – das sind 10,5 %. In Kunstmuseen wurden 2010 17,7 % aller Museumsbesucher verzeichnet: ca. 19,27 Mio (2009 waren es ca. 18,34 Mio.). Das entspricht einer Steigerung der Besucherzahlen von Kunstmuseen von ca. 5 % 2010 im Vergleich zu 2009. In: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2010, Heft 65, Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Institut für Museumsforschung. <http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/mat65.pdf>, S. 15 + 20, {abgerufen 18.01.2012}; Als Grund für größeres Publikumsinteresse wird die Neu- / Wiedereröffnung des Museums oder eines Teils der Ausstellungsbereiche sowie Sonderausstellungen genannt. S. 19, ebd. Weiterhin: Das Besucherinteresse ist auch andernorts steigend, Bsp.: "Der Louvre in Paris hat im vergangenen Jahr einen neuen Besucherrekord aufgestellt: 8,8 Millionen Menschen und damit fünf Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum seien in dem Museum gezählt worden." [http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/kultur/kunst/423793\\_Ansturm-auf-den-Louvre.html](http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/kultur/kunst/423793_Ansturm-auf-den-Louvre.html) {abgerufen 18.01.2012};

<sup>614</sup> Im Gespräch mit dem Galeristen Gerd Harry Lybke von Eigen + Art, Leipzig, im Museum Leipzig, April 2009; Lybke ist seit 1990 als Galerist im internationalen Kunstmarkt tätig (u.a. Vertretung von Neo Rauch). Er sagte aus, dass es in den 1990er Jahren ungefähr 150-200 Sammler für hochpreisige Kunst weltweit gegeben habe (ab ca. 250.000 €), heute hingegen seien es mindestens 3.000 bis 4.000 Kunstsammler, die teure Kunstwerke kaufen. Aufgrund der Diskretion im Kunstmarkt sind keine Zahlen publik.

<sup>615</sup> Vgl. Global Wealth Report 2010, Studie der Allianz. [https://www.allianz.com/static-resources/en/press/media/documents/globalwealthreport\\_de.pdf](https://www.allianz.com/static-resources/en/press/media/documents/globalwealthreport_de.pdf) {abgerufen 18.01.2012}

<sup>616</sup> „Die Vermögen sind weltweit sehr ungleich verteilt. Noch immer befinden sich beinahe 90% des globalen Geldvermögens in den Händen der Privathaushalte in den HWC. Auch in der Pro-Kopf-Betrachtung ist die globale Wohlstandslücke immens.“

<http://www.mmnews.de/index.php/wirtschaft/6430-globales-geldvermoegen-82-billionen-> {abgerufen 18.01.2012}. Weiterhin: „Es gibt allerdings einen untrüglichen Beweis dafür, dass der Großteil dieser Vermögensmassen sich nicht im Eigentum der breiten Bevölkerung befindet. Denn, so wie sich das Eigentum an gewinnbringendem Vermögen unter der Bevölkerung verteilt, so verteilen sich auch die Erträge aus diesem Vermögen.“

den Finanzmarktplätzen werden durch Finanzdienstleistungen hohe Einkommen erwirtschaftet, die auch für Kunst ausgegeben werden.<sup>617</sup> Dabei wird das Geld zur Vermehrung des eigenen Vermögens angelegt, unter anderem in Kunst zu Höchstpreisen (vgl. Kunstauktionspreisrekorde).<sup>618</sup>

Die Attraktivität der Kunst beruht auf verschiedenen, gesellschaftlich bedingten Aspekten, im besonderen auf der visuellen Orientierung, der Dominanz des Sehens vor anderen Sinnen<sup>619</sup>. Die hohe Symbolkraft von Kunst und ihre Ausstrahlungskraft („Aura“) ist ebenfalls von Bedeutung. Die Symbolkraft von Kunst ist *sui generis* nachvollziehbar. Die von Walter Benjamin formulierte „Aura“ eines Kunstwerks<sup>620</sup> wird subjektiv empfunden.

Der Kunstinteressent hat bestimmte Erwartungshaltungen an die Kunst. Kunst kann neben der Ausstattung von Räumlichkeiten potenziell verschiedene Funktionen für die Zielgruppe erfüllen. Dazu zählt die Möglichkeit, Identität

---

[http://www.cashkurs.com/Detailansicht.80.0.html?&cHash=e57d375043&tx\\_t3blog\\_pi1\[daxBlogList\]\[showUId\]=9555](http://www.cashkurs.com/Detailansicht.80.0.html?&cHash=e57d375043&tx_t3blog_pi1[daxBlogList][showUId]=9555) {abgerufen 18.01.2012}

<sup>617</sup> Die globalen Geldströme und die Wirtschaften werden ständig von Finanzmarktakteuren (Tradern) analysiert, um Daten für mögliche Handelstransaktionen zu gewinnen. Vgl.: <http://www.eto.ro.de/lernzentrum/den-globalen-geldfluss-verstehen.aspx> (abgerufen 18.01.2012); in der Finanzbranche an der Wall Street New York wird durchschnittlich ca. 350.000 US-Dollar jährlich verdient; <http://gehaltsreporter.de/gehaelter-von-a-bis-z/199.html>; ferner: DIE WELT, 21.01.2012, Finanzen, S. 21, Berlin: Axel Springer.

Im Vgl. zu diesen Durchschnittswerten, erhalten langjährige Mitarbeiter deutlich mehr; der US-amerikanische Hedgefonds-Manager John Paulson hatte 2010 5. Milliarden US-Dollar verdient. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,742268,00.html> {abgerufen 19.01.2012}. Weiterhin: Die neue Kunstmesse „Greenwich Art 2011“ richtet sich insbesondere an Kunstsammler aus der Finanzbranche; der Eintritt zum Eröffnungsabend am 15.09.11 im Ox Ridge Hunt Club in Conneticut kostete 200 US-Dollar. „Als besondere Attraktion sollen Wallstreet-Banker, „Hedgies“ und andere Millionäre ihre Häuser öffnen, um Museumsdirektoren, Kuratoren und eingeladenen Gästen ihre privaten Kunstschatze vorzuführen.“ Das bestätigt die Aussage von Harry Lübke, Galerist Eigen + Art, Leipzig/Berlin/New York, 2010 gegenüber der Verfasserin, dass viele Kunstwerke ab dem sechsstelligen Preisbereich insbesondere von Finanzmarktakteuren gekauft werden. Das gilt nachvollziehbarer Weise gleichermaßen für Besitzer großer Vermögen auch außerhalb der Finanzbranche. Vgl. ferner: [http://www.art-magazin.de/kunstmarkt/40862/hedgefonds\\_messe\\_new\\_york](http://www.art-magazin.de/kunstmarkt/40862/hedgefonds_messe_new_york) {abgerufen 19.01.2012}; vgl. auch: [www.greenwich-art.com](http://www.greenwich-art.com)

<sup>618</sup> Anstatt vieler: „Seit jeher spülen Krisen Milliarden an Fluchtkapital in den Kunstmarkt - Die Angst vor Inflation motiviert zum Kunstkauf.“ <http://derstandard.at/1271377227160/Kunstkauf-Rekordrausch-und-Millionengraeber> {abgerufen 18.01.2012}; weiterhin: „Investoren flüchten in Kunst. Die schwächelnden Auktionsmärkte bescheren den Auktionshäusern hohe Umsätze. Der Markt für zeitgenössische Kunst der obersten Preisklasse hat sich 2011 mit einer Wertsteigerung von 35 % als Ausweichmöglichkeit für Financial Times Deutschland 02.01.2012, Rubrik Geldanlage Portfolio, S. 21. Hamburg: G + J Wirtschaftsmedien

<sup>619</sup> Vgl. Scholpp, Hadumoth Radegundis (2004): Das Sehen als Medium menschlicher Bildungsprozesse. Dissertation Universität München 2001, veröffentlicht 2004 München: Herbert Utz Die historische Dominanz visuellen Sinns wird in Kap. 1.1.1, S. 33 ff. dargelegt.

<sup>620</sup> Nach Walter Benjamin wirkt die Kunst als originales Einzelwerk und ist an Tradition und Rituale gebunden. Die Einschätzung, dass der Umgang mit Kunst rituellen Charakter haben kann, ist hypothetisch, aber eine detaillierte Begründung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Vgl.: Benjamin, Walter (1936): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. In: Helmes, Günter/Köster, Werner (Hg.): Texte zur Medientheorie. S. 163-190. Stuttgart: Reclam 2002

oder Lebenssinn zu stiften (Kunstsammeln als Aufgabe). Kunst bietet eine alternative Sphäre zum Arbeitsleben und zum Alltag, sie fungiert epochenübergreifend als Zeitfenster und dient als Anregung in ästhetischer und geistiger Hinsicht.

Kunst erfüllt für die Zielgruppe weitere soziale, geistige und finanzielle Bedürfnisse. Es sind zum einen die Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Klasse<sup>621</sup>, der Wunsch nach Abgrenzung und Repräsentation<sup>622</sup> sowie gesellschaftlicher Führungsanspruch zu nennen. Über Kunst werden Kontaktmöglichkeiten und Kommunikationsanlässe geschaffen. Der soziale Aspekt findet seinen Ausdruck im Beitrag zum Gemeinwohl, der durch Kunst-Stiftungen möglich ist,<sup>623</sup> oder im Bildungsgedanken und Bildungsanspruch, sofern Kunst zur persönlichen Weiterbildung genutzt wird. Monetäre Aspekte wie Spekulation<sup>624</sup>, Investition<sup>625</sup>, alternative Asset-Klasse<sup>626</sup>, Geldanlage in Sachwert

---

<sup>621</sup> Kunstbesitz demonstriert den Besitz von Geldvermögen (vgl. Kunstauktionspreise).

<sup>622</sup> „Eine zunehmende Bedeutung spielen (beim Kunstkauf) (...) die sogenannten „Geltungskonsumenten“, die Kunst als ultimatives Element ihres gehobenen Lebensstils kaufen. Diesen Sammlertypus gab es schon früher, aber nicht in diesem Umfang“, Ulrich Guntram Vorstandsvorsitzender der AXA-Art-Gruppe, Spezialversicherungsunternehmen für Kunst. Zit.in.: van Bennisen, Silvia et a. (2009), S. 301 f.

<sup>623</sup> Von allen deutschen Stiftungen haben ca. 15 % zum Stiftungszweck Kunst und Kultur.

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V., Berlin, [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org).

Vgl. weiterhin: Diagramm „Verteilung der Stiftungszwecke“, in: Gold, Dagmar / Ostermayer, Eberhard (7+8/2008): Stiftung zur Förderung eines Lebenswerks. Das neue Stiftungsrecht eröffnet attraktive Möglichkeiten, auch für Kunstsammler“, in: Performance Finanzmagazin, S. 73. Regensburg: Callas Media

<sup>624</sup> Bsp.: „Spekulation mit Kunst. Die traurige Erfolgsgeschichte der Spekulation mit einem Künstler: Die Edition der 110 „Fuji“-Gemälde von Gerhard Richter“. 29.10.2005, Faz.net <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunstmarkt/spekulation-mit-kunst-die-traurige-erfolgsgeschichte-der-spekulation-mit-einem-kuenstler-die-edition-der-110-fuji-gemaelde-von-gerhard-richter-1279530.html> {abgerufen 18.01.2012}

<sup>625</sup> Der Kunstinformationsdienst [www.artprice.com](http://www.artprice.com) führt eine eigene Rubrik „Kunst-Investment“; Weiterhin: Durch das Vorbild einiger Investoren, Kunst als Vermögenswert zu sehen, sind Kunstbörsen entstanden. Die chinesische Regierung gründete 2009 den Shenzhen Cultural Assets and Equity Exchange (SZCAEE) – vgl.: [www.sotcbb.com](http://www.sotcbb.com).

In Frankreich hat Pierre Naquin den Art Exchange gegründet; Januar 2011 wurden durch die Böse die ersten tausend Anteile an Werken von Sol Lewitt und Francesco Vezzoli angeboten. In: Kunstmarkt Tendenzen 2010, artprice, S. 6. Vgl.: [www.aexchange.net](http://www.aexchange.net).

<sup>626</sup> Börsen-Zeitung 12.10.2011, Hg.gem. Wertpapier-Mitteilungen, Frankfurt am Main: „Kunst ist als alternative Assetklasse im Kommen. (...) Neben traditionellen Käufern entsteht eine neue Generation von Sammlern, die einen erheblichen Teil ihres Vermögens in Kunst anlegen und die Investition mehr und mehr als interessante Finanzanlage betrachten, die eine geringe Korrelation zu traditionellen Assetklassen aufweist. Dabei kann sich das Portfolio an Sammlerobjekten aus diversen Kunstgegenständen zusammensetzen. (...) Die zunehmende Komplexität und Unsicherheit der traditionellen Investmentmärkte veranlasst viele Anleger dazu, sich wieder Dingen zuzuwenden, zu denen sie einen echten Bezug aufbauen können, die aber gleichzeitig finanzielle Sicherheit und eine hohe Anlagerendite bieten. (...) Kunst behauptet sich: Mit der Absicht, das Vermögen vor Wertverlust zu schützen, wurden auch in der Finanzkrise langfristige Investitionen in Sachwerte getätigt. Dies bestätigt auch der neueste Report The European Fine Art Fair (TEFAF) <http://www.boersenzeitung.de/index.php?li=1&artid=2011196329&titel=Kunst-ist-als-alternative-Assetklasse-im-Kommen> {abgerufen 18.01.2012}

Kunst<sup>627</sup> (Anh. IV, Abb. 9) sind ferner von Bedeutung, häufig auch als rationale Rechtfertigung für die emotionell getroffene Entscheidung, Kunst zu kaufen.

Das Kunstinteresse der Zielgruppe richtet sich im Wesentlichen auf zwei Sparten: zum einen auf Zeitgenössische Kunst anerkannter, bedeutender Künstler und zum anderen auf Kunst der Moderne / Kunst nach 1945<sup>628</sup>, aber nur Spitzenstücke.

Zeitgenössischer Kunst können spezifische Merkmale zugeordnet werden. Das sind der Innovationsgedanke, die Zukunftsorientierung und die Offenheit für Veränderungen, die durch Gegenwartskunst ausgedrückt werden. Mit aktueller Kunst werden positiv besetzte Eigenschaften verbunden, die durch folgende Attribute ausgedrückt werden: neu, vital, dynamisch, überraschend und provokativ. Auch „junger Esprit“, Zeitgeist und Internationalität werden mit *Contemporary Art* in Verbindung gebracht.

Kunst der Moderne und Kunst nach 1945 kann für die Zielgruppe verschiedene, positiv assoziierte Aspekte repräsentieren: kulturelles Erbe, kulturelle Identität, Bildungsanspruch, Gelehrsamkeit, museale Weihe, abgesicherte Bedeutung, erwiesener Wert und Traditionsverbundenheit.

**Fazit:** Die Zielgruppe, die für Kunst-Engagements von Wirtschaftsunternehmen infrage kommt, ist deshalb für Kunst, insbesondere für zeitgenössische

---

<sup>627</sup> Mehr als die Hälfte der Deutschen hält Geldanlagen in Sachwerte für einen besseren Vermögensschutz als Investment in Aktien, Anleihen oder Lebensversicherungen. Eine Sachanlage in Kunstwerke kommt für 21 % der Befragten infrage. Ergebnis einer Studie 2010, befragte Personen 1000, Packenius, Mademann & Partner GmbH, Düsseldorf. Vgl. auch: [www.pmponline.de/](http://www.pmponline.de/). In: Gold, Dagmar (09/2011): Kunst als Vermögensschutz. Performance Magazin, S. 67. Regensburg: Callas Media.

Ein Indikator ist der Mei Moses Index der Kunstverkäufe weltweit. „Der von den New Yorker Professoren Jianping Mei und Michael Moses entwickelte Mei Moses All Art Index zeigt steil nach oben. Er wuchs 2010 um 16,6 Prozent und liegt damit über dem Standard & Poor's 500 TR, dem Performanceindex der 500 größten börsennotierten US-Unternehmen, mit 15,1 Prozentpunkten.“

<https://www.deka.de/decontent/finanzmarkt/boersennews/detailnews.jsp?id=790473&auswahl=4> {abgerufen 18.01.2012}.

Vgl. weiterhin: Gold, Dagmar (09/2011): Kunst als Vermögensschutz. S. 66-68. In: Performance Magazin. Ebd.

„Wir halten die Anlageklasse Kunst (...) für einen existenziellen Beitrag zum langfristigen Werterhalt eines Vermögens.“ Heiko Löschen, Geschäftsführer Packenius, Mademann & Partner GmbH, Interview mit Dagmar Gold, ebd. S. 68

<sup>628</sup> Als neues Sammelgebiet beginnt sich in letzter Zeit die Sparte Kunst des 19. Jahrhunderts zu festigen. Vgl. Auktion Villa Grisebach, Berlin, am 22.12.2011: 2011 wurden in der Villa Grisebach wieder zahlreiche Zuschläge über der Millionengrenze erzielt. Darüber hinaus gelang die erfolgreiche Etablierung einer eigenen Auktion für die Kunst des 19. Jahrhunderts.“ <http://www.villa-grisebach.de/de/presse/pressemitteilungen/im-jubilaeumsjahr-an-der-spitze/> {abgerufen 18.01.2012}



Kunst, empfänglich, weil sie damit gesellschaftliche und monetäre Kriterien verbindet, die in ihrem eigenen Wertekanon wichtig sind. Kunst gilt für sie als Statussymbol und Ausweis über Geschmack, Vermögen und Macht.<sup>629</sup> Das Interesse für zeitgenössische Kunst ist international verbreitet.<sup>630</sup> Indem sich die Zielgruppe mit zeitgenössischer Kunst beschäftigt, zeigt sie Risikofreude und die Überzeugung, in der Entscheidung die richtige Wahl getroffen zu haben.

Es wurde mit den vorangegangenen Ausführungen versucht nachzuweisen, weshalb die von den kunstfördernden Unternehmen angepeilte Zielgruppe potenziell für Kunst, insbesondere für Gegenwartskunst, empfänglich ist und weshalb infolgedessen ein unternehmerisches Kunst-Engagement wirkungsvoll sein kann.

#### **4.3 Die Dynamik der Internationalisierung und ihr Einfluss auf das Kunst-Engagement**

Die Folgen der Globalisierung, und damit der verschärfte internationale Wettbewerb bei gleichzeitig höherer Komplexität<sup>631</sup>, haben einen indirekten Einfluss auf die Einführung und Konzeptionisierung von Kunst-Engagements international agierender Unternehmen. Die globale wirtschaftliche Vernetzung wird durch die beiden Trends getrieben, dass die Bedeutung transnationaler Unternehmen wächst und der Einfluss globaler Institutionen immer stärker wird.<sup>632</sup> Eines der weltweiten Institutionen, die im Zusammenhang der vorliegenden

---

<sup>629</sup> Peter Sloterdijk kommentiert kritisch den statusorientierten, vermögenden Kunstinteressenten: „Der Wertmagnetismus versetzt inzwischen ein wahrnehmbares Publikum in eine kleine Hitze. Wer jemand sein will, eröffnet in seinem Inneren ein Konto für die Kunst. (...) Das Ich (...) wird zum Anlageplatz für Werte und Bedeutungen. Nur ein kontoförmiges Selbst eigent sich für die Gutschreibung wertförmiger Kunst. Hätte ich nicht schon die Ichform eines möglichen Besitzers von Werken und Werten, so besäßen die Werke für mich keinen Wertappeal. Ich habe ein Konto, ich bin ein Konto, ich buche auf mir meine Guthaben. Ein Werk wird für mich in dem Maß bedeutend, wie ich seinen Wert auf mir buchen kann.“ In: Sloterdijk, Peter (2007): Der ästhetische Imperativ. S. 405 f. Hamburg: Philo & Philo Fine Arts | EVA

<sup>630</sup> Yves Carcelle, Leiter des Unternehmens Louis Vuitton, 2009 in einem Interview auf die Frage, ob Kunst mehr und mehr zum Global Player werde: „(...) Sammler und Künstler findet man heute überall auf der Welt. Die Begeisterung für zeitgenössische Kunst breitet sich sehr schnell aus. Jedes Jahr entdecken neue Menschen überall auf der Welt – auch in den Schwellenländern – ihre Leidenschaft für die Kunst. (...) In vielen Ländern (nicht nur in China, sondern auch in Indien, in Korea, im Mittleren Osten etc.) eröffnen sich mit der zeitgenössischen Kunst zahllose Perspektiven.“ Zit.in.: van Bennisen, Silvia u.a. (2009): S. 299,

<sup>631</sup> Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. S. 16. Frankfurt a. Main: F.A.Z. Verlag

<sup>632</sup> Niggemann, Karl A. (2008): Globale Vernetzung – auch bei bankenunabhängiger M&A-Beratung. In: IfW-Forum Informationsdienst Nr. 17, Meinerzhagen: Institut für Wirtschaftsberatung

Arbeit relevant ist, ist der internationale *Corporate Sustainability Index* (Nachhaltigkeits-Index), zu dem in Kap. 4.2.2 ausführlich Stellung genommen wurde. Die Unternehmen der Fallbeispiele sind allesamt transnationale Unternehmen, welche der Dynamik der Internationalisierung ausgesetzt sind.<sup>633</sup> Der Nachhaltigkeits-Index ist einer dieser Einflüsse, die für die zukünftigen weltweiten Aktivitäten der Unternehmen eine Rolle spielen.

International tätige Unternehmen bemühen sich um die besten Mitarbeiter für ihre Standorte, um die Wettbewerbsfähigkeit und ihren wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Vor allem in Asien sei es „extrem schwierig, gute Leute zu bekommen.“<sup>634</sup> Doch „auch in Europa müsse man sich heute im Krieg um die besten Talente etwas einfallen lassen.“ Der Vorstandsvorsitzende eines multinationalen Konzerns konstatiert: „Es gibt immer jemanden, der mehr Geld bietet. Da müssen wir mit anderen Mitteln dagegenhalten“.<sup>635</sup> Der demographische Faktor und die Mobilität vieler Arbeitnehmer haben in Deutschland einen deutlichen Einfluss darauf, dass Wirtschaftsunternehmen stärker um qualifizierte Mitarbeiter werben müssen als noch vor zehn oder mehr Jahren. Gut ausgebildete Akademiker bleiben nicht notwendigerweise in ihrem Heimatland oder an einen Standort; weder ist das in Deutschland noch im Ausland der Fall.<sup>636</sup> Deshalb versuchen Wirtschaftsunternehmen, besonders in Deutsch-

---

<sup>633</sup> Auch die Helaba als Landesbank Hessen-Thüringen ist durch ihre Investitionstätigkeit international aktiv: Laut der Ragingagentur Standard & Poor's hat die Helaba in den USA in erheblichem Umfang in gewerbliche Immobilien investiert (wovon ca. 5 Mrd. Euro an Außenständen bestehen). *Financial Times Deutschland*, 09.09.2011, S. 18. Die DekaBank als Investitionsbank der Sparkassen gehört seit Anfang 2011 vollständig den deutschen Sparkassen. Möglicherweise legen diese neuen Eigentümer in Zukunft weniger Gewicht auf das internationale Kapitalmarktgeschäft. Der Einfluss der möglicherweise dann schwindenden globalen Wirkungsfelder der Deka kann in der vorliegenden Arbeit noch nicht berücksichtigt werden. Vgl: *Financial Times Deutschland*, Rubrik Finanzmärkte, S. 19, 09.09.2011.

<sup>634</sup> Rorstedt, Karsten, Vorstandsvorsitzender der Henkel AG & Co. KGaA. In: *Financial Times Deutschland*, 27.09.2011, Seite 2. Hamburg: G+J Wirtschaftsmedien AG & Co. KG.

<sup>635</sup> Rorstedt, Karsten. Ebd.

<sup>636</sup> Die Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland wird schon bis 2015 deutlich sinken und bis zum Jahr 2030 sogar drastisch zurückgehen. Darüber hinaus emigrieren jährlich ungefähr 150.000 gut ausgebildete junge Erwachsene, welche dem deutschen Arbeitsmarkt dann nicht mehr zur Verfügung stehen. Die zunehmende Auswanderung von Deutschen war Gegenstand einer empirischen Untersuchung an der Universität Göttingen. Pape, Ulrike (1/2007): Studie: Auswanderung aus Deutschland – Motive, Erwartungen und Erfahrungen. [http://www.migration-info.de/mub\\_artikel.php?Id=070109](http://www.migration-info.de/mub_artikel.php?Id=070109) {abgerufen 16.02.2011}. Ferner: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Hg. (11/2009): Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 4. Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen. S. 10. Download im Internet. [www.statistikportal.de](http://www.statistikportal.de). Vgl. auch: <http://www.welt.de/politik/article3813806/Einwanderung-Werklug-ist-meidet-Deutschland.html> {abgerufen 16.02.2011}: „Deutschland steckt in einem Dilemma: Jedes Jahr wandern mehr hoch qualifizierte Fachkräfte aus. Während andere Länder von der deutschen Bildungselite profitieren, machen gut ausgebildete Ausländer einen Bogen um die Bundesrepublik. Die Folgen für die Wirtschaft sind fatal.“

land, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen<sup>637</sup> und Mitarbeiter mit „weichen Faktoren“ an sich zu binden.<sup>638</sup> Dazu können attraktive Kunst-Engagements einen Beitrag leisten. Kunst-Engagements dienen in den ausländischen Niederlassungen dazu, wie die Fallbeispiele gezeigt haben, um eine kulturelle Identität der Mitarbeiter vor Ort zu unterstreichen, aber auch um die Kultur des Hauptstandorts Deutschland ausländischen Mitarbeitern nahezubringen, dadurch die Verbindung zum Unternehmen zu stärken und einer häufigen Mitarbeiterfluktuation vorzubeugen.

Es stellt sich die Frage nach der Globalisierung der Kunst selbst. Die Soziologin Nina Tessa Zahner<sup>639</sup> vertritt die Auffassung, dass die Globalisierung der Kunst nicht mit einer Idee einer Weltsprache der Kunst einhergehe: „Die reale Globalisierung vollzieht sich auf strukturelle Weise und bringt anstelle einer einheitlichen Formsprache unüberschaubar viele individuelle Ausformungen hervor. Dabei bezieht sie sich auf Martin Damus' Äußerung: „Global hat sich nicht *eine* künstlerische Ausformung durchgesetzt oder eine Kunst, die bestimmte Ausformungen (...) ausschließt, sondern ein der Industrievergesellschaftung angepasster Kunstbetrieb.“<sup>640</sup> Der New Yorker Ökonom Jagdish Bhagwati legt in einem Interview über die Rolle der Kunst in der globalisierten Gesellschaft dar, dass Kunst zwischen den Kulturen Brücken bauen könne.<sup>641</sup> Tatsächlich spielt zeitgenössische Kunst gerade in den westlichen Industrieländern, aber auch in China, eine große kulturelle und wirtschaftliche Rolle<sup>642</sup>.

---

<sup>637</sup> Die Arbeitgeberattraktivität ist ein wesentliches Thema für die großen Wirtschaftsunternehmen und wird in regelmäßigen Auswertungen erfasst und aktualisiert: Für Wirtschaftswissenschaftler liegt BMW auf Rang 6 vor Siemens auf Rang 11 bzw. für Ingenieure auf Rang 2 (BMW) und Rang 5 (Siemens). Diese Rangliste bezieht sich auf eine Umfrage unter Universitätsabsolventen in Deutschland. Quelle: Trendence, Graduate Barometer 2011, Business and Engineering Edition. In: Manager Magazin S. 115, Ausgabe 05/2011. Vgl. auch: <http://www.manager-magazin.de/arbeitgeber>

<sup>638</sup> Kunst gewinnt als Standortfaktor für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. „Kulturell besser versorgte Gebiete haben es leichter, qualifizierte Arbeitskräfte mit ihren Familien anzuziehen.“ In: „Kulturmarken – langfristige Investitionsmärkte für Ihr Unternehmen“. <http://www.kulturmarken.de> {abgerufen 05.03.2011}

<sup>639</sup> Zahner, Nina Tessa (2006): Die neuen Regeln der Kunst. Andy Warhol und der Umbau des Kunstbetriebs im 20. Jahrhundert. S. 288. Frankfurt a. Main/New York: Campus

<sup>640</sup> Damus, Martin (2000): Kunst im 20. Jahrhundert. Von der transzendierenden zur affirmativen Moderne. S. 402 + 404. Reinbeck b. Hamburg: Rowohlt

<sup>641</sup> Ferner: „Die bildenden Künste (...) ermöglichen es, (...) in die Schuhe anderer zu schlüpfen, deren Fried und Leid zu teilen.“

In: von Bennigsen, Silvia u.a. (2009): Kunst Global, S. 288.

<sup>642</sup> Insgesamt nahmen die Kunstverkäufe auf Auktionen 2011 in diesen Ländern zu: „2011 was the most prolific year ever recorded for the global art market. Whereas financial markets closed the year 1% down (S&P 500) with an 18% drop between July and October, the art market posted a 15% increase in revenue in 2011.“ (2011 war das erfolgreichste Jahr auf dem globalen Kunstmarkt überhaupt. Während die Finanzmärkte mit 1 % im Minus schlossen (S&P 500) bei einem Rückgang von 18 & zwischen Juli und Oktober, verzeichnete der Kunstauktionsmarkt eine Steigerung von 15 % in 2011.)

Das erklärt, weshalb ein unternehmerisches Kunst-Engagement in diesen Ländern wirkungsvoll sein kann. In einem dynamischen internationalen Umfeld basiert, nach Lothar Rolke und Ansgar Zerfaß, der finanziell messbare Markterfolg von Unternehmen nicht nur auf materiellen, sondern auch auf immateriellen Einflussfaktoren „wobei letztere in der globalisierten Dienstleistungsgesellschaft stark an Bedeutung gewinnen“.<sup>643</sup> Einem Kunst-Engagement als immaterieller Einflussfaktor kann demnach ein wachsender Stellenwert im globalen Umfeld zugemessen werden; Stefan Horsthemke von dem Kunstversicherer AXA Art, Köln, bestätigte in einem Interview diese Einschätzung, dass durch die Globalisierung für alle Teilnehmer in der Kunstwelt eine „ganz neue Dynamik“ entstehe.<sup>644</sup>

#### 4.4 Wirtschaft und Kunstwelt: Synergien oder Zielkonflikte?

Die Fallbeispiele legen nahe, dass produktive Wechselbeziehungen und Synergien durch die Zusammenarbeit im Feld von Kunst und Wirtschaft geschaffen werden können. Kunst-Engagements stehen indessen im Spannungsfeld von Zielkonflikten. Als Subsystem des marktwirtschaftlichen Systems unterliegt ein privates Wirtschaftsunternehmen den ökonomischen Sachzwängen in einem umkämpften globalen wirtschaftlichen Umfeld, andererseits werden Unternehmen als gesellschaftliche Wertschöpfungs- und verteilungsorganisationen mit vielfältigen Ansprüchen in den gesellschaftlichen Brennpunkt gerückt.<sup>645</sup> Ein privates Wirtschaftsunternehmen verfolgt mit seinem Firmenzweck

---

China dominiert zunehmend den internationalen Kunstmarkt vor USA und Europa:

„In 2011, the ultra-top end of China’s art market generated 51% of the world’s total art market revenue with approximately 1600 auction lots.“ (2011 generierte die Spitze im chinesischen Kunstmarkt 51% des gesamten Weltkunstmarkts.“ Unter den Spitzenlosen der teuersten Kunstauktionserlöse 2011 rangierten auf Platz 1 bis 3 chinesische Künstler noch vor Picasso und Andy Warhol. 10 der 15 am meisten nachgefragten Künstler sind chinesischer Herkunft. In: Art Market Insight, Januar 2012, [www.artprice.com](http://www.artprice.com).

<sup>643</sup> Rolke, Lothar / Zerfaß, Ansgar: Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen. In: Pfannenberg, Jörg u.a. (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation, S. 50. Frankfurt a.M.: F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen

<sup>644</sup> Stefan Horsthemke, Geschäftsführer des Kunstversicherers AXA Deutschland, in einem Interview auf die Frage nach den Auswirkungen der Globalisierung auf die Kunstwelt: „Von der Globalisierung profitieren alle: als Erstes erfahren die Künstler – allerdings nur die Topriege von ungefähr 200 wirklich etablierten Künstlern – heute internationale Anerkennung. Dann die Sammler: Sie verteilen sich auf der ganzen Welt und sind jetzt sowohl vor Ort, aber auch an anderen Orten in der Lage, ihrem Kunstinteresse nachzukommen. Das trifft auch auf die Museen zu, die sich nicht nur durch den internationalen Ausstellungsverkehr, sondern auch durch weltweite Dependancen positionieren. (...) Durch die Globalisierung entsteht für alle eine ganz neue Dynamik.“ In: van Bennis, Silvia u.a. (2009), S. 305,

<sup>645</sup> Ulrich, Peter: Corporate Citizenship oder: Das politische Moment guter Unternehmensführung in der Bürgergesellschaft. In: Corporate Citizenship in Deutschland (2010), a.a.O. S. 139

die Gewinnerzielung. Ausgaben, die nicht erkennbar diesem Zweck dienen, sind gegenüber den Eigentümern und Anteilseignern nicht zu vertreten. Andererseits müssen sich Unternehmen in Bezug auf Normen, Erwartungen und Leitbilder der institutionellen Umwelt und der Gesellschaft, letztendlich auch der eigenen Mitarbeiter, rechtfertigen. Von den größten Unternehmen in Deutschland, aber auch weltweit, gibt es keine einzige Organisation, die nicht eine Abteilung Corporate Social Responsibility, auch bezeichnet als Verantwortung oder Gesellschaftliche Verantwortung, eingerichtet und in ihre Unternehmensstrategie integriert hat. Es heißt, gesellschaftliche Verantwortung für Wirtschaftsunternehmen sei wichtiger als die ausschließliche Ausrichtung am Shareholder-Value.<sup>646</sup> Gesellschaftliche Verantwortung ist zu einem normativen Begriff geworden und gilt als ethisch – in vielen Fällen glaubhaft (Siemens-Stiftung) – motiviert. Es stellt sich indes die Frage, was an einem Verhalten „moralisch“ sein kann, dass auf Belohnung aus ist. Indem ein Unternehmen qua definitionem auf Gewinnmaximierung zielt, müssen alle Aktivitäten, auch CSR, letztendlich der Gewinnerzielungsabsicht untergeordnet werden als autonome Selbstbindung, die auf lange Sicht die Unternehmensinteressen befördert. Die Erwartungshaltung der Gesellschaft spiegelt sich in der CSR-Abteilung wieder. Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisations- theorie beschäftigen sich mit diesem Zielkonflikt zwischen gesellschaftlicher Legitimität, also der Erfüllung gesellschaftlicher Anforderungen, und der Wirtschaftlichkeit und Gewinnmaximierung. Demnach bestehen unterschiedliche Erwartungen, die sich gegenseitig ausschließen können oder nicht mit den Erfordernissen einer effektiven und effizienten Leistungserbringung vereinbar sind. Nach Jörges/Süß übernehmen Organisationen deshalb dem Anschein nach erwartete Strukturen und Verhaltensweisen. Tatsächlich entkoppeln sie jedoch die verschiedenen Bereiche voneinander.<sup>647</sup> Der Interessenkonflikt

---

<sup>646</sup> Nach einer weltweiten Umfrage der amerikanischen PR-Agentur Edelman unter 5.000 Personen mit Hochschulabschluss und hohen Jahresgehältern „verprellen Unternehmen mit starrem Blick auf den Kapitalmarkt offenbar die internationale Leistungselite“. 90 % der deutschen Befragten gaben an, dass Konzerne im Einklang mit den Interessen der Gesellschaft handeln sollten und dabei im Zweifel Aktionärsinteressen zurückstellen. Mit diesem Wert lagen die Deutschen weltweit an der Spitze. In den USA lagen die Werte nur etwas niedriger. Das Fazit der Studie lautet: Unternehmen müssen ihre Strategie und Unternehmenskommunikation stärker an den Teilnehmern in der Gesellschaft ausrichten. In: Financial Times Deutschland, S. 5, 26.01.2011.

<sup>647</sup> Jörges-Süß, Katharina / Süß, Stefan (2004): Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisationstheorie. In: Das Wirtschaftsstudium 33, 3/2004, S. 316-318. Universität Duisburg-Essen, FB Wirtschaftswissenschaften. Der Neo-Institutionalismus entwickelte sich aus der Schrift „How Institutions Think“ von Mary Douglas, die als Vorlesungsreihe 1986 an der Syracuse University New York gehalten wurde. Vgl.: gleichnamige Publikation der Syracuse University Press, New York. Mary Douglas erörtert die Frage, wie

kann nur symbolisch gelöst werden. Die übergeordnete Abteilung Corporate Communication ist bewusst von dem operativen Geschäft, darunter auch die Bereich PR und Marketing, getrennt. Die Abteilung Kunst-Engagement ist als Teil einer fortwährenden symbolischen Anpassung zu werten, die im Rahmen der CSR stattfindet.

Durch die notwendige Differenzierung im wirtschaftlichen Umfeld und der zwangsläufigen Angleichung, wenn viele Unternehmen ähnliche Maßnahmen ergreifen, entsteht ein Konflikt. Die weltweite Implementierung von CSR in Unternehmen ist Ausdruck eines Prozesses, der als Isomorphismus bezeichnet wird, wodurch die Strukturen und Entscheidungen der Wirtschaftsunternehmen homogener werden. Einen Isomorphismus durch (vermeintlichen) Zwang scheint es im Bereich der Nachhaltigkeit und CSR zu geben, denn kein Großunternehmen kann es sich anscheinend leisten, auf CSR zu verzichten (auch aufgrund des Corporate Sustainability Index<sup>648</sup>). Indem mit CSR die Legitimation gegenüber der Umwelt als allgemeinverbindliches Ziel formuliert wurde, ist anscheinend ein Realitätsmythos erzeugt worden. Die Implementierung von CSR wurde seit den Anfängen (Siemens) zur sich selbst bestätigenden Konvention und schließlich zur Institution. Eine Studie zur Wirkungsmessung von CSR aus Sicht von Unternehmen hat ergeben, dass die gewünschten Effekte in der Gesellschaft nicht erreicht werden. Die Komplexität des CSR verhindere, die Adressaten in wünschenswerter Anzahl zu erreichen. Auch wurde konstatiert, dass in der Gesellschaft ein schwaches Bewusstsein für CSR ausgebildet sei, die Bedürfnisse der Adressaten nicht hinreichend bekannt seien und es ein Glaubwürdigkeitsproblem („Greenwashing“) gäbe<sup>648</sup>. Eine Studie aus Sicht der Adressaten in der Gesellschaft ist bislang nicht bekannt.

Bei der Implementierung von Kunst-Engagements handelt es sich weniger um einen zwangsläufigen, als um einen mimetischen Prozess, den Isomorphis-

---

soziale Institutionen und kognitive Prozesse zusammenhängen; wichtige Entscheidungen werden von Institutionen getroffen, deren soziale Gestaltung auf die Ergebnisse einwirkt. Aus einer Komplementarität oder Hierarchie entstehen Institutionen, die schließlich als allgemeingültig akzeptiert werden. Institutionen übernehmen für die Gesellschaft die Klassifizierung für den Einzelnen, der in diesem Aspekt seine Unabhängigkeit verliert. Die Deutungshoheit wird dieser Institution überlassen.

<sup>648</sup> Pratt, Nadine / Wagner, Thomas / Beckers, Sarah (Mai 2012): CSR-Kommunikation im Wandel. Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen, Wuppertal: Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP), S. 24. Anm: Das Argument des „Greenwashing“ besteht, obwohl ca. 15 % der Unternehmen NGO's beschäftigen.

mus durch Nachahmung. Zahlreiche Kunst-Engagements sind erst in den letzten zehn Jahren initiiert worden. Gegenwärtig betreibt in Deutschland ein Viertel der großen Unternehmen im Rahmen ihrer CSR ein Kunst-Engagement; international ist es ein Drittel. Konzeptionelle Unterschiede der Engagements können zur Differenzierung des Unternehmens in einem Umfeld der Angleichung beitragen. Wenn eine Differenzierung zu traditionellen Formen der Kunstförderung angestrebt wird, fokussiert ein Kunst-Engagement eher auf junge, unbekannte Künstler oder avantgardistische künstlerischen Positionen. Diese Kunstrichtungen stehen möglicherweise der Erwartungshaltung der Mitarbeiter entgegen. Dadurch kann es zu Irritationen aufgrund unterschiedlicher ästhetischer Normen des Unternehmens, der Mitarbeiter oder der Kunden und Öffentlichkeit kommen. Die Begegnung mit Aktueller Kunst jenseits des Etablierten und Musealen kann sogar zu einem Dissens der Mitarbeiter untereinander führen. Diesen Konflikt aufzulösen ist das Bemühen der Kunstvermittlung im Unternehmen.

In den Experteninterviews wurde mehrfach die Notwendigkeit der gleichberechtigten Partnerschaft bei den Kunst-Engagements betont und die Unabhängigkeit der künstlerischen oder kuratorischen Arbeit als Voraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit genannt. Ziel sei es, die Kooperationspotenziale auszuschöpfen und neue Formen der Vernetzung zu erproben, um nicht nur für das eigene Unternehmen etwas zu leisten, sondern auch „um eine der weltweit dichtesten Kulturlandschaften durch konsequente Weiterentwicklung zu stärken“<sup>649</sup>. Es geht darum, die Nutzendimension abzustimmen und gemeinsame Ziele zu definieren. „Ein Netzwerk ist nur sinnvoll, wenn ein Netzwert entsteht.“<sup>650</sup> Damit ist gemeint, dass innerhalb eines Netzwerks ein produktiver Austausch bestehen muss und am Ende mehr herauskommt, als wenn die Partner allein agiert hätten. Somit können neue konstruktive Formen einer Vernetzung entstehen.<sup>651</sup> Der Aspekt der „fairen Partnerschaft“<sup>652</sup> wird auch auf Seiten des Kunstsektors als Grundsatz verstanden. Der „Leipziger Kreis“, eine Vereinigung der Direktoren deutscher Kunstmuseen, verabschie-

---

<sup>649</sup> Walter, Hans-Conrad / Nieuweboer, Eva (Hg.) (2011): Kulturmarken Jahrbuch 2011, S. 5,

<sup>650</sup> Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger, Vortrag 09.02.2011, Fraunhofer-Institut München

<sup>651</sup> Hans-Conrad Walter, Herausgeber des Jahreshandbuchs „Kulturmarken 2011“, stellt fest, dass Kulturarbeiter und Wirtschaftsunternehmen von einer Zusammenarbeit profitieren und erfolgreich neue Formen der Vernetzung erproben würden. Ebd., S. 5

<sup>652</sup> Schlussbericht der Enquête-Kommission Kultur 2007, S. 126,

dete 2006 „Ethische Grundsätze und Leitlinien des Handelns von Kunstmuseen“. Darin ist von verstärkter Bemühung um eine Zusammenarbeit mit der privaten Wirtschaft die Rede mit dem Hinweis auf das „Prinzip fairer Partnerschaft“, womit die Wahrung museumsspezifischer Belange durch die Förderpartner gemeint ist.<sup>653</sup> Zum Thema Professionalisierung der Kunstinstitutionen stellte die Enquête-Kommission Kultur fest: „Hier sind verstärkte Anstrengungen zur Professionalisierung, eingeschlossen die Ebene der Museumsdirektionen, notwendig um den gewandelten Managementanforderungen gerecht zu werden“ – unter Wahrung des wissenschaftlichen Auftrags des Museums.<sup>654</sup> Die Notwendigkeit eines Know-how-Transfers wird sowohl von der Bundesregierung erkannt<sup>655</sup>, als auch von Unternehmensseite, indem für eine Ausweitung der Kooperation mit Unternehmen, die sich für Kunst engagieren, plädiert wird.<sup>656</sup>

Ein weiterer Effekt ist zu beobachten, der durch unternehmerische Kunst-Engagements mit bewirkt wurde: Kunst-Engagements haben zur Dominanz der Bildenden Kunst in der Kulturförderung gegenüber anderen Sparten wie Theater, Musik und Literatur beigetragen. Seit 1989 haben sich Investitionen für Kunst versechsfacht, denn zahlreiche Unternehmen – von Banken bis Industriekonzerne – haben eine eigene Kunstsammlung geschaffen, diese ausgebaut oder fördern Kunstprojekte.<sup>657</sup> Kunst ist für den Einsatz in Unternehmen besser geeignet als andere Sparten, deren Werke nicht ausgestellt und präsentiert werden können.

Die Kunstinstitutionen in Deutschland sind inzwischen auf die Förderung durch Wirtschaftsunternehmen angewiesen. Die öffentlichen Haushalte werden „ohne die Forcierung privatwirtschaftlicher Förderung in Form von Kultursponsoring und ohne die Stärkung bürgerschaftlichen Engagements in Form von

---

<sup>653</sup> Ebd., S. 126

<sup>654</sup> Schlussbericht der Enquête-Kommission Kultur 2007, S. 126,

<sup>655</sup> Schlussbericht der Enquête-Kommission 2007, S. 126,

<sup>656</sup> Hanna Marie Ebert, Managerin Corporate Art der Vattenfall Europe AG: „Der Bund könnte den Unternehmen Modell vorschlagen, wie sie sich stärker in das klassische Kunst-Sponsoring einbringen können. (...) Das Potenzial in der Öffentlichkeit ist auf jeden Fall unterschätzt.“ In: Branchenhearing Kunstmarkt 31.03.2009 im Museum für bildende Künste Leipzig. Initiative Kultur & Kreativwirtschaft der Bundesregierung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

<sup>657</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung, Sparte Kunstmarkt, S. 38. 21.08.2010,



Spenden und Stiftungen nicht gehen.<sup>658</sup> Das ist bereits zu einem großen Teil der Fall: 25 % des gesamten Kulturetats Deutschlands wird von privater Hand getragen. Es ist demzufolge der Trend feststellbar, sich von einem isolierten Verständnis von Kunst lösen und neue ökonomische Ansätze finden.<sup>659</sup>

Unternehmerische Kunst-Engagements werden von Künstlern begrüßt, die auf diese Weise neue Käufer oder Auftraggeber gewinnen, eine Präsentationsplattform für ihre Kunstwerke erhalten und von erhöhter öffentlicher Aufmerksamkeit profitieren.<sup>660</sup> Aber diese Kunstförderung wird auch kritisch gesehen. Michael Hutter befürchtet, dass dadurch die Rezeption von Kunst privater werde und deshalb die Abhängigkeit der Museen vom Willen der Sammler und Sponsoren steige.<sup>661</sup> Zwar befürwortet Hutter, dass die Kunst durch die Anknüpfung an die Wirtschaft eine „autonome Aktivität zu überleben“ erhalte, „ohne vom Wohlwollen der klerikalen, aristokratischen oder bürgerlichen Auftraggeber“ abhängig zu sein, befürchtet indes einen Verlust der Qualität der Kunst, indem sie zum „Spekulationsobjekt“ oder „Konsumartikel“ degradiert werde.<sup>662</sup> Beide Kritikpunkte sind möglicherweise berechtigt<sup>663</sup>, aber in den besonderen Fällen der untersuchten Unternehmen kann dem nicht zugestimmt werden. Die Qualität von Kunst ist schwer messbar und abhängig von den jeweiligen Standards einer Kulturgemeinschaft und ihren Qualitätsmaßstäben, die sich innerhalb der Zeitläufe verändern können.

---

<sup>658</sup> Schlussbericht Enquete-Kommission. S. 126

<sup>659</sup> Im Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ ist von einem Strukturwandel in der öffentlichen und privaten Förderung und Finanzierung von Kultur die Rede.<sup>659</sup> In dem Bericht wird festgestellt, dass „geringere Haushaltsmittel einem gesteigerten Anspruch an (kommunaler) Kulturarbeit gegenüber“ stehen und ferner: „privater Reichtum und öffentliche Armut – nirgendwo ist dieser Widerspruch heute so sehr mit Händen zu greifen wie bei der Kunst. Dem Niedergang der öffentlichen Kulturetats steht eine private Opulenz gegenüber.“<sup>659</sup> Grundsätzlich gelte aus Sicht der Enquete-Kommission, dass die Kunstmuseen „noch mehr auf Kooperation mit Privaten, Stiftungen und Vereinen“ setzen müssten.

<sup>660</sup> Katharina Köpke, Helaba, vor dem Interview während der Führung durch die Kunstsammlung in der Zentrale Frankfurt am Main, 2010;

stellvertr. für viele.; Die Verfasserin im Gespräch mit der Künstlerin Gabriele Langendorf, Frankfurt, die für die Kunstsammlung der Deutschen Bank zwei Auftragswerke geschaffen hat, und diese Auftragswerke als eine „große Ehre“ bezeichnet hat. Die Aufnahme eines Kunstwerks in eine bedeutende Firmenkunstsammlung nobilitiere den Künstler.

<sup>661</sup> Hutter, Michael: Prekäre Werte. Zum Überleben von künstlerischer Qualität auf Märkten.

In: Markowski, Marc / Wöbken, Hergen (Hg.) (2007): *oeconomenta. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*. S. 122. Berlin: Kadmos

<sup>662</sup> Hutter, Michael: Prekäre Werte, S. 118, ebd.

<sup>663</sup> Leihgaben von Museen werden in Einzelfällen von Kunstsammlern als Spekulationsobjekte benutzt. Vgl. anstatt vieler. Kuhn, Nicola: „Gefährliche Leihgaben. Geschenke als Spekulationsobjekte: Wie private Sammler und Kunstmäzene Museen ausnutzen“, *Tagesspiegel online* 29.12.2005; <http://www.tagesspiegel.de/kultur/gefaehrliche-leihgaben/671022.html> {abgerufen 06.02.2012}; ferner: Museen werden als „Durchlauferhitzer“ für Kunstleihgaben benutzt. Maark, Niklas: „Die Jahre der wilden Sammelwut“, *FAZ online* 08.07.2005, <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunst/museen-in-deutschland-die-jahre-der-wilden-sammelwut-1253235.html> {abgerufen 06.02.2012}

Es werden zudem die Motive für ein Kunst-Engagement durch Unternehmen als ein unangemessener oder negativer Einfluss auf die Kunst wahrgenommen. Es wird häufig der Vorwurf der „Instrumentalisierung“ geäußert, wobei der Begriff offensichtlich negativ im Sinne von „als Instrument gebrauchen, missbrauchen“ gemeint ist. Beispielhaft für viele wird aus dem Magazin „Cultura 21“ zitiert: „Die unmittelbare Instrumentalisierung der Kunst ist beim Sponsoring deutlich zu erkennen. Aus der Sicht des Sponsors lassen sich Image und Aufmerksamkeitswert der Kunst sowie ihre emotionale Stimulation ideal für unternehmerische Zielvorstellungen nutzen. So dient zum Beispiel das Engagement für junge Kunst, dem Image der Banken eine frische Note zu geben. Mitarbeiter motivieren, Kunden binden, den Standort stärken – das sind die Gründe für die Marketingabteilungen von Unternehmen und Banken, sich kulturell zu engagieren. Was zählt sind allein wirtschaftliche Interessen und Zielvorgaben. Sie schaffen Lebens- und Arbeitsvoraussetzungen für solche Künstler, die für eine Verwertbarkeit und nachhaltige Wertschöpfung in Frage kommen.“<sup>664</sup> Der Autor dieses Zitats beklagt an anderer Stelle seines Beitrags die „Dominanz und das Diktat des Geldes“ und fragt: „Kann da die Kunst die Welt noch retten?“ Es werden zwei Ansprüche an die Gesellschaft geäußert: Erstens, Geld sollte bei Kunst nicht die dominante Rolle spielen. Zweitens, Kunst könnte die Welt retten.

Die Fallbeispiele dieser Untersuchung haben ergeben, dass ein Kunst-Engagement im Unternehmen von den Marketingabteilungen getrennt und in einer eigenen, unabhängigen Abteilung des Bereichs „Gesellschaftliche Verantwortung“ oder dem Bereich Unternehmenskommunikation organisiert ist. Die Kunstabteilung untersteht direkt dem Vorstand, der sich nicht in die kulturelle Arbeit dieser Abteilung einmischt.

Ein Wirtschaftsunternehmen hat die Aufgabe, seine Existenz durch wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Deshalb wäre ein ausschließlich altruistisches Kunst-Engagement für ein Unternehmen nicht verantwortbar, insbesondere aus Sicht der Inhaber oder Anteilseigner. Ein nicht-kommerzielles Kunst-Engagement

---

<sup>664</sup> Schäfer, Jens (2007): „Kunst und Kommerz“, In: Magazin Cultura 21.  
<http://www.magazin.cultura21.de/kultur/kuenste/kunst-und-kommerz.html> {abgerufen 10.01.2010}

wäre aus dem versteuerten Privatvermögen eines Unternehmers oder über eine gemeinnützige Unternehmensstiftung zu leisten, nicht aber vom Unternehmen selbst. Würde Kunst ohne unternehmensstrategische oder wirtschaftliche Perspektive gefördert, machte sich der Unternehmensvorstand gegenüber den Anteilseignern durch unrechtmäßige Mittelverwendung schadenersatzpflichtig. Das zeigt, dass der Vorwurf der „Instrumentalisierung“ von Kunst durch Unternehmensengagements beinhaltet, dass ein Unternehmen prinzipiell keine Künstler oder Kunstinstitutionen finanziell fördern sollte. Die beklagte „Dominanz des Geldes“ und Verbindung von „Kunst und Geld“ wirft die Frage auf, wer in der Gesellschaft für Kunst bezahlen soll und außerdem wie keine „Dominanz des Geldes“ in Verbindung zur Kunst bestehen kann. (Entweder die Kunst ist für alle umsonst – dann arbeitet der Künstler umsonst, investiert auf eigene Kosten in die Materialien, macht somit Verlust und muss von anderen Einkünften leben –, oder der Künstler erhält dafür Geld. Dann aber wird eine Verbindung von Kunst und Geld zwingend hergestellt.) In dem Magazinartikel wird auf „leere öffentliche Kassen“ und „spärlich fließende Subventionen“ verwiesen und somit die Forderung geäußert, dass die Allgemeinheit in Deutschland nicht nur mehr Subventionen bereitstellen sollte als sie es bereits tut, sondern durch den Vorwurf der „Instrumentalisierung“ wird auch impliziert, dass die Kunst prinzipiell von der Gesellschaft finanziert werden sollte. Ob diese Forderung gerechtfertigt ist, finanzierbar und von der Allgemeinheit demokratisch legitimiert wäre, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden. Problematisch ist auch die Frage, ob „Kunst da die Welt retten könne“, wenn sie denn durch Unternehmen in einem Umfeld von Kunst und Geld instrumentalisiert werde. Da diese Forderung in dem Artikel nicht konkretisiert wird, stellt sich dem Leser die Frage, warum die Welt – und unter welchen Aspekten - gerettet werden müsse und weshalb ausgerechnet die Kunst das übernehmen könne – schließlich impliziert diese Forderung, dass Kunst im Prinzip dazu in der Lage sei. An diesem Beispiel soll verdeutlicht werden, wie ambivalent die Problematik der Instrumentalisierung von Kunst durch Wirtschaftsunternehmen ist.

Karen van den Berg bekräftigt den zuvor genannten Standpunkt damit, dass „Kunst jede Indienstnahme entschieden abwehren“ müsse und argumentiert,

insbesondere in Bezug auf Kunst als Instrument zur Kreativitätsförderung: „Würden Künstler sich dem hegemonialen, inzwischen ökonomisch dominierten Diskurs über Kreativität widerstandslos unterordnen, so setzten sie ihr gefährdetes Territorium aufs Spiel, dessen gesellschaftlicher Zweck gerade im zwecklosen Experimentieren und Stören besteht.“ Obwohl es van Bergs Ansicht nach „eine bürgerliche Fiktion ist, dass Kunst etwas sein kann, das sich allen Verwertungsansprüchen entzieht (...) schon weil Kunst immer Gegenstand des Markts ist, so bleibt sie gleichwohl fundamental darauf angewiesen, den Marktzweck immer auch von sich zu weisen.“<sup>665</sup> In dieser Analyse hat van Berg einen Aspekt herausgearbeitet, der von den Experten der Fallbeispiele bestätigt wurde: Damit Kunst-Engagements in Unternehmen glaubwürdig wirken, ist die künstlerische Unabhängigkeit der Kunstpartner eine notwendige Voraussetzung.

Das kritische Argument einer Instrumentalisierung von Kunst durch Unternehmen wird – aus anderer Sicht – auch von Walter Grasskamp, stellvertretend für viele, geteilt. Grasskamp unterstellt den kunstfördernden Unternehmen, dass sie „unliebsame Umstände des Gelderwerbs“<sup>666</sup> verschleiern wollten. Allerdings wird diese Behauptung nicht präzisiert.<sup>667</sup> Dass es möglicherweise Unternehmen gibt, deren Geschäftstätigkeit nicht im Einklang mit den Menschenrechten und den Werten, auf die sich die westlich-demokratischen Gesellschaften im wesentlichen geeinigt haben, steht, kann nicht ausgeschlossen werden; auch wurden einige Firmen im Finanzmarktsektor seit der Finanzkrise 2008 öffentlich kritisiert.<sup>668</sup> Wenn konkret nachgewiesen würde, dass solche Unternehmen Kunstförderung zur Aufbesserung eines negativen Images betrieben, dann wäre dieser Vorwurf von Grasskamp nachvollzieh-

---

<sup>665</sup> Karen van den Berg: Kreativität. Drei Absagen der Kunst an ihren erweiterten Begriff.

In: Jansen, Stephan A. u.a. (2009): Rationalität der Kreativität, S. 219.

<sup>666</sup> Grasskamp, Walter (1998): Kunst und Geld: Szenen einer Mischehe, S. 29.

<sup>667</sup> Es darf gemutmaßt werden, dass Grasskamp in seiner Position als Hochschullehrer für Kunstgeschichte möglicherweise die Sicht der Wirtschaftsunternehmen nicht umfassend berücksichtigt. Ein Resentiment vieler Bürger in Deutschland gegenüber Selbständigen und Unternehmern zeigt sich in der im Vergleich zur EU niedrigeren Selbständigenquote. Vgl. Tabelle im EU-Vergleich, Deutschland 10,9 % vs. EU-Durchschnitt 15,4 %. [http://www.dnet.at/elis/Tabellen/arbeitsmarkt/aminter\\_selbstqinter.pdf](http://www.dnet.at/elis/Tabellen/arbeitsmarkt/aminter_selbstqinter.pdf) {abgerufen 24.01.2012}

<sup>668</sup> stellvertr.f. viele: „Nun gibt es in der Tat problematische Strategien einzelner Akteure auf den Finanzmärkten, die kontrolliert, behindert, wenn nicht gar verhindert werden müssten.“ <http://www.n-tv.de/wirtschaft/kolumnen/Der-Sieger-ist-der-Finanzmarkt-article4711766.html> {abgerufen 05.02.2012}.

bar.<sup>669</sup> Wie die Fallbeispiele gezeigt haben, geht es ihnen nicht um die Verschleierung „unliebsamer Umstände des Gelderwerbs“, sondern um Unternehmensziele wie Imagegewinn – im Gegensatz zur Imageaufbesserung –, der dadurch verbundene Markenstützung, um Mitarbeiterbindung, Stärkung der Innovationsfähigkeit und um Kommunikation mit Kunst. In der Einbindung von Kunstförderung in die Unternehmensstrategie wird Kunst insofern instrumentalisiert, als dass sie geschäftlichen Zwecken dienlich ist, doch ist hierbei ein entscheidender Unterschied zu einer von Grasskamp und anderen Autoren geäußerten Verschleierung negativer Geschäftspraktiken feststellbar.

Michael Hutter weist auf einen weiteren, für ihn grundlegenden, Zusammenhang hin: das Verhältnis von Kunst und Macht.<sup>670</sup> Kunst kann nach Hutter für Machtinszenierungen dienen und dadurch von Machthabern instrumentalisiert werden. Damit der Machteindruck erzeugt werden könne, müsse es dabei um Kunstwerke gehen, deren Wirkung die Besitzer als auf der Höhe der Zeit ausweise; dies sei als Ausdruck ihrer Beherrschung der Zukunft zu verstehen. Dabei müsse es in der Inszenierung von zeitgenössischer Kunst gelingen, die Bedeutungs- und Wertaufladung der gezeigten Kunst zu erreichen.<sup>671</sup> Hutters Argument, auch wenn er sich auf historische Zeiten bezieht, könnte für heutige Kunst-Engagements von Unternehmen angewendet werden. Der Anspruch der Unternehmen, in der Beschäftigung mit zeitgenössischer, sogar nicht-etablierter Kunst die Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit auszudrücken, bekräftigt Hutters Analyse. Wenn zeitgenössische Kunst als Symbol für Umbruch und Dynamik funktioniert, dann kann der Umgang der Unternehmen mit zeit-

---

<sup>669</sup> Die am 15.09.2008 insolvent gegangene Investmentbank Lehman Brothers, New York, besaß eine umfangreiche Kunstsammlung; die Kunstwerke wurden am 25.09.2010 bei Sotheby's New York versteigert und erzielten 12 Mio. US-Dollar Zuschlagspreise.  
<http://www.handelsblatt.com/panorama/kunstmarkt/lehman-brothers-kunstsammlung-erzielt-mehr-als-12-millionen-dollar/3547944.html> {abgerufen 05.02.2012}

<sup>670</sup> „Es gibt wenige Alternativen zu Kunstwerken, wenn es darum geht, Macht sichtbar und erfahrbar zu machen.“ Hutter, Michael: Kunst zeigt Macht, in: Zdenek, Felix / Hentschel, Beate / Luckow, Dirk (2002): Art & Economy, S. 52,

Anm.: Hutter veröffentlicht diesen Beitrag im Katalog zur Ausstellung „Art & Economy“ in der Kunstinstitution Deichtorhallen Hamburg. Dieses Projekt wurde von dem Siemens arts program gefördert und befasste sich mit Kunst-Engagements deutscher Unternehmen bis 2001/2002.

Weiterhin, im Rückblick auf die Funktionen der Kunst im 19. Jh.: „Musik und bildende Kunst eigneten sich vorzüglich dazu, die neuen Machtverhältnisse darzustellen. Für das Bürgertum bestand die Aufgabe (...) darin, im eigenen Haus mithilfe von Dekoration und inszenierten Ereignissen seine Machtposition innerhalb eines der „Spiele“ der Gesellschaft zur Schau zu stellen.: etwa die „Macht“ des Eigentümers, sich mit (...) Bildern zu umgeben (...) oder die „Macht“ des Kenners, über (...) Bildwerke zu urteilen.“ Ebd., S. 58. Schon 1971 haben Reinhard Bentmann und Michael Müller auf den Einsatz von Kunst als Legitimation von Herrschaft hingewiesen; vgl. Bentmann, Reinhard / Müller, Michael: Die Villa als Herrschaftsarchitektur (Neuaufgabe 1992). Hamburg: Europäische Verlagsanstalt

<sup>671</sup> Hutter, Michael, ebd., S. 58

genössischer Kunst, so Hutter, als „Geste der Zukunftsbeherrschung“ gedeutet werden.<sup>672</sup>

Es stellt sich die Frage, ob die positiven Effekte – sowohl für Unternehmen als auch für Künstler – den möglichen negativen Effekt eines Instrumentalisierungsvorwurfs, berechtigt oder nicht, überwiegen. Mit den Unternehmen entstehen, neben öffentlichen Institutionen und privaten Sammlern, sowohl neue Käuferschichten, als auch neue Auftraggeber für den Künstler, welcher ansonsten vorab und auf eigene Kosten für einen potenziellen Kunden produzieren muss und, wenn überhaupt, sehr selten Auftragsarbeiten ausführt.

Die zahlreichen Kunstförderaktivitäten aus der Wirtschaft können sich als künstlerisch fruchtbar erweisen, da die dabei konkurrierenden Unternehmen verschiedene, häufig bisher wenig bekannte, innovative Kunstströmungen unterstützen und in einigen Fällen den Künstlern zu weiterem Erfolg und Ansehen in der Kunstwelt verhelfen. Die Herausforderung für die Künstler besteht darin, angesichts von Existenzangst und Innovationsdruck die Zweckfreiheit ihres Kunstschaffens zu bewahren und nicht gezielt auf potenzielle Auftraggeber oder Käuferschichten hinzuarbeiten.<sup>673</sup> Eine Instrumentalisierung von Kunst oder Künstlerpersönlichkeit lässt sich an sich nicht ausschließen, allerdings steht es im freien Ermessen eines Künstlers, eine Auftragsarbeit in einem Unternehmen anzunehmen oder nicht. Wenn Kunst gesammelt wird, sei es von privaten, institutionellen oder unternehmerischen Sammlern, wenn Kunst in Unternehmen zum Einsatz kommt oder wenn Kunst in der Kunstvermittlung Gegenstand der Betrachtung wird – in allen Fällen erfüllt Kunst einen Nutzen und ist somit Gegenstand eines zweckgerichteten Akts. In dem Moment, wenn Kunst das Atelier verlässt und in Kommunikation mit Rezipienten

---

<sup>672</sup> Hutter, Michael, ebd. S. 64: „Die Ästhetisierung von Flexibilität, Umbruch und Innovation hat (seit den 1990er Jahren) zugenommen.“

<sup>673</sup> Als im 19. Jh. die Parole „L’art pour l’art“, wahrscheinlich zuerst von Théophile Gautier, verlautbart wurde, war sie als Aufforderung zu einem Befreiungsakt der Kunst von der Vorherrschaft der Akademie, Kirche und Staat als Auftraggeber oder von der Dominanz bestimmter Sujets wie der Historienmalerei verstanden worden. Im 21. Jh. stehen Künstler vor der Schwierigkeit, der Forderung nach originellen Themen, Techniken und Stilen nachzukommen und sich im internationalen Kunstmarkt zu behaupten. „Losgelöst von traditionellen Bindungen und Notwendigkeiten muss nun in der Kunst alles, was sie sein und werden will, allein aus ihr selbst heraus erfunden und begründet werden.“ Maset, Pierangelo (2006), S. 52

tritt, verlässt sie die Sphäre der „splendid isolation“<sup>674</sup>, wird zum Objekt eines Nutzens und unterliegt somit einer Zweckbestimmtheit.

Für die Kunstkonzepte aller Fallbeispiele vorliegender Untersuchung kann der Einwand der Funktionalisierung von Kunst durch Unternehmen, welcher der Kunsthistoriker Hans Belting stellvertretend für viele geäußert hat, in dieser Weise nicht bestätigt werden.<sup>675</sup> Aber die von Unternehmensseite postulierte Gleichberechtigung ist bei großen Museumspartnern möglicherweise der Fall, bei unbekannteren, nicht etablierten Künstlern kann sie bezweifelt werden, da sie gegenüber einem Großunternehmen die schwächeren Partner und auf ihre Künstlerhonorare in einem kompetitiven Umfeld angewiesen sind. Künstler werden während ihrer Ausbildung bereits mit dem Thema Selbstmarketing konfrontiert. Kunsthochschulen bieten Seminare an, wie Künstler für sich werben können. Als Lernziel wird das Selbstmarketing als „klassisches Handwerkszeug“ in Zusammenhang mit neuen Strategien formuliert mit dem Hinweis, dass sich ein Künstler von der Illusion befreien solle, dass Kunst eine idyllische Zone außerhalb der Marktwirtschaft sei. Nur so könne kreativ und professionell mit den Bedingungen umgegangen werden.<sup>676</sup> Die Zusammenarbeit von Künstlerseite mit Unternehmen kann als Strategie verstanden werden, sich im Markt zu platzieren und für andere Aufträge oder Sammlerankäufe in Position zu bringen. Ein Selbstmarketing des Künstlers jenseits der etablierten Marktmechanismen wie eine Galerie oder Museum wird als negativ gesehen. Kunst im unternehmerischen Kontext, aber auch in der Selbstvermarktung wie es Damien Hirst 2008 in der von ihm eingelieferten Kunstauktion bei Sotheby's New York<sup>677</sup> praktizierte, gilt nach dieser Sichtweise als ein auf Marktwerte konzentriertes Vorgehen, das dem „Mehrwert“ Kunst entgegenstehe. Es wird Künstlern vorgeworfen, sie arbeiteten „emsig an der Entweihung“ der Kunst

---

<sup>674</sup> Dt.: wunderbare (großartige) Isolation. Der Begriff ist nicht klar definiert oder festgeschrieben und wird in verschiedenen Bereichen wie Kunst oder Politik benutzt.

<sup>675</sup> „Der Erfolg der Kunst hängt davon ab, wer sie sammelt, und nicht davon, wer sie macht.“ In: Belting, Hans (2002): Das Ende der Kunstgeschichte, 2. erw. Auflage, S. 27. München: C.H. Beck

<sup>676</sup> Bsp. anstatt vieler: Die Kunsthochschule Weißensee in Berlin bietet mit der Ernst Busch Schule für Schauspielkunst Selbstmarketing-Seminare an. Desgleichen die Städelschule, Frankfurt am Main. Vgl. ferner: Kümmel, Peter (2013): Ein Krieg um Ideen, in: DIE ZEIT, Feuilleton, S.53, Nr. 24, 6.6.2013. Ferner: <http://www.openpr.de/news/479075/Selbstmarketing-fuer-Eifrige-und-Geniesser-Musiker-nutzen-das-Web-2-0.html> {abgerufen 10.6.2013}

<sup>677</sup> Die Auktion fand am 16.9.2008 statt. Es ist das erste Mal in der Kunstmarktgeschichte, dass ein Künstler selbst seine Kunstwerke auf eine Auktion eingeliefert hat, die nur mit seinen Werken bestückt war. Dass Künstler selbst ins Marktgeschehen eingreifen, ist indes nicht neu. Rembrandt hatte eine Grafik nach 1649 ersteigert, um seinen Marktwert zu heben – das so genannte „Hundertguldenblatt“; vgl.: Alpers, Svetlana (1989): Rembrandt als Unternehmer. Köln: DuMont

mit und ließen sich von Großsammlern „einkaufen“.<sup>678</sup> Kunst in Wirtschaftsunternehmen dient wesentlich der Imagepflege. Dies kommt durch die unternehmensstrategische Einbindung einer Instrumentalisierung gleich, aber es werden – im Unterschied zu einer im negativen, ausbeutenden Sinne gemeinten Funktionalisierung oder einer pejorativ verstandenen, die Kunst missbrauchenden Instrumentalisierung. In Abgrenzung zu einem Instrumentalisierungsvorwurf wird in offiziellen Verlautbarungen der Unternehmen sinngemäß der These von Bernhard von Loeffelholz gefolgt, dass Kunst als Korrektiv und Wertekanon im Rahmen der Kunst-Engagements fungieren könne. Bernhard von Loeffelholz als Präsident des Sächsischen Kultursenats und Vorstandsmitglied im Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI e.V. vertritt die Unternehmerseite.<sup>679</sup> Für seine These gibt es keine Belege, denn eine Wirkungsmessung durch Marktforschungsinstitute innerhalb und außerhalb der Unternehmen wird nicht vorgenommen. Im Rahmen vorliegender Untersuchung kann jedoch bestätigt werden, dass ein Kunst-Engagement die Wertebasis der Unternehmen unterstützt. Das wird in der Öffentlichkeit auch negativ eingestuft. Es wird moniert, dass, wenn ein Unternehmen als weltoffen, fortschrittlich, sympathisch erscheinen wolle, deshalb auf Kunst setze und sich somit deren Werte borge. Den wechselseitigen Transfer wird negativ eingestuft: Nicht nur profitiere das Unternehmen vom Image der Kunst, sondern vor die Kunst schiebe sich zugleich das Image des Profits. Damit werde die Glaubwürdigkeit der Kunst untergraben, denn die Kunst sei weit stärker als Literatur oder Film von dem Rahmen abhängig, in dem sie erscheint. Begründet wird diese Argumentation mit der Auffassung, dass alles Kunst sein könne und es nicht auf das Objekt ankomme, sondern auf dessen Wahrnehmung.<sup>680</sup> Hier zeigt sich ein Zielkonflikt des Künstlers zwischen der Notwendigkeit, Geld zu verdienen und seinem Wunsch nach Unabhängigkeit. Eine alternative Sichtweise, dass Künstler ausschließlich von Museen, also aus Steuergeldern, finanziert werden sollten, wäre allerdings bedenklich. Diese Forderung führte zu

---

<sup>678</sup> Rauterberg, Hanno (29.5.2013): Magd des Marktes. Was bleibt von der Kunst übrig, wenn sie nur noch die Welt der Reichen dekoriert, Die ZEIT, Nr. 23, S. 46.

<sup>679</sup> „Wenn (...) das Bewusstsein für die Bedeutung von Kunst und Kultur wächst, könnte ein Contrat culturel schließlich dahin führen, dass Kulturpolitik als Teil einer Ordnungspolitik zu begreifen, die der Marktwirtschaft in Europa einen Werterahmen gibt in dem sie sich dauerhaft zum Nutzen der Menschen weiterentwickeln kann (...).“ Bernhard von Loeffelholz: „Wechselwirkung zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung“

In: Grasskamp, Walter / Ullrich, Wolfgang (Hg.) (2001): Mäzene, Stifter und Sponsoren. S. 212,

<sup>680</sup> Rauterberg, Hanno (29.5.2013): a.a.O., S. 46.



der weiteren Frage, ob es einem kleinen Kreis nicht demokratisch legitimierter Museumskuratoren überlassen werden sollte, über die Kunstproduktion und die Auswahl der Künstler allein zu entscheiden. Eine solche Machtkonzentration würde die Vielfalt der Kunst und ihre freie Entwicklung untergraben.

## 5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Der Vorstellung von einem Mäzenatentum des Unternehmers, der die Kultur und den Künstler uneigennützig finanziell unterstützt, ist in der Realität einer Partnerschaft von Wirtschaft und Kultur gewichen. Anstelle L'art pour l'art steht eine strategisch ausgerichtete CSR-Strategie, die von Börsenanalysten während der Financial Conference nachgefragt wird. Großunternehmen stehen in einem globalen Wettbewerb, in dem die Marktanteile ständig neu verteilt werden. Um sich angesichts steter Herausforderungen zu behaupten, ist, neben vielen anderen Faktoren, ein Kunst-Engagement Teil der Unternehmensstrategie. Ein innovatives Kunst-Engagement nutzt das kulturelle Wissen und die Kräfte, die der Kunst innewohnen können, um die unternehmensstrategisch erstrebten Resultate zu erreichen. Ein Unternehmen müsse, um ökonomisch erfolgreich zu sein, wie „Motivforscherin“ Helene Karmasin feststellt, nichtökonomische Wertungssysteme wie Aufbau und Pflege von Beziehungen einbeziehen.<sup>681</sup> Die immateriellen Dimensionen von Kunst, die zum Ausdruck gebrachten Ideen, Wertvorstellungen und Inhalte, werden von den Unternehmen vorliegender Untersuchung als „Produktivkraft“ im Sinne einer geistigen Ressource im Wirtschaftsprozess betrachtet.<sup>682</sup> Das steht im Gegensatz zu tradierten Konzepten, bei denen Repräsentation und Prestige im Vordergrund stehen. Deshalb setzen sich Unternehmen, die zeitgemäße Kunstförderung betreiben, nicht nur inhaltlich sondern auch begrifflich von dem Sponsoring oder *Corporate Collecting* ab, indem sie den Begriff „Kunst-Engagement“ wäh-

---

<sup>681</sup> Karmasin, Helene (2002): Kunst und Werbung, S. 190, in: Zdenek, Felix u.a.: Art & Economy, Helene Karmasin ist Mitgeschäftsführerin des Marktforschungsunternehmens Karmasin Motivforschung, Wien. [www.karmasin.at](http://www.karmasin.at)

<sup>682</sup> Diese Erkenntnis entwickelte sich bereits um 1990 in Unternehmerkreisen, vgl.: „Heute wird mehr denn je nach dem ganzheitlichen Unternehmer gerufen, der in der Lage ist, das von Zweckrationalität geprägte wirtschaftliche Tun im größeren Zusammenhang zu situieren...Dass aus diesem Blickwinkel Kunst in der Unternehmung etwas zu suchen hat, versteht sich von selbst.“ Thomas Gechtler, 1993 Vizepräsident und Vorstandsvorsitzender der Hesta AG, CH-Zug. Rede anlässlich der Basler Kunstmesse ART Basel, Juni 1989. Zit.nach: Jacobson, Majorie (1994), S. 170,

len. Die eigenständige Abteilung für das Kunst-Engagement ist zumeist der Sparte „Gesellschaftliche Verantwortung“ zugeordnet, die im Bereich „Unternehmenskommunikation“ dem Vorstand untersteht. Diese Abteilung arbeitet weitgehend unabhängig und nicht weisungsgebunden.<sup>683</sup> Damit wird die Glaubwürdigkeit des Kunst-Engagements erreicht.

Die Untersuchung der Fallbeispiele liefert einen Beitrag zu Neueinschätzung der bislang nicht eingehend berücksichtigten Aspekte von gesellschaftlicher Verantwortung, Nachhaltigkeit und Markenstützung durch Imagegewinn im Zusammenhang mit unternehmerischer Kunstförderung. Auch der indirekte Einfluss des demografischen Faktors ist bislang wenig beachtet worden, denn Mitarbeiterbindungsmaßnahmen durch den Einsatz von Kunst zielen auf die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität für hoch qualifizierte Angestellte. Das Kunst-Engagement in Unternehmen richtet sich sowohl an Kunden als auch an Mitarbeiter und an andere relevante gesellschaftliche Anspruchsgruppen (*Stakeholder*). In demokratischen Gesellschaften, wie in Deutschland, ist ein Unternehmen auf die Zustimmung und die positive Gesinnung der Gemeinschaft gegenüber dem Unternehmen angewiesen. Kunst dient deshalb weder als Apotheose noch zur Machtdemonstration, sondern ist vielmehr als ein Werben um die Ziel- und Anspruchsgruppen zu verstehen. Es sollen durch Kunst-Engagements sowohl Wertvorstellungen des Unternehmens, wie Innovationskraft und Vertrauenswürdigkeit, als auch Wertvorstellungen der Zielgruppen, wie die Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit, glaubwürdig vermittelt werden.

Alle Fallbeispiele haben gemeinsam, dass sie sich nicht auf vorhandene und etablierte Konzepte verlassen, sondern sich auf der Suche nach möglichen neuen Projekten, Ideen, Trends und Entwicklungstendenzen befinden. Am Beispiel der verschiedenen Kunstfördermaßnahmen wurde der konzeptuelle Schwerpunkt auf aktueller, nicht etablierter, herausfordernder, vielleicht sogar provokanter, Kunst meist junger Künstler aus dem In- und Ausland ersichtlich. Es wurde ein Rahmen geschaffen, in der die Kunst als Katalysator für kritische

---

<sup>683</sup> Alain Dominique-Perrin, Cartier International, hat schon Anfang der 1990er Jahre erkannt: „Meiner Ansicht nach bietet das eigenständige Engagement dem Unternehmen ein besseres Kommunikationsmittel. Es ist intellektueller und anspruchsvoller als die Sponsorschaft, da seine Verbindung zur Kultur nur eine semantische ist.“ Zit.nach: Jacobson, Marjory (1994): Kunst im Unternehmen, S. 18,

Inhalte, Anlass zu Diskussionen und mögliche neue Denkweisen bietet. Auch wenn das Kunst-Engagement mit der Unternehmensstrategie im Einklang stehen soll, ist die Fördertätigkeit in vielen Fällen bewusst so konzipiert, dass sie nicht offensichtlich mit den Unternehmenszielen in Zusammenhang zu bringen ist. Das geschieht aus Gründen der Glaubwürdigkeit und um die Emotionen der Zielgruppe nicht nur vordergründig zu erreichen. Ebenso vereint die Kunstbeauftragten der untersuchten Unternehmen, dass sie an den unterschiedlichen, innovativen Kunstformen abseits des Dekorativen ebenso interessiert sind wie an neuen Formen der Kunstvermittlung. Durch Nutzung interaktiver Kommunikationsformen und neuer Medien im Internet werden die Zielgruppen auf zeitgemäße Weise angesprochen. Das hat zur Folge, dass Kunst im gesellschaftlichen Umfeld in neuen Zusammenhängen verankert wird.

Die Kunstexperten der Unternehmen sehen die Basis für eine erfolgreiche Kunstförderung in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und der Unabhängigkeit der Kunstpartner bei ihren Entscheidungen. Dabei bildet ein dialogorientierter Austausch das Fundament für den Ausgleich beiderseitiger Interessen. Auch die weitgehend unabhängige Entscheidungsbefugnis und Initiativrolle der Kunstkuratoren in den Unternehmen selbst ist von entscheidender Bedeutung.<sup>684</sup> In der Zusammenarbeit mit den fördernden Unternehmen kommt es zu einer Professionalisierung seitens der beteiligten Kunstinstitutionen in den Bereichen Organisation, Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation. Deshalb werden die Kunstpartner durch die Projektförderung nicht nur finanziell unterstützt. Die Partner aus der Wirtschaft profitieren von der Zusammenarbeit – neben der Erreichung der für das Kunst-Engagement gesteckten Ziele – durch die verbesserte Kommunikation mit den Kunstpartnern und einem besseren Verständnis für die Sichtweise der Kunstwelt.<sup>685</sup> Somit ist die einlei-

---

<sup>684</sup> Die Entscheidungshoheit liegt letztendlich beim Vorstand, der sich aber de facto auf das fachkundige Urteil der Kunstkuratoren im Unternehmen verlässt, wie es die Fallbeispiele gezeigt haben. Das ist ein Novum: „Die Abkehr von den zufälligen Vorlieben einzelner Geldgeber (oder Entscheidungsträger, Anm.) zugunsten einer sehr viel kenntnisreicheren Form des Kunstengagements ist freilich noch eine noch nie dagewesene Entwicklung des späten 20. Jahrhunderts.“ Jacobsen, Majory (1994): Kunst im Unternehmen, S. 10. Frankfurt am Main/New York: Campus

<sup>685</sup> In dem Beitrag „Vertrauen als Intervention – funktioniert so Innovation?“ von Adamopoulos, Konstantin u.a., heißt es über das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft: „Korrektur im Wahrnehmen bedeutet für mich eine Chance auf Entwicklung. Die jeweiligen Eigenarten sind dabei zu respektieren, das Thema Vertrauen ist hierfür essentiell. (...) Im (...) vorläufigen Verabschieden des immer schon Gewussten – was könnte Vertrauen anderes sein – öffnen sich Schleusen zur Selbstreflexion wie zur Innovation“. In: Kehnel, Annette (Hg.) (2010): Kredit und Vertrauen. S. 167. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut

tend gestellte Frage, ob beide Partner aus der Wirtschaft und der Kunstwelt gleichermaßen von einem Kunst-Engagement profitieren können, zu bejahen.

Die Ergebnisse der Untersuchung bei BMW und bei Siemens belegen, dass das Streben nach Innovation durch Hebung des kreativen Potentials im Rahmen des Kunst-Engagements unterstützt werden kann. Bei Finanzdienstleistern und Banken, also bei den Fallbeispielen Deka und Helaba, spielt der Aspekt der Innovation durch Kreativität eine untergeordnete Rolle. Kreativität als Wachstumstreiber ist für produzierende Unternehmen hingegen von großer Bedeutung.

Wirtschaftsunternehmen orientieren sich mit ihren Sammlungen oder Kunstprojekten mehr und mehr am globalen Kontext. Unternehmen, die international tätig sind, engagieren sich für Kunst und gewinnen dadurch – nicht nur, aber auch – an gesellschaftspolitischer Bedeutung. Denn unternehmerisches Handeln für das Gemeinwohl über die Geschäftstätigkeit hinaus ist eine Möglichkeit, gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren und dadurch an positivem Leumund und distinktivem Profil gewinnen. Da die Unternehmensreputation auf internationalen Kapitalmärkten eine immer wichtigere Rolle spielt, ist eine Gemeinwohltätigkeit wie die Kunstförderung<sup>686</sup> für das Unternehmen nicht nur in ideeller Hinsicht bedeutsam. Der Imagegewinn durch Kunstförderung kann auch ein materieller Gewinn sein. Thomas Heinze weist darauf hin, dass „das fundamentale Interesse der Wirtschaft an der Kunst (...) das Eigeninteresse“ (ist).<sup>687</sup> Durch die Förderung von Kunst soll die Außenwahrnehmung und gegebenenfalls die Rangstufe im internationalen *Corporate Sustainability Index* mit Aussicht auf bevorzugte Auftragsvergabe an das Unternehmen positiv beeinflusst werden.

---

<sup>686</sup> Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, Website-Rubrik CSR und CCR. „Für die lange Tradition gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland hat sich der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) etabliert. Corporate Cultural Responsibility (CCR) ist die notwendige Fokussierung dieses Konzepts auf das Kulturelle.“ CCR wurde vom Siemens arts programm, Dr. Beate Henschel, und von Prof. Dr. Michael Hutter, Universität Witten-Herdecke, eingeführt.  
[http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=138&Itemid=119](http://www.kulturkreis.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=138&Itemid=119) {abgerufen 19.11.2011}

<sup>687</sup> Hermann/Drees, 1989, zitiert in: Heinze, Thomas, Hrsg (1999): Kulturfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership., S. 50. Münster: LIT

Die Imageförderung durch Kunst-Engagements stärkt den Markenkern, wie es der Siemens-Experte im Interview ausgesagt hatte<sup>688</sup>. Die Marke eines Unternehmens hat Orientierungsfunktion für den Kunden. Die Markenstützung kann sich, wie bei den Fallbeispielen ersichtlich, offensichtlich nicht nur auf die Produktion von Gütern und preispolitischen Maßnahmen beziehen, sondern es müssen – darauf weist die Medienwissenschaftlerin Jeanette Neustadt hin – Bedürfnisstrukturen erzeugt werden, die durchaus produktfremd sind und sich über eine populär-vermittelbare, gesamtgesellschaftlich anschlussfähige Kommunikationsform von der Konkurrenz differenzieren.<sup>689</sup> Dies kann durch Kunst-Engagements erreicht werden. Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass es beim Kunst-Engagement letzten Endes um die Markenakzeptanz und dadurch die Stärkung und Erhöhung des Markenwerts des Unternehmens geht<sup>690</sup>, also um einen wirtschaftlichen Vorteil. Die Größe dieses Vorteils ist materiell nicht eindeutig zu beziffern, sondern wirkt sich als immaterieller Effekt positiv auf kunstfördernde Unternehmen aus. Diese Erkenntnis wird durch die Ergebnisse einer 2006 veröffentlichten Studie zum Kultursponsoring gestützt.<sup>691</sup> Bei besonders einkommensstarken Zielgruppen hat sich gezeigt, dass „durchaus eine Wirkung des Kultursponsoring-Engagements im Sinne einer Reputationssteigerung einsetzte“.<sup>692</sup> In der Studie heißt es, dass Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung im besonderen Maße auch mit Kunstsporing wahrnehmen, langfristig eine höhere Reputation aufzubauen in der Lage seien, als ihre Wettbewerber.<sup>693</sup>

---

<sup>688</sup> „Siemens macht eine Stiftung – also Markenunterstützung, aber nicht als Kundenfängerei.“ Michael Roßnagl, im Interview (Anh. II)

<sup>689</sup> Neustadt, Jeanette (2011): Ökonomische Ästhetik und Markenkult. Reflexionen über das Phänomen Marke in der Gegenwartskunst, S. 46. Bielefeld: transcript. (Anm.: Die Autorin studierte neben Literatur-, Kunst- und Medienwissenschaft auch Volkswirtschaftslehre.)

<sup>690</sup> Die Steigerung des Markenwerts durch Kunst-Engagements ist nicht in konkreten Zahlen messbar, wurde aber beispielsweise durch Reinhold Würth (Zitat ) festgestellt. Der Markenwert beschreibt die vorhandenen Vorstellungen und Kenntnisse der Kunden zu einer Marke: das Markenimage. Vgl.: Neustadt, Jeanette (2011): Ökonomische Ästhetik und Markenkult, S. 47. Eine Vertiefung des Themas Markenwert kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Es gibt über 500 Modelle zur Berechnung des Markenwerts. Hier sind insbesondere die Markenbekanntheit und der wahrgenommene Markenwert gemeint, die kaufentscheidend sein können, aber auch der Markenwert, der von Unternehmen nach internationalen Buchführungsstandards unter bestimmten Bedingungen bilanzierungsfähig ist. Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Markenwert> {abgerufen 06.02.2012}

<sup>691</sup> Manfred Schwaiger (2006): Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Unternehmensreputation der Sponsoren. München: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Ludwig-Maximilians-Universität

<sup>692</sup> ebd. S. 22

<sup>693</sup> ebd. S. 23. „Um dies zu klären, müssten aber von ausreichend vielen Unternehmen, die in dieses Kommunikationsinstrument investierten Budgets offen gelegt werden. Dazu besteht im Moment keine Bereitschaft, so dass ein entsprechendes Strukturgleichungsmodell nicht parametrisiert werden kann.“

Die Kooperation von Kunstwelt und Wirtschaftsunternehmen ist ambivalent. Da Kunstförderung in Unternehmen stets unternehmensstrategisch eingebunden ist und für unternehmerische Ziele wie Imagegewinn, Markenstützung, Mitarbeiterbindung und Kommunikationsanlässe für Geschäftsgespräche genutzt wird, ist von einer Instrumentalisierung der Kunst durch Unternehmen zwangsläufig auszugehen. Dass die Kunstpartner, aber auch die Gesellschaft, von den unternehmerischen Kunst-Engagements profitieren können, wurde in vorliegender Arbeit dargelegt.

Die Zukunft von Kunst-Engagements in Wirtschaftsunternehmen bietet viel Raum für neue Möglichkeiten in der Unternehmenskommunikation und für eine positive Unternehmensdarstellung. Bestehende Kunst-Engagements werden nicht zurückgenommen oder reduziert, sondern ausgeweitet, denn für die erfolgreichen „*Global Player*“ unter den Wirtschaftsunternehmen scheint ein Engagement für die Kunst nahezu unverzichtbar zu sein. Voraussetzung ist der wirtschaftliche Erfolg. Das Energieversorgungsunternehmen E.ON<sup>694</sup> und die Commerzbank<sup>695</sup> – nach der Fusion mit der Dresdner Bank – haben ihre Kunstförderaktivitäten verringert. Kunst-Engagements sind kein Garant dafür, dass ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist. Umgekehrt gesehen, ist der Unternehmenserfolg nicht notwendigerweise von einer Kunstförderung abhängig.

### **Fazit zur Integration von Kunst in den Wirtschaftsprozess:**

- Unternehmen nutzen Kunst mit dem Schwerpunkt *Contemporary Art*: unternehmensstrategisch eingebunden, zielgruppenorientiert
- Zielsetzungen: positiver Imagetransfer, Reputation, Markenstützung
- Kunst als nicht-ökonomisches Wertesystem für den wirtschaftlichen Erfolg

---

<sup>694</sup> „Atomausstieg, Brennelementesteuer und hohe Schulden setzen Eon und RWE unter Druck. Sie reagieren mit Sparprogrammen. In der Düsseldorfer Eon-Zentrale könnte jede zweite Stelle wegfallen. Alle Bereiche kommen auf den Prüfstand – auch das millionenschwere Kultursponsoring.“ Zit. nach: <http://www1.wdr.de/themen/wirtschaft/kultursponsoring100.html> {abgefragt 23.03.2012}

<sup>695</sup> Die Commerzbank spricht von „Neuausrichtung“ und meint damit das Beenden der Sammlertätigkeit: Gleichwohl fördert die Bank weiterhin deutsche Kunstinstitutionen, wahrscheinlich weil langfristige Förderverträge vorliegen und die Bank weitgehend verstaatlicht ist, somit den öffentlichen Auftrag für Kunstförderung indirekt wahrnimmt: „Hintergrund ist, dass die Commerzbank im Zuge der Übernahme der Dresdner Bank auch deren Kunstsammlung neu ausrichtet. Zum Bestand gehörten ursprünglich rund 3000 Werke, nicht alle von gleicher Qualität. Die Bank wird künftig nicht weiter sammeln, weil "das andere besser machen", so der Vorstandsvorsitzende Martin Bessing, der wenig davon hält, die Kunst in den eigenen Banker-Büros zu zeigen. Insgesamt werden in Deutschland fünf Museen gefördert, darunter die Staatlichen Kunstsammlungen in Dresden (Albertinum) sowie das Städl in Frankfurt.“ Zit. nach: <http://www.morgenpost.de/printarchiv/kultur/article1388854/Millionen-Spende-und-Leihgaben-fuer-die-Nationalgalerie.html> {abgerufen 23.03.2012}

- Abgrenzung im globalen Wettbewerb durch nicht-unternehmensbezogene Aktivitäten (Kunst-Engagement als Bestandteil von CSR)
- Nutzung des hohen Stellenwerts von Kunst bei relevanter Interessengruppe (Stakeholder)
- Keine Apotheose oder Machtdemonstration, sondern Werben um Sympathie der Stakeholder (Orientierung an deren Wertebasis)
- Kunst zur Förderung der Identifizierung mit dem Unternehmen
- Kunst als Anlass für Kommunikation und zur Emotionalisierung (Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit)
- Innovativer Umgang mit Kunst durch Nutzung der Kunst als geistige Ressource im Wirtschaftsprozess (im Gegensatz zu persönlich motivierter, tradierter Sammlungspraxis oder der Repräsentationsfunktion des tradierten Sponsorings)
- Stützung der Produktivkraft durch zukunftsfähiges Denken (Innovationsfähigkeit)
- Im besonderen Fall: Kreativitätsförderung der Mitarbeiter als Wachstumstreiber für das Unternehmen
- Mitarbeiterförderung durch immaterielle Dimensionen von Kunst: Perspektivwechsel (auch durch Irritation), persönliches Wachstum
- Die Zielerreichung durch fortgesetzte, langfristige Kunst-Engagements (jährliche Evaluierung, Prüfstand).

### **5.1 Modell für ein effektives unternehmerisches Kunst-Engagement**

Mit Hilfe der neuen Untersuchungserkenntnisse können geeignete Maßnahmen für eine unternehmerische Kunstförderung entwickelt werden. Ein plausibles Modell für effektives Kunst-Engagement beginnt mit der Beobachtung, dass nur eine nachhaltige und langfristige Förderung wirkungsvoll ist. Zu Beginn einer jeden Kooperation, darauf weist BMW-Experte Thomas Girst hin, sollten sich die Verantwortlichen für Kunst-Engagements in den Unternehmen und in den Kulturinstitutionen „zusammensetzen und unmissverständlich darlegen, was sie sich von einer Partnerschaft versprechen“. Eine Kulturinstitution solle sich dabei als „brand“, als Marke, verstehen, um sich über seinen Wert

für das Unternehmen im Klaren zu sein.<sup>696</sup> Es liegt der Gedanke zugrunde, dass sich die Projektpartner aus Wirtschaft und Kunst zunächst aufeinander „einspielen“ müssen, wobei es sich gezeigt hat, dass durch den direkten Austausch zwischen Unternehmen und Kunstpartner ein Wissenstransfer stattfindet, von dem beide Seiten profitieren können.<sup>697</sup> Thomas Girst weist aus Glaubwürdigkeitsgründen auf einen wichtigen Aspekt in der Kunstpartnerschaft hin, damit der wirtschaftliche Effekt für das Unternehmen positiv ausfällt: Die Bewerbung der gemeinsamen Kunstprojekte sollte gestalterisch wie inhaltlich immer nur in der Corporate Identity der Kulturinstitution und nicht in jener des fördernden Unternehmens erfolgen.<sup>698</sup>

Um zu verstehen, wie Kunst-Engagements effektiv wirken können, ist auf die Notwendigkeit der Wechselwirkung der für den Erfolg maßgeblichen Faktoren hinzuweisen: Qualität, Nachhaltigkeit, Kompetenz in der Projektauswahl durch die Unternehmen und Unabhängigkeit der Kunstpartner in der Projektumsetzung. Um das Kunstförderbudget, das entweder aus der Konzernkommunikationsabteilung oder aus einer Unternehmensstiftung gespeist wird, einer sinnvollen und wirkungsvollen Verwendung zuzuführen, sind bestimmte Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Ein Modell für effektives Kunst-Engagement besteht aus den Komponenten:

- Klares Konzept mit eindeutigem Profil
- Fokus auf Qualität und gesellschaftlich relevante Inhalte
- Glaubwürdigkeit durch Unabhängigkeit der internen Kunstabteilung sowie der Kunstpartner
- Gleichberechtigte Kooperation mit den Kunstpartnern
- Langfristige Zusammenarbeit
- Vorreiterrolle durch innovative Ansätze
- Bezug zur Unternehmensstrategie
- Berücksichtigung der Markenidentität
- Verknüpfung mit dem Bereich „gesellschaftliches Engagement“
- Angemessene Nutzung verschiedener Kommunikationsmedien und glaubwürdige (nicht marketingorientierte) Öffentlichkeitsarbeit.

---

<sup>696</sup> Thomas Girst: „Money ist he curse of art“. Kultur und Wirtschaft. Eine Annäherung“, in: Liebs, Holger (Hg.) (2009): Die Kunst, das Geld und die Krise“, Essaysammlung. S. 143 f. Köln: Walter König

<sup>697</sup> Studie „Unternehmerische Kulturförderung sin Deutschland“ (April 2010), S. 38,

<sup>698</sup> Thomas Girst: „Money ist he curse of art...“. S. 144, ebd.



Dabei sind alle Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen. Der Einsatz moderner Kommunikationsmedien (Internet, interaktive Blog, Apps, Tablet-PC/iPad-optimierte Internetangebote, QR-Code) sollte in Betracht gezogen werden; in Zukunft wird es noch bedeutsamer werden, die Mediennutzungsgewohnheiten auf aktuellem Stand zu beachten.

Was ändert sich, wenn der Schwerpunkt beispielsweise auf die Berücksichtigung der Markenidentität gelegt wird? Dann kann es passieren, dass die Unabhängigkeit der Kulturpartner angezweifelt wird und das Engagement unglaubwürdig wird. Oder wenn der Aspekt „Nachhaltigkeit“ überaus stark betont wird, dann kann das Engagement aufgesetzt wirken. Wird kein innovativer Ansatz im Konzept verwirklicht, dann wird eine Kunstförderung von den Rezipienten möglicherweise als altmodisch und rückwärtsgewandt empfunden, ein Negativimage, das sich ein fortschrittliches, global tätiges Unternehmen nicht leisten kann.

Der Wert des Modells liegt darin, dass es davor bewahrt, primär vordergründige, kurzfristige Effekte einer einmaligen Kunstsponsoring-Aktion anzustreben, sondern vielmehr auf die entscheidenden Einflussfaktoren für ein erfolgreiches Kunst-Engagement in Wirtschaftsunternehmen hinzuweisen, dass durch ein durchdachtes Konzept, genaue Planung und langfristiges Engagement gekennzeichnet ist. In den letzten zehn Jahren wurden auf Unternehmensseite beträchtliche Anstrengungen unternommen, um innovative Ansätze in ein neues Kunstkonzept zu integrieren oder in bestehende Engagements einfließen zu lassen.

Ein theoretischer Ansatz ist nach seinen Ergebnissen zu beurteilen. Die beste Überprüfung eines Modells ist die Beantwortung der Frage: Was wird jetzt gewusst, was vorher nicht gewusst worden war? Das Ergebnis der Untersuchung lässt sich wie folgt reduzieren: Innovative Ansätze sind für eine zeitgemäße und damit effiziente Kunstförderung unabdingbar. Nachhaltiges Engagement ist dabei unerlässlich. Im Zusammenspiel gleichberechtigter Partner in Wirtschaft und Kunst, in der Einbindung der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit werden die kulturellen Aktivitäten – und damit die Übernahme gesellschaftli-

cher Verantwortung durch das Unternehmen – bekannt gemacht und in der Wahrnehmung der Rezipienten mit dem Unternehmen verknüpft. So kann durch das Kunst-Engagement ein Nutzen entstehen. Mit Hilfe der Modellkomponenten können geeignete Maßnahmen entwickelt werden, um ein Kunst-Engagement effektiv zu gestalten und die Zielsetzungen zu erreichen. Als „Formel“ lässt sich festhalten: Qualität + Nachhaltigkeit = Glaubwürdigkeit. Daraus folgt die Akzeptanz des Kunst-Engagements. Das Engagement kann Vertrauen schaffen, und Vertrauen gilt als die „wichtigste Währung“<sup>699</sup> für ein Unternehmen. Kunst-Engagements werden, unter anderem, als Teil der Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements eingesetzt, dessen vorrangiges Ziel die Vertrauensförderung ist<sup>700</sup>. Vertrauen und die Anerkennung für die freiwillige kulturelle Leistung des Unternehmens schaffen einen Imagegewinn und wirken positiv auf das Unternehmensmarke, steigern möglicherweise den Wert der Marke<sup>701</sup>. Für das Unternehmen und für die Gesellschaft wird durch die langfristige Kulturarbeit der Wirtschaft – über die vom deutschen Staat geleistete „kulturelle Grundversorgung“ hinaus – ein Mehrwert geschaffen.

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Die erste Frage bezieht sich auf die Konzepte und ihre Schwerpunkte, insbesondere unter Berücksichtigung innovativer Ansätze. Bei den untersuchten Kunst-Engagements liegt der Fokus auf zeitgenössischer Kunst; es handelt sich um Werke auf einem Bildträger (Gemälde, Zeichnungen, Fotografien, Collagen), um Installationen (Videofilme, Objekte) und um Skulpturen. In einzelnen Fällen wird Performance-Kunst als Teil der Kunstvermittlung im Rahmen einer Kunstausstellung integriert (Siemens; Ausstellung WUNDER). Die

---

<sup>699</sup> Friedrich von Metzler, Bankier in Frankfurt: „Vertrauen ist der Glaube, dass eine bestimmte Erwartung erfüllt wird und dass bestimmte Regeln eingehalten werden. In diesem Sinne ist Vertrauen die Basis menschlichen Zusammenlebens“. In: Die wichtigste Währung der Finanzmärkte heißt Vertrauen. [http://www.welt.de/welt\\_print/article2895707/Die-wichtigste-Waehrung-der-Finanzmaerkte-heisst-Vertrauen.html](http://www.welt.de/welt_print/article2895707/Die-wichtigste-Waehrung-der-Finanzmaerkte-heisst-Vertrauen.html) {abgerufen 25.11.2011}. Vgl. auch: Vertrauen ist die neue Währung. Unternehmensverantwortung – ein Muss für die Zukunft, <http://www.soll-galabau.de/aktuelle-news/ansicht-aktuelles/datum/2011/11/07/vertrauen-ist-die-neue-waehrung-bvz-herbsttagung-befasste-sich-mit-corporate-social-responsibility.html> {abgerufen 25.11.2011}

<sup>700</sup> Rüeger, Brian / Hannich, Frank (Hg.) (2010): Erfolgsfaktor Emotionalisierung. Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. S. 58. Stuttgart: Schäfer-Poeschel

<sup>701</sup> „Marken haben sich zu immateriellen Wertschöpfern in Unternehmen entwickelt und üben Einfluss auf ökonomische Erfolgsgrößen wie Absatz und Preisgestaltung aus.“ In: Rüeger, Brian / Hannich, Frank (Hg.) (2010), S. 105, ebd.

Künstler werden nach folgenden Parametern ausgewählt: Kunstakademieabschluss, erste Ausstellungen in anerkannten Galerien und Museen, aber noch nicht etabliert in der Kunstwelt. Anders verhält es sich beim Engagement von BMW; bis auf Ausnahmen (Kunstprojekt Petuel Park München) werden nur international bekannte und etablierte Künstler bei der Projektvergabe berücksichtigt. Die Banken Deka und Helaba bauen eine Firmenkunstsammlung in ihrer Firmenzentrale und in ausländischen Niederlassungen auf und unterstützen deutsche Kunstinstitutionen. BMW und die Siemens-Stiftung fördern langfristig, aber dennoch auf begrenzte Zeit, Kunstprojekte, die sie meistens selbst initiiert haben.

Ein anderer innovativer Ansatz der Kunst-Engagements liegt in der Auswahl der Kunst selbst; sie soll stellvertretend sein für eine künstlerische Richtung und eine wesentliche Tendenz in der Gesellschaft. Das kann inhaltlich über das künstlerische Thema oder der Umsetzung des Themas geschehen oder durch die Wahl des Materials und der Materialverwendung.

Der Einsatz neuer Medien und sozialer Netzwerke im Internet unterstreicht den innovativen Anspruch der Kunstförderung, insbesondere bei BMW: Das Projekt Guggenheim Lab<sup>702</sup> beispielsweise ist interdisziplinär angelegt und spricht die Zielgruppe mit zeitgemäß gestalteter Website, Newsletter, Blogs und dort eingebundenen Filmsequenzen an, die weiterhin auf YouTube veröffentlicht sind. Überhaupt ist Interdisziplinarität ein weiterer, wichtiger innovativer Aspekt, der für Kunst-Engagements gilt. Siemens hat diesen Ansatz bei dem MIT-Projekt ebenfalls verwirklicht, als Ingenieure und Künstler gemeinsam über neue, kreative Lösungen nachgedacht und diskutiert haben.

Auch der Kontext kann Teil eines innovativen Ansatzes sein; Kunst wird nicht als gefällige Dekoration eingesetzt, sondern konfrontiert die Rezipienten auf unerwartete, überraschende Weise, so dass sich diese dem Eindruck der Kunst kaum entziehen können (Helaba-Wandbilder im Rundturm, Deka-Kunstausrüstung im Aufzugsvorraum und anderen Räumlichkeiten).

---

<sup>702</sup> [www.bmwguggenheimlab.org/](http://www.bmwguggenheimlab.org/)

Die Kunstvermittlung zu den Projekten im Rahmen der Firmensammlung oder von temporären oder permanenten Ausstellungen, Kunstveranstaltungen in Institutionen folgt innovativen Ideen im Sinne einer partizipativen, im Einzelfall auch performativen, Vermittlungsarbeit, welche die Rezipienten einbezieht, ihnen eine Reaktion abverlangt und zur Kommunikation darüber ermuntert. Insgesamt ist festzuhalten, dass die innovativen Aspekte – die Kunst, ihren Ort und ihren Kontext betreffend – darin liegen, die Rezipienten zu fordern, mit Neuem zu konfrontieren, andere Sichtweisen zu ermöglichen, also zu neuen Denkweisen und zur Horizonterweiterung anzuregen. Die Kunst-Engagements sind auf Langfristigkeit und Gleichberechtigung der beteiligten Kunstpartner angelegt. Die Engagements in der zuständigen Abteilung eines Unternehmens werden unabhängig und professionell geführt, ohne sich dem individuellen Kunstgeschmack des Managements zu beugen. Das unterscheidet sie von früheren Praktiken der unternehmerischen Kunstförderung.

Als Resümee auf die zweite Frage nach den Motiven hat sich ergeben: Kunstförderung wird von den befragten Wirtschaftsunternehmen als wichtige gesellschaftliche Aufgabe verstanden. Sie verstehen sich als Mitgestalter ihrer Unternehmensumwelt; die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und ein Beitrag zur Nachhaltigkeit sind die wichtigsten Gründe für Kunst-Engagements. Die Verantwortung bezieht sich gleichermaßen auf Mitarbeiter und relevante Interessengruppen; Kunst-Engagements werden von Unternehmen mit der Zielsetzung umgesetzt, vertrauensvolle Beziehungen zu den *Stakeholdern* zu fördern.

Ein weiteres wichtiges Motiv ist die Imagepflege und implizit die Markenstützung. Dieses Motiv steht in Zusammenhang mit gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit, da diese ein positives Image fördern können. Die Verbesserung der Reputation steht mit den Aspekten Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortung in Zusammenhang, die durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung demonstriert werden.

Vorliegende Untersuchung hat ferner deutlich gemacht, dass die Entstehung von Kommunikationsmöglichkeiten nach außen und nach innen, die durch

Kunst erreicht werden können, als wichtig angesehen wird. Durch Kunst-Engagements soll ferner die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gestärkt werden.

Die dritte Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Aspekt, was eine Kunstförderung tatsächlich bewirken kann. Es hat sich herausgestellt, dass die identifizierten Motivationsfaktoren eine realistische Basis haben. Die Gründe für ein Kunst-Engagement orientieren sich demnach an ihrer Erreichbarkeit in der Realität und sind nicht von vagem Wunschdenken getrieben. Der Hauptgrund für Kunstförderung besteht in dem Bestreben, dass sich ein Unternehmen als „verantwortungsvoller Bürger“ gegenüber der Konkurrenz und den Stakeholdern hervorhebt. Kunst-Engagements können die Rangvergabe im internationalen Ranking des *Corporate Sustainability Index* (CSI) verbessern helfen; ein oberer Rangplatz im CSI begünstigt die internationale Auftragsvergabe für ein Unternehmen (Bsp. BMW und Siemens).<sup>703</sup> Ein Imagegewinn und möglicherweise erhöhte Markenwert ist ein wesentlicher Effekt der Kunstförderung.<sup>704</sup> Kunst-Engagements lösen meist positive Emotionen aus. Deshalb stärken sie potenziell den emotionalen Markenkern eines Produkts und können einen positiven Imagetransfer auf das Unternehmen und seine Produkte bewirken. Kunst-Engagements intensivieren nicht nur die Markenkommunikation und damit den Bekanntheitsgrad, sondern sie stärken womöglich auch den gesellschaftspolitischen Einfluss.

Kunst-Engagements, als Kunstsammlung oder als Projektförderung, kann wie es die Fallbeispiele gezeigt haben, das soziale Binnenklima eines Unternehmens verbessern, aber auch die Wahrnehmung von außen auf das Unternehmen. Potenziell kunstinteressierte Mitarbeiter können durch Kunst-Engagements stärker an das Unternehmen gebunden werden, indem die

---

<sup>703</sup> Da Wirtschaftsunternehmen sich ihrem Tätigkeitsfeld mit dem Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs widmen, ist ein unternehmerisches Kunst-Engagement dann für ein Unternehmen und seine Eigentümer vertretbar, wenn es einen ökonomischen Nutzen für das Unternehmen erbringt.

<sup>704</sup> Vgl. ferner: Studie „Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland“, S. 37, Danach sehen 42 % der 265 befragten Unternehmen dieser Studie den Imagegewinn oder Reputationsgewinn als Haupteffekt an. Ferner heißt es in der Studie, Reputation werde hier als Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Stakeholder unter Einbeziehung aller vergangenen und zukünftigen Aspekte definiert.

Identifikation mit dem Unternehmen intensiviert wird. Als ein weiterer wichtiger Aspekt der Kunst-Engagements wurden die Förderung von Kreativität und der Effekt von Kunst als Innovationstreiber erkannt.

Unternehmerische Kunstförderung wirkt sich entlastend auf die Kulturbudgets der öffentlichen Hand aus und leistet damit einen wichtigen Beitrag für die Vielfalt, Innovationskraft und Fortbestehen der Kulturlandschaft in Deutschland sowie, bei internationalen Engagements wie bei den Fallbeispielen, auch weltweit. In Deutschland existieren über 600 Kunstmuseen und beinahe 500 Ausstellungshäuser für Bildende Kunst<sup>705</sup>, die als „geistige Ankerpunkte der Gesellschaft“ verstanden werden.<sup>706</sup> Privatwirtschaftliche Kunst-Engagements unterstützen 25 % der Museen in Deutschland und leisten damit einen bedeutenden Beitrag zur Erfüllung des öffentlichen Kulturauftrags.<sup>707</sup> Die Kulturbudgets der öffentlichen Institutionen sind knapp und werden pro Kopf der Bevölkerung stets geringer. Deshalb ist privatwirtschaftliche Kunstförderung ein bedeutender Faktor für die Kulturarbeit in Deutschland.<sup>708</sup> Nach einer Studie gibt ein Unternehmen durchschnittlich 630 Tsd. Euro jährlich für ihr gesamtes Kultur-Engagement aus; aus diesem Etat speist sich das Budget für Kunst-Engagements. Das Gesamtkulturbudget von Unternehmen beträgt schätzungsweise die Hälfte des Etats einer großen deutschen Kulturinstitution.<sup>709</sup>

Die Perspektiven für die weitere Arbeit bei den privatwirtschaftlichen Kunst-Engagements lassen sich als gut bis sehr gut einstufen: Dies wurde von den Experten der Fallbeispiele bekräftigt, die ihre bisherigen Engagements weiterhin einhalten und, wie im Falle BMW, in Zukunft mehr als bisher neue Kunstprojekte fördern und planen werden. Beim Einsatz von Kunst für Unternehmen

---

<sup>705</sup> Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“, Drucksache 16/7000, 11.12..2007, S. 102

<sup>706</sup> Ebd., S. 118

<sup>707</sup> „Jedes Jahr fördern Unternehmen die Künste mit ungefähr 400 Millionen Euro. Sie machen die Begegnung und Auseinandersetzung mit Kunst auch außerhalb der öffentlichen Kulturinstitutionen und des Kunstmarkts möglich.“ Dagmar Gold, in: „Die Kirsche auf dem Eisbecher“, PERFORMANCE Finanzmagazin, S. 88, Ausg. 10/2009. Regensburg: Callas Media

<sup>708</sup> „Der Kulturbetrieb in Deutschland steht vor gewaltigen Herausforderungen: Die Konkurrenz wächst, die Gelder werden knapp, die Ansprüche des Publikums ändern sich und die Zahl der möglichen Besucher könnte angesichts tief greifender demographischer Veränderungen sinken. Manche Trendforscher prophezeien bereits das große Sterben von Kultureinrichtungen. Auf der anderen Seite werden die Chancen der Dienstleistungs-, Freizeit- und Informationsgesellschaft gesehen: Wachsende Bildungsanstrengungen, bedeutende Potenziale im Kulturtourismus, neue mediale Netzwerke und innovative Kulturunternehmer.“ Text anlässlich des Kongresses „Taten.Drma.Kultur“ vom 10.-11.2.2011 in Ludwigsburg. [http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_\\_d/ni\\_\\_1647/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v__d/ni__1647/index.html) (abgerufen 10.02.2011)

<sup>709</sup> Studie „Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland“, S. 35,

gibt es insgesamt weiteres Potenzial. Eine sinnvolle Maßnahme beim Kunst-Engagement liegt in der Ausweitung der Fördertätigkeit, denn mit relativ kleinem Budget lässt sich vergleichsweise viel erreichen.<sup>710</sup> Es kann die Einschätzung von Walter Grasskamp bestätigt werden, dass die Verbindung von Markennamen der Wirtschaftsunternehmen mit Kunstaktivitäten wahrnehmungst intensiv und im Vergleich zur Werbung und Öffentlichkeitsarbeit überaus preisgünstig ist.<sup>711</sup> Demgegenüber kann festgehalten werden, dass in den Abteilungen für Kunst-Engagements in Unternehmen die adäquaten Personal- und Sachressourcen fehlen, obwohl aufgrund dieser Untersuchung und weiteren Expertenmeinungen eindeutig der Erfolg von Kunst-Engagements nahezu liegen ist. Die Experten der untersuchten Fallbeispiele haben keine konkreten Antworten auf die Frage nach den ökonomischen Resultaten des Kunst-Engagements für ihr Unternehmen gegeben. Als Orientierung kann eine Stellungnahme von Alain-Dominique Perrain, Cartier International, dienen: „Als die Fondation Cartier eine Aufsehen erregende Ausstellung über die sechziger Jahre veranstaltete, war das internationale Medienecho sagenhaft. Gleichzusetzen mit der Wirkung von Anzeigen im Wert von 5 Millionen Dollar.“<sup>712</sup> Ferner sagte Yves Carcelle, Firma Louis Vuitton, aus, dass sich der Einsatz von Kunst im Unternehmen zu einem „unglaublichen kommerziellen Erfolg entwickelt“ habe.<sup>713</sup> Auch wenn sich die Experten der Fallbeispiele bei der Bewertung ihrer Kulturfördertätigkeit zurückhaltender geäußert haben, taten Sie ihre Überzeugung kund, dass ein unternehmerisches Kunst-Engagement in immaterieller und ökonomischer Hinsicht für ihr Unternehmen effektiv und sinnvoll sei<sup>714</sup>, oder, um mit Wassily Kandinsky zu argumentieren: Kunst birgt „Potenzen der Zukunft“ in sich.

<sup>710</sup> Silke Schuster-Müller, DekaBank, im Interview 2010: „Mit geringen Mitteln verwirklichen wir erstklassige Projekte und möchten auch in Zukunft mit unserem Kunstprogramm Zeichen setzen – selbst in schwierigen Zeiten.“ Dr. Tessen von Heydebreck, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank AG, Vortrag „Die Bedeutung der Kunst für das Unternehmen“, 13.11.2010, <http://www.db-art.de/archiv/05/d/thema-ankaeufe-heydebreck.html> {abgerufen 02.03.2011}

<sup>711</sup> Grasskamp, Walter (1998): Kunst und Geld: Szenen einer Mischehe. S. 30. A.a. O.

<sup>712</sup> Zit. nach: Jacobsen, Marjory (1994): Kunst im Unternehmen, S. 34. Frankfurt/Main, New York: Campus

<sup>713</sup> van Benigsen, Silvia u.a. (2009), S. 295, Damit meinte Yves Carcelle, 2009 CEO von Louis Vuitton, seit Oktober 2011 Vorstand der Louis Vuitton Stiftung, die Zusammenarbeit mit Künstlern bei der Produktentwicklung (Takashi Murakami) und der Schaufenstergestaltung (Olafur Elisasson).

<sup>714</sup> Hierfür bestätigend ist die Aussage des Unternehmers Reinhold Würth zu werten: Würth stellt fest, dass der Erfolg seiner Unternehmensgruppe Würth Group nicht denkbar gewesen sei ohne seine Kunstförderaktivitäten. So wird es auch von den Fallbeispielen verstanden. Ferner bringt Bernhard von Loeffelholz, seinerzeit ehrenamtlicher Mitgründer des „World Culture Forum“, Dresden, die Frage nach dem Sinn unternehmerischer Kulturförderung auf den Punkt: „Kultur und Wirtschaft stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander – mehr noch, sie sind aufeinander angewiesen. Daraus folgt: Die Wirtschaft

### 5.3 Reflexion der Untersuchung

Das Untersuchungsfeld hat sich als überaus vielseitig und facettenreich erwiesen. Im Laufe der Untersuchung war es notwendig geworden, sich aufgrund der Vielzahl der Kunstprojekte, gefördert durch die Unternehmen der Fallbeispiele, auf wenige Kunstbeispiele zu beschränken und damit auf eine umfassende Gesamtschau zu verzichten. Insgesamt erforderte das Thema, wie sich im Laufe der Untersuchung erwies, eine indisziplinäre Bearbeitung in einer Tiefe und Komplexität, wofür – im Vergleich zu Förderprojekten an Universitäten oder privaten Instituten – ein eher geringes Geld- und Zeitbudget zur Verfügung stand.

Das Vorgehen bei dieser Arbeit folgte im Wesentlichen dem Prinzip der Heuristik. Die Herausforderung lag einerseits in den begrenzt zur Verfügung stehenden Daten und Informationen, die von den untersuchten Unternehmen bereitgestellt wurden, andererseits in dem limitierten Zeitraum, um die Aktualität der Untersuchung zu wahren. Der Zugang zu weiterführenden Informationen in den untersuchten Unternehmen war kaum möglich. Jenseits offizieller Sprachregelung war es den Experten offenkundig meistens zu riskant, persönliche *Statements* abzugeben, es konnten keine ergänzenden Gespräche mit weiteren Kollegen, Mitarbeitern, Führungskräften oder Kunden geführt werden und eine Befragung der Öffentlichkeit zu den Kunst-Engagements war weder zeitlich noch finanziell bewältigbar. Es war nicht möglich, außer den Interviews in 2010 und den Nachfragen per Telefon und Email in 2011 weitere Experten- aussagen zu erhalten. Im Zuge der Überarbeitung der Dissertationsschrift konnten indes einige schriftliche und mündliche Aussagen der Experten zur aktuellen Situation der Kunst-Engagements gewonnen werden, mit Ausnahme des BMW-Experten Thomas Girst, der zu diesem Zeitpunkt für Nachfragen nicht zur Verfügung stand. Die Interviewpartner der Fallbeispiele verfügen bei ihrer beruflichen Tätigkeit über wenig Zeit und hatten die Interviews mitunter in ihren Arbeitspausen stattfinden lassen. Sie stehen firmenintern unter beträchtlichem Leistungsdruck, weshalb vermutlich eine weitergehende Kooperation nicht möglich war. Informationen zu Budgets wurden nicht gegeben. Die veröf-

---

muss daran interessiert sein, dass der Kulturboden, auf dem sie arbeitet, furchtbar bleibt.“ Bernhard von Loeffelholz war 2001 ehrenamtlicher Präsident des Kultursenats Sachsen. Zit.in: Grasskamp, Walter, Ullrich, Wolfgang (2001): Mäzene, Stifter und Sponsoren, S. 206 + 212.



fentlichten Jahresabschlüsse der untersuchten Unternehmen sind erheblich zusammengefasst (Erleichterung nach §326 HGB) und vermitteln insbesondere keine Details über das Kulturbudget, das dem Budget für Unternehmenskommunikation zugeordnet ist<sup>715</sup>; sie ermöglichen auch keinen Vergleich zu den PR-, Marketing- und Vertriebsbudgets, denn keine dieser Ausgaben werden in den Jahresberichten detailliert angegeben. Weitere Informationen durch Pressemitteilungen und Presseberichterstattungen über die Kunstprojekte der Fallbeispiele sind nachvollziehbarer Weise reduziert oder gefiltert. Eine Überprüfung, Kontrastierung und Differenzierung des Datenmaterials wurde mit Hilfe zahlreicher fachübergreifender Literatur, Textrecherche in der Tagespresse und im Internet und eigener empirischer Arbeit vor und während der Dissertationsschrift bewerkstelligt, um zu brauchbaren Untersuchungserkenntnissen zu gelangen. Die Fallstudien sind eingespannt in die Dialektik von Besonderem und Allgemeinen. Abgesehen von der konkreten Betrachtung der Kunstbeispiele und der qualitativen Inhaltsanalysen der Experteninterviews ist noch eine Fülle, das Thema im engeren oder weiteren Sinne berührender theoretischer Literatur herangezogen worden, die selektiv und ansatzweise berücksichtigt werden konnte. Dadurch wurden die Ergebnisse der Fallbeispiele in einen größeren Zusammenhang gestellt. Wünschenswert wäre der Einsatz der von Mayring empfohlenen Computerprogramme für eine qualitative Inhaltsanalyse und Auswertung gewesen, aber ATLAS oder MAXQDA sind derzeit für den vorhandenen Apple-Computer (OX 10.5.8) nicht einsetzbar. Erst ab Ende 2013 oder 2014 sind diese Auswertungsprogramme für aktuelle Mac-Computer (OS X) verfügbar. Für virtuelle Brückensoftware hätte ein neuer Computer mit zahlreicher neuer Software erworben werden müssen, was den finanziellen Rahmen überstiegen hätte.

Mangels weiterer umfänglicher qualitativer und quantitativer Untersuchungen zum Kunst-Engagement war die vorliegende Arbeit zur Beurteilung im Wesentlichen auf die Betrachtung der vier Fallbeispiele, routinierte Expertise und Erfahrung angewiesen. Eine Ausweitung der Untersuchung auf mehrere Fallbeispiele, auch international, war aufgrund bereits benannter Beschränkungen nicht zu leisten. Es wurde beabsichtigt, den Diskurs über das bürgerschaftli-

---

<sup>715</sup> Nach § 326 HGB muss die Gewinn- und Verlustrechnung, darin enthalten die relevante Kontoklasse 6 des Kontenrahmens, nicht im Rohergebnis genau aufgliedert sein.

che Engagement von Unternehmen im Bereich Kunst um neue Facetten zu bereichern. Die Untersuchung ist primär praxisorientiert und nicht vorrangig theoriegeleitet.

Ziel dieser Arbeit war es, den Gründen der aktuellen Kunstförderung in Wirtschaftsunternehmen – jenseits der Selbstdarstellung und Public Relations-Veröffentlichungen der Unternehmen – nachzugehen. In der Folge erweiterte sich die Zielsetzung der Untersuchung auf die Frage, was genau hinter den Motivationsfaktoren<sup>716</sup> für die Kunstförderung steht und weshalb ein auf Gewinnmaximierung ausgerichtetes privates Wirtschaftsunternehmen firmenzweckfremde, in vielen Fällen extern auf die Öffentlichkeit ausgerichtete Kulturfördermaßnahmen ergreift. Ein wichtiges Anliegen dieser Arbeit war es, in einem Modell für Kunst-Engagements neue Herangehensweisen, die als innovative Ansätze erkennbar sind, auf das für die beteiligten Partner und auch für den öffentlichen Sektor immer bedeutsamer werdende Feld von Kunst und Wirtschaftsunternehmen zu eröffnen und weitere Potenziale aufzuzeigen.

**Fazit:** Für die Zukunft wäre eine intensive Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern aus den Fachbereichen Ökonomie, Sozialwissenschaften und Kulturanthropologie wünschenswert, um die komplexe und breit gefächerte Thematik weiter zu vertiefen. Der aktuelle Forschungsstand in den Bereichen Innovation, *Corporate Social Responsibility* und Nachhaltigkeit war im Rahmen vorliegender Arbeit, auch aufgrund des fachspezifischen Kenntnisstands, nicht in dem bestmöglichen Umfang heranzuziehen gewesen. Eine weiterführende Bearbeitung des Themas mit Wissenschaftlern aus mehreren Fachbereichen könnte sich als fruchtbar erweisen.

---

<sup>716</sup> wie z.B. Imagegewinn, Kunden- und Mitarbeiterbindung, Kommunikation, Innovation durch Kreativitätsförderung.

## 5.4 Einbettung in den Forschungsstand

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse vorliegender Arbeit in Zusammenhang mit dem Forschungsstand gebracht, wobei sich auf ausgewählte wissenschaftliche Arbeiten beschränkt wird und die Einbettung beispielhaft erfolgt.

In Bezug zur ersten Forschungsfrage (Schwerpunkte, innovative Ansätze) ist Christoph Schönfelders Arbeit zu erwähnen. Der Verfasser kommt in seiner Dissertation zu dem Schluss, dass die Nutzung von Kunst in Unternehmen vermehrt als „Optimierungsquelle nach innen“ genutzt werde und bei der Personalentwicklung der Kreativitätssteigerung diene, die zur Entwicklung innovativer Lösungen beitragen solle.<sup>717</sup> Kunst kann möglicherweise als Anregung für innovative Ideen dienen, wie das Fallbeispiel BMW gezeigt hat, indes ist der Hauptwirkungsfaktor bei der Personalentwicklung nach vorliegender Untersuchung die Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen. Christoph Schönfelder sieht als zweiten Grund für Kunst im Unternehmen die „Verbesserung der Unternehmenskultur im Rahmen der Organisationsentwicklung“.<sup>718</sup> Gemeint sei ein „produktives Arbeitsklima“, in dem wiederum die Personalentwicklung unterstützt werde, somit das zweite Argument das erste festigt. Nach vorliegender Untersuchung greift dieser Aspekt zu kurz. Eine der wesentlichen Optimierungsquellen für unternehmerisches Handeln durch den Einsatz von Kunst liegt im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung und der Nachhaltigkeitsstrategie.

In Bezug zur zweiten Forschungsfrage (Motive, Zielsetzungen) steht eine Studie von 2003; hierin wurde die These aufgestellt, dass Kunstförderung als Symbol der Unternehmenskultur diene, das Wertesystem eines Unternehmens mitprägen und dieses kommunizieren könne.<sup>719</sup> Nach den Untersuchungsergebnissen der vorliegenden Arbeit stellt sich diese These als zu vage heraus. Kunst wird nur von einem Teil der Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit wahrgenommen oder wertgeschätzt. Deshalb kann Kunst diesen Sym-

---

<sup>717</sup> Schönfelder, Christoph (2009): Kunst als Optimierungsquelle für unternehmerisches Handeln. Soziologische Fallrekonstruktion zum Potenzial ästhetischer Erfahrung. Inaugural-Dissertation, S. 2. Technische Universität, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Darmstadt

<sup>718</sup> Schönfelder, Christoph (2009), S. 3.

<sup>719</sup> Edmundts, Ruth (2003): Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung. Berlin: Rhombus

bolwert für eine Unternehmenskultur nicht erfüllen. Wie sich in den Fallstudien gezeigt hat, werden über ein Kunst-Engagement die Werte „gesellschaftliche Verantwortung“ und „Nachhaltigkeit“ vermittelt. Da die Unternehmensreputation auf den internationalen Kapitalmärkten eine immer wichtigere Rolle spielt, kann unternehmerisches Handeln für das Gemeinwohl eine Möglichkeiten bieten, sich zu profilieren.<sup>720</sup> 2002 erschien ein Kompendium mit Beiträgen verschiedener Autoren aus Wirtschaft und Kunstwelt zum Thema „Unternehmen nutzen Kunst“. Der Autor, Schauspieler und Inhaber einer Veranstaltungsagentur für Unternehmensseminare, Torsten Blanke, hat eine nicht bezifferte Anzahl an Unternehmen über ihre Kunstförderung befragt und eine Relevanzskala der „Motive für Kunst im Unternehmen – Schwerpunkt Unternehmensentwicklung“ erstellt.<sup>721</sup> Danach verstünden 18 % der Befragten „das Unternehmen als Ort menschlicher Entwicklung“; 13 % sähen ihr Motiv darin, „Veränderungsprozesse einzuleiten, zu begleiten und zu spiegeln“; 13 % als sinnvoll, um „Unternehmenskultur fördern; Wir-Gefühl stärken“; 12 % um „Kunst und Kultur als Ideenlabor einzubinden: Innovationen auslösen“; 10 % „gute Betriebsklima schaffen Mitarbeiter motivieren“; 9 %: „Marketing: Image und Botschaft von Produkten und Marken gestalten“; 8 % „Renommee, öffentliches Ansehen steigern“; 6 % „Mäzenatentum: Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen“. Ob die niedrigen Prozentzahlen darauf hindeuten, dass viele der Befragten keine Antwort gaben oder nicht, wird im Text nicht erklärt. Insgesamt kann im Vergleich zur vorliegenden Arbeit festgestellt werden, dass sich innerhalb der beinahe zehn Jahre seit Erscheinen dieser Publikation Wesentliches geändert hat: Der Motivationsfaktor „gesellschaftliche Verantwortung“ ist bei vorliegender Untersuchung vorrangig. Ein Wirtschaftsunternehmen „als Ort menschlicher Entwicklung“ zu verstehen, kann nicht nachvollzogen werden, denn ein Unternehmen hat *qua definitionem* wirtschaftliche Interessen und keinen moralischen Anspruch. Obwohl die Unternehmenssparte „gesellschaftliche Verantwortung“ ein moralisches Wertargument impliziert (vgl. Kap. 4.4.2), geschieht dies letztendlich aus ökonomischen Überlegungen. Die Punkte „Veränderungen auslösen“ und „Innovationen auslösen“ ist im Zu-

---

<sup>720</sup> Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V., Berlin, hat 2006 und 2008 ein Symposium zur Corporate Cultural Responsibility veranstaltet, die die Fokussierung des gesellschaftlichen Engagements auf Kunst und Kultur zum Thema hatte.

<sup>721</sup> Blanke, Torsten (2002): Kunst im Unternehmen. Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung. S. 53 f. Stuttgart: Klett Cotta. Anm.: Der Interviewleitfaden wurde nicht veröffentlicht, weshalb die mögliche Beeinflussung der Interviewten nicht überprüft werden kann.

sammenhang zu sehen. Den Einsatz von Kunst als Motor für Innovationen zu begreifen, ist ein Trend, der durch vorliegende Untersuchung bestätigt wurde. Die Mitarbeitermotivation gilt für alle Fallbeispiele als sehr wichtig und rangiert nicht, wie in Blankes Befragungsergebnissen, nur an fünfter Stelle.

In einer fundierten Studie mit drei Fallbeispielen von 2007 widmet sich Stefan Lüddemann dem Aspekt von Kommunikation und Kunst.<sup>722</sup> Lüddemann definiert die Merkmale von Kunst darin, „ihre Fähigkeit, Themen und Sichtweisen so darzubieten, dass sie sinnlich erfasst und zugleich gedanklich erkannt werden können“.<sup>723</sup> Mit diesem „Material“ ginge dann eine Kommunikation um, die mehr sei als lineare Informationsübermittlung, sondern eine „Instanz, die kulturelle Bedeutungsproduktion“ betreibt. In der theoretischen Betrachtung des Themas geht der Autor im Besonderen auf das für vorliegende Arbeit relevante Gebiet „Kunst und Wirtschaft: Chancen einer Koalition auf Zeit“ ein und zeigt Merkmale auf, die Kunst und Wirtschaft verbinden: Mit den Begriffen „innovativ“, „Markenidentität“, „Botschaften setzen“, „mehr Prestige“, „zeitgemäß sein“, „Abgrenzung“ und „neue Zielgruppe“ umreißt er in erläuternden Absätzen wichtige Aspekte, die vorliegende Untersuchung bestätigt hat. An zweiter Stelle wird „innovativ“ genannt, bezogen auf die inhaltliche Ebene und nicht auf den Umgang mit Kunst im Unternehmen.<sup>724</sup> In dem Unterkapitel „Einsatz von Kunst: Aktionsformen und Ziele“<sup>725</sup> weist Lüddemann auf die Form von Kunst-Engagements hin, die von Unternehmen selbst initiiert wurden – im Gegensatz zu Unterstützung vorhandener Projekte oder Finanzierungsbeiträge für Kunstinstitutionen und Firmenkunstsammlungen. Sie sei die „anspruchsvollste Variante, die jedoch besondere Chancen im Bereich der kommunikativen Leistungsfähigkeit verspricht“.<sup>726</sup> Die Fallbeispiele BMW und Siemens praktizieren diese Form des Engagements seit vielen Jahren. Auch in Bezug auf Mitarbeitermotivation und -bindungsprogramme kann die Erkenntnis Lüddemanns bestätigt werden, dass Kunst Firmenräume aufwertet und ein Gefühl der Wert-

---

<sup>722</sup> Lüddemann, Stefan (2007): Mit Kunst kommunizieren. Theorien, Strategien, Fallbeispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV

<sup>723</sup> Lüddemann, Stefan (2007), S. 7

<sup>724</sup> „Innovation bezieht sich dabei auf Themen wie auf Methoden. Kunst hat den Umkreis ihrer Bildideen (...) in einem zuvor ungekannten Maß ausgeweitet. (...) Damit ergibt sich ein (...) unmittelbarer Vergleichspunkt mit ökonomischem Handeln, das gleichfalls auf Innovation ausgerichtet ist. Auch in der Ökonomie bezieht sich Innovation gleichermaßen auf die Produkte wie auf die Verfahren.“ Ebd. S.145

<sup>725</sup> ebd. S. 151 ff.

<sup>726</sup> ebd. S. 153

schätzung für die Mitarbeiter verbreitet.<sup>727</sup> Lüddemann weist ferner auf einen wesentlichen Punkt in Bezug auf die Erreichung von Zielgruppen durch Kunst-Engagements hin, der sich im Rahmen vorliegender Untersuchung erwiesen hat, wenn er feststellt: „Unternehmen bietet sich die Chance, mit Hilfe der Kunst vertraute Zielgruppen fester an sich zu binden und neue Zielgruppen zu erreichen. (...) Kunst erleichtert (...) den Kontakt, weil sie (...) Kommunikationsbarrieren beseitigt. Allerdings kann dieser Effekt nur eintreten, wenn der Umgang mit Kunst glaubwürdig erscheint.“<sup>728</sup> Kurzfristige Engagements stünden der Glaubwürdigkeit entgegen. Das haben auch die Experten der Fallbeispiele betont: Langfristigkeit und Partnerschaftlichkeit des Engagements sind für sie Vorraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von Kunst.

2008 widmete Christiane Steinlechner-Marschner dem Thema Imagewirkung von Kunst-Engagements in Unternehmen eine eigene wissenschaftliche Arbeit,<sup>729</sup> die aus betriebswirtschaftlicher Sicht zunächst zum Thema Image und Imagetransfer im Allgemeinen eine grundlegende Betrachtung voranstellt. Nach Beschreibungen von sieben Modellen aus der Fachliteratur<sup>730</sup> entwickelt die Autorin „Inhalte eines Wirkungsmodells zur Imagewirkung von Kunst & Kulturevents“<sup>731</sup>, indem sie so genannte „Anforderungen“ aufführt: Einstellung des Eventteilnehmers gegenüber dem Unternehmen (Markendimension), unter „weitere Kriterien“ als nächstes den Punkt „Glaubwürdigkeit des Unternehmens als Veranstalter von Kunst & Kulturevents“ und „Image-Fit“ zwischen Kunst und Unternehmen, ferner die „affektiven Faktoren“ „Involvement, Emotionen und Stimmungen“. Es wird darauf folgend auf den „Faktor Zufriedenheit“ hingewiesen, zu messen „auf Basis von Zufriedenheitsurteilen mit den durch die Eventteilnehmer beurteilbaren Inszenierungselementen“. Diese Erkenntnisse münden in einem „Modell der Wirkungsweisen von Kunst & Kulturevents auf das Unternehmensimage“<sup>732</sup>. Nach dieser Modellgrafik hat eine Einstellungsveränderung, wohl gemeint eine positivere Haltung der *Stakeholder* zum sponsernden Unternehmen, die oben genannten Aspekte zur Voraussetzung.

---

<sup>727</sup> ebd. S. 154

<sup>728</sup> ebd. S. 155

<sup>729</sup> Steinlechner-Marschner, Christiane (2008): Die Imagewirkung von Kunst- und Kulturevents. Wirkungsweisen und Erfolgsfaktoren im Event-Marketing kunstbranchenfremder Unternehmen. Wien: Linde

<sup>730</sup> ebd. S. 158

<sup>731</sup> ebd. S. 157 ff. + S. 165

<sup>732</sup> ebd. S. 169

Unter dem Punkt „Wissen“ steht ein Verweis auf einen Unterpunkt „Kunst & Kultur“. Dass ein Kunst-Event die Zielgruppe über das Ansprechen von Emotionen erreichen kann, wurde in vorliegender Untersuchung ebenfalls festgestellt. Auch der Aspekt „Wissen“, den die Autorin erwähnt, wurde von den Experten vorliegender Arbeit im Sinne der „Horizontenerweiterung“ durch Kunst hervorgehoben. Insgesamt ist aus Steinlechner-Marschners Arbeit jedoch nicht eindeutig erkennbar, welche Erkenntnisse denn genau gewonnen wurden. Der Schwerpunkt liegt auf existierenden theoretischen Denkmodellen aus der Betriebswirtschaft<sup>733</sup> und der Kognitionswissenschaft<sup>734</sup> sowie auf mathematisch exakt ermittelten, empirischen Befragungsergebnissen, deren Dokumentation die Beantwortung der eigentlichen Forschungsfrage nach der Imagewirkung von Kunstevents zu überlagern scheint.

In der Dezember 2011 erschienenen Publikation „Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen“ von Brigitte Biehl-Missal<sup>735</sup> wird Kunst im Unternehmen als „Darstellung von Unternehmen und Inszenierung von Managern, Mitarbeitern und Produkten“ gesehen.<sup>736</sup> Dieser Inszenierungsaspekt ist bei den Fallbeispielen vorliegender Arbeit nicht festgestellt worden, denn die untersuchten Kunst-Engagements verfolgen unter anderem Bildungs-, Kommunikations- oder Markenimage stärkende Aufgaben. Sie dienen insbesondere der Horizontenerweiterung bei den Betrachtern, gerade bei den eigenen Mitarbeitern, wie der BMW-Experte betonte. Im Anschluss an den Inszenierungsvorwurf werden von der Autorin die Aspekte Entstehung neuer Sichtweisen und Innovationsförderung festgestellt.<sup>737</sup> Diese Einschätzung kann nach vorliegender Untersuchung bestätigt werden, auch der folgende, an gleicher Stelle geäußerte Aspekt, dass Kunst „in vielerlei Hinsicht zur Wertschöpfung beitragen“ könne. Dem im Text darauf folgenden Satz: „Kunst schafft Wert, denn die globale Wirtschaftswelt wird zunehmend ästhe-

---

<sup>733</sup> ebd. S. 161

<sup>734</sup> ebd. S. 133

<sup>735</sup> Biehl-Missal, Brigitte (2011): Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen. Wiesbaden: Gabler. Die Autorin ist promovierte Theaterwissenschaftlerin und lehrt Marketing an der School of Management and Business, Aberystwyth University, Wales.

<sup>736</sup> „Beispiele sind das Posieren von Vorständen vor modernen Kunstwerken, kunstfertig gestaltete Verkaufsräume und ansprechendes Produktdesign.“ Biehl-Missal, Brigitte (2011): S. 7, ebd.

<sup>737</sup> „Darüber hinaus hat die Kunst mit ihren innovativen und besonderen Formen schon immer einen anderen Blick ermöglicht, zu neuen Ideen und damit zu Veränderungen inspiriert. Das ist wichtig für Unternehmen heutzutage, die in der schnelllebigen globalen Wirtschaftswelt bestehen und wachsen wollen. So kann die Welt der Kunst Inspiration für neue Formen von Führung und Zusammenarbeit bieten und in vielerlei Hinsicht zur Wertschöpfung beitragen.“ Biehl-Missal, Brigitte (2011), S. 8, ebd.

tisch“ kann in Bezug auf die Wertschöpfung durch Kunst zugestimmt werden, doch die angeführte Begründung, die eigentlich eine Behauptung ist, kann nicht nachvollzogen werden. Insgesamt wird in dieser Publikation auf Fragestellungen des Themas Wirtschaftsästhetik, ein Begriff, der nicht definiert wird, zumeist mit Behauptungen oder Einschätzungen argumentiert, welche die vorliegende Untersuchung nicht bestätigen kann: „Bezüglich des Lebens in Unternehmen hat dieses Buch dargestellt, dass beispielsweise Malerei bestehende Machtverhältnisse durch das Einschüchtern der Mitarbeiter festigen kann und dass jene sich von der Bildersammlung auch ästhetisch belästigt fühlen können.“<sup>738</sup> Wie die Helaba- und Deko-Expertinnen aussagten, werden Kunstwerke der Firmensammlung mitunter kontrovers diskutiert, aber eine Belästigung der Mitarbeiter wurde nicht beobachtet. Bei zahlreichen, isoliert eingefügten Textstellen in Biehl-Missals Publikation wäre eine Präzisierung wünschenswert, beispielsweise: „Das Potenzial der Kunst als humane Kraft – das nicht erst seit Schillers ästhetischer Erziehung des Menschen gedacht wird – muss auch vor der Wirtschaftswelt nicht Halt machen.“ Der Text endet mit der Forderung an Wirtschaftsunternehmen: „Ästhetische Kompetenz ist ein Möglichkeitssinn für das, was (noch) nicht ist, was wäre und sein könnte. Mit einer ästhetisch kompetenten, verständnisvollen Haltung der Menschen in und außerhalb von Unternehmen kann Einfluss nicht nur auf ein „schöneres“, sondern partizipatives und nachhaltigeres Leben genommen werden. Nun ist es an Forschung und Praxis, besondere Ansprüche an den Einsatz von Kunst zu formulieren, um das Verhältnis mit noch mehr Energie und herausfordernden Ideen aufzuladen. Es geht jetzt darum, dass die Wirtschaft die Herausforderung der Kunst wirklich annimmt.“<sup>739</sup> Innovativen Kunst-Engagements, so hat es sich im Laufe vorliegender Untersuchung herausgestellt, eignen wie bei BMW schon jetzt interaktive Aspekte; partizipativ in Hinsicht auf die Kunstvermittlung oder disziplinübergreifende Veranstaltungen (BMW, Siemens) sind die betrachteten Kunst-Engagements allemal. In vorliegender Arbeit sollten zwar keine Ansprüche an den Einsatz von Kunst in Wirtschaftsunternehmen formuliert werden, wie es die Autorin fordert, aber es wurde versucht, ein Modell für ein innovatives und effektives Kunst-Engagement bereitzustellen. Ein

---

<sup>738</sup> Vgl.: Biehl-Missal, Brigitte (2011): S. 173,177,

<sup>739</sup> Biehl-Missal, Brigitte (2011): S. 178,



„nachhaltigeres Leben“<sup>740</sup> zu ermöglichen, ist nicht die Intention der Experten der Fallbeispiele, indes werden Anstrengungen unternommen, nachhaltige Kunst-Engagements zu realisieren, die langfristig wirken und neue Impulse setzen. Nach den Erkenntnissen vorliegender Untersuchung ist der Eindruck entstanden, dass die kunstfördernden Unternehmen ihre Herausforderungen längst angenommen haben, somit in dieser Hinsicht kein dringender Handlungsbedarf besteht, wie es die Autorin nahe legt.

Bezogen auf die dritte Forschungsfrage (Auswirkungen) wird auf Jule Schäfers wissenschaftliche Arbeit „Kunst im Unternehmen an ausgewählten Beispielen in Deutschland“ von 2004 Bezug genommen; ihre Ansicht, dass Kunst-Engagements durch Unternehmen den Mitarbeitern keinen Nutzen brächten und dass diese auch häufig nicht wüssten, was unterstützt werde<sup>741</sup>, kann nach Erkenntnissen vorliegender Untersuchung nicht bekräftigt werden. Alle Fallbeispiele verzeichnen Reaktionen und Rückmeldungen von ihren Mitarbeitern, die nach jeweiliger Interessenlage kontrovers, gleichgültig oder positiv ausfallen. Auch konnte gezeigt werden, wie sich die kunstfördernden Unternehmen engagieren, um die Mitarbeiter in das Kunst-Engagement einzubinden. Anzunehmenderweise hat sich seit Entstehen von Schäfers Arbeit in der Einstellung von Mitarbeitern eine Meinungsänderung vollzogen, verstärkt durch die positive Medienberichterstattung, wie es der Unternehmer und Kunstförderer Reinhold Würth beobachtet hat.<sup>742</sup> Welche Auswirkungen ein Kunst-Engagement auf die Wirtschaftsunternehmen einerseits und die Kunstwelt andererseits hat, wurde von Stefan Lüddemann beantwortet, der einen tatsächlichen positiven Imageeffekt für ein Unternehmen feststellt und einen Vorteil für die Kunstwelt darin sieht, dass „die Kunst gleichfalls belebt aus ihren Inszenierungen (...) hervorgeht. Dieser Effekt verdanke sich einer gleichberechtigten Kopplung beider Bereiche (Kunst und Wirtschaft) und ihrer „gegenseitigen Durchdringung“. Lüddemann betont erneut, dass der Erfolg eines Kunst-

---

<sup>740</sup> Anm.: Die Bedeutung des Komparativs von nachhaltig entzieht sich dem Verständnis.

<sup>741</sup> Schäfer, Jule (2004): Kunst im Unternehmen an ausgewählten Beispielen in Deutschland. Vgl.: Einleitung der Magisterarbeit. Braunschweig: Hochschule für Bildende Künste

<sup>742</sup> Bsp. – Nach anfänglichen Vorbehalten der Mitarbeiter auf eine Kunstaktion befragt: „(...) als die Presse darüber (Verhüllungsaktion des Gebäudes durch den Künstler Christo, 1995) darüber berichtet hat, schlug die Stimmung rasch um. Da hat man sich dann schnell wieder gut gefühlt, dass man hier in diesem Unternehmen arbeiten kann, das so positive und wohlwollende Kommentare in der Öffentlichkeit bekommt. Ich glaube, dass sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen gleichwertig aus (...) Kunstaktivitäten gewinnen.“ Reinhold Würth, zit. In: Blanke, Torsten (2002), S. 148; (das Interview mit Reinhold Würth wurde bereits 2001 geführt).

Engagements von seiner Glaubwürdigkeit abhängt und dass „einseitige Instrumentalisierung“ für die Ziele des Unternehmen nicht dienlich sein könne.<sup>743</sup> Auch die Experten der Fallbeispiele vorliegender Untersuchung haben die Notwendigkeit betont, dass ein Kunst-Engagement durch unabhängige Kooperation mit den Kunstpartnern glaubwürdig sein müsse, um von der Zielgruppe akzeptiert zu werden – also nicht zum offensichtlichen „Kundenfang“, wie es der Siemens-Experte ausdrückte, benutzt werden dürfe. In einer 2011 veröffentlichten Examensarbeit weist Anna Krakor darauf hin, „nicht die Grenzen und Gefahren einer Verbindung von Kunst und Wirtschaft außer Acht zu lassen“.<sup>744</sup> Krakor erläutert am Beispiel der Kunstförderung der Deutschen Bank, dass Unternehmen teilweise die Aufgaben öffentlicher Kulturförderung übernehmen und sieht darin eine „Gefahr“ für die Kunst, die dadurch an „Grenzen“ stieße. Aus demokratischer Sicht ist kulturelle Vielfalt prinzipiell zu befürworten, ob sie von staatlicher oder privatwirtschaftlicher Seite finanziert wird. Nach Erkenntnissen vorliegender Arbeit kann keineswegs von einer signifikanten „Gefahr“ durch unternehmerische Kunst-Engagements ausgegangen werden; vielmehr stellen sie eine Bereicherung für die Kunstwelt und die Rezipienten dar.

In besonderer Relevanz zu vorliegender Arbeit in Bezug auf innovative Ansätze steht das Projekt „Künstlerische Interventionen in Organisationen“ unter der Leitung von Ariane Berthoin Antal des WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Rahmen des Förderprojekts „Kulturelle Quellen der Neuheit“, Forschungsfeld „Künstlerische Wirkungen auf Neuheit“. Ziel des Projekts ist es, „die Bedingungen zu analysieren, unter denen künstlerische Interventionen in Organisationen Quellen von Neuheit darstellen können.“ In der Einleitung zum Projektbericht TILLT Europe 09/2011<sup>745</sup> wird festgestellt, es sei seit zehn Jahren ein steigendes Interesse an dem Einsatz von Kunst in Unternehmen zu beobachten. Diese Aussage deckt sich mit der Beobachtung im Rah-

---

<sup>743</sup> Lüddemann, Stefan (2009), S. 172,

<sup>744</sup> Krakor, Anna (August 2011): Perspektiven und Grenzen der Kunstförderung durch Unternehmen am Beispiel der Deutschen Bank. München: Grin. Zitat aus dem Abstract, Examensarbeit 2010, FB Kunst, Bergische Universität Wuppertal

<sup>745</sup> Vgl. Projektbericht auf letztem Stand: Berthoin Antal, Ariane / de la Iglesia, Roberto Gómez / Vives Almandoz, Miren (2011): TILLT EUROPE, Managing Artistic Interventions in Organisations: A Comparative Study of Programmes in Europe, 2nd edition, updated and expanded 2011. Gothenburg: Online publication

men vorliegender Arbeit. Aufgrund der Bedeutung des Projekts soll an dieser Stelle hierauf näher eingegangen werden.

Bislang existiert keine Veröffentlichung der Anzahl der beteiligten Organisationen; im vorläufigen Evaluierungsergebnis werden 23 Organisationen aufgeführt (kein Unternehmen aus der Automobilbranche, wie angekündigt), darunter Pharmafirmen, Architekten und eine Arbeitslosenberatung. Das Projektbudget beziffert sich 2009 auf 950.000 Euro und 2010 auf 1.200.000 Euro<sup>746</sup>; davon entfallen 30 % der Finanzierung auf Fördergelder durch die Europäische Union; 70 % des Budgets muss von intermedidären Organisationen bei den beteiligten Organisationen akquiriert oder über staatliche Subventionen beschafft werden. (Diese hohen Projektsummen stehen im Gegensatz zu dem geringen Budget, das für vorliegende Arbeit zur Verfügung stand.) Es arbeiten an dem WVZ-Projekt mehrere Wissenschaftler aus verschiedenen Fakultäten und zahlreiche Mitarbeiter aus mehreren europäischen Ländern mit.

In Bezug auf die Umsetzung des Projekts heißt es: „Dabei geht es um die Beobachtung von Prozessen und Wirkungsweisen in kurzen und mittelfristigen Interventionen mit diversen Kunstformen - z.B. Unternehmenstheater, Malerei, Fotografie, Tanz.“ Ausgehend von den Interviews im Rahmen vorliegender Arbeit könnte die erfolgreiche Umsetzung und Akzeptanz von solcher gestaltender Beteiligung in der Praxis nicht umsetzbar sein. Das Management, höhere Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter werden sich wahrscheinlich nicht oder nur widerwillig an Unternehmenstheater oder an Malerei-Aktionen beteiligen, denn es könnte die Befürchtung bestehen, sich bloßzustellen oder nicht das erwartete Ergebnis zu erbringen. Das Forschungsprojekt baut, wie es ferner im Bericht zu lesen ist, „auf Erkenntnissen des Organisationslernens auf. Es wird angenommen, dass künstlerische Interventionen Änderungen oder Variationen der Betrachtungs- und Verhaltensweisen hervorbringen können.“ Das Mitarbeiterprojekt „Modellbauwerkstatt“ bei Siemens, das anfangs in vorliegender Arbeit beschrieben wurde (S. 8 f.), wurde nach einmaligem Versuch eingestellt. Die Deka- und Helaba-Expertinnen haben außerhalb der Interviews Kreativitäts-Workshops oder aktives Gestalten mit Künstlern in Unter-

---

<sup>746</sup> TILLT EUROPE, S. 23

nehmen als ein „modischer Trend“ bezeichnet, der nur den Anbietern nütze, aber nicht den Unternehmen selbst. International gesehen engagieren sich von den 100 umsatzstärksten Unternehmen der Welt ungefähr 30 % für die Bildende Kunst, darunter die meisten in Europa.<sup>747</sup> Von keinem dieser Unternehmen ist ein Hinweis über kreative „Intervention“ feststellbar; es geht diesen Unternehmen bei ihren Engagements ausschließlich um Projektförderung, Unterstützung einzelner Künstler, Auftragsarbeiten, Museumssponsoring oder eigene Kunstsammlungen, jedoch nicht um eine Zusammenarbeit mit Künstlern bei unternehmerischen Prozessen oder gar um eine Intervention im Sinne einer Einmischung in ihre Unternehmensorganisation.

Ferner soll während der Projektphase von „Künstlerische Wirkungen auf Neuheit“ beobachtet werden, wie sich unterschiedliche Wertvorstellungen und Interessen der Akteure („Mitarbeiter, Management, Künstler, Berater“) aneinander reiben und unter welchen Umständen diese temporären „kulturellen Konfigurationen“ zum Organisationslernen und zur Generierung von Neuheit beitragen. Es wird bislang festgestellt, dass „im 4. Jahr der Forschungsarbeit sich kulturell determinierte Merkmale des Innovationsgeschehens (zeigen): Dissonanz, Irritation und Ambiguität in kulturellen Kontexten erweisen sich als signifikant.“ Projektbericht 2011 folgert am Schluss: Die intermediären Organisationen und ihre Ansätze müssten besser selektiert und kontrolliert werden. Im Rahmen der Studie sei es zwingend, dass die Interessen und Perspektiven aller stakeholder in Betracht gezogen werden: Mitarbeiter, Management, Künstler und die Gesellschaft, in der sie sich bewegen. Es zeigten sich in jedem Feld kulturell komplexe Verfahren von Inwertsetzung, an denen verschiedene Stakeholder beteiligt seien. Ferner brauche es Mut bei allen Beteiligten, um Schritte ins Ungewisse zu unternehmen.

Der Anspruch an das Projekt ist ambitioniert. In der Praxis ergaben sich indes Probleme. Obwohl 70 % des Budgets für die „künstlerischen Interventionen“ über intermediäre Organisationen bei den beteiligten Unternehmen eingeworben wurden, haben die Unternehmen laut Projektbericht nicht die wünschenswerte Kooperationsbereitschaft gezeigt, insbesondere bei dem Ausfüllen aus-

---

<sup>747</sup> vgl.: Fortune Global 100 – die 100 größten Unternehmen nach Umsatz.  
[http://de.wikipedia.org/wiki/iste\\_der\\_größten\\_Unternehmen\\_der\\_Welt](http://de.wikipedia.org/wiki/iste_der_größten_Unternehmen_der_Welt) {abgerufen 28.5.2013}.  
Basis: Recherche auf den Unternehmens-Webseiten und im Internet

führlicher Fragebögen über den Projektverlauf. Es ist wahrscheinlich nicht in Betracht gezogen worden, dass, wie die Erfahrung während der Untersuchung zu vorliegender Arbeit gezeigt hat, die Unternehmen an einer derart zeit- und arbeitsintensiven Projektbeteiligung keine Mitarbeiter bereitstellen können, vor allem wenn Unternehmen sich gegenüber Anteilseignern verantworten und an erster Stelle ihre Leistungskraft dem Fortbestehen des Unternehmens im globalen Wettbewerb widmen müssen. Vielleicht sind auch Missverständnisse zwischen den intermediären Organisationsstufen und den zahlenden Unternehmen, die sich eine Zusammenarbeit mit Künstlern möglicherweise effektiver vorgestellt haben, aufgetreten. Die Ergebnisse des Projekts gilt es bis nach Projektende (Laufzeit: Ende 2014) abzuwarten.

Auf ähnliche Probleme stieß eine weitere Studie, „Die Kunst des Erfolgs. Sind Investments in das Schöne auch gut für das Unternehmen“ des Beratungsunternehmens Deep White. Das Projekt blieb in der Planungsphase stecken, weil es nicht genügend Interesse bei Unternehmen gab, bei dieser Studie mitzuwirken.<sup>748</sup>

## 5.5 Forschungsbedarf

Der Einsatz von Kunst im unternehmerischen Umfeld steigert die Präsenz von Kunst und deren Wahrnehmung in nahezu allen Gesellschaftsgruppen und trägt dadurch zum Wandel im Umgang mit Kunst bei.

Dem Feld der Kunst in Verbindung mit Unternehmen ist eine neue, spezifische Funktion zuzuordnen. Damit stellt sich ausgehend von der 1987 vorgelegten grundlegenden Untersuchung von Werner Busch und Peter Schmoock, die fundamentale Frage nach Kunst und ihren heutigen Funktionen. Die Aufgabenstellung ob und inwiefern eine Funktionserweiterung oder -veränderung von Kunst durch Unternehmen als Auftraggeber oder Finanzgeber zu beobachten ist, steht im Zusammenhang mit vorliegender Arbeit, wobei auch der Einfluss der Digitalisierung, welche das Verständnis und damit die Funktion von Kunst ändern könnte, berührt wird.

---

<sup>748</sup> Information durch Gregor Schönborn, Deep White GmbH, House of Consulting, Bonn. Email am 14.6.2013 an die Verfasserin. Vorstellung des Projekts, vgl.: [http://www.deep-white.com/kunst\\_und\\_unternehmenserfolg/](http://www.deep-white.com/kunst_und_unternehmenserfolg/) {abgerufen 13.6.2013}

Auf ein wesentliches Feld für künftige wissenschaftliche Untersuchungen hat 2010 implizit der Künstler Olafur Eliasson hingewiesen: „Meinem Verständnis nach sind Kunstwerke grundsätzlich mit ihrer Umgebung verbunden, mit der Gegenwart, der Gesellschaft und den kulturellen und geografischen Determinanten. Sie aktivieren diese dicht vernetzte Struktur und untersuchen somit die Welt, in der wir leben, kritisch.“<sup>749</sup> Da ein Kunstwerk die Wirklichkeit im künstlerischen Formungsprozess verarbeitet, wird es durch den Funktionsrahmen, dem Ort seiner Wirksamkeit, beeinflusst. Wenn jede Änderung des Bezugsrahmens die Funktion von Kunst ändert<sup>750</sup>, stellt sich nach vorliegender Untersuchung über den Einsatz von Kunst in Wirtschaftsunternehmen infolgedessen die Frage nach einem möglichen Funktionswandel der Kunst<sup>751</sup>. Es ergibt sich Forschungsbedarf zu der Frage, ob die neue Funktionseinbettung von Kunst in das Feld von Wirtschaftsunternehmen in die Struktur des Kunstwerks eingreift, was sowohl Form und Inhalt als auch das Verhältnis von Form und Inhalt betrifft. Die Spannung zwischen individueller künstlerischer Entscheidung und ihrer Entwicklung in neuen Funktionszusammenhängen wäre nicht nur als solche zu begreifen, sondern in ihrer jeweiligen Ausprägung im Kunstwerk anschaulich zu machen. Nach Werner Busch ist der Wandel in den Funktionsanforderungen eine der Hauptantriebskräfte für die Kunstentwicklung.<sup>752</sup> Diese These wäre aus aktueller Sicht zu überprüfen.<sup>753</sup>

Kunst im Feld von Wirtschaftsunternehmen wird in digitalen Medien verbreitet (das internationale Projekt BMW Gugenheim Lab, Tate Gallery Modern / Pe-

---

<sup>749</sup> Eliasson, Olafur, In: BMW Group (Hg.) (2010): CULTURE. Unpagniert (10. Seite) München: Bayerische Motoren Werke

<sup>750</sup> Busch, Werner / Schmoock, Peter (Hg.) (2000): Kunst. Die Geschichte ihrer Funktionen. S. 5. Weinheim/Berlin: Quadriga/Beltz

<sup>751</sup> Niklas Luhmann weist in „Die Kunst der Gesellschaft“ (1997), Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 222 f., darauf hin, dass bei der Frage nach der Funktion der Kunst zunächst die systemtheoretische Relevanz dieser Frage geklärt werden müsse. Zudem sei „eine Funktion (...) zunächst einmal nicht anderes als ein Vergleichsgesichtspunkt“. In diesem Sinne sei eine „funktionale Analyse ein methodisches Prinzip, das sich durch beliebige Beobachter mit beliebigen Problemstellungen (inklusive Zwecksetzungen) anwenden“ ließe.

<sup>752</sup> Werner Busch in: Busch, Werner / Schmoock, Peter (Hg.) (1987): Kunst. Die Geschichte ihrer Funktionen. S. 5.

<sup>753</sup> Bernd Kleimann und Reinold Schmücker sehen die Funktionszuordnung von Kunst prinzipiell als problematisch an; sie vertreten die Auffassung, dass aus autonomieästhetischer Perspektive die Frage nach außerästhetischen Funktionen die Kunst verfehle, ihr nicht gerecht werden könne. Sie beziehen sich inhaltlich auf Theodor Adorno: „Soweit von Kunstwerken eine gesellschaftliche Funktion sich präzisieren lässt, ist es ihre Funktionslosigkeit.“

Vgl.: Kleimann, Bernd / Schmücker, Reinold (Hg.) (2001): Wozu Kunst? Die Frage nach ihrer Funktion. S. 7 + 19 (Zitat Th. Adorno). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Diese Essaysammlung bietet einen Überblick über die Diskussion zur Funktion von Kunst.

formance-Kunst, ein BMW-Projekt). Es stellt sich die Frage, wie sich die globale (digitale) Vernetzung auf die Bildende Kunst auswirkt und wie Künstler auf die Digitalisierung reagieren und das digitale Zeitalter reflektieren. In Anbetracht der intensiven Mediennutzung unserer Zeit<sup>754</sup>, der Dominanz digitaler Medien und sozialer Netzwerke im Internet ergibt sich auf dem Gebiet „Funktionswandel der Kunst“ zusätzlicher Forschungsbedarf zu der Frage, wie sich das Verständnis von Kunst und ihre Funktion durch die Vielzahl digitaler Bilder, die von einer großen Anzahl von Künstlern, aber auch von Nicht-Künstlern erstellt und verbreitet werden, verändert.<sup>755</sup> Die „Kultur der Mitgestaltung“ ist ebenso ein Thema wie interaktive Kunst.<sup>756</sup> Ferner ist die Frage zu behandeln, auf welche Art und Weise die Möglichkeiten des Digitalen die Rezeptionsweisen von Kunst beeinflussen. Es sollten inhaltliche Präzisionen zu dem digitalen Bilderkonsum vorgenommen und neue Fragestellungen aufgeworfen werden, insbesondere wie sich Digitalität in die Medienspezifik der künstlerischen Gattungen einschreibt, sowohl als ihre Grenze als auch ihre Erweiterung.<sup>757</sup> Die Beobachtung über die Bildung relationaler Strukturen, die sich an Kunst koppeln, impliziert Konsequenzen, die möglicherweise weit über das gegenwärtige Verständnis von Kunst hinausweisen. Eine Untersuchung in diesem Feld könnte für die Auffassung von Kunst in der Gesellschaft neue Impulse setzen und gleichzeitig neue gesellschaftliche Foren zum Thema Kunst im digitalen Zeitalter anregen. Dabei könnten Erkenntnisse über die weitere

---

<sup>754</sup> Digitale Medien dominieren die Mediennutzung; 50 % lesen die Tageszeitung digital. Vgl.: Studie „The Digital Day – Mediennutzung 2011“, Tomorrow Media, Offenburg: Hubert Burda Media. Download unter: <http://www.finanzpraxis.com/2010/10/neue-studie-the-digital-day-zeigt-digitale-mediennutzung-im-medienvergleich-am-intensivsten/> {abgerufen 24.01.2012}  
Ferner: 78 % der Deutschen nutzen das Internet, vgl.: <http://www.sueddeutsche.de/digital/internetnutzung-in-deutschland-jeder-fuenfte-verzichtet-auf-das-internet-1.1117427> {abgerufen 23.03.2012} – vs. 50 % weltweit; 2011 hatten ca. 2,7 Billionen Menschen Internetzugang; prognostiziert für 2012 sind 3,7 Billionen weltweit; vgl.: Studie Art Market Trends 2011, artprice.com, S. 17.

<sup>755</sup> Zu diesem Thema „Image und Imagination“ fand 2011 eine Tagung statt. Vgl. Lit.: Schuzmacher-Chilla, Doris, u.a. (Hg.) (2011): Image und Imagination. Kunst und Kulturwissenschaft in der Gegenwart. Athena: Oberhausen. Das Buch zur Tagung beschäftigt sich u.a. mit der Frage von Bildwahrnehmung und Bewusstsein im digitalen Zeitalter, wie sich Medien und Bilder zueinander und beide zum Kunstbegriff verhalten. An diese Erkenntnisse anknüpfend ist in einer weiteren Arbeit über den Funktionswandel von Kunst zu forschen.

<sup>756</sup> Simanowski, Robert (2008): Digitale Medien in der Erlebnisgesellschaft. Kultur – Kunst – Utopien. S. 75 ff. + S. 31 ff. Hamburg: Rohwolt

<sup>757</sup> Jean-Christoph Ammann äußerte 2002 als damaliger Direktor des Museums für moderne Kunst in Frankfurt/Main in einem Interview seine Befürchtung, dass „uns die Bilderflut aus den neuen Technologien die eigenen Bilder raubt.“ Weiterhin; „Wenn wir unsere eigenen Bilder nicht mehr generieren können, dann können wir auch unser Begehren nicht mehr generieren und artikulieren“; also der Mensch entfremdet sich von sich selbst.

Zit. nach: Blanke, Torsten (2002): Unternehmen nutzen Kunst. S. 214. Stuttgart: Klett Cotta

Ausdifferenzierung des Kunstsystems<sup>758</sup> gewonnen werden;<sup>1</sup> Niklas Luhmann führte in seiner Schrift „Die Kunst der Gesellschaft“ diesen Begriff in den Kunstdiskurs ein. Hier wird auf den Bezugsrahmen von Kunst verwiesen, dort, wo „verdichtete Erwartungen, also die Einstellung auf die Bereitschaft, Überraschendes als Kunst zu beobachten“ sind. Wenn neue, auch virtuelle, Räume für Kunst, wie zum Beispiel im Internet, entstehen, wird möglicherweise die Kunst selbst für eine „eigene Konfiguration von Überraschung“ sorgen, ein Phänomen, das eben ein verändertes Kunstverständnis zur Folge haben könnte.<sup>759</sup>

---

<sup>759</sup> Vgl: Luhmann, Niklas (1997), S. 215 ff. / S. 249/250



**Empirisches, qualitatives Experten-Interview zum Thema:****„Kunstförderung / Kunst-Engagement in Wirtschaftsunternehmen“**

(Durchgeführt von Dagmar Gold zwischen Januar 2010 und November 2010 bei: BMW Bayerische Motoren-Werke, DekaBank, HELABA Hessische Landesbank Hessen-Thüringen, Siemens-Stiftung)

**KONZEPT UND UMSETZUNG**

1. Wie bezeichnen Sie das Engagement für Bildende Kunst in Ihrem Unternehmen?
2. Unterscheiden Sie zu Kunst-Sponsoring? Wenn ja, inwiefern?
3. Spielt „kulturelle Identität“ eine Bedeutung für das Unternehmen und wenn ja, wie definieren Sie kulturelle Identität im Rahmen der Corporate Identity?
4. Von welchen Führungskräften welcher Ebene wurde das Kunst-Engagement initiiert? Wann?
5. Lagen auch persönliche Gründe der Entscheider für das Kunst-Engagement vor (Kunstinteressent, Kunstsammler)?
6. Was war der Auslöser des Kunst-Engagements zu Beginn?
7. War das Kunst-Engagement auch davon inspiriert, weil andere Unternehmen öffentlichkeitswirksam und erfolgreich sich in der Kunst engagieren? Wenn ja, von welchen Beispielen?
8. Welche Schwerpunkte gibt es bei dem Kunst-Engagement?
9. Welche Zielsetzungen gibt es bei dem Kunst-Engagement?
10. Welche sind die Kriterien der Künstlerauswahl?
11. Welche sind die Kriterien der Werkauswahl eines Künstlers?
12. Gibt es medienspezifische Schwerpunkte (Technik, Format, anderes)?
13. Nehmen Sie externe, fachkundige Berater in Anspruch?
14. Sind die Kunstwerke in den Unternehmensräumlichkeiten Auftragswerke? Wurden sie in Zusammenarbeit mit Architekten/Innenarchitekten beauftragt?
15. Was sind die Erfolgsfaktoren des Kunst-Engagements?
16. Dient das Kunst-Engagement dem Austausch von Wissen und Ideen, die auf das Unternehmen, seine Produkte, seine Mitarbeiter eine Wirkung ausüben? Inwiefern?
17. Ist Kunst ein Impulsgeber für die Zukunft? Inwiefern?
18. Ist Kunst ein Ideengeber für Ihr Unternehmen? Inwiefern?
19. Spielt das Kunst-Engagement für die kulturelle Entwicklung und die kulturelle Identität im Unternehmen eine Rolle? Inwiefern?
20. Wirkt das Kunst-Engagement des Unternehmens einen nachvollziehbaren Einfluss auf die Gesellschaft aus? Inwiefern?
21. Inwiefern spielen innovative Aspekte / Ansätze bei dem Kunst-Engagement eine Rolle?
22. Wie definieren Sie „innovativ“ in Bezug auf Kunstwerke / Kunstprojekte? – in Bezug auf neue bildnerische Medien (welche) –in Bezug auf Kunstformen-übergreifende, künstlerische Bildpraxis (Crossover)
23. Wird der Fokus des Kunst-Engagements künftig (verstärkt) auf innovative Aspekte liegen?
24. Wie grenzt sich das Kunst-Engagement ab zum Corporate-Collecting-Konzept der 80er Jahre (Kunstsammlung, Dekoration der Räumlichkeiten)?
25. Wie wird über konkrete Maßnahmen des Kunst-Engagements entschieden?
26. Wie wird das Kunst-Engagement finanziert? - Gibt es ein festes jährliches Budget? - Welche Abteilung ist für die Finanzierung zuständig? - Können Sie eine Summe / Prozentsatz zum Umsatz nennen? - Gibt es ein Maximalbudget pro Kunstwerk oder pro Kunstprojekt?
27. Welche/wieviele Publikationen über Ihr Kunst-Engagement gibt es, welche sind geplant?
28. Welche Kunstvermittlungsaktivitäten gibt es im Rahmen des Kunst-Engagements?
29. Kann die breite Öffentlichkeit an Ihrem Kunst-Engagement (Sammlung, Veranstaltungen, Publikationen, anderes) teilhaben? Wie?

## *WIRKUNG UND REAKTIONEN*

30. Zielt das Kunst-Engagement auf internationale Wirkung ab? wenn ja:  
Gibt es länderspezifische Kunst-Engagements – oder sind die einzelnen Engagements bereits international ausgerichtet und werden als solche international verstanden?
31. Wie wird die Wirkung/das Ergebnis des Kunst-Engagements kontrolliert / gemessen?
32. Wie häufig geschieht die Wirkungskontrolle (pro Jahr, pro Quartal)?
33. Welche Stellungnahmen/Reaktionen zu dem Kunst-Engagement gibt es  
seitens der Unternehmenskunden  
seitens der Mitarbeiter  
seitens der breiten Öffentlichkeit / Politik / Medien?

## *RE-EVALUATION UND ZUKUNFTSPANUNG*

34. Wird das Kunst-Engagement regelmäßig einer Neu-Evaluation unterzogen?  
Unter welchen Aspekten und mit welchen Konsequenzen?
35. Wie ist die Zukunft des Kunst-Engagements geplant – mittelfristig / langfristig?
36. Wird es in Zukunft absehbare Veränderungen im Kunst-Engagement geben?  
Wenn ja, welche (inhaltliche Ausrichtungen, Budgetanpassung, andere örtliche Orientierung lokal/global, Schwerpunktsetzung zugunsten anderer Künste)?

## *MOTIVE UND FUNKTIONEN DES KUNST-ENGAGEMENTS*

37. Welche Funktionen erfüllt die Bildende Kunst für Ihr Unternehmen im allgemeinen und welche Funktionen/Bedeutung hat das Kunst-Engagement für das Unternehmen im besonderen (Beurteilung von 1 = unwichtig bis 10 = sehr wichtig)?
  - 37.1 Sinnvoll für Corporate Communication, für den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen 1 ... 10
  - 37.2 Repräsentation nach außen 1 ... 10
  - 37.3 Repräsentation nach innen 1 ... 10
  - 37.4 Öffentlichkeitsarbeit / PR 1 ... 10
  - 37.5 Verkaufsförderung 1 ... 10
  - 37.6 Marketing 1 ... 10
  - 37.7 Positiver Imagetransfer 1 ... 10
  - 37.8 Gesellschaftliche Verantwortung durch Kunst-Engagement 1 ... 10
  - 37.9 Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Anbietern bei vergleichbaren Produkten/Dienstleistungen 1 ... 10
  - 37.10 Darstellung der Innovationshöhe der Produkte/Dienstleistungen oder der innovativen Zielsetzung des Unternehmens 1 ... 10
  - 37.11 Verankerung im Bewusstsein von bestehenden Kunden 1 ... 10
  - 37.12 Schaffung von Aufmerksamkeit bei Interessenten/neuen Kunden 1 ... 10
  - 37.13 Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung 1 ... 10
  - 37.14 positive öffentliche Wahrnehmung in der Bevölkerung allgemein 1 ... 10
  - 37.14 Öffentlichkeitsarbeit bei der Politik vor Ort (lokal) 1 ... 10
  - 37.15 Kreativitätsförderung/-anregung der Mitarbeiter 1 ... 10
  - 37.16 Nähe des Unternehmens und seiner Produkte zur Kunstsphäre 1 ... 10
  - 37.17 Internationale Kunst als Verdeutlichung des globalen Wirkungsfelds und der internationalen Bedeutung des Unternehmens 1 ... 10
  - 37.18 Bedeutung der bildenden Kunst im Rahmen des Kunst-Engagements im Vergleich zu anderen Künsten (Musik, Darstellenden Kunst, anderes) 1 ... 10

*BEDEUTUNG DER KUNST IN UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT*

(Hier werden Thesen aus der aktuellen Literatur und Diskussion aufgenommen und auf den Prüfstand gestellt, Anm.)

38. Kunst bestimmt unsere Lebenswelt mehr als früher: ja / nein
39. Kunst hat sich zum Sinnbild der Globalisierung entwickelt. ja / nein
40. Kunst kann Kulturen miteinander vernetzen. ja / nein
41. Die Bedeutung von Kunst in Wirtschaftsunternehmen hat zugenommen: ja / nein
42. Durch das Kunst-Engagement und damit der Betonung der kulturellen Identität im Unternehmen als Bestandteil der Corporate Communication entsteht ein wirtschaftlicher Vorteil im globalen Wettbewerb: ja / nein
43. Der Künstler wird zum Prototyp und Leitbild in Bezug auf Kreativität für andere Berufsbilder: ja / nein
44. Sehen Sie Kunstschaffende in der Rolle als Vor- und Querdenker, die einen Einfluss auf Wirtschaftsunternehmen ausüben?
45. Die Kunstproduktion und die Lebenswelt driften auseinander: ja /nein
46. Die Kommunikation von Künstlern zu Führungskräften in der Wirtschaft ist ein wechselseitig konstruktiver Austausch: ja / nein
47. Kunst im Unternehmen ist ein Vorteil im globalen Wettbewerb um die besten Mitarbeiter?
48. Kunst ist ein Vorteil im Wettbewerb um Kunden für das Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenz, die sich nicht mit Kunst beschäftigt? ja / nein

- Ende des Fragebogens -

## **ANHANG II**                      **Interview-Transkriptionen**

### **1. BMW, Thomas Girst**

Interview in der Zentrale der BMW Group München mit Thomas Girst, Kulturwissenschaftler und Leiter Referat Kulturkommunikation  
(Geführt am 29. Juni 2010 von Dagmar Gold)  
- Mit nachträglichen Korrekturen durch den Interviewpartner -

---

DG: Wie bezeichnen Sie das Engagement in Bildende Kunst in Ihrem Unternehmen?

TG: Wir sprechen von Förderung, von Engagement, aufgrund der Tatsache, dass wir das Wort „Sponsoring“ etwas umschiffen, weil er immer noch, weniger zwar als vor zehn Jahren, negativ konotiert daher kommt. Wenn wir von Engagement und Förderung sprechen, dann meinen wir den nachhaltigen Aspekt langfristiger Förderung.

DG: Sie haben Sponsoring angesprochen. Können Sie das noch ein bisschen konkretisieren, wie Sie zwischen Sponsoring und Engagement unterscheiden, oder in welcher Hinsicht sehen Sie eine (noch) negative Konnotation – ich denke da an den Vorwurf der Funktionalisierung?

TG: „Förderung“ oder „Engagement“ ist unter dem Strich ein Euphemismus für „Sponsoring“. Die Wörter „Förderung“ oder „Engagement“ sind mir vielleicht auch nur aufgrund der Tatsache lieber, dass sie anders daher kommen. „Sponsoring“ ist mir zu sehr definiert als reine Geldgabe. In „Förderung“ und „Engagement“ da schwingt diese Langfristigkeit mit, da schwingt auch eine gewisse Intelligenz mit, wenn man Partner aus Kultur und Wirtschaft entsprechend partnerschaftlich zusammensetzt. Es geht auch darum, dass man seitens der BMW Group-Förderung fernab von Event-Feuerwerken möglichst darum bemüht ist, Formate mit Kulturinstitutionen zu etablieren, also kein klassisches Sponsoring – hier die Ausstellung, da die Operproduktion –, sondern tatsächlich auf Formate zu gehen, die dann aber auch erst nach vielen Jahren zum Tragen kommen, die dann aber umso wichtiger sind, was wir auch als die intelligente Art und Weise, mit Kultur im Unternehmen umzugehen, definieren.

DG: Die intelligente Auswahl könnte damit gemeint sein?

TG: Ja.

DG: Und damit greifen Sie ja auch schon ein. Sie haben damit zwar inhaltliche Freiheit, das haben Sie oft in Publikationen oder auf dem Diskussionspodium erwähnt, inhaltliche Freiheit ist absolut wichtig, sofern Sie sich für ein Engagement entscheiden. Und damit haben Sie auch Lenkungsaspekte, in dem Sie ein spezifisches Projekt mit der Marke BMW verbinden.

TG: „Lenkungsaspekt“ ist mir vom Wort auch ein bisschen problembeladen dahingehend, dass wir natürlich als Automobilhersteller mit unserem gesamten Know-how unseren Partnern zur Verfügung stehen. Hier geht es weniger um die Auswahl von künstlerischen Aspekten, die wir ganz alleine dem kulturellen Partner überlassen. Der hat die Kompetenz in diesem Bereich; am Ende des Tages sind wir Automobilhersteller. Es geht darum, dass, so gewünscht, wir natürlich Know-how zur Verfügung stellen können. Ein Unternehmen, das im Jahr sehr erfolgreich verschiedene Premium-Automobile auf den Markt bringt und Begehren schafft und eine treue Kundschaft hat; von genau diesem Impetus kann ja beispielsweise eine Oper in Berlin profitieren, wenn es darum geht, ein neues Format, zum Beispiel „Oper für Alle“ dergestalt in Berlin zu etablieren, dass im ersten Jahr, bevor es gelerntes Verhalten wird, 30.000 Leute auf dem Platz stehen und Daniel Barenboim zuhören, wenn er die Oper per Live-Übertragung im Haus dirigiert. Das ist sozusagen die Expertise, die wir mit an den Tisch bringen.

DG: Da kommt ja auch das gesellschaftliche Engagement ins Spiel, wenn Sie Projekte wie „Oper für Alle“ fördern. Da betreiben Sie ja indirekt Kulturpolitik, die Sie gezielt mit Ihrem Unternehmen verbinden. Das heißt, die Kultur und die Kunst wirkt zurück auf die Marke BMW.

TG: Wir müssen allein bei den 3.000 Anfragen, die wir jedes Jahr bekommen, strategisch aufstellen, dass Sie genau definieren, was Sie in Ihrem Unternehmen machen. Das muss fernab persönlicher Affinitäten sein und natürlich unternehmensstrategisch zielführend überlegt sein. Gesellschaftliches Engagement, Sie haben es angesprochen: Ich würde es eher unter dem gesamten Aspekt der Nachhaltigkeit sehen, also auch der Corporate Social Responsibility, das soziale Engagement, das Kultur-Engagement sind Teil dieses Nachhaltigkeitskonzepts

das bei BMW auch die gesamte Umweltseite etc. umfasst, also eben auch nicht nur. Ganz klar, und sehr wahrscheinlich werden wir da auch noch darauf zu sprechen kommen, ist, dass bei der BMW Group alle diese Bereiche bei der Konzernkommunikation angesiedelt sind. Und Politik: Natürlich ist es so, dass Sie darüber reden, darüber sprechen wollen, entsprechend wahrgenommen werden wollen, sich mit all diesen Engagements auch als Good Corporate Citizen profilieren – über Ihre Arbeitgeberrolle hinaus.

DG: Da kommen wir auch zu dem Thema „Kulturelle Identität“ – inwiefern spielt diese eine Bedeutung für Ihr Unternehmen und wie definieren Sie diese Corporate Identity – oder besser: Corporate Communication?

TG: Corporate Identity ist eigentlich vom Begriff her immer aufgebaut über die Wahrnehmung des Unternehmens von außen.

DG: Ich meine: CI ist wohl für meine Frage ein falscher Begriff. Meine Frage war: Wie spielt die kulturelle Identität in Verbindung mit der Corporate Communication eine Rolle?

TG: Sie (die kulturelle Identität, Anm.) ist ein essentieller Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Das ist auch eine Sache, die historisch gewachsen ist. Seit wann gibt es das, seit wann macht es das Unternehmen – seit über 40 Jahren. Natürlich ist man auch stolz über die Dinge, die man bisher getan hat. In einem Zeitalter, ich möchte sagen: des Wertewandels, in einem Zeitalter des Umbruchs in Bezug auf die Wahrnehmung des Unternehmens nach außen, den „weichen Faktoren“, auch wird immer wichtiger. Wenn sich die Produktsubstanz im Premium-Automobilsegment auch immer mehr annähert, auch im Vergleich zu den Wettbewerbern, dann ist es der emotionale Mehrwert, der auch eine Kaufentscheidung prägt, neben dem Design, etc. Und diesen emotionalen Mehrwert, den sparen Sie ein mit Ihrem kulturellen Engagement, beispielsweise. Das ist, glaube ich, eine wichtige Art der Kommunikation nach außen.

DG: Die anderen Fragen möchte ich zusammenfassen: Was war der Auslöser des Kunst-Engagements? Lagen persönliche Gründe der Entscheider vor? Gibt es Führungskräfteebenen, die zwingend darüber entscheiden? Haben Sie einen festen Etat?

TG: Es gibt diesen starken Mitarbeiterbezug und auch aufgrund dessen wird auch viel in München gefahren, es ist die Heimat von BMW, es sind über 120.000 Mitarbeiter im Großraum tätig. Damals entstand die Kultur-Kommunikation, weil man sich bemüht hatte, qualifizierte Mitarbeiter nach Dingolfing (niederbayerische Kreisstadt, 2010: ca. 18.000 Einwohner, 100 km nordöstlich von München und 32 km nordöstlich von Landshut; Anm. DG) zu bringen. Da eröffnete in den 70er Jahren ein Werk, es gab noch keine Autobahnanbindung nach Dingolfing – wie bekommt man die Mitarbeiter dahin? Natürlich auch, indem man Kooperationen mit Theatern eingeht, verbilligte Karten anbieten kann, usw. Also: etwas für die Mitarbeiter zu tun. Und daraus entwickelte sich dann langsam eben dieses kulturelle Engagement, wie Sie es heute sehen. Auf der Führungsebene – sie sind in Kommunikation und Politik des Vorstandsvorsitzenden. Das Thema Kultur ist im Vorstand dahingehend verortet, dass in dem Fall der Produktionsvorstand, Herr Frank-Peter Arndt, auch der Kulturvorstand ist, das heißt, er legt nicht nur seine schützende Hand über das Engagement, sondern ist letztlich dort auch involviert, wo es um öffentliche Auftritte geht, so dass wir beispielsweise gemeinsam mit dem Kulturstatsminister gemeinsam den Preis der Nationalgalerie Berlin alle zwei Jahre mit vergeben kann. Da ist auf alle Fälle der Vorstand die richtige Ebene, und deshalb ist es schon wichtig und essentiell für das Engagement selbst, dass es beim Vorstand entsprechend verankert ist.

DG: Gibt es auch persönliche Gründe der Entscheider?

TG: Es gibt immer persönliche Gründe der Entscheider. Sie kriegen nicht ohne eine Leidenschaft bei gleichzeitigem unternehmerischem, sinnhaftem Interesse Ihre Themen hier „durchgeboxt“. Ein wirtschaftlicher Erfolg eines Unternehmens setzt immer verschiedene Themen einem internen Wettbewerb aus. Es ist also die Frage, welches Thema denn letztendlich mit dem entsprechenden Etat ausgestattet funktionieren kann, dass man zu Vertragsabschlüssen kommt, usw. Man will dann auch sehen, wer setzt sich wie am meisten für etwas ein. Das ist ganz normal, das ist gelerntes Verhalten im Unternehmen, in jeder Sparte, muss man ganz klar sagen.

DG: Die persönlichen Gründe...

TG: Auf dieser Ebene schon im Sinne des Durchtragens, im Sinne des Brennens für ein Thema. Das ist die Leidenschaft, wenn Sie andere Leute auch davon überzeugen. Gleichzeitig würde ich immer davor warnen wollen, wenn man persönliche Affinitäten zu dem Engagement des Unternehmens macht. Vor allem, wenn man wenig damit zu tun hat, zumindest was die inhaltliche Arbeit anbelangt. Damit liegt man meistens falsch. Es kann nicht sein beispielsweise, dass ich schalte und walte in den jeweiligen Ländern mit inhaltlich definierten Märkten von BMW aufgrund Ihrer Hobby-Affinität und sich Ihr Engagement anlehnen. Also da muss schon die Strategie stehen, die Leitplanken stehen, da müssen die Koordinaten gesetzt werden, die letztlich Hilfeleistung dafür sind, sich auch im Kulturbereich zu engagieren, was ja immer schwieriger ist als beispielsweise beim Sport, wo man ganz klar definiert für wie viel Geld wie lange

ein T-Shirt in die Kamera gehalten wird mit dem Label darauf. Die Souveränität des Unternehmens zeigt sich in der Subtilität des Auftritts im Kulturbereich. Also wir wollen da nicht allzu marktschreierisch sein.

DG: Gibt es eine neutrale Instanz, welche die Auswahl im Kulturbereich trifft? Oder sind Sie es.... es ist Ihre Aufgabe...weltweit....

TG: Ja.

DG. Also, Sie sind weltweit Sprecher für Kulturkommunikation...

TG: Ja.

DG: ... und haben letztendlich die Fäden in der Hand darüber, wie die Auswahl getroffen wird, und zu sagen, wir engagieren uns in dem und dem Bereich...

TG: Ja.

DG: ...Sie haben ja, wie ich beobachtet habe, sich inhaltlich sehr von den traditionellen oder altmodischen Formen der Kunst entfernt haben das Engagement deutlich erweitert und ergänzt.

TG: Ja.

DG: Welche Schwerpunkte gibt es beim Kunst-Engagement und welche Zielsetzungen? Da kommen wir auch auf die Strategie zu sprechen. Und da habe ich auch die Frage: Gibt es eine Sammlung, außer den drei Bildern von Gerhard Richter im Foyer der Münchner Zentrale?

TG: Also, letztlich steht die Strategie dahinter: Tue Gutes und lasse Andere darüber reden. Wir sind in der Kommunikation eben aufgehoben. Gleichzeitig sind die Schwerpunkte zeitgenössische Kunst, Architektur und Design und Klassische Musik und Jazz. Das sind die vorgegebenen Koordinaten des kulturellen Engagements. Wir geben die Strategien aus; gleichzeitig weiß womöglich der Leiter der Kommunikation in Indonesien besser, was in seinem Land gerade angesagt ist, als wir das hier steuern können. Für mich ist das immer auch ein Dialog, den wir sehr breit gefasst, aber doch so genau definieren, wie es eben geht und die Themen eben entsprechend anbieten.

DG: Möchten zu der Themen- oder Werkauswahl der Künstler noch etwas sagen?

TG: Es gibt weder feste Künstler noch Auswahl.

DG: Sie haben keine externen Experten?

TG: Es ist nicht die Frage, es irgendwelchen Agenturen zu übertragen.

DG: Oder Künstlern? Kuratoren oder Museumsleuten?

TG: Wir arbeiten mit der Nationalgalerie Berlin zusammen, die ganz genau entscheidet, wie sehen die Juroren aus für den Preis der Nationalgalerie. Wir tun uns erstens einen Gefallen, wenn wir nicht in der Jury mit sitzen oder darauf bestehen, mit drin zu sitzen – ich weiß, dass andere Unternehmen das anders handhaben –, aber ich halte das für wenig glaubwürdig, und die Nationalgalerie kann natürlich völlig frei entscheiden, wen sie für die Jury auswählen. Wir tragen diese Entscheidung mit. Wir würden „einen Teufel tun“, uns in das Thema einzumischen. Es gibt eine einzige Ausnahme – und jetzt komme ich auf die Kunstsammlung zurück; BMW unterhält in dem Sinne keine Kunstsammlung. Wir kaufen jährlich Werke von Studierenden der Akademie der Bildenden Künste in München, das heißt, wir tun etwas für den Standort. Es geht jetzt nicht darum, die wichtigsten Vertreter der Moderne und der Postmoderne ‚rauf und ‚runter zu dekliniert an den Wänden hängen zu haben, sondern wir zeichnen uns dadurch aus, dass wir keine Kunstsammlung haben. Und wir Kunstsammlungen auch dort finden, wo man nichts mit dem Unternehmen selbst assoziiert; das heißt, Banken, das heißt Dienstleister. Wir haben hier ein „Visual Void“; das können Sie natürlich wunderbar auffangen durch eine Kunstsammlung und zu den Zwecken entsprechend einsetzen, ausstellen und repräsentieren. Natürlich haben wir das Glück, Anfang der 70er Jahre Richter zu fragen, ob er nicht drei Gemälde für unsere Lobby malen will. Aber das sind Ausnahmen. Eine weitere Ausnahme ist natürlich die BMW-Art-Car-Reihe, wo wir sehr nah am Produkt selbst dran sind. Wohingegen Sie ja wenig Direktauftritt von BMW-Produkten im Kulturbereich haben, es sei denn, man macht Shuttles bei Kunstmesse etc. Dort (bei den Art Cars, Anm.) haben wir zum Beispiel Künstler durch ein internationales Gremium von Kuratoren auswählen lassen. Und bei Jeff Koons war es so, dass er ja auf uns zukam, da er schon 2003 in einem Interview eben sagte, er würde gerne einmal ein Art Car machen und Teil dieses Pantheons sein, in dem sich schon Warhol, Lichtenstein und die von ihm bewunderte Künstler eben entsprechend befinden. Die Auswahl, die wir treffen, und das ist dann die einzige im Kulturbereich, ist die Auswahl, mit welchen Partnern wir langfristig zusammen gehen. Ist es jetzt die Staatsoper Unter den Linden, ist es die Bayerische Staatsoper, ist es das Münchner Kammerorchester. Und das natürlich eine Entscheidung, die wir

treffen, aber die künstlerischen inhaltlichen Leitplanken werden dann dort von den Institutionen entschieden.

DG: Das Thema „Schwerpunkte“ haben wir nun behandelt.

Können Sie nachvollziehen, ob das Kunst-Engagement ursprünglich initiiert wurde, weil andere Unternehmen öffentlichkeitswirksam damit umgehen, und ist das auch jetzt noch ein Punkt: Man steht in Konkurrenz zu anderen Kulturförderungen vergleichbarer Unternehmen im Markt?

TG: Natürlich beobachten wir immer mit Interesse, dass die Unternehmen, die dort sein wollen, wo BMW jetzt schon von der Wahrnehmung, vom Standing, vom Volumen her ist, durchaus auch in diesen „weicheren“ Bereichen versuchen, sich genauso zu positionieren wie wir. Es ist dahingehend kurios, als dass die Kunstwelt sehr groß ist und man sich eigentlich nicht „auf den Füßen stehen“ müsste, wie beispielsweise bei der Formel 1, wo man vielleicht direkter gegeneinander antritt. Es ist aber andererseits auch vollkommen legitim. Warum nicht versuchen, durch Nachahmung dahin zu kommen, wo man gerne wäre. Das wird beobachtet, ganz klar. Ich glaube aber, dass, wenn man sich eben 40 Jahre lang für eine gewisse Glaubwürdigkeit und Visibilität in diesem Bereich verwendet hat, steht man, glaube ich, ohnehin dann singulär dar. Andererseits ist es so, dass es mit Sicherheit nicht die Motivation war, hier kulturell tätig zu werden wegen anderer Unternehmen. BMW ist immer vorne dran gewesen an Dingen und nicht hinten an der Kurve. Das spielt auch in das Kultur-Engagement rein. Das macht es sehr sympathisch, weil es bei BMW relativ organisch entstanden ist. Allein die Art Car Serie. Es ist auch einmal acht Jahre kein Art Car dazwischen. Wenn wir es nur für Marketingzwecke benutzen wollen, dann hauen Sie jedes halbe Jahr eines raus wie ein neues Produkt. Dann fehlte aber auch dieser Reihe die Glaubwürdigkeit, Künstler, wie Jeff Koons beispielsweise, dazu zu bringen, praktisch umsonst sich des Art Car Themas anzunehmen.

DG: Es ist ja auch der Ereignischarakter. Also: Sie würden sagen, es gibt keine Beispiele, dass Ihr Engagement von anderen Unternehmen inspiriert war.

TG: Nein. Aber umgekehrt mit Sicherheit schon.

DG: Dient das Kunst-Engagement dem Austausch von Wissen und Ideen, die auf das Unternehmen, seine Produkte, seine Mitarbeiter eine Wirkung ausüben?

TG: Ja, auf alle Fälle. Es ist wichtig. Wir leiten das kulturelle Engagement her: Aus den Mitarbeitern und für die Mitarbeiter. Es ist schön zu sehen, wie Kultur-Engagement auch zurückgespielt werden kann. Es gibt Mitarbeiterinitiativen, die es auch Kollegen ermöglicht, am Kulturgenuss hier in München und an anderen Standorten teilzunehmen, ihre Familie mitzubringen, sie werden darauf aufmerksam gemacht. Das findet ganz normal statt, dass man eben auch zur Alternative zum drögen Fernsehabend eben Mitarbeiter über das Internet zum Beispiel versucht – zumindest als Dienstleistung, als Serviceangebot – darüber zu informieren, was denn kulturell läuft, wo dann hoffentlich BMW-Förderung auch als Prädikat gesehen wird und die Mitarbeiter wissen: Wo BMW drauf steht, dann wird es auch so sein, dass es mir hoffentlich gefällt oder mich zumindestens herausfordert. Beispielsweise, zu dem Art Car wird ein Buch gemacht. Es ist eine sehr wichtige Publikation zur Zukunft des Autos. Darin wird von Technikern, Ingenieuren, anderen Künstlern, Soziologen etc. gesprochen über die Bedeutung des Automobils in der Zukunft. Dieses Buch hat beispielsweise unser Chef-Designer zur Pflichtlektüre für über 300 Designer gemacht. Weil er eben auch dann diese Auseinandersetzung mit dem Automobil und wohin es denn geht, sehr geschätzt hat, auch als Horizonterweiterung für den täglichen Beruf.

DG: Ist es das, was damals in der Pinakothek der Moderne ausgelegt wurde?

Ich finde es sehr interessant, dass solch eine Rückkopplung stattfindet. Ich meinte aber auch den Motivationsfaktor für Mitarbeiter im Unternehmen. Aber, was Sie beschrieben haben, über den Tellerrand blicken, Horizont erweitern, neue Ideen entwickeln – ich denke, dass das gibt uns Stichwort für die nächsten Fragen: Spielt das Kunst-Engagement für die kulturelle Entwicklung und die kulturelle Identität im Unternehmen eine Rolle? Ist Kunst ein Ideengeber für Ihr Unternehmen? Über das Buch, o.k. Wollen Sie noch etwas ergänzen?

TG: Ich glaube, wir würden den Hebel da zu groß machen, wenn wir Kunst als Ideengeber bezeichnen. So sehr ich das befürworten würde, da muss ich in der Gesamtrelation, wo es einerseits darum geht, ingenieurtechnisch wundervolle Automobile zu erzeugen und auf die Straße zu bringen, effizient arbeiten und für die Zukunft, was auch Energieverbrauch usw. anbelangt, ... da würde ich immer versuchen, eine Klammer zu bilden, um beide – Freiheit vorausgesetzt, die natürlich genauso wichtig für die Künste ist und sein muss wie es auch für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen gelten muss. Sie können niemals einem Designer oder einem Ingenieur „Handschellen anlegen“, dann hören sie auf zu „spinnen“. Und gerade beim „Spinnen“ entstehen ja wunderbare Geflechte. Das ist wichtig. Ansonsten glaube ich gerade schon, dass die Grabenkriege zwischen Kunst und Wirtschaft vorbei sind und dass Künstler auch deshalb ab und an die Nähe zur Wirtschaft suchen; nicht aufgrund einer besseren finanziellen Stellung ihrer selbst, sondern weil sie sich dann damit auseinandersetzen wollen, weil es sie reizt. Es bringt nichts, das Thema totzuschweigen oder sich da herum zu schiffen, weil wir doch auch gerade in den letzten 20 Jahren von kultureller Praxis, wenn wir bei der Kunst bleiben, natürlich auch der Kunstmarkt

entsprechend stärker geworden ist, was die Positionierung von Künstlern, Kunstwerken, etc. anbelangt. Das heißt, man ist gut daran, wenn man beginnt, auch trans-sektoral zu denken und dass man Demarkationslinien zwischen den einzelnen Systemen begreift, und gleichzeitig neugierig ist auf eine Auseinandersetzung damit. Ein Wirtschaftsunternehmen ist etwas anderes und wird immer etwas anderes sein als das Künstleratelier. Von Tizian etc. zu sprechen; es sind andere Dinge, die dort zum Tragen kommen. Und gleichwohl ist es interessant oder es entsteht an dieser Trennlinie auch eine gewisse Energie.

DG: Die kreative Freiheit und die Energie, die da entsteht, ist auch das, was ich gemeint habe. Ich bin sehr wohl der Meinung, dass Ingenieure und Wissenschaftler sehr kreativ sein können.

TG: Ja klar. Sie sehen die Vereinnahmung der Wissenschaft durch die Kunst derzeit.

DG: Eine einseitige Liebe. Wissenschaftler können nach eigenen Aussagen nicht in der gleichen Weise mit der Kunst etwas anfangen.

TG: Ja, das sage ich. Es ist also sehr, sehr großes Interesse daran und das war auch nie anders, wenn wir uns die Impressionisten und die Kubisten etc. anschauen, die Auseinandersetzung auch mit populärwissenschaftlichen Texten, die Diskussion, gerade von Henri Pointcaré, Henri-Louis Bergson beispielsweise, da haben wir das alles schon. Und es ist natürlich toll; das geschieht ohne ein fundamentales Wissen an Wissenschaft. Und, klar, ist es einerseits „einseitige Liebe“ mit Sicherheit ganz gut formuliert; wobei, es gibt auch eben den Raum des Privaten. Und ich denke mir, dass kontemplative Kunstanschauung auch etwas ist, das die Ingenieure in Museum, Wirtschaftsbesitzer in Theateraufführungen usw. suchen und etwas ist, welches auch wahrgenommen wird. Es ist nicht etwas, worüber man spricht, warum auch, man tut es für sich.

DG: Ganz richtig. John Dewey war sogar so weit sagen, es gebe einen ästhetischen Trieb beim Menschen, jenseits der reinen Nutzenorientierung.

TG: Ja, das will ich hoffen. Also das war sehr interessant bei einer Diskussion, als Neo Rauch vor einem Monat in der Pinakothek der Moderne befragt wurde, wie er denn auf das Schöne und Ästhetische reagiere, und er sagte dann so, er habe immer das Gefühl, darüber die Hand legen zu wollen, weil das Hässliche immer so einen wahnsinnigen Ausbreitungswillen hätte. Dass es direkt darum ginge, das Schöne eigentlich zu schützen.

DG: Zum dem Aspekt „Innovation“ möchte ich gerne noch etwas wissen. Kunst, Innovation und Ihr Unternehmen: Gibt es zu dem Aspekt des Innovativen beim Kunst-Engagement...

TG: Innovation ist unser Ansporn, eine der Definitionen, die wir im Kulturbereich erreichen wollen. Es ist so, dass wir sehr früh an den Dingen dran sind. Also beispielsweise nicht jetzt Förderer der „Art Basel sind“, sondern Förderer waren, als es darum ging, die Sache bei der „Art Basel“ aufzubauen. Wissen Sie, also das sind die wichtigen Punkte. Wie weit ist man vorne dran, inwieweit klemmt man sich nicht nur hinter Etabliertes, sondern baut Dinge eben auch entsprechend auf und macht dann das Nächste. Ich glaube, gerade für ein Wirtschaftsunternehmen, das technisch derart versiert ist wie BMW, ist Innovation eine große Triebkraft.

DG: Haben Sie bei Ihrer Außendarstellung des Kunst-Engagements auch Publikationen?

TG: Sie müssen immer zusehen, dass Sie nicht „Vanity Publications“ produzieren, hausbackene Berichte über das, was wir im Unternehmen im Kulturbereich tun. Diese halten genauso lange wie Sie brauchen, das Päckchen aufzumachen bis zum Rand des Mülleimers. Genau das will man nicht publizieren, sondern natürlich bei der Pressearbeit produziert man Pressemitteilungen, die werden ja zum Teil auch elektronisch etc. übermittelt, gleichzeitig haben wir in den letzten Jahren beispielsweise zu Olafur Eliasson eine Publikation gemacht, eine Publikation zu den Richter-Gemälden, die wichtig war, auch ohne Vorwort von BMW, sondern geschrieben von Helmut Friedel und Robert Storr; dann erscheint jetzt ein Buch aus einem Symposium („Where do we go from here“, Anm.<sup>760</sup>), das wir mit initiiert haben, während

---

<sup>760</sup> Während der Weltklimakonferenz in Kopenhagen 2010 bildete das Symposium „Where do we go from here“ den Abschluss. In Kooperation mit dem Louisiana Museum of Modern Art lud BMW zu einer öffentlichen Konferenz ein, an der führende Experten, Denker und Künstler aus den Bereichen Architektur, Design, zeitgenössische Kunst und Technologie teilnahmen. Im Mittelpunkt standen aktuelle Fragen aus den Bereichen Ökologie und Nachhaltigkeit in Verbindung zur Zukunft der kulturellen Produktion sowie der Gesellschaft. Dazu wählte BMW auch den Weg der Kunst, um die Themen Klimawandel, Mobilität und Klimaschutz auf andere Art zu veranschaulichen. So beauftragte der Automobilkonzern den Künstler Olafur Eliasson den wasserstoffbetriebenen Rennwagen H2R in das 16. BMW „Art Car“ zu verwandeln. Präsentiert wurde dieser dann in der Ausstellung „The World is Yours“ – ebenfalls im Rahmen der Kopenhagener Klimakonferenz. Quelle: [http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/unternehmen/2010-01-22\\_BMW\\_sucht\\_den\\_Dialog\\_zum\\_Thema\\_Klimaschutz.php](http://www.umweltdialog.de/umweltdialog/unternehmen/2010-01-22_BMW_sucht_den_Dialog_zum_Thema_Klimaschutz.php) {abgerufen am 20.10.2010}



Kopenhagen COP 15, der Klimakonferenz, im Louisiana Museum of Art (in DK-Humlebæk, Anm.), das wird diese Woche publiziert, und wir gehen mit einem weltweit bekannten Designer zusammen, um auch 'mal eine schöne Publikation zum Kultur-Engagement der BMW Group alleine zu haben, ohne dass das eben eine der Publikationen wird, die ich zu Beginn genannte habe.

DG: Wer ist derjenige?

TG: Es ist noch nicht draußen. Wir machen das mit Stefan Sagmeister zusammen. Es wird einen Wahnsinns-Aufschlag machen. Sie können sich nicht vorstellen, was wir da machen, das wird ganz toll.

DG: Wann wird das herauskommen?

TG: Im März 2011.

DG: Können Sie etwas zum Budget sagen, vielleicht eine Bezugsgröße, Relation zum Kommunikationsbudget nennen, an dem sich auch der Stellenwert ablesen lässt?

TG: Das ist eine falsche Kombination der Frage. Der Stellenwert lässt sich nicht über den Mammon ableiten. Da legen Sie genau die Leitplanken an, die man eigentlich versucht abzulegen, wenn es darum geht, dem Kunstmarkt nicht mehr so eine Bedeutung zuzumessen. Sie kennen meine Standardantwort auf diese Geschichte: Sie können mit 10.000 Euro Vieles richtig machen im Kulturbereich – und mit 100.000 Euro sehr viel falsch. Wenn der „Junge Mann mit Pfeife“ von Picasso für 107 Mio. Dollar bei Sotheby's 2003 in NY versteigert wird, dann sagt das hoffentlich nicht generell etwas über die inhärente Qualität dieses Kunstwerks aus, dieser Preis. Das heißt, in absoluten Zahlen ist es wahnsinnig schwierig zu sagen. Wir sind ein international agierendes Unternehmen. Und kurz noch 'mal als Antwort auf die Frage der Identität. Wir sind ein bayerisches Unternehmen, und wir haben das Bayerische natürlich im Namen drin mit BMW, gleichzeitig sind wir aber international tätig. Die wichtigsten Absatzmärkte sind China, Amerika, England, usw. Das heißt, bei einer Pressereise neulich fragten mich wirklich die Journalisten: „Ihr habt einen Engländer im Vorstand, und er hält eine Rede, und Dein Chef ist ein Amerikaner?“ Im Zeitungswesen braucht man sich das nicht vorstellen, denn es geht natürlich um Kommunikation im deutschsprachigen Raum, dass internationale Unternehmen nur so aufgestellt sein können, ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Und deshalb können Sie international auch nicht genau im Einzelnen er-messen, was jetzt dort jeweils ausgegeben wird für welche Maßnahme. Wir haben die Produktkommunikation; das ist nach wie vor das Allerwichtigste; nur dann haben Sie die Kommunikation für Bereiche wie Kultur, wo wir gut aufgestellt sind.

DG: Damit haben Sie die nächsten Fragen beantwortet: Zielt das Kunst-Engagement auf internationale Wirkung ab? Ja, das tut es. Länderspezifische Kunst-Engagements: Ja, mit Empfehlungen vor Ort.

TG: Ja.

DG: Gibt es eine Ergebniskontrolle in irgendeiner Form oder Wirkungsreflexion?

TG: Erfolg ist nicht an der Quantität generierter Berichterstattung zu messen. Zudem fördert monetäre Disziplin operative Intelligenz. Sie müssen für jeden Cent, den Sie auslösen, muss entsprechend überprüft werden. Jedes Geld, das hier in der Kultur ausgegeben wird, ist von BMW erwirtschaftetes Geld. Wenn Sie zu einer Oper gehen, dann ist jeder Opernplatz, auf dem Sie sitzen, mit 180 Euro subventioniert, sonst wären die Preise nicht so niedrig. Es ist schon ein Unterschied, und zwar ein großer. Qualitätskontrollen gibt es also im Vorfeld bereits, wenn es darum geht, wer bekommt wie viel Budgets für was; und natürlich lässt sich das sehr schwer messen. Gerade im Kulturbereich wird man immer wieder gefragt; aber wir wissen auch nicht: Wie viele Autos verkaufe ich jetzt über eine Spiegel-Anzeige? Und es gibt Langzeitstudien, an denen wir teilnehmen, es gibt Evaluationen, die wir machen, auch was die Wiedererkennung anbelangt oder die Assoziation eines bestimmten Sponsors, wo es dann auch 'mal Umfragen gibt auf dem Platz, wo die „Oper für Alle“ gespielt wird, usw.

DG: Langzeitstudien auch im Bereich Bildender Kunst?

TG: Ja, klar.

DG: Sind sie schon fertig, kann man sie lesen? Sind Sie vom Kulturkreis des BDI?

TG: Ja, genau. Beim AKS<sup>761</sup> gab es eine Studie. Das ging es gerade um Kultur-Engagement in der Automobilindustrie.

---

<sup>761</sup> Kulturkreis des BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. ; [www.kulturkreis.eu/](http://www.kulturkreis.eu/)

DG: Stellungnahmen/ Reaktionen: Erhalten Sie Feedback von Unternehmenskunden und Mitarbeitern, Öffentlichkeit, Politik? Gibt es solche, die Sie evaluiert haben bzw. nennen können? Gibt es von Ihrer Zielgruppe Stellungnahmen?

TG: Es geht tatsächlich um die Wahrnehmung von BMW als Good Corporate Citizen. Da fragen wir zunächst nicht danach, wer sitzt jetzt da wo und weshalb; also das ist nicht so nach dem Zielgruppenkatalog aufgedrösel. Natürlich geht es um Wahrnehmung des Unternehmens. Natürlich hilft das immer potentiell dem Absatz. Alles andere wäre unlauter, das zu behaupten. Aber beim kulturellen Engagement geht es auch um sehr, sehr viele andere Dinge. Natürlich wissen wir, wer was über uns sagt. Es gibt hier große Abteilungen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Da entgeht uns nichts. Es gibt Leute, die scannen das Internet, und wir wissen immer schon viele Tage vorher, bevor irgendwelche Dinge dann...

DG: ...mich interessieren Einzel-Statements, die beispielhaft sind. Kann man die im Internet nachlesen....

TG: Von wem denn?

DG: Also von wichtigen Unternehmenskunden oder von Mitarbeitern, die sagten: Die und die Ausstellung hat uns besonders gut gefallen und ich habe persönlich großen Erkenntniswert gewonnen...

TG: Das sammeln wir nicht. Wir schauen immer nach vorne: immer das nächste Engagement. Also, zurückzuschauen... Ja, es ist schön, wenn man die Zeit dafür aufwenden kann, also, es ist ja alles da; von Horst Köhler über die „Oper für Alle“, oder von Eliasson über Kunst und Architektur, etc., die in unserem Zusammenhang dann entstanden sind. Können wir gerne zusammensuchen, kein Thema.

DG: Würden mich auszugsweise interessieren. Wird das Kunst-Engagement denn jährlich einer Neu-Evaluation unterzogen?

TG: Ja, jedes Jahr.

DG: Gibt es dazu jährliche Sitzungen?

TG: Na, klar.

DG: Und: Konsequenzen in Bezug auf die inhaltliche Ausrichtung und auch in Hinsicht auf das Budget...

TG: Die Sitzungen sind Budget-Sitzungen.

DG: Sehen Sie auch eine Veränderung nach oben, dass man sagt: Die Kultur-Kommunikation ist uns so wichtig, deshalb wollen wir mehr tun?

TG: Es gibt Unternehmensaufträge, es gibt Vorstandsbeschlüsse, natürlich, aus dem Dinge hervorgehen, welche die Richtung dessen aufweisen, wohin wir uns bewegen sollen. Derzeit wird für das Kultur- und Kunst-Engagement bei BMW eine sehr schöne Zukunft anbrechen.

DG: Also, Sie haben das Gefühl: Es geht nach oben, es wird sich ausweiten.

TG: Ja.

DG: Zum Thema: Die Gewichtung des Kunst-Engagements und die Beurteilung, von 1 = unwichtig bis 10 = sehr wichtig. Zum ersten: Corporate Communiation.

TG: Das müssen wir immer sehen. Findet das Kultur-Engagement aus Sicht der Personalabteilung, des Marketing oder der Kommunikation statt? Es ist völlig verschieden.

DG: Ja, das sind verschiedene Punkte.

TG: Die Fragen?

DG: Repräsentation nach innen – von 1 bis 10? Also Mitarbeiter.

TG: Nach Innen ist: 8.

DG: Öffentlichkeitsarbeit / PR?

TG: Ja: 10.

DG: Verkaufsförderung?

TG: 5.

DG: Marketing? Also: Markenbekanntheit?

TG: 5.

DG: Positiver Imagetransfer?

TG: 10.

DG: Gesellschaftliche Verantwortung durch Kunst-Engagement?

TG: 10.

DG: Unternehmenskommunikation?

TG: ....

DG: Das ist wohl zu vage. – Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Anbietern bei vergleichbaren Produkten?

TG: 8.

DG: Darstellung der Innovationshöhe der Produkte oder die innovative Zielsetzung?

TG: 3.

DG: Verankerung im Bewusstsein von bestehenden Kunden?

TG: 8

DG: Schaffung von Aufmerksamkeit bei Interessenten bzw. neuen Kunden, also Akquisition?

TG: Also, das eine ist Customer Conquest und das andere ist Neugewinnung. Es beides wichtig, aber wir gucken es uns nicht unter diesen Aspekten wirklich an. Wenn Sie so Kultur-Kommunikation machen unter diesem Kriterienkatalog, dann können Unternehmen von einem anderen Tag damit aufhören.

DG: Natürlich lässt sich ein Kultur-Engagement nicht immer in Zahlen fassen; weder bei einer Sammlung, die viele Unternehmen haben, oder eben bei einer Projektförderung, die Sie machen. – Kreativitätsförderung bei Mitarbeitern; das ist letztlich die Wirkung nach innen?

TG: Kreativitätsförderung der Mitarbeiter... Ja, also: 5.

DG: Internationale Kunstförderung als Verdeutlichung des globalen Wirkungsfelds?

TG: 10.

DG: Bedeutung der Bildenden Kunst im Rahmen des Kunst-Engagements im Vergleich zu anderen Künsten (Musik, Darstellende Kunst, anderes)? Welchen Stellenwert nimmt die Bildende Kunst im Vergleich ein?

TG: Ja: 5.

DG: Ihre allgemeinen Einschätzungen zum Thema „Bedeutung der Kunst in Unternehmen und Gesellschaft“ – Ja / Nein-Fragen.  
Stimmen Sie der Aussage zu: Kunst bestimmt unsere Lebenswelt mehr als früher?

TG: ...

DG: „Als früher“ bedeutet: Seitdem Sie es beobachten.

TG: Ja.

DG: Kunst hat sich zum Bedeutungsträger/Sinnbild der Globalisierung entwickelt?

TG: Nein.

DG: Das meinen Kunsthändler zum Beispiel... – Kunst kann Kulturen miteinander vernetzen im Sinne einer kulturellen Vereinheitlichung?

TG: Nein!

DG: Das sind Aussagen, die ich aus der gegenwärtigen Literatur und Diskussion entnehme und die hiermit hinterfragt werden...

TG: Man muss dann auch immer sehen, aus seinem Bereich herausschauen. Es ist auch nichts dagegen zu sagen, wenn Sie es im Vergleich zum gesamten Welthandelsvolumens sehen, ist das „0,00001 %“ – das kann also nie Träger der Globalisierung werden!

DG: Es sind Thesen, die im Raum stehen. Die würde ich gerne von Ihnen betrachten lassen, weil wir die Thesen, die existieren, einer Prüfung unterziehen. – Kann Kunst Kulturen vernetzen im Sinne einer kulturellen Vereinheitlichung?

TG: Also, miteinander vernetzen: ja; aber gerade nicht im Sinne einer kulturellen Vereinheitlichung. Vereinheitlichung ist falsch. Je mehr wir das Wissen um andere Kulturen zunimmt, je mehr wissen Sie auch, dass Sie nichts wissen. Sie sind alle sehr unterschiedlich. Oper bedeutet in China etwas ganz anderes als hier. Und es geht ja darum, dass man diese Heterogenität pflegt und fördert.

DG: Also, die Behauptung einer kulturellen Homogenität würden Sie verneinen.

TG: Ja, absolut.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Die Bedeutung der Förderung von Kunst in Wirtschaftsunternehmen hat zugenommen – ja oder nein?

TG: Ich bin da neutral. Ich glaube genauso viel wie andere mehr machen, gibt es auch Leute, die sich komplett herausgezogen haben. Große Unternehmen machen dies, ohne dass es einen Image-Schaden genommen hat. Sie haben sich einfach anders aufgestellt.

DG: Sehen Sie einen wirtschaftlichen Vorteil im globalen Wettbewerb durch das Kunst-Engagement?

TG: Nein.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Der Künstler wird zum Prototyp und Leitbild in Bezug auf Kreativität für andere Berufsbilder?

TG: Nein.

DG: Sehen Sie Kunstschaffende als Vor- und Querdenker, die einen Einfluss auf Wirtschaftsunternehmen ausüben?

TG: Sie könnten: Ja.

DG: Also, eventuell. – Stimmen Sie der Aussage zu: Die Kunstproduktion und die Lebenswelt driften auseinander?

TG: ...

DG: Haben Sie den Eindruck, dass Kunst in die Lebenswelt integriert wird oder nicht?

TG: Nein.

TG: Wissen Sie: Wir haben hier immer wieder das Bild vom großen Künstler, den großen Sachen. Haben Sie im neuen „Monopol“ den Artikel gelesen über Kunst und das Prekariat? Über die ganzen Leute, die im Kunstbetrieb arbeiten und keinen Pfennig verdienen? Es sind auch die Kunsthistoriker, auch die Kuratoren, etc, die sozusagen aufgrund eines Nicht-Aufgebenwollens dieses freien Lebens sich in unbezahlten Jobs tummeln, um so ihre zweite Jugend auszuleben. Das ist jetzt so ein bisschen überspitzt ausgedrückt. Ich meine, um den Freiheitsidealen usw. nachzukommen, ohne eine wirtschaftliche Grundlage zu bilden, einfach weil es in diesem Bereich auch nicht so viele Mittel gibt, die zur Verfügung stehen. Da bringen wir noch einen ganz anderen interessanten Aspekt rein. In der Künstlersozialkasse ist der Verdienst eines Künstlers im Jahr in Deutschland bei 10.000 Euro angesetzt.

TG: Aber das ist so, bei den meisten. Und die Kunstgalerien sind ja auch nicht anderes als Beschäftigungstherapien für Wohlhabende.

(DG: Früher war es auch ein Abschreibungsinstrument.)

TG: Es ist ja so. Es ist ja auch letztendlich schön, dass es das gibt. Das ist doch wunderbar. Es ist immer: Leben und Leben lassen.

DG: Tatsache ist doch, dass diese Leute ihren Lebensstil auf Kosten der Sozialkassen durchsetzen. Das ist jetzt meine persönliche Meinung – unabhängig von dem Interview.

TG: Deshalb ist meine Empfehlung für Künstler, dass sie sich doch bitte einen Job suchen sollen. Man kann sich einen Job suchen und immer noch kreativ tätig sein. Man kann doch seinen Broterwerb haben und man kann trotzdem Künstler sein. Man muss ja nicht nur das eine sein – und nicht auf Kosten anderer.

DG: Da verstehe ich die Bevorzugung der Kunst nicht ganz in der Gesellschaft gegenüber anderen Berufen.

DG: Vielleicht möchten Sie noch etwas dazu sagen: Welche Chancen, Entwicklungen und Perspektiven ergeben sich aus Kunst-Engagements für Unternehmen oder auch für neue Berufsfelder? Haben Sie eine Zukunftsvision?

TG: Das eine fällt unter Berufschancen. Prinzipiell spricht man nicht über ungelegte Eier. Wissen Sie, solange nicht Dinge vertraglich hinterlegt und festgeklopft sind, gerade wenn es auch um die Kommunikation nach außen geht, würde ich nicht anderes sagen wollen, als dass ich denke, dass wir bei BMW eine gute Zukunft im Kulturbereich vor uns haben.

DG: Gibt es einen Aspekt im Bezug auf Kunst-Engagement, den wir nicht erwähnt haben?

TG: Nicht, dass ich wüsste.

DG: Dann können wir gerne das Interview abschließen.

## 2. **DekaBank, Silke Schuster-Müller**

Interview in der Deka-Zentrale Frankfurt am Main mit Silke Schuster-Müller, Kunsthistorikerin und Kuratorin der Kunstabteilung DekaBank  
(Geführt am 24. März 2010 von Dagmar Gold)

---

DG: Sie sprachen (in unserem Vorgespräch) darüber, dass in Ihrem Haus das Wort Kunst-Engagement gewählt wurde und dass Sie unterscheiden zwischen Kulturförderung und der Kunstsammlung. Dass Sie nicht nur fördern, sondern dass es einen Austausch gibt.

SM: Also die Sammlung bauen wir auf schon der Basis der Corporate Collection, dass wir sie auch nutzen, um die Gebäude auszustatten. Aber dabei bleibt es eben nicht, denn wir wollen tatsächlich Kunst auch vermitteln – nach innen und nach außen. Und der Aspekt Bildung, wenn ich ihn so verwenden darf, geht dann eben auch weiter und wir versuchen das dann inhaltlich mit dem Engagement, also der tatsächlichen Kunstförderung, zu verbinden. Wenn wir im Museum für Moderne Kunst (Frankfurt am Main, Anm.d.Verf.), mit dem wir seit 2002 als Partner verbunden sind und das von uns pro Jahr eine Spende bekommt für den Aufbau der Kunstsammlung, dort im MMK Führungen machen, dann treffen wir zum Teil auf Künstler, die auch in unserer Sammlung sind. Das heißt, wenn dort dann inhaltlich darüber gesprochen wird, hat das dann auch wieder mit unserer Sammlung zu tun und mit der ganzen Thematik. Aber da kommen wir vielleicht später noch dazu, wie wir das nutzen. Diese Verbindung uns wichtig: Das wir nicht sagen, auf der einen Seite gibt es die Ausstattung der Räumlichkeiten und auf der anderen Seite machen wir etwas ganz anderes. Das inhaltliche Dach ist relativ klar.

DG: Im MMK (Museum für Moderne Kunst, Frankfurt am Main) wurden kürzlich Arbeiten eines argentinischen Künstlerpaars gezeigt, dessen Werke auch Sie in der Sammlung haben. Gibt es einen beratenden Austausch zwischen MMK und Deka?

SM: Das war jetzt Zufall. dass Frau Dr. Gaensheimer, mit der wir schon seit 2003 verbunden sind, nun seit einem Jahr Direktorin des MMK ist. Es ist nicht so, dass wir mit dem Museum für Moderne Kunst beratend verbunden sind.

DG: Gibt es explizit eine Corporate Communication und eine Konzeption in Bezug auf Kunst? Sprechen Sie mit der Kommunikations- oder Werbeabteilung über Kunst?

SM: Nicht wirklich. Also das wäre sicherlich nicht angemessen, das zu sagen. Wir sind auch nicht direkt mit dem Marketing bei uns verbunden. Das ist getrennt. Auf der einen Seite Marketing, auf der anderen Seite Kommunikation. Es sind zwei unterschiedliche Abteilungen. Wir sind mit unserem gesellschaftlichen Engagement in der Geschäftseinheit Kommunikation. Also: Presse, interne Kommunikation, Publikationen, und so weiter. Während sich Marketing wirklich tatsächlich um Incentives, um Anzeigen und so etwas kümmert. Das muss natürlich dann auch zusammengeführt werden, das ist klar und geht ja auch, es gibt ja auch eine große Leitung in dem Unternehmen, und die Kunst wird zunehmend auch genutzt dafür, kann aber noch aufgebaut werden. Also da versuchen wir beide, verschiedene Ebenen zu finden.

DG: Da würde mich Nutzungsbeispiele interessieren, wie Sie Kunst in die Anzeigenkommunikation integrieren.

SM: Das machen wir im Moment gar nicht. Das ist auch nicht in absehbarer Zeit geplant, das direkt in die Werbung einfließen zu lassen. Wir haben jetzt ein Projekt im Bereich Private Banking, wo wir die Kunstsammlung mit einbringen wollen, es gab auch ein erstes Fotoshooting mit Werken von uns, aber das ist sozusagen nicht die große Werbelinie. Da hat man wirklich versucht, das sehr distanziert zu machen, also nicht die Kunst zu funktionalisieren, viel eher im Rahmen der Kommunikation, also presse-mäßig, im Geschäftsbericht. Da ist jetzt im neuen Geschäftsbericht ein Projekt mit Kinderbildung, wo wir indirekt damit verbunden waren, Mitarbeiterkinder zu bestimmten Themen gemalt und gezeichnet haben. Das sehen wir auch im größeren Zusammenhang. Diese kommen dann wieder ins Haus, machen einen Workshop im Museum für Moderne Kunst .. Und so kommen dann auch die Verbindung wieder zustande zu dem Museum.

DG: Beim Private Banking ist es ja einleuchtend, weil sie eine vermögende Kundschaft ansprechen, die kunst-affin ist. Weil Kunst inzwischen ein gesellschaftliches „Muss“ geworden ist, oder einfach ein Interesse dafür da ist.

SM: Genau.

DG: Dann gibt es quasi eine Corporate Communication, die Kunst einbezieht.

SM: Ja, das würde ich auf jeden Fall sagen. Nicht nur die Kunst, bei uns ist es ja so, dass wir unter der Einheit „Gesellschaftliches Engagement“ nicht nur Kunst machen, sondern auch Architektur, das ist ein wesentliches Feld bei und, der internationale Hochhaus-Preis, den wir auch sehen als ein Highlight, der auch von dem Geschäftsfeld ausgeht und eng damit verbunden ist. Der ganze Aspekt: In welche Häuser investiert man, wie wird gebaut, gerade auch in großen Städten, international, wie nachhaltig wird da eine Veränderung betrieben, das ist auch noch ein Punkt, den wir haben. Architektur. Dann haben wir das Feld Soziales; wir fördern bestimmte soziale Einrichtungen, das ist bei uns nicht nur Kunst, Kunst ist schon ein großer Anteil; aber es gibt weitere Felder, auf denen wir uns bewegen.

DG: ...integriert in den Bereich Gesellschaftliche Verantwortung...

SM: Genau.

DG: Ich denke, das betrifft auch viele Mitglieder des Kulturkreises im BDI, in dem Sie auch drin sind...

SM: Genau...

DG: Es ist auch wichtig, die Gesellschaft anzusprechen und mit ihr die Kommunikation zu pflegen.

SM: Genau...

DG: Denn der Staat hat sich immer mehr (von der Kulturförderung, Anm.Verf.) zurückgezogen.

SM: Genau. Dazu kommt – und das ist auch für uns ganz wichtig – dass wir ein Institut der Sparkassen- und Finanzgruppe sind. Die Sparkassen stehen schon seit sie existieren dafür, für die Gesellschaft und für die Region etwas zu tun, gerade für den Mittelstand, für die Kleineren, und wir sind ein Teil dieses größten Kultur- und Sportförderers in Deutschland, das ist einfach so. Und deshalb hat das eine Tradition, der wir uns auch gar nicht entziehen wollen.

DG: Als Kunstförderer waren Sie eine der Ersten, noch vor der Deutschen Bank.

SM: Genau. Und das auch bundesweit. Das ist für die Begründung des Engagements auch ein wesentlicher Aspekt: Das wir nicht als ein einzelnes Unternehmen agieren, sondern im Kontext der Sparkassen. Es gibt den Deutschen Sparkassen- und Giroverband, das Dach aller Sparkassen; und da gibt es eine Reihe von Projekten, wo wir auch wiederum dabei sind, zum Beispiel „Ruhr 2010“, das wir mit finanzieren, die „Documenta“, also so ganz große (Kulturevents, Anm.d.Verf.), die ein Institut gar nicht allein bewältigen könnte. Bei „Ruhr 2010“ geht es auch explizit um Kunst: um Fotografie; im April wird eine Ausstellung eröffnet, „Ruhrblicke“; diese Ausstellung ist von der Sparkassen-Organisation.

DG: Und die regionale Förderung übernehmen dann die einzelnen Sparkassen.

SM: Genau, richtig.

DG: Wie Sie zu Kunst-Sponsoring unterscheiden ist mir implizit klar geworden, indem Sie nicht einzelne Events sponsern, wo Ihr Name darauf steht, sondern in Ihr Konzept integrieren.

SM: Genau. Wir sprechen eigentlich immer von Partnerschaft. Wenn es darum geht, dass beide Seiten natürlich davon etwas haben wollen, aber die Langfristigkeit ist für uns ein ganz wesentlicher Bestandteil, dass wir nicht sagen: eine Ausstellung ist uns wichtig, ein Katalog – sondern wir wollen immer einen längeren Zeitraum haben, in dem wir gemeinsam etwas entwickeln können. Wir glauben, dass es eine Zeit braucht, um eine Partnerschaft entwickeln zu lassen. Wir brauchen Projekte, die auf Langfristigkeit angelegt sind. Den „Internationalen Hochhauspreis“ haben wir gemeinsam mit dem Architekturmuseum und der Stadt gegründet als ein Highlight für die Stadt und für die DekaBank und das Architekturmuseum. Es gibt weltweit keinen zweiten internationalen Hochhauspreis. Das ist so eine Gemeinsamkeit. Wenn man das MMK sieht mit der jährlichen Spende für den Aufbau der Sammlung, weil wir dachten, das ist eine wesentliche Basis für das Museum. Das Museum hat kein Budget für den Aufbau der Sammlung, also sagen wir: Wir unterstützen das, denn dann nur kann die Aufgabe des Museums auch erfüllt werden.

DG: Das heißt: Sie unterstützen das Museum (mit Budget, Anm.) als Förderung – und das (diese Geldförderung, Anm.) gehört dann auch dem Museum.

SM: Genau. Also wir geben Jahr Geld, gemeinsam mit anderen Unternehmen; es gibt mehrere Partner. Jeder zahlt die gleiche Summe mit einem Abkommen mit der Stadt (Frankfurt a. Main, Anm.d.Verf.), und die Stadt legt dann noch einmal die gleiche Summe drauf.

DG: Zum Thema Kulturelle Identität: Wir hatten schon darüber gesprochen....

SM: Intern würde ich schon sagen, dass mittlerweile für die Mitarbeiter ein Teil der Identität des Unternehmens ist, also: mit Kunst umzugehen, auf Kunst zu treffen, die auch Gästen zeigen zu können; also, wenn das jetzt komplett weg wäre, würde einfach etwas fehlen. Und der Begriff kam auch gar nicht von uns, sondern von anderen Stellen aus dem Haus, die gesagt haben, also, es (das Kunstengagement, Anm.d.Verf.) ist doch ein Teil der Identität und es gibt auch keine Diskussion in der Krise, das Ganze nicht weitermachen zu wollen.

DG: Es ist sicher eine der preiswertesten Methoden, um eine Verbindung nach außen zu schaffen. Es gibt nichts Wirkungsvolleres und Wirkungsmächtigeres als die Kunst.

SM: Ja, ja.

DG: Das könnte man erheblich ausbauen.

SM: Ja.

DG: Es ist auch meine zweite Schlussfolgerung: Es gibt ein Wechselspiel in den Funktionen, in den Aufgabenstellungen, dass man sich gegenseitig inspiriert und jeder profitiert – aber auch, dass die Kunst sich irgendwie verändert durch den neuen Raum (im Wirtschaftsunternehmen, Anm.). Andererseits hat das Unternehmen die Möglichkeit sich darzustellen in einer Welt mit vergleichbaren Produkten, mit Überschüttung mit Informationen, gezielt und positiv durchzudringen.

SM: Ja. Wenn man die Budgets für Werbemaßnahmen p.a. anschaut, kann man (in der Kulturabteilung, Anm.d.Verf.) jahrelang dafür arbeiten.

DG: Die Werbewirksamkeit ist auch sehr geschrumpft.

SM: Ich würde nicht sagen, dass man darauf verzichten kann, aber man auch die Kunst und auf die Kultur nicht verzichten.

DG: Gab es Führungskräfte in Bezug auf das Kunst-Engagement, die gesagt haben: Wir wollen das machen? Wurde es in einem Gremium beschlossen?

SM: Es sind Etappen gewesen. Auch vor meiner Zeit, also ich habe 2002 im Haus angefangen und bin deshalb geholt worden, weil der Vorstandsvorsitzende damals den ganzen Kunstbereich ausbauen wollte. Es gab aber natürlich vorher auch schon Kunst im Haus, und es gab auch Engagement mit Kunst. Insofern kann man sagen: Da hat wirklich alles angefangen. Aber das konzeptionell aufzuziehen und zu sagen: Das wollen wir; das hat 2002 begonnen. Das Engagement für das Museum für Moderne Kunst war schon, als ich kam. Wir haben es dann weiter geführt, denn wir haben gesagt: Das ist gut, das ist genau das, was wir auch machen wollen. Insofern war es so, dass zu der Zeit der Vorstandsvorsitzende davon überzeugt war, dass es ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskommunikation ist.

DG: Lagen auch persönliche Gründe vor? Oder wurde diese Entscheidung primär aus der Einsicht in die Wirksamkeit von Kunst gewonnen?

SM: Sicherlich beides.

DG: Können Sie nachvollziehen, wie sich das Interesse des Vorstandsvorsitzenden an einem Kunst-Engagement entwickelt hat und wodurch es inspiriert wurde?

SM: Er hat vorher in einem Unternehmen gearbeitet, das auch schon Kunst-Engagement betrieben hat und natürlich sind solche Häuser wie die Deutsche Bank, die das sehr groß nach außen getragen haben, auch Vorbild gewesen.

DG: Wer ist es?

SM: Der Vorstandsvorsitzende ist Axel Weber; er ist jetzt im Ruhestand. Er kam aus Bremen. Wir haben da auch schon einmal früher zusammengearbeitet und die Idee entwickelt, dass auch fortzuführen und Kunst zu nutzen. Aber natürlich konnte man sich in der Zeit auch nicht den anderen Unternehmen entziehen; also wir haben in den 80er Jahren, als man mit Sponsoring sehr viel gemacht hat; da gab es kaum ein Unternehmen, das nicht mitgemacht hat. Und dazu kommt, dass das Kunst-Engagement in der Sparkassen- und Finanzgruppe auch immer durchgehend der Fall war – schon weit vorher. Wir haben auch ein historisches Archiv, ich weiß nicht, inwieweit das da aufgenommen wurde. Aber da kann man noch einmal bei dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband nachfragen, ob es eine Geschichte gibt des Engagements.

DG: Es ist auch interessant, eine Linie zu sehen. Welche Schwerpunkte des Kunst-Engagements sehen Sie? Auch innerhalb der Kunst?



SM: Das drückt sich eigentlich schon sehr deutlich in unserer Sammlung aus, dass wir sagen: Wir sollen in der Sammlung aktuelle Kunst zeigen, die sich mutig mit der Gesellschaft auseinandersetzt. Die gesellschaftlichen Aspekte sind für uns sehr viel wichtiger als kunst-immanente – inhaltlich.

DG: Stilistische Aspekte sind weniger bedeutsam?

SM: Genau. Also, das Formale kann eigentlich alles sein. Wenn es ein Ausdruck der Zeit ist, dann sind wir da offen. Bis auf Film haben wir eigentlich alles in der Sammlung. Das spielt nicht die große Rolle, wir schließen da auch nichts aus.

DG: Die Zielsetzungen – würden Sie noch etwas hinzufügen wollen?

SM: Der Bildungsaspekt, den ich schon angesprochen habe, ist da natürlich auch wichtig. Wenn es gerade Auseinandersetzungen gibt im Haus mit Mitarbeitern und Gästen, die wir sehr häufig durch die Sammlung führen, wirft das in der Regel immer Fragen auf: Warum hängen wir uns so was hin? Ist das nicht eine spezifische Meinungsäußerung oder warum machen Sie das? Warum kann es nicht einfach nur dekorativ sein? Wenn dann Inhalte transportiert werden, ist das uns einfach ganz wichtig. Wir wollen auch Diskussionen auslösen und auch Reibung erzeugen durch die Kunst.

DG: Die Kriterien der Künstlerauswahl – sollen sie zeitgenössische sein?

SM: Wir haben schon Kunst des 21. Jahrhunderts. Der Schwerpunkt liegt eindeutig bei jungen Künstlern, die noch nicht schon mehrere Karrierestufen genommen haben, obwohl wir nicht ausgeschlossen haben, dass es eins, zwei, drei Väter oder Mütter der jüngeren Generation gibt, die wir in der Sammlung haben als sozusagen wichtige Personen in der Entwicklung der jungen Kunst. Aber ansonsten ist es eigentlich der junge Nachwuchs. Keine Studenten, das ist nicht das Thema, sondern Künstler, die fertig sind und sich dann weiter entwickeln.

DG: Haben Sie einen Sammlungskatalog?

SM: Nein, noch nicht. Wir sind in der Planung. Das Konzept steht. Das war jetzt ein bisschen durch die Krise hinten angestellt, dass wir gesagt haben, o.k., dann schieben wir es noch ein bisschen, aber es steht fest.

DG: Wollen Sie ihn dieses Jahr veröffentlichen?

SM: Das ich noch nicht definitiv sagen. Es ist möglich, kann aber auch sein erst im nächsten Jahr.

DG: Als ich die Fotos (aus der Sammlung, Anm.) im Internet gesehen habe, da war es sehr interessant, eine völlig neue Art der Sammlung, die im Haus ist.

SM: Da haben wir mehrere Arbeiten, die im Haus sind, obwohl nur eine Arbeit nicht übertragbar ist, das ist Katharina Grosse; alle anderen Arbeiten, auch Wandarbeiten, sind Konzepte. Liam Gillick ist ein Konzept, das auch in einem anderen Raum realisiert werden könnte, wenn wir irgendwann einmal aus diesem Haus ausziehen sollten. Er hat es nicht selbst auf die Wand aufgebracht, er hat das Konzept gemacht, und jemand anders hat er es in seinem Auftrag aufgebracht, und das würde unter Umständen auch in einem anderen Ort gehen und einmal neu anpassen. Nur Katharina Grosse arbeitet ja so, dass sie versucht, die Atmosphäre in dem Haus einzufangen und intuitiv in der Situation gearbeitet hat. Das lässt sich nicht übertragen.

DG: Und die Kriterien der Medien – alles außer Film, auch außer Performance-Kunst?

SM: Sagen wir mal: kurz davor. Wir haben den deutschen Pavillon bei der Kunst-Biennale in Venedig gefördert. Es war ja ein Performance-Mensch auf der Biennale, wir waren kurz davor, haben es aber dann verworfen. Aber ich würde das nicht grundsätzlich ausschließen wollen.

DG: Performance lebt ja auch von den abbildenden Medien. Nehmen Sie externe Berater in Anspruch?

SM: Ja, wir haben von Anfang an mit drei Beratern zusammengearbeitet. Das waren Nicolaus Schaffhausen, Susanne Gaensheimer und Michael Neff, als sie unsere Sammlung begleitet und beraten haben. Die letzten Entscheidungen treffen wir. Sie schlagen mit vor, wir diskutieren darüber und das war uns wichtig, dass wir ein Gremium haben, in dem wir darüber sprechen können, um keine Abhängigkeit von einem Berater oder einer Beraterin zu haben. Es macht es dann schwierig, wenn man sagt, man will dann doch etwas verändern; und so sind wir etwas breiter aufgestellt.

DG: Ist es ein festes Beratergremium, oder wechselt es immer?

SM: Nein, das haben wir bisher so beibehalten. Also da haben wir keinen Wechsel gemacht.

DG: Die Kulturabteilung trifft also die Entscheidungen. Gibt es noch eine Absegnung seitens des Vorstands?

SM: Ja, das haben wir ein bisschen anders gelöst. Wir stellen die Ankäufe nicht dem Vorstand vor, wie es in anderen Häusern üblich ist, weil er gesagt hat, er kann es eigentlich nicht beurteilen. Das finde ich ist ein großer Vertrauensbeweis, dass sie sagen: „Ich kann jetzt nicht wirklich sagen, ob das gut ist oder nicht. Nach meinem Geschmack vielleicht, aber das ist nicht das Kriterium“. Das ist natürlich für uns super. So konnten wir sicherlich Dinge ankaufen, die, wenn jemand mit Kunst nichts zu tun hat, doch gesagt hätte: „Oh, uaaah, ich weiß ja nicht, ob es das Richtige ist“. Aber im Kontext der Sammlung ist das natürlich toll.

DG: Das unterscheidet Sie von vielen anderen.

SM: Ja.

DG: Auftragswerke: Werden Sie in Zusammenarbeit mit Architekten getroffen, oder treffen diese sie nachher – oder ist da unabhängig?

SM: Wir haben, was Katharina Grosse angeht und Liam Gillick, das gemeinsam beim Umbau gemacht; insofern waren die Architekten eingeplant, aber sie haben nicht die Funktion gehabt, jemanden vorzuschlagen, sondern diese mussten dann die räumlichen Voraussetzungen schaffen.

DG: Das passt dann auch zur Unabhängigkeit Ihrer Kulturarbeit im Hause.

SM: Genau.

DG: Was sind die Erfolgsfaktoren im Kunst-Engagement. Was wollen Sie mit Kunst und was finden Sie dabei erfolgreich?

SM: Das sind eine ganze Reihe von Zielen, die damit verfolgt werden. Also, dieser Bildungsaspekt ist einer. Dass das was für Kunst, auch in anderen Häusern, ausgegeben wird und ausgegeben wurde, nicht den Effekt hat, wenn man Kunst kauft oder nach dem Geschmack eines Einzelnen ausrichtet. Das macht einfach keinen Sinn und ist auch nicht wirkungsvoll. Insofern: Gelder, die eingeplant sind für so etwas, für Ausstattung der Räumlichkeiten, am sinnvollsten zu nutzen. Zu sagen: Wir bauen eine Sammlung auf, wir kaufen keine Kunst für irgendwelche Räume, sondern der Sammlungsgedanke steht im Vordergrund, die Qualität der Werke steht im Vordergrund und damit dann auch der Gesamteindruck der Kunstsammlung für das Unternehmen.

DG: Das Kunstkonzept ist das Wesentliche.

SM: Genau. Es gibt keine Einzelentscheidung. Es ist auch bei uns auch nicht so, wie bei anderen Häusern, nicht so, dass es dann doch Ausnahmen gibt, dass Führungskräfte sagen können: „Ich möchte, dass das angekauft wird“ – das gibt es bei uns nicht.

DG: Und in den Vorstandsbüros – ist es dann eine „private“ Kunstentscheidung, oder sind Sie dann auch involviert?

SM: Ja, da bin ich in der Regel auch involviert.

DG: Das heißt, Sie beraten dann....

SM: Nein, sie suchen sich dann in der Sammlung etwas aus.

DG: Ja, das ist ein wesentlicher Unterschied. Also, sie sagen nicht: Wir wollen uns nur mit ganz großen Namen schmücken, also nicht unter Jeff Koons, oder so....

SM: Nein, gar nicht. Wir kaufen auch nichts speziell für jemanden, sondern wir kaufen für die Sammlung, und innerhalb der Sammlung kann sich die Führungskraft ein Werk für Ihr Büro aussuchen. Wenn sie das nicht wollen, es gibt natürlich auch Führungskräfte, sagen wir mal der Vorstand, die sagen, wir haben was Eigenes. Dagegen haben wir nichts. Aber das ist dann nicht Eigentum der Bank.

DG: Aber nicht in dem Flur einer Etage?

SM: Nein, in den Fluren – das ist dann die Entscheidung, die uns obliegt. Die Konzept, die wir für einzelne Etagen machen, wird dann der Führungskraft auf dieser Etage präsentiert. Er kann insgesamt ablehnen. Dann würden wir irgendwann einen neuen Vorschlag machen. Was wir nicht machen ist, dass einzelne Werke, die nicht gefallen, herausgenommen werden. Also das funktioniert nicht, und da fahren wir auch ganz gut damit. Was die Führungskräfte angeht, haben wir einen Bedarf, einen Zuspruch, dass wir

es kaum noch schaffen. Nicht nur an Werken, dass wir nicht gut Werke haben, sondern da ist immer eine Beratung damit verbunden, die auch zeitlich realisiert werden muss. Und das schaffen wir gar nicht neben den anderen Projekten. Schon gar nicht das Ziel, das auch weiterhin verfolgt wird, eine Artothek für alle Mitarbeiter aufzubauen. Es gibt eine ganz Reihe von Kollegen, die gerne auch Kunst in ihren Büros haben möchten. Das können wir noch gar nicht leisten. Wir sind dran und kaufen zum Teil auch deshalb kleinere Arbeiten, auf Papier oder Editionen, um eine Bandbreite zu haben. Aber das wird irgendwann so kommen, das muss halt langsam wachsen. Wir wollen nicht auf einen Schlag alles erwerben. Aber das ist ja auch das Konzept der Sammlung, langsam zu wachsen und zusehen, wie sich das entwickelt.

DG: Dann decken Sie einen größeren Zeitabschnitt ab.

SM: Ja, absolut.

DG: Das ist dann ein Vorteil gegenüber schnell zusammengetragenen Sammlungen, wie die Sammlung Flick, u.a.

SM: Ja. Das ist nicht unser Interesse. Wir haben auch noch eine Reihe an Etagen, die noch nicht ausgestattet sind. Das kommt nach und nach.

DG: Wie viele Etagen noch?

SM: 50 Prozent würde ich sagen. Und dann können wir auch einmal wechseln. Denn das haben wir bisher, weil es Umzüge gab, noch gar nicht geschafft, dass wir gesagt haben: Nach zwei Jahren könnte mal wieder etwas Neues kommen.

DG: Szenenwechsel.

SM: Genau.

DG: Dient das Kunst-Engagement dem Austausch von Wissen und Ideen, die auf das Unternehmen, seine Produkte, seine Mitarbeiter eine Wirkung ausüben? Inwiefern?

SM: „Kunst-Engagement und der Austausch von Wissen und Ideen“: Das würde ich auf jeden Fall sagen, dass das bei uns sehr gepflegt wird. Sowohl intern als auch mit Gästen.

DG: Also, das Sprechen über Kunst ist ein wichtiger Aspekt, der auch in andere Gespräche einfließt oder auf andere Weise weiterführt?

SM: Ja. Zum Beispiel, sind wir engagiert und investiert in einen Kunst-Fonds in Österreich, auf der reinen Produktseite, da wird überlegt: Gibt es da Möglichkeiten, weiter einzusteigen. Das wirkt sich aus auf Veranstaltungen, die wir machen, dass wir immer versuchen, den Kunstaspekt mit hereinzubringen. Das war jetzt in Hamburg der Fall; dort wird es einen Vorstellungstag geben mit der Vorstellung der Sparkassen, und da gibt es immer ein Begleitprogramm, das immer auch einen Teil Kunst hat. Das heißt, es fließt immer irgendwie in diese Sachen mit ein. Oder wenn Veranstaltungen hier im Haus sind, dass wir sehr häufig Führungen durch die Kunstsammlung haben, die dann wieder auch andere Gespräche auch hervorrufen.

DG: Sie haben den Eindruck, dass damit eine bessere Kundenbeziehung entsteht?

SM: Ja.

DG: Es gibt viele Publikationen in der Wirtschaftsliteratur zum Thema Kreativität.

SM: Ja.

DG: Würden Sie sich in dem Zusammenhang so äußern, dass Kunst wirklich zur Kreativität anregt und letztendlich nutzbringend auf das Tagesgeschäft auswirkt oder auf Produktentwicklungen?

SM: Das finde ich ganz schwierig. Da gibt es ja bestimmte Galerien, die sich darauf spezialisiert haben, diesen Aspekt in den Vordergrund zu stellen. Ich bin da skeptisch. Also schon, dass durch die Wahrnehmung von Kunst bestimmte Veränderungen gibt, aber ich würde nicht sagen, dass das bei jedem funktioniert. Es gibt mit Sicherheit eine ganze Reihe an Kollegen, die Kunst sehen und diese überhaupt nicht wahrnehmen, glaube ich. Und auf der anderen Seite gibt es dann diejenigen, die sich darauf einlassen und dass dann schon Wirkungen hat, aber – also in Bezug auf Kreativität: nein.

DG: Es wurde auch im Rahmen dieser Literatur die Idee geboren, dass man Kreativitätsseminare abhält. Die Seminar- und Beratungsbranche hat das Thema seit längerem besetzt. Sehen Sie das also eher nicht so, dass so etwas Sinn hat?

SM: Nein. Das ist nicht unser Aspekt. Es ist wieder so eine Marketing-Idee, und muss ich immer wieder feststellen, dass es doch zwischen dem Denken eines Marketingmenschen und eines Kunstmenschen große Unterschiede gibt. Marketing ist immer kurzfristiger auf die Wirkung angelegt, während unser Kunst-Engagement eigentlich auf Langfristigkeit angelegt ist.

DG: Um zurück zu kommen auf den Kunst-Fonds: Welcher ist es denn, und sehen Sie die Dekakunstsammlung auch als Investment – und/oder bringen Sie die Sammlung sogar in den Fonds ein?

SM: Nein, die Sammlung bringen wir nicht ein. Es ist innerhalb eines Misch-Fonds, einer Teilinvestition: der Art Photographic Fund.

DG: Investiert oder spekuliert dieser Fund darauf, dass Photographie immer anerkannter, immer wichtiger wird, also eine Wertentwicklung der Photographie zu schaffen.

SM: Der Fonds ist konzentriert auf historische Photographie. Das macht es etwas leichter, damit umzugehen. Es gibt ja eine ganz Reihe von Versuchen mit aktueller Kunst Fonds aufzubauen, aber mir ist bisher noch keiner bekannt, wo es wirklich gut funktioniert hat. Insofern bin ich da vorsichtig. Aber bei dem, wo man sozusagen Ware hat in einem Bereich, der nicht mehr exorbitant wachsen kann, wo es eigentlich eine Wertbeschreibung gibt, da kann man das ganz gut machen. Deshalb habe ich gesagt, dass das hat Sinn, und die machen das auch ganz gut. Das heißt, es ist eine Sammlung, die immer mal dazukaufft und ein einzelnes Werk verkauft und darüber ihre Performance generiert.

DG: Ein Misch-Fonds, also auch mit anderen Investmentprodukten?

SM: Ja.

DG: Jetzt eine ganz offene Frage: Ist Kunst ein Impulsgeber für die Zukunft, und wenn, inwiefern?

SM: Ja, ich denke schon, dass Kunst häufig Aspekte in der Gesellschaft versucht aufzugreifen, die in der Diskussion noch so gar nicht soweit fortgeschritten sind. Wir haben zum Thema Globalisierung oder Urbanisierung so viele Aspekte, die in unterschiedlichen Werken formuliert werden, die man so vielleicht gar nicht sehen würde. Und insofern: Ja, würde ich schon sagen.

DG: Dann lohnt es sich, das eine oder andere Werk in Ihrer Sammlung gezielt auf diese Aspekte hin zu betrachten, um Ihr Argument am Beispiel zu untersuchen.

Nun kommen wir zur nächsten Frage: Ist Kunst ein Ideengeber für Ihr Unternehmen?

SM: Das finde ich anmaßend zu sagen.

DG: Geschäft und Kommunikation (mit Kunst, Anm.) sind also getrennt. Über kulturelle Identität haben wir schon gesprochen. Möchten Sie noch etwas ergänzen?

SM: Nein, da haben wir alles besprochen.

DG: Wenn Sie sagen, dass Kunst die Gesellschaft spiegelt, ist die Gesellschaft wiederum auch beeinflussbar durch die Kunst oder gibt es einen nachvollziehbaren Einfluss Ihrer Meinung nach?

SM: Das ist natürlich eine ganz grundsätzliche Frage nach der Bedeutung und der Funktion von Kunst. Wenn man das auf dieser Ebene diskutieren will: Von unserem Haus würde ich das auch nicht so sehen, da würde ich es nicht als bedeutsam einschätzen wollen.

DG: Das ist ja oft ein Einfluss im Kleinen. Man kann nicht sagen, man stößt eine Entwicklung an, das ist nicht gemeint, sondern dass Sie wirklich sehen: Aha, das hat das und das bewirkt, es gibt mehr Vermittlungsangebote, schulischen Einfluss, etwas, was irgendwie auf die Gesellschaft einwirkt.

SM: Also das nicht, dass wir spezielle solche Aspekte fördern. Wir fördern ja sehr allgemein im Rahmen der Sammlung. Was dann damit passiert, können wir nicht beeinflussen. Das entscheidet dann das Museum. Und das ist auch gut so. Es gibt einfach eine gewisse Freiheit für das Museum. Und ob zum Beispiel der „Internationale Hochhauspreis“ einen Einfluss hat, wage ich auch nicht zu beurteilen; dazu ist es vielleicht auch noch zu früh. Die Langfristigkeit von uns ist natürlich angelegt darauf – wenn wir überhaupt eine Wirkung erzielen wollen – das geht nur über einen längeren Zeitraum. Das steht aber nicht im Vordergrund, dass wir einen Impuls geben wollen in der Gesellschaft.

DG: Aber über das Schulprojekt kann man doch einen kleinen Impuls geben...

SM: Ja.

DG: Innovation und Zukunft – Gibt es innovative Ansätze? Diese können sich in der Technik oder der Auswahl der Künstler spiegeln.

SM: Das bin ich jetzt ein bisschen überfragt. Innovativ – natürlich in Bezug auf die künstlerische Praxis: das schon.

DG: Bei Ihren Wandarbeiten und Deckenarbeiten der Sammlung sehe ich schon, dass Sie ganz neu versuchen, in den Bürobereichen einzudringen, dass man mehr davon hat, als wenn man nur einfach ein Bild präsentiert. Das ist schon innovativ, anders.

SM: Ja, ja.

DG: Also der innovative Einsatz von Kunst in der Sammlung wäre auch, wenn Sie die inhaltliche Fokussierung der Kunst auf gesellschaftliche Problemstellungen auch zum Ziel haben. Es ist nun etwas, was normalerweise nicht zu beobachten ist. Meistens sind es dekorative, das Unternehmen thematisch unterstützende Werke.

SM: Das würde ich für uns natürlich schon betonen, dass das so ist: das nicht der dekorative Aspekt im Vordergrund steht, sondern eher die Präsentation von Werken, die anregen sollen, um über bestimmte Inhalt nachzudenken.

DG: Das ist mit Sicherheit für Kunst im Unternehmen neu, relativ neu.

Die Aspekte „Definition von innovativ in Bezug auf Kunst“ und „Fokus des Kunst-Engagements auf innovative Aspekte“ haben wir schon besprochen; das ist Ihr Fokus. Die Abgrenzung zum „Corporate Collecting“ der 80er Jahre...

SM: Das ist eigentlich das, was wir auch schon besprochen haben. Das es nicht nur darum geht, die Räume auszustatten und zu sagen: Das ist unsere Sammlung, und damit können wir uns schmücken. Sondern dass es einfach viele inhaltliche Aspekte gibt, die damit verbunden sind.

DG: Sehen Sie auch Investment-Aspekte dabei?

SM: Na, nicht als vorherrschend.

DG: Sind sie auch vorhanden?

SM: Ja. Es ist etwas, was wir machen, auch vor allem in der internen Kommunikation, dass wir die Sammlung schätzen lassen, in regelmäßigen Abständen von einer unabhängigen Schätzerin. Das ist für uns eine gute Bestätigung, das neutral beurteilt zu haben, wie sich die Kunstwerke, die wir angekauft haben, sich entwickelt haben. Und intern ist es natürlich auch gut, dass wir immer sagen können: Das Geld ist nicht zum Fenster rausgeschmissen und die Kunst hat sich im Wert vermehrt. Das ist gut für die Rechtfertigung intern; das ist einer der Aspekte.

DG: Die Bewertung wird sicherlich für die Versicherung vorgenommen.

SM: Genau.

DG: Machen Sie auch eine interne Präsentation dazu, so einer Art „Art Price Index“?

SM: Ja.

DG: Haben Sie diese zur Verfügung, oder ist es nur intern?

SM: Das müsste ich abklären.

DG: Einen Index für eine Sammlung zu erstellen - das wäre spannend. Um in dem Fragekatalog fortzuführen: Gibt es ein jährlich ein festes Budget?

SM: Das „fest“ habe ich jetzt einmal eingeklammert. Es gibt ein festes Budget. Das wird natürlich dann immer neu festgelegt und ein Budget, das mehr oder weniger immer gleich ist, gibt es nicht. Wenn es jetzt Phasen gibt, wie die in der letzten Zeit, dann kann es sein, dass das Budget auch einmal etwas heruntergefahren wird. Das ist dann auch nicht nur bei uns so, sondern „durch die Bank“ der Fall. Wenn die Sachbudgets gekürzt werden, sind wir natürlich davon auch betroffen.

DG: Ist das Budget im sechsstelligen Bereich oder siebenstellig?

SM: Das kann ich nichts sagen.

DG: Welche Abteilung ist für die Finanzierung zuständig; ist es aus dem Budget der Abteilung „Kommunikation“?

SM: Unsere Einheit, in der wir sind, ist „Kommunikation“. Aber ich erhalte Budget aus der Einheit für „Gesellschaftliches Engagement“.

DG: Teileinheit von „Kommunikation“...

SM: Genau.

DG: Gibt es ein Maximalbudget pro Kunstwerk?

SM: Nein.

DG: Das Thema Publikationen haben wir schon geklärt. Zum Thema Kunstvermittlungsaktivitäten haben Sie schon einiges ausgeführt. Gibt es darüber hinaus noch etwas, das Sie planen?

SM: Was wir regelmäßig machen, ist, das Haus zu öffnen. Für die allgemeine Öffentlichkeit: Da machen wir mit bei „Kunst privat“. Und darüber hinaus ist es auch möglich, dass wir angesprochen werden, um Führungen zu machen. Das sind teilweise Hochschulen oder von uns; da haben wir eine sehr große Bandbreite von Kindergartengruppen bis zu Vereinen, die Touren anbieten und gerne die Sammlung sehen möchten.

DG: Und das ist von Ihrer Seite „ehrenamtlich“ – im Sinne von Öffentlichkeitsarbeit?

SM: Im Moment machen wir da umsonst. Das ist sicher langfristig eine Frage der Kapazitäten, dass wir da wahrscheinlich gar nicht mehr so unterbringen. Also wenn das noch mehr wird, dann müssen das Externe übernehmen und die müssen natürlich bezahlt werden. Dann würden wir ähnlich wie andere Häuser auch sagen: Die Touren kosten 50 / 60 Euro.

DG: Damit haben Sie die nächste Frage, Nr. 29, beantwortet.  
Zum Thema Kunst-Engagement und seine internationale Wirkung...

SM: Internationale Wirkung – natürlich, wir sind international angelegt, weil wir sagen: Kunst ist international. Nun ist es so, dass wir ein Unternehmen ist, das in Deutschland agiert, hauptsächlich.

DG: Mit Dependancen im Ausland.

SM: In Luxemburg und in der Schweiz: Ja. Da haben wir Tochtergesellschaften. Da arbeiten wir auch mit der Kunst. Darüber hinaus würde ich sagen, also das Geschäftsgebiet, das ist Deutschland.

DG: Natürlich. Und Sie arbeiten dort (in den Tochtergesellschaften, Anm.) wie hier im Hause: Sammlung, Dekoration, Führungen.

SM: Genau.

DG: Engagieren Sie sich dort auch in Museen im Rahmen von Partnerschaften in Luxemburg und in der Schweiz?

SM: Nein.

DG: Haben Sie eine Art Ergebniskontrolle des Kunst-Engagements?

SM: Ja, das machen wir schon: Anzahl der Besucher – quantitativ. Da muss ich mal sehen, ob wir Zahlen zusammenstellen können.

DG: Wie viele Mitarbeiterführungen haben Sie und wie viele Mitarbeiter nehmen daran teil? Haben Sie eine Warteliste? Wie kann man einschätzen, wo es langgeht, welche Abteilungen daran eher Interesse haben?

SM: Da muss man sagen, dass es auch nicht nur am Interesse der Mitarbeiter liegt, sondern immer wieder liegt es auch an unserer Kapazität. Wir mussten es zurückfahren weil wir sagten: Das schaffen wir gar nicht mehr. Wir sind durch die Krise auch personell etwas geschrumpft; und das heißt, dass wir auch nicht mehr so viel leisten können.

DG: Irgendeine Einschätzung, ob wir eine Klassifizierung treffen können?

SM: Ganz unterschiedlich. Man kann auf keinen Fall sagen, dass es jetzt eine Abteilung gibt, die sich besonders interessiert. Man kann feststellen, dass es unterschiedliche Interessenten gibt; wenn wir zum Beispiel Architektur anbieten, haben wir andere Interessenten als zum Beispiel bei Kunst.

DG: Wird mehr Kunst oder wird mehr Architektur nachgefragt?

SM: Kunst. Aber das machen wir auch mehr.

DG: Und bei Kunst \_ haben Sie da einen Querschnitt – alle Abteilungen? Oder gibt es welche, die sich komplett verweigern?

SM: Ja, es gibt alles: also Querschnitt.

DG: Haben Sie Stellungnahmen (Frage 33), die ich zitieren könnte – oder die Sie nennen wollen?

SM: Natürlich nur in der Regel mündlich.

DG: ...aus dem Gedächtnis?

SM: Da gibt es die ganze Bandbreite, sowohl intern als auch extern. Es gibt Leute, die damit überhaupt nichts anfangen können und es gibt andere, die völlig begeistert sind: „also super“, „das ist für mich ganz wichtig“, „ich komme jeden morgen gerne dahin“. Es ist ganz schwer zu sagen.

DG: Würden Sie sagen, Kunst polarisiert oder dass es alles gibt: gefällt mir bisschen, gefällt mir mehr, gar nicht...

SM: Jetzt nicht: entweder oder. Es ist nicht so, dass es entweder gefällt oder nicht gefällt. Das kann man nicht sagen. Manches gefällt, manches nicht. Wir haben eine Zeitlang in der Mitarbeiterzeitschrift eine Reihe über das Lieblingswerk gemacht, worin die Kollegen gesagt haben, weshalb sie gerade dieses so gerne haben; das war auch ganz gut. Sobald wir ein Werk in einer Etage aufhängen gibt es Kollegen, die sagen; „Das möchte ich neben meiner Tür hängen haben“. Oder: „Das wird auf jeden Fall nicht hier aufgehängt“. Die Reaktionen kommen sofort. Da gehen die Diskussionen los.

DG: Sehen Sie eine Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrer Etage (bzw. der Kunstwerke, Anm.)? Entsteht eine Gruppendynamik?

SM: Ja. Das ist auf jeden Fall da. Das merken wir ganz eklatant, wenn wir ein einzelne Werke für eine Ausstellung ausleihen; dass dann die Kollegen kommen: „Wo ist unser Bild?“ Das ist eigentlich ganz positiv und insofern nehmen wir mögliche anfängliche negative Reaktionen in Kauf. Denn wir wissen: Änderungen sind zunächst erst einmal nicht wirklich gewollt. Aber dann gewöhnt man sich doch daran, und wir stellen fest: Je mehr sich die Kollegen daran gerieben haben, desto mehr schätzen sie es dann auch.

DG: Dann wäre ein „Szenenwechsel“ (Austausch der Kunstwerke, Anm.) interessant...

SM: Also da gibt es schon einmal heftige Reaktionen.

DG: Die Kommunikation, die auf den Etagenfluren vor den Kunstwerken stattfinden, haben wir schon angesprochen, als wir die Tour durch das Haus gemacht haben. Ist es lediglich der Mitarbeiter untereinander?

SM: Nein, wir machen das schon übergreifend, dass wir zunächst die Führungskräfte ansprechen, und deren Entscheidung ist dann demokratisch oder nicht, welche Kunst sie auf der Etage haben wollen. Das ist unterschiedlich; manche stellen eine Mappe zusammen mit allen Daten, die wir zeigen wollen, und jeder hat die Chance, sich das anzugucken. Oder man macht eine Präsentation; es gibt verschiedene Wege. In manchen Etagen ist es so, dass es die Führungskräfte entscheiden.

DG: Nein – ich meinte danach, wenn schon die Entscheidung gefallen ist. Bietet die Kunst Anlass für Diskussionen unter den Mitarbeitern und Etagen-übergreifend?

SM: Ja, ich denke schon.

DG: Dass auch Besucher von Etage 1 zu Etage 7...

SM: Ganz genau. Also: Es muss ein Anstoß geben, zum Beispiel wenn es eine Führung gibt. Dann heißt es: „Ach, das ist ja interessant, Hier komme ich eigentlich nie hin.“ Dann erzählt er es seinem Kollegen, der nicht dabei war und die gehen vielleicht in der Paus noch einmal dahin. Das hat es schon öfter gegeben.

DG: Es könnte ja auch in der Kantine stattfinden, dass man sich über Kunst Etagen-übergreifend austauscht.

SM: Ja, ja, genau. So ist das. Auf jeden Fall.

DG: Zu den Punkten: Die Zukunft und ihre Evaluierung (Fragen 34 – 36, Anm.). Sie sagen, es wird jährlich das Budget evaluiert.

SM: Auf alle Fälle.

DG: Und prozentual zur den Gesamtausgaben...

SM: Prozentual wird es auch gar nicht erfasst, denn es gibt ein Budget; unter dieser Grenze kann man nicht weiter arbeiten. Nach oben natürlich offen.

DG: Gibt es in Zukunft inhaltliche Anpassungen, Ausrichtungen, Orientierung, Schwerpunktsetzung? Sehen Sie in der Zukunft eine Veränderung in irgendeiner Richtung?

SM: Nicht wirklich. Also dazu ist die Sammlung auch noch zu jung, um grundsätzliche Veränderungen zu machen. Inhaltlich auf keinen Fall; da gibt es auch keine Diskussionen, das verändern zu wollen. Man kann natürlich nachdenken, ob man das Beratungssystem vielleicht einmal verändert. Die Berater habe es jetzt sieben Jahre gemacht. Vielleicht kann auch mal mit anderen Personen zusammenarbeiten. Also das ist möglich.

DG: Funktionen des Kunst-Engagements von den Ziffern 1 bis 10. Unwichtig bis wichtig. Corporate Communication. Repräsentation nach innen, nach außen...

SM: Also innen: im Haus

DG: Also intern...

SM: Das würde ich höher einschätzen als nach außen.

DG: ...innen...

SM: Würde ich sagen: 8. Und Außen: 6.

DG: Öffentlichkeit, PR.

SM: Auch: 6.

DG: Verkaufsförderung

SM: Eher weniger: 0, würde ich sagen.

DG: Marketing.

SM: Steht nicht im Fokus: 0.

DG: Positiver Imagetransfer.

SM: Würde ich sagen: 8.

DG: Gesellschaftliche Verantwortung durch Kunstförderung.

SM: 9

DG: Unternehmenskommunikation

SM: Auch: 9

DG: Differenzierung gegenüber anderen Anbietern...

SM: Eigentlich weniger, würde ich maximal 5 sagen.

DG: Darstellung der Innovationshöhe...

SM: Ja, schon, würde ich sagen: 7.



DG: Verankerung im Bewusstsein von bestehenden Kunden, Kundenpflege.

SM: Unsere Kunden sind eigentlich die Sparkassen.

DG: Der Punkt trifft nicht für Ihr Unternehmen wie bei anderen Studien zu, streichen wir ihn. Schaffung von Aufmerksamkeit bei neuen Kunden... das gleiche.  
Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung:

SM: 8.

DG: Positive öffentliche Wahrnehmung

SM: 8.

DG: Öffentlichkeitsarbeit bei der Politik vor Ort.

SM: Würde ich auch sagen: 8

DG: Kreativitätsförderung der Mitarbeiter.

SM: Eher nicht.

DG: Nähe des Unternehmens zur Kunstszene

SM: Für uns nicht wirklich; das trifft eher für produzierende Unternehmen zu.

DG: Internationale Kunst als Verdeutlichung des globalen Wirkungsfelds....

SM: Ist nicht relevant.

DG: Bedeutung der Bildenden Kunst zu anderen Künsten im Unternehmen

SM: Musik machen wir im Moment gar nicht. Insofern, wenn man Architektur dazu zählt, das sind die beiden Felder.

DG: Und das wäre gleich gewichtet, oder?

SM: Das ist schon eher gleich, 50 : 50.

DG: Bedeutung der Kunst in Unternehmen und Gesellschaft – Ihre Einschätzung allgemein. Ja / Nein.  
Kunst bestimmt unsere Lebenswelt mehr als früher – als mehr als vor vielleicht 25 Jahren, oder im Laufe Ihrer Berufserfahrung...

SM: Schwierig. Ich sage mal: Ja.

DG: Kunst hat sich zum Sinnbild der Globalisierung entwickelt

SM: Ja.

DG: Kunst kann Kulturen miteinander vernetzen....

SM: Ja.

DG: Durch das Kunst-Engagement und damit der Betonung der kulturellen Identität im Unternehmen als Bestandteil der Corporate Communication entsteht ein wirtschaftlicher Vorteil im globalen Wettbewerb.

SM: Ja, würde ich sagen.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Der Künstler wird zum Prototyp und Leitbild in Bezug auf Kreativität für andere Berufsbilder.

SM: Also Prototyp würde ich nicht sagen. Ich sehe immer wieder, dass es einen Austausch gibt, der anregend sein kann. Aber nicht nur in eine Richtung.

DG: Also, erleben Sie eine wechselseitige Anregung auch im Unternehmen in Richtung der Künstler?

SM: Ja.

DG: Sehen Sie Kunstschaffende in der Rolle als Vor- und Querdenker, die einen Einfluss

auf Wirtschaftsunternehmen ausüben?

SM: Auch schwierig, aber ich würde schon sagen, dass es möglich ist.

DG: Das Gegenteil von vorheriger Frage: Stimmen Sie der Aussage zu: Die Kunstproduktion und die Lebenswelt driften auseinander?

SM: Nein.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Die Kommunikation von Künstlern zu Führungskräften in der Wirtschaft ist ein wechselseitig konstruktiver Austausch.

SM: Ja.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Kunst im Unternehmen ist ein Vorteil im globalen Wettbewerb um die besten Mitarbeiter?

SM: Wir haben nicht den globalen Wettbewerb. Aber wenn neue Mitarbeiter, auch aus dem Ausland, nach Frankfurt kommen, habe ich immer wieder gehört, dass sie das positiv bewerten. Das gibt sicher nicht den Ausschlag, aber es ist solch ein Aspekt.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Kunst ist ein Vorteil im Wettbewerb um Kunden für das Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenz, die sich nicht mit Kunst beschäftigt? --- Das trifft auf Sie nicht zu, diese Frage streiche ich deshalb.

Sehen Sie, dass sich im Bereich Kunst bzw. Kunst im Unternehmen neue Berufsfelder ergeben?

SM: Ich würde nicht sagen, dass etwas komplett neu ist, aber dass es sich manifestiert, dass es im Unternehmen jemanden in der Kommunikation gibt, der sich um dieses Feld kümmert. Das wird nicht mehr mitgemacht; sondern sobald ein Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht hat, dass jemand sich nur darum kümmert.

DG: Können Sie sich vorstellen, wenn sich die wirtschaftliche Situation nachhaltig bessert, dass diese Abteilung personell aufgestockt wird?

SM: Ja.

DG: Sehen Sie, dass sich durch die Zusammenarbeit der Künstler im Unternehmen, sich auch die Arbeit der Künstler professionalisiert? Eine These, die im Kulturkreis des BDI (Bund Deutscher Industrie) vertreten wird?

SM: Zum Teil, wenn man überhaupt so direkt mit dem Künstler zusammenarbeitet. Es gibt so unterschiedliche Arbeitsweisen.

DG: Gibt es etwas, das wir noch nicht angesprochen haben und das Sie gerne mitteilen möchten?

SM: Nein. Wir haben doch alles sehr umfassend bearbeitet.

### 3. **Katharina Köpke, Helaba**

Interview in der Helaba Frankfurt am Main, mit Katharina Köpke, Kunsthistorikerin und Kunstbeauftragte der Kunstabteilung Helaba.  
(Geführt am 19. Januar 2010 von Dagmar Gold.)

---

DG: Wie verstehen Sie Ihr Engagement für Kunst bei der Helaba?

KK: Wir bezeichnen das Kunst-Engagement als Kunst- und Kulturförderung, eingebunden in unser gesellschaftliches Engagement; es hat aber nicht einen speziellen Namen, sondern ganz bodenständig: die Kunstförderung.

DG: Kunst als ein öffentlichkeitswirksames Event – Kunstförderung...

KK: Unsere Kunstförderung begreifen wir als ein Konzept mit zwei Schwerpunkten. Zum einen ist da der Aufbau einer Kunstsammlung mit Schwerpunkt auf jungen, ungesicherten Positionen. Ein Ziel der Sammlung ist es, junge Künstler zu fördern. Zum anderen treten wir als Sponsoren im Kunst- und Kulturbereich auf. Hervorzuheben ist hier unsere Partnerschaft mit dem MMK – dem Museum für Moderne Kunst Frankfurt.

DG: Das Zollamt (Zweitgebäude des MMK, Anm.) auch?

KK: Wir fördern das Haupthaus des MMK. Die Verteilung der Gelder auf Haupthaus und Zollamt liegt beim MMK. Die Gelder der Partner werden jedoch vorrangig für den Ausbau der Sammlung des MMK aufgewendet.

DG: Der Begriff kulturelle Identität – hat das eine Bedeutung für das Unternehmen, wenn ja, wie definiert man das?

KK: Ich persönlich verstehe den Begriff kulturelle Identität als eine Abgrenzung von einer Gruppe (Gruppenzugehörigkeit) zur anderen. Das ist dann die kulturelle Identität. Das hat nicht nur mit Kultur zu tun, das kann auch Religion sein, oder z.B. eine Nation, zu der sich einer zugehörig fühlt, die Herkunft und deswegen, das kann auch z.B. sein die Mitarbeiter von einer Firma, aber das steckt immer überall mit drin, das gibt es jetzt hier keine Programme dafür, keinen speziellen Ansatzpunkt, der auf Kultur-Identität abzielt.

DG: Und Leitsätze, welche die Ausrichtung auch in diesem Bereich festlegen? Wir verstehen darunter das und das, bei uns passiert das so und so....

KK: In Bezug auf Kultur?

DG: Nicht Kultur im Sinne des Umgangs untereinander, der Führung zu den Mitarbeitern...

KK: Sondern speziell...

DG: ...wie sehen wir uns: besonders innovativ oder traditionell ...

KK: Doch, das gibt es natürlich. Wir sehen uns als eine europäische Regionalbank mit internationaler Ausrichtung. In jedem Fall, so kann man es verstehen. Im Zentrum steht erst einmal der regionale Gedanke bei uns und dann kommt Europa ... und natürlich auch international, aber vom Kleinen ins Große sozusagen funktioniert das. Wir sind traditionsgebunden, aber auch zukunftsorientiert. Wir halten an Werten fest, die sich über viele Jahre bewährt haben, scheuen uns aber nicht, auch Neues auszuprobieren und das Unternehmen zu überführen in die Zukunft. Und das gilt für das Unternehmen insgesamt, aber auch für unsere Förderprogramme und den Hintergedanken bei der Kunstförderung speziell.

DG: Kunst kann das bildhaft ausdrücken.

KK: Genau. Und so in dieser Position sehen wir uns hier auch. Das, was im Kerngeschäft generell auch der Hauptgedanke ist.

DG: Haben Führungskräfte – und wenn ja welche, von welcher Ebene – das Kunst-Engagement initiiert und wann?

KK: Da fasse ich mal die nächsten Fragen zusammen, die gehören nämlich zusammen.

DG: Sagen wir mal: was war der Auslöser und so fort...

KK: Genau. Kunst gekauft wurde schon seit ganz vielen Jahren im Unternehmen; zu dekorativen Zwecken, angeregt durch kunstinteressierte Vorstände, die eine Idee hatten oder einen Künstler besonders gerne mochten. Von daher gibt es in unserer Sammlung auch einen Altbestand ganz unterschiedlicher Richtungen. Wir haben deutschen Expressionismus, konstruktive Kunst aus den 60er/70er Jahren, minimalistische Positionen, das ist da so noch kein umfassendes Konzept, was dahinter steht, sondern dann tatsächlich Interesse von Einzelnen.

DG: Wissen Sie wann, in welchem Jahr?

KK: Da müsste ich noch mal nachschauen. Das ist teilweise in den 70ern, teilweise in den 80ern gewesen, da war bestimmt auch schon mal was, das noch früher angekauft wurde. Da gibt es immer so einzelne Ankäufe.

DG: Da bestand also nicht ein Konzept von Anfang an, da gab es also Interesse einzelner Vorstände...

KK: Da hat man das aber noch nicht als Sammlung begriffen. Da wurde dann eben einzelne Kunst gekauft für bestimmte Räumlichkeiten. Und dann 1996, das war schon der Bau des MAIN TOWER (auf die Schreibweise in Majuskeln wird hier Wert gelegt...) geplant, hier stand aber noch ein anderes Gebäude – Varta-Haus – das war leer bereits und da kam Christoph Amman, der damalige Leiter des MMK, und Kaspar König, der damalige Leiter der Städel-Schule, mit der Idee, dieses Haus, dieses leerstehende Gebäude, für ein paar Monate als Atelier zu nutzen für junge Städel-Absolventen. Und die trafen zufälligerweise auf Dr. Kunisch, der damals Vorstandsvorsitzender war, nur interimweise, der war sehr kunstinteressiert, persönlich. Und dieses Projekt wurde durchgeführt und am Ende stand eine siebentägige Ausstellung, wo die Künstler ihre Ergebnisse gezeigt haben. Und das ist die Helaba zum ersten Mal als Förderer von zeitgenössischer Kunst aufgetreten, vorher hat sie etablierte Künstler angekauft. Das war das erste Mal, dass auch ganz junge Positionen gefördert wurden. Da haben wir dann auch einiges angekauft und das war dann so der Grundstock der Sammlung. Und 1996 entstand dann auch die Idee, ein Konzept zu fassen, was wir seitdem auch verfolgen, junge Kunst anzukaufen – zukunftsorientierte – und da hat man dann eben wirklich mit der Kunstförderung angefangen, wie man sie jetzt auch sieht.

DG: Hatten Sie ein Gremium, eine Beratungsinstanz im Haus oder extern?

KK: Es wurde eine Kunsthistorikerin fest angestellt, die das maßgeblich übernommen hat. Und sie hat dann ein umfassendes Konzept ausgearbeitet: Was soll gesammelt werden, wie soll die Sammlung aufgebaut sein, und es ist ziemlich früh entschieden worden, dass Kunst angekauft werden soll für spezifische Orte, also hier im Gebäude, es ist aber nicht ein Konzept, das besagt: Das ist gut und das ist gut und dann kaufen wir es erst einmal und sehen später, wo es hinkommt. Sondern es ist immer ortsspezifisch und festgelegt, wie die Flure, die Räume für die Vorstände, Sitzungsräume. Und dafür hat man etwas Passendes gesucht. Anfangs gab es auch drei Persönlichkeiten, die beratend zur Seite standen (allerdings nicht als offizielles Beratergremium der Sammlung), später wurden dann alle Ankaufsentscheidungen von der Kunsthistorikerin alleine übernommen.

DG: Und ist es heute noch so – hat die Abteilung sicher erweitert?

KK: Die Kunsthistorikerin der „ersten Stunde“ wurden durch eine andere Kunsthistorikerin, die ich derzeit verrete, abgelöst.

DG: Werden Sie in Zukunft zu zweit oder zu mehreren...

KK: Geplant ist dahin mal nichts, wobei es sinnvoll wäre, auf lange Sicht etwas auszubauen. Natürlich, je größer die Sammlung wird, umso mehr Arbeit fällt damit an. Da man möchte, dass sie wächst und ihren Ruf behält und ausbaut, wäre es auch sinnvoll, weitere Mitarbeiter zu haben, die sich darum kümmern. Update: Inzwischen steht fest, dass Frau Rose und ich nach Frau Roses Rückkehr aus der Elternzeit gemeinsam die Kunstabteilung betreuen werden.

DG: Was mich in dem Zusammenhang noch interessiert, sind die Kriterien der Künstlerauswahl, außer „zukunftsgerichtet“ und „jung“ – kann man noch mehr dazu sagen? Haben Sie medien-spezifische Schwerpunkte, ist es auch unterschiedlich?

KK: Der Wunsch ist es, sich nicht zu beschränken auf eine Nationalität z.B. und auch nicht auf ein Medium. Möglichst breit die aktuelle Kunstentwicklung mit der Sammlung abzubilden. Wir schauen jetzt nicht speziell in Hessen nach Künstlern, was auch einmal am Anfang angedacht war, ob das sinnvoll wäre, aber so kann man nicht abdecken, was zur Zeit auf dem Kunstmarkt passiert. Mit den Medien ist es dasselbe, wobei wir natürlich für bestimmte Räumlichkeiten Kunst suchen, und da ist man auch ein bisschen gebunden, was die Räume hergeben. Und so kommt es, dass wir schon mehr Malerei, Fotografie und Grafik in der Sammlung haben als z.B. Videokunst und Skulptur, weil wir das nicht überall adäquat prä-

sentieren können. Von allen Medien gibt es in der Sammlung auch Beispiele. Und wenn neue Werke gekauft werden, wird dann auch darauf geschaut, welche Künstler interessieren uns und machen was, was wir noch nicht gesehen haben und eben auch, was ist ein neuer Aspekt, der in der Sammlung so noch nicht abgedeckt ist. In den letzten Jahren haben wir z.B. festgestellt, es ist nicht viel Zeichnung da und da haben wir gesehen, ob wir das ausbauen können. Das sind die Kriterien.

DG: Haben Sie stilistische Schwerpunkte, oder wollen Sie auch ein breites Spektrum abbilden? Figurativ, abstrakt – oder?

KK: Da gibt es keine Schwerpunkte. Wenn man durch die Sammlung schaut, wird man auch sehen, es gibt wirklich einen Überblick und keine Richtung, die im Mittelpunkt steht.

DG: Was ich bisher gesehen habe, ist es dekorativ? Meinten Sie vielleicht „gegenständlich“?. Da würde vielleicht auch einmal die abstrakten Standpunkte interessieren...

KK: Genau...

DG: ...wie auch das Zusammenspiel, den Sie haben doch auch ein Konzept, dass in sich ein geschlossenes, nachvollziehbares Bild abgibt...

KK: Genau. Der größte Teil der Sammlung befindet sich im Maintower, und wir schauen, dass immer zwei Werke beziehungsweise Positionen pro Etage präsentiert werden, also wir kaufen nicht einzelne Werke an, sondern möglichst ganze Werkgruppen, damit man den Künstler begreifbar machen kann. Das kann man meist nicht mit einem einzigen Werk abbilden. Und die beiden Positionen, die dann pro Etage gezeigt werden, sollen auch in irgendeiner Form neue Sichtweisen aufeinander eröffnen, sich ergänzen oder gerade im Kontrast zueinander stehen, aber in jedem Fall einen Mehrwert schaffen für den Betrachter, wenn man sie dann zusammen betrachtet.

DG: Also Korrespondenzen...

KK: Genau, in irgendeiner Form, ja.

DG: Gibt es Auftragswerke, wie zum Beispiel im Foyer. Haben Sie primär Auftragswerke oder schwerpunktmäßig Kunst in der Sammlung, die Sie sehen und dann kaufen.

KK: Gerade im Maintower gibt es relativ viele Auftragswerke. Im MAIN TOWER haben wir zehn; der größte Teil davon sind Arbeiten, die im Rundturm direkt auf die Wand aufgetragen wurden, d.h. sie sind dann auch 30 Meter lang, drei Meter hoch, also recht groß. Die Wandarbeiten sind eine spannende Ergänzung unserer Sammlung, daher möchten wir diese enge Zusammenarbeit mit den Künstlern gerne weiter verfolgen. Dennoch machen Kunstwerke, die gesehen werden und dann gekauft mengenmäßig den größten Teil der Sammlung aus.

DG: Ist eine (Kunst-)Empfehlung durch die Architekten oder Innenarchitekten gegeben worden, oder hat die Kunstabteilung maßgeblich entschieden bzw. vorgeschlagen?

KK: Die Architekten waren gar nicht mehr eingebunden. Sie waren nur noch eingebunden im Erdgeschoss, weil die beiden Werke im Erdgeschoss mit der Eröffnung des Maintower auch entstanden sind. Da wurden dann vorab die Wände so vorbereitet und darauf hingearbeitet, dass die Kunst auch bestmöglich präsentiert wird. Die anderen Auftragswerke sind alle erst dann im Verlauf der Jahre entstanden, und da arbeiten die Künstler dann mit den Wänden, wie sie sie vorfinden.

DG: Wie ist denn das berühmte Werk „Die Frankfurter Treppe“ entstanden – hat das Konzept der Künstler entwickelt, oder gab es die Vorgabe: Wir wollen Frankfurter Bürger abbilden?

KK: Man kann es beispielhaft nehmen: Der Künstler wurde natürlich von Seiten der Helaba, der zuständigen Kunsthistorikerin, angesprochen. Stefan Huber – das ist ein Künstler, der ortsbezogene Kunst macht und auch versucht, eher an Orten, die von sich aus nicht so viel „Charakter“ mitbringen, ein neues Gesicht zu geben und auch ein bisschen Persönlichkeit, sofern man es auf einen Ort beziehen kann. Und er hat sich überlegt: Da entsteht ein neues Hochhaus, das modern wird, aber es gibt noch keine Assoziationen dazu, und er wollte aus diesem Haus, das irgendwie auch ein Zentrum der Finanzwelt werden würde auch ein Zentrum für Frankfurt und des geistigen Lebens machen. Und diese Idee der Frankfurter Treppe kam von ihm und auch die Personen, die darauf abgebildet sind, hat allein der Künstler ausgewählt. Da gab es auch keine Mitsprache von Seiten der Helaba, wobei natürlich das grundlegende Konzept zunächst einmal vorgelegt wird. Das wird dann auch von unserer Seite abgesegnet; das ist selbstverständlich. Aber die Idee dazu und auch die Ausführung liegen dann bei den Künstlern. Das ist bei den anderen Etagen auch so.

DG: Wer segnet es (das Kunstkonzept) ab?

KK: Da geht durch mehrere Ebenen. Da ist natürlich die Kunstabteilung und dann aber auch bei solchen großen Sachen, immer der Vorstand. Und bei Werken auf einzelnen Etagen sind das dann auch (die Abteilungsleiter und) die Bereichsleiter auf diesen Etagen, die dann auch ein Mitspracherecht haben.

DG: Mitspracherecht insofern, dass es dann auch Änderungen bei dem Kunstkonzept gibt – oder wird den Vorschlägen meistens gefolgt?

KK: Es so, dass mehrere Vorschläge zur Wahl gestellt werden und dann diejenigen Entscheider sich für eine Variante entscheiden dürfen.

DG: Hat sich seit 1996, als das Kunstkonzept gezielt verfolgt wurde – gab es Anregungen oder Beispiele wie Reinhold Würth oder Deutsche Bank?

KK: Das kann ich so jetzt nicht mehr sagen.

DG: Wie sehen Sie die Erfolgsfaktoren des Kunstengagements in Bezug zu Ihrer Zielsetzung? Was muss erfüllt sein, um den Erfolg zu erzielen, den man sich (als Benchmark) gesetzt hat?

KK: Ich finde generell, es ist wichtig, ein internes Konzept zu haben, um erfolgreich zu sein und dass eine klare Linie erkennbar ist, die man von allen Seiten sinnvoll zusammengefasst – und dann hat solch ein Konzept auch Erfolg. So sehe ich das. Und wir verfolgen seit 1996 eine klare Linie, da hat sich nicht viel daran geändert. Natürlich haben sich die Künstler auch verändert, und die Wahrnehmung verändert sich auch, aber das Konzept ist dasselbe geblieben. Und auch das Engagement für das MMK (Museum für Moderne Kunst Frankfurt am Main, Anm. d. Verf.), das passt auch sehr gut dazu. Das MMK ist in vielen Teilen ... da gibt es viele Gemeinsamkeiten: wie gesammelt wird, was gesammelt wird, und so greift es ganz gut ineinander.

DG: Gibt es Inspirationen, die letztendlich über das Sponsoring des MMK gewinnen, kann es sein, dass Sie Künstler, die dort ausgestellt werden, ebenfalls ausstellen. Gibt es Anregungen oder Vorschläge seitens des Museums für die Sammlung der Helaba?

KK: Bisher war es witzigerweise eher andersherum. Also, wir haben ziemlich früh Marc Brandenburg angekauft und er hat dann eine Ausstellung im MMK gehabt, wo wir dann als Leihgeber (fungiert haben); wir haben ja ein(en) Werk(komplex) komplett da. Also bisher war es so, dass uns das MMK auch nicht beratend zur Seite steht, aber es ist natürlich nicht auszuschließen, dass es einmal auch so herum geschieht.

DG: Aber nicht bewusst (absichtlich)...

KK: Genau. Jeder macht sozusagen sein Ding. Aber wenn es Überschneidungen gibt: umso besser. Es gibt tatsächlich in der Sammlung Überschneidungen, aber die sind zufällig und nicht bewusst. Aber man denkt in die gleiche Richtung und man hat dieselbe Vorstellung, was aktuell wichtig ist und welche Strömungen bedeutend sind.

DG: Und wie kommen Sie an die Kunst – haben Sie bestimmte Händler, die Sie ansprechen? Oder Museen, die Sie besuchen, um Anregungen zu gewinnen? Oder gehen Sie primär auf die Kunstmesse, oder wie gehen Sie da vor?

KK: Wir gehen auf die großen Kunstmesse ....

DG: Welche sind es?

KK: Das sind in Deutschland Art Cologne und Art Forum (Berlin), dann Art Basel und natürlich sind wir vor allem in Frankfurt dann viel unterwegs, weil es einfach ist. Und wenn dann Veranstaltungen, wie Gallery Weekend, in anderen Städten sind, dann ist das auch eine angenehme Möglichkeit, viel zu sehen in recht kurzem Zeitraum. Also, die ganz normalen Quellen: Museumsbesuche, das übliche Programm, aber natürlich das meiste in Frankfurt, weil man das schnell abdecken kann, und wenn dann einmal in einer anderen Stadt eine Möglichkeit ist, dann kann man dort auch entsprechende Galerie sehen.

DG: Gehen Sie auch zu dem Städel-Rundgang, um unbekannte Künstler zu sehen?

KK: Machen wir, aber es ist nicht so, dass man direkt dann auch etwas ankauft. Also, das ist dann erst einmal zur Information. Zum Beispiel im letzten Jahr, war nichts dabei, was ich sofort mitgenommen hätte. Aber klar, alles was so passiert – da versucht man auch, möglichst viel „mitzunehmen“.

DG: Müssen Künstler eine gewisse Biografie mitbringen, bevor Sie Werke von ihm kaufen? Auszeichnungen, Etablierung, Messepräsenz oder ist es schon, dass Sie sagen können: Da ist jemand neu und kommt aus dem Atelier, etwas, das Sie aus Ihrem kunsthistorischen Blickwinkel für gut halten?

KK: Also, er muss gar nichts mitbringen. Es gibt keine Vorgaben, dass er schon dies oder das erreicht haben muss oder irgendwelche Preise bekommen haben muss. Das ist nicht maßgeblich entscheidend, und das liegt vor allem daran, dass wir die jungen Künstler ... also: Wir begreifen das Ankaufverhalten auch als Förderung für junge Künstler. Und natürlich sind das alles Positionen, an die wir glauben, von denen wir denken, dass sie wichtig sind, dass sie einen entscheidenden Impuls für die Kunst zur Zeit geben. Manche haben auch schon einen Preis gewonnen, aber es gibt auch Künstler in der Sammlung, die einen (Preis) nicht vorweisen konnten, als wir sie gebeten hatten, eine der neueren Wandarbeiten zu gestalten. Das waren Künstler, die waren gerade fertig mit der Kunsthochschule und da gab es noch keine ganz großen Erfolge vorzuweisen. Und dennoch haben wir uns sehr gefreut, dass sie dann hier bei uns gearbeitet haben. Es ist nicht immer entscheidend, was sie schon erreicht haben. Auch der (Geld-)Wert – ob das jetzt einen gewissen (materiellen) Wert hat oder noch nicht, das ist nicht maßgeblich für unsere Kaufentscheidung.

DG: Wurde die Sammlung auch schon ungeschichtet mit Werken, die verkauft wurden, weil sie nicht mehr passten? Oder z.B. Werke des Expressionismus, die jetzt sehr hohe Preise erzielen, verkauft, um Werke neuer Künstler zu finanzieren? Oder auch um eine einheitliche Linie zu festigen?

KK: Bislang wurde nichts verkauft, und die Werke aus dem Altbestand sozusagen versuchen wir auch immer einzubinden, was in vielen Fällen auch ganz gut funktioniert, weil man dann auch so eine Linie und eine Entwicklung aufzeigen kann zwischen der Kunst aus den 60ern zum Beispiel und der Kunst der heutigen Positionen. Also es gilt, eher zu verbinden, als die Sammlung so zu kürzen, das alles wieder auf Linie ist und passt.

DG: Welche Funktion nimmt die Kunst- und Kulturförderung bei der Helaba ein? Wie wirkt das Engagement auf das Unternehmen an sich ein? Gibt es einen Austausch, oder eine Wirkung von Bildender Kunst auf das Unternehmen – einen Austausch von Wissen, Anregungen für Unternehmen, Mitarbeiter, Produkte – über die rein dekorativen Aspekte hinaus?

KK: Da haben wir keine Studien dazu. Es ist eine Sache, die man beobachten kann, aber es ist nicht statistisch belegt worden. Was man auf alle Fälle merkt ist, dass Kunst hier nicht bloß als Dekoration aufgenommen wird und viele Positionen dabei sind, die vielleicht nicht so einfach zugänglich sind. Kunst ist immer wieder Auslöser für Diskussion, was wir sehr begrüßen, weil nämlich Kunst den Leuten nicht egal ist, es sie nicht kalt lässt und so auch zum Austausch anregt – auch zwischen Leuten, die sonst vielleicht nicht ... so kommt man ins Gespräch und das kann dann ja auch weiterführen, man kann dann darüber auch andere Punkte ansprechen. Die einen sind ganz begeistert und die anderen haben vielleicht erst einmal ihre Probleme, und das ist eine ganz schöne kontroverse Diskussion, die dann entstehen kann. Das merke ich dann immer auch bei Kunstführungen, da stehe ich daneben und kann Zeuge werden, wie teilweise Welten aufeinander prallen.

DG: Kunstführungen – sind das hausinterne Führungen und sind das Führungen von externen Besuchern?

KK: Wir bieten Beides an: die internen Führungen regelmäßig an einem festen Termin, während externe Führungen auf Anfrage durchgeführt werden.

DG: Am meisten interessieren mich natürlich die internen Führungen, die Anlass zu weiterführender Kommunikation bieten. Ist es abteilungsübergreifend oder auch Führungsebenen übergreifend?

KK: Es ist Beides. Die Führungen sind für alle Mitarbeiter, und zum Glück melden sich auch unterschiedliche Mitarbeiter dazu an. Das ist tatsächlich auch Führungsebenen übergreifend, gerade hin und wieder haben wir Mitarbeiterveranstaltungen im Museum für Moderne Kunst (Frankfurt) und die sind dann etwas größer. Da kommen dann wirklich die Unterschiedlichsten zusammen und das zum Einen eben hat es Bildungsfunktion, man lernt etwas Neues kennen, aber im Anschluss gibt es auch die Möglichkeit, dass Menschen miteinander in einem ganz anderen Umfeld viel ungezwungener miteinander kommunizieren als es hier vielleicht im Betrieb möglich ist. Und da ist Kunst manchmal quasi eine Brücke; man hat dann auch gleich ein Gesprächsthema und kann in einem ganz anderen Umfeld aufeinander zugehen.

DG: Haben Sie den Eindruck, dass dann auch abteilungsübergreifend Gedanken ausgetauscht werden, die dann letztendlich der Helaba nützen in irgendeiner Form?

KK: Ich denke auf jeden Fall, dass es hilfreich ist, wenn gewisse Leute sich kennenlernen, die sich sonst nicht getroffen hätten, weil man auch darüber Kontakte bei der Arbeit helfen können, dass man dann die Idee hat: Ach ja, ich habe neulich Herrn XY kennen gelernt, der arbeitet ja hier, aber vielleicht können wir auch mit ihm zusammenarbeiten und davon profitieren. Und das sind dann so Netzwerkeffekte, die dann entstehen. Es ist jetzt bestimmt nicht so, dass dann an einem Abend direkt ganz neue Geschäftsidee gefunden wird, aber es ist nicht nur das Klima, sondern dadurch, dass sich Leute kennenlernen und sich einfach einmal unterhalten, die sonst nicht aufeinander zugegangen wären, schaffen schon positive Effekte für die spätere Arbeit.

DG: Gibt es Feedback seitens des Vorstands zu dem Thema Kunst und Kreativität bzw. Perspektivwechsel, also einer der Kernpunkte, die Kunst ausmacht?

KK: Also der Vorstand ist auf jeden Fall auch stets hinter der Kunst, natürlich, und nutzt das auch gerne für Kundenveranstaltungen oder so, dass man da auch durch eine Kunstführung oder durch einen gewissen Raum, der mit Kunst ausgestattet ist und ein angenehmes, ungezwungenes Umfeld schafft. Das ist ein ganz großer Effekt, nämlich dass man Diskussionen zunächst nicht macht, die das Kerngeschäft betreffen und dann erst einmal ein Näherkommen ermöglichen, ohne auf die harten Fakten eingehen zu müssen. Was es hier allerdings bisher nicht gibt, sind Kreativitäts-Workshops mit Künstlern und Führungspersonen, und solche Dinge. Wenn Künstler hier im Haus sind, bietet sich die Gelegenheit, dass man ein Künstlergespräch mit den Mitarbeitern durchführen kann, aber das zielt nicht darauf, die Kreativität zu steigern; das zielt auf das Verständnis für die Kunst, ja, eher der Bildungsgedanke und die Möglichkeit, den Mitarbeitern einmal ein Thema zugänglich zu machen, für das sie sich sonst – nicht alle – so interessiert hätten.

DG: Ich kann auch nicht die Notwendigkeit von Kreativitätsschulung in einer Landesbank erkennen; das ist eher etwas für Unternehmen, die in der Produktentwicklung tätig sind.

KK: Genau.

DG: Aber so eine Anregung, etwas anderes zu sehen.... etwas anders anzupacken, das ist ja in allen Bereichen....

K: Genau. Kunst ist auch häufig ein Impulsgeber, ohne dass man speziell so ganz aggressiv darauf hinwirkt, ... wenn man so eine Führung einfach mitmacht und die Hintergründe zum Künstler und seinem Werk kennenlernt, eröffnen sich oftmals neue Perspektiven... viele Künstler, die hier Auftragswerke gemacht haben, haben sich auch mit ihren Mitteln mit dem Thema Geld auseinandergesetzt, auch das ist dann für die Mitarbeiter interessant zu sehen, wie andere Leute dieses Thema überhaupt angehen. Ich zeige Ihnen dann später Arbeiten dazu. Das ist nämlich auch so, die (die Künstler, Anm.d.Verf.) kommen aus einer ganz anderen Richtung als wir hier, die hier täglich mit großen Zahlen zu tun haben. Solche Sachen, das hilft dann auch schon einfach oder ermöglicht neue Sichtweisen, ohne dass gezielt darauf hingewirkt wird.

DG: Habe ich es richtig verstanden, dass gerade die Situation der Führung oder die verbale Auseinandersetzung für sich selbst etwas zu entwickeln, ohne die vielleicht etwas aggressive Kreativitätsschulung....

KK: Genau...

DG: ...die aus meiner Perspektive nicht ganz unangreifbar ist.

K: Das hoffen wir zumindest und so kriege ich es auch mit, wenn ich Führungen gebe, dass das auch so funktioniert und man einfach einmal die Augen öffnet für etwas Anderes. Und das denke ich auch, das ist schon sehr viel, wenn man das leisten kann, denn Produkte beeinflussen – das ist hier einfach zu weit voneinander entfernt, dass man das wirklich erwarten könnte.

DG: Ist Kunst ein Impulsgeber für die Zukunft – unternehmensbezogen?

KK: Im Großen spiegelt Kunst die Ideen wider, die das Unternehmen schon vorher auszeichnet. Im Kleinen kann Kunst eher ein Impulsgeber sein, für unser Unternehmen speziell. Ich glaube aber nicht, dass das Geschäftsmodell darauf angepasst wird, aber ich kann mir schon vorstellen, dass vielleicht bei einzelne Personen oder Abteilungen - im weitesten Sinne allerdings - Impulse daraus gewinnen. Auf das ganze Unternehmen bezogen würde ich sagen: Es ist eher andersherum. Es gibt natürlich auch Abteilungen, da passt es dann auch besser als in anderen.

DG: Welche denn?

KK: Zum Beispiel Marketing oder auch vielleicht Personalentwicklung. Da, wo man etwas freier ist und vielleicht neue Ideen einbauen kann, während es im Handel einfach um andere Dinge geht. Das muss man dann auch wieder aufschlüsseln, für welche Bereiche.

DG: Es hat also mit Kommunikation zu tun.

KK: Genau. Genau. Da sehe ich das eher. Auch alle, die mit Kundenveranstaltungen zum Beispiel zu tun haben. Es gibt Bereich im Unternehmen, wo das passt, aber es gibt auch viele, wo es nicht so passend ist.



DG: Das Wort „Zukunftsgerichtetheit“ könnte auch mit dem Begriff „Innovatives“ in Zusammenhang gebracht werden. Welche Vorstellungen über „innovative Ansätze“ verbinden Sie mit Kunst? Welche Ansprüche stellen Sie, die das Wort „innovativ“ erfüllen würden?

KK: Wir definieren das Wort „innovativ“ als etwas, das noch nicht da gewesen ist, eine neue Richtung vielleicht angibt; es kann ja entweder komplett neu sein oder neu für einen bestimmten Bereich. Und bei der Kunst, die wir sammeln, wenn man den Begriff darauf anwendet, ist es so ähnlich: Dinge, die man so noch nicht gesehen hat; Dinge die wir zumindest so noch nicht gesehen haben, es ist ja auch nicht immer so der Anspruch, dass er (der Künstler, Anm.d.Verf.) der erste auf der ganzen Welt ist, der das macht. Aber es sind immer Positionen, die einen neuen Aspekt bringen, oder eben auch von der Technik, den Materialien... Wir haben hier Arbeiten, die von den Materialien her neuartig sind, aber dann genauso auch Künstler, die sich mit Themen auseinandersetzen, die man so noch nicht gesehen hat und da eben jetzt ihre Technik so anwenden, wie man es auch noch nicht kennt.

DG: Sie beziehen es eher auf die Kunst, wenn Sie sagen: „innovativ“.

KK: Ja.

DG: Würden Sie auch bei der Präsentation, Vermittlung oder Art und Weise, Kunst einzusetzen – also von der formalen Seite her ....

KK: Wahrscheinlich. Ich denke, wir sind hier mit vielen Dingen eher traditionell. Wenn wir mit Kunst werben, oder auch was wir anbieten im Bereich mit Kunst: Das sind nicht Dinge, die noch nicht da gewesen sind.

DG: Und Sie setzen auch Kunst in der Kommunikation ein.

KK: Ja, es wird schon eingesetzt. Aber ich glaube, es ist nicht besonders innovativ.

DG: Kunst wird allgemein stark in der Werbung eingesetzt. Das unterscheidet sich schon von den letzten Jahren. Bei Anzeigen zum Beispiel.

KK: Ja, das machen wir auch.

DG: Oder spezifisch auf das Medium zugeschnitten, zum Beispiel, wenn man in der Kunstzeitschrift Monopol oder Artinvestor eine Anzeige schaltet.

KK: Ja, da werben wir eben auch mit dem Aspekt der Kunst.

DG: Bindet man Sie auch dabei ein?

KK: Wir haben hier auch eine Werbeabteilung, und die zeichnen sich dafür verantwortlich. Und als Motive werden dann Motive aus der Sammlung verwendet.

DG: Es ist nicht so, dass ein Künstler eine Anzeige mitgestaltet.

KK: Nein.

DG: Eigentlich hatten Sie diese Frage schon beantwortet... Werden Sie bei der Kunstsammlung auf „Zukunftsgerichtetheit“ Wert legen oder in der Kunstförderung. Ist es ein wichtiges Kriterium? Sind innovative Medium zum Beispiel wichtiger als andere stilistische Merkmale?

KK: Es ist ein hervorstechendes Merkmal, wobei es natürlich auch Bewegungen gibt, die rückwärts gerichtet sind und trotzdem für ihre Zeit wieder symptomatisch sind. Also, das ist es dann auch, was wir suchen. Wir wollen ja immer Kunst, die gegenwartsbezogen ist, und das widerspiegelt, was gerade aktuell ist. Und das sind dann auch innovative Dinge, es kann aber auch eben Kunst sein, die einen Blick hundert Jahre zurückwirft, das ist dann auch gefragt. Aber natürlich geht es meistens in die Richtung: immer wieder etwas Neues, etwas nicht Dagewesenes.

DG: Kunst kommt immer von Kunst. Da werden auch traditionelle Elemente aufgenommen. Aber es geschieht keine Wiederholung der Geschichte.

KK: Genau.

DG: Die Finanzierung haben Sie mir in einem Email bereits angedeutet.

KK: Wir haben ein Budget, was auch nicht verändert wurde, und es ist auch nicht geplant, es zu verändern.

DG: Wird das Budget aus einer Leihgabe – Kredit – finanziert ... über eine Stiftung oder eine eigene Firma, oder kommt das Budget aus der Abteilung (Kultur)Kommunikation? Gibt es ein Abteilungs- oder ein Sonderausgaben-Budget, das der Vorstand genehmigt?

KK: Es gibt keine Stiftung, die mit der Kunst- und Kulturförderung betraut ist. Sondern es gibt ein festes Budget, das in der Abteilung „Vorstandsstab“ im Bereich „Vorstandsstab und Konzernstrategie“ zugeordnet ist. Es ist die Abteilung, in der auch, unter anderem, die Kommunikationsabteilung angesiedelt ist; dieses Budget wird jetzt nicht „von anderen weggenommen“, sondern ist fest für die Kunst vorgesehen.

DG: Haben Sie ein Maximalbudget pro Kunstwerk, irgendwelche Vorgaben? Oder ist es als Gesamtbudget zu sehen, und Sie können es frei aufteilen?

KK: Es ist als Gesamtbudget zu sehen, wobei es Obergrenzen gibt. Wenn man darüber gehen wollte, müsste man es schon schlüssig rechtfertigen. Es gibt Erfahrungswerte, wie viel in der Vergangenheit ausgegeben wurde – für zum Beispiel eine ganze Etage mit Kunst; und wenn es dann doppelt so viel kosten würde, da müsste man es dann doch sehr schlüssig erklären, warum das so weit von früheren Beträgen entfernt ist.

DG: Es gibt also kein Budget pro Kunstwerk, aber es soll sich an Erfahrungswerten orientieren.

KK: Genau.

DG: Ist für Sie die Werthaltigkeit ein Thema? Muss Kunst unter dem Aspekt der Wertsteigerung erworben werden?

KK: Wir freuen uns natürlich, wenn die Werke im Wert steigen. Aber ich habe das auch schon so angedeutet, was ein Künstler erfüllen muss, den wir ankaufen. Also, der Fördergedanke steht im Vordergrund, und es wird nicht primär im Hinblick darauf gekauft, wie sich die Werte entwickeln. Kunst ist bei uns kein Spekulationsobjekt.

DG: Zu den Publikationen – es gibt den Sammlungskatalog und einzelne Prospekte. Gibt es weitere Publikationen, die geplant sind? Oder anders gesagt: Wird die Kunst auch in Firmenprospekten aufgenommen, in den Jahresbericht, die Bilanz, oder?

KK: Also, die Kunst wird auch im Geschäftsbericht aufgeführt, aber dieser wird nicht künstlerisch gestaltet sozusagen, das gibt es ja auch bei manchen Unternehmen. In sonstigen Broschüren ist die Kunst nicht aufgeführt. Wir haben die kleine Broschüre über Kunst, die dann beigegeben wird. Wenn man etwas über das Unternehmen erfahren möchte, dann haben wir eher die speziellen Kunst-Broschüren, die am Empfang ausgelegt sind.

DG: Sie haben schon die Vermittlung angesprochen, dass Sie nicht nur Führungen hausintern machen, sondern auch extern. Wie häufig findet eine Führung – intern/extern – statt? Welche Kunstvermittlungsaktivitäten gibt es über die Führungen hinaus?

KK: Die internen Führungen finden alle zwei Monate statt, je nach Nachfrage an einem oder an mehreren Termin/en. Es gibt Begrenzungen, wie viele Mitarbeiter man auf eine Führung mitnehmen kann. Da gibt es mehrere, wenn die Nachfrage stark ist. Während beim MMK – da ist von vorneherein ein Termin vorgesehen, ein bis zweimal pro Jahr; je nachdem welche Ausstellungen auch für eine größere Zahl von Mitarbeitern interessant sein könnten. Da gibt es dann von vorneherein eine maximale Teilnehmerzahl. Dann gibt es für die Mitarbeiter Freikarten für das MMK, so dass sie auch in ihrer Freizeit das Museum besuchen können. In jeder Mitarbeiterzeitschrift gibt es einen Artikel, welche der Kunstsammlung gewidmet ist oder zumindest in weiterem Sinne mit unseren Aktivitäten als Kunstförderer zu tun hat. Und dann nehmen wir auch regelmäßig an „Kunst privat!“ teil, dem Tag der Unternehmenssammlungen, der in Hessen stattfindet. Das ist immer ungefähr Ende Juni, und da gibt es ein Wochenende, an dem ganz viele Unternehmenssammlungen – zuerst hat es angefangen in Frankfurt, aber mittlerweile ist es in ganz Hessen – ihre Türen für interessierte Bürger öffnen. Und das hat sich in den Jahren sehr gut entwickelt, also die Nachfrage ist stetig gestiegen. Das ist auch eine schöne Möglichkeit, gerade für Frankfurt, die unterschiedlichen Unternehmenssammlungen an einem Wochenende kennenzulernen. Da werden dann das ganze Wochenende Führungen angeboten.

DG: Seit wann gibt es diese Veranstaltung?

KK: So sechs, sieben Jahre. (Anm.: 2010 fand die Veranstaltung zum sechsten Mal statt.)

DG: Hat es sich aus den Besichtigungen der Hochhäuser, die vor weit über zehn Jahren begonnen wurden?

KK: Ich weiß nicht genau, was der Auslöser war. Das Land Hessen ist auf jeden Fall mit eingebunden, und die Deutsche Bank war da, glaube ich, auch von Anfang an aktiv, und sicherlich noch einige andere

Sammlungen. Nachdem es die ersten Jahre sehr erfolgreich lief, hat es um sich gegriffen und mittlerweile ist es schon hessenweit in größerem Rahmen.

DG: Wie viele Besucher erwarten Sie?

KK: Wir bieten in unserem Haus mehrere FGührungen an, an denen jeweils eine bestimmte Personenanzahl teilnehmen kann; insgesamt haben wir Kapazitäten für 400 – 500 Personen an einem Wochenende insgesamt. Pro Führung kann man nur maximal 20 Leute mitnehmen. Insgesamt, die Besucherzahl – das müsste ich noch einmal nachsehen. In jedem Fall kann man feststellen, dass jedes Jahr die Nachfrage stärker geworden ist.

DG: Um noch einmal darauf zurückzukommen: In welcher Form genau wird das MMK unterstützt?

KK: Da gibt es ein Förderprogramm. Es gibt sechs Förderer, so genannte „Partner“, und diese zahlen alle einen festgelegten Betrag. Und damit wir die Sammlung des MMK erweitert.

DG: Es wird speziell in Kunst investiert, nicht in die Betriebskosten des Museums.

KK: Genau, das ist ja zum Glück anderweitig schon abgedeckt. Einfach, damit die Sammlung wachsen kann und das MMK seine Bedeutung aufbaut und nicht an Bedeutung einbüßen muss, wenn die öffentliche Förderung immer mehr gekürzt wird.

DG: Also feste Ankäufe – im Gegensatz zu Leihgaben...

KK: Genau.

DG: Die Helaba hat, wie Sie schon sagten, eine internationale Ausstrahlung. Ist die Kunstförderung auch international ausgerichtet, oder können Sie eher sagen: Zur Hälfte wollen wir uns lokal und zur anderen international engagieren?

KK: Das kann man schon deutlich sehen: Die meisten Förderaktivitäten spielen sich in Hessen und Thüringen ab. Das betrifft nicht nur die Kunst- und Kulturförderung, sondern eben auch Sportförderung, soziale Projekte, et cetera. Die „Documenta“ unterstützen wir auch, weil sie in Hessen stattfindet, aber auch weil sie international wahrgenommen wird. Wir unterstützen aber sehr selten, mir fällt kein Beispiel ein, international einzelne Veranstaltungen. Wir sind sowieso darauf aus, langfristige Partnerschaften einzugehen, dann eher mit wenigen Partnern und dafür über Jahre hinweg. Es kommt kaum vor, dass wir einzelne Ausstellungen im Ausland unterstützen, und es muss dann auch einen Bezug zu unserem Unternehmen geben. Wir haben ja auch in London, Madrid, in New York und in Paris (Niederlassungen) ... wenn es dazu käme, könnte ich mir vorstellen, dass wir da auch eine Förderung möglich machen. Allerdings so wahllos bei einer großen Veranstaltung, das würden wir nicht tun; das muss schon Bezug zum Unternehmen geben.

DG: Die Repräsentanzen haben also keine eigene Kunstförderung...

KK: Genau.

DG: Gibt es denn dort auch Kunst in den Räumlichkeiten?

KK: Sie haben auch Kunst, die speziell für die Repräsentanzen ausgesucht wurden. In London waren das zum Beispiel zum einen britische Künstler, die dann in den Dialog treten mit deutschen Künstlern, von denen wir meinen, dass sie interessante Sichtweisen eröffnen. Und genauso auch in New York, da hat man auch amerikanische und deutsche Künstler im Dialog, aber das wird alles von Frankfurt aus gelenkt.

DG: Wie werden die Kunstwerke genutzt, auch im Rahmen von Einweihungsveranstaltungen u.a., um miteinander ins Gespräch zu kommen?

KK: Sicherlich, wobei die Ausstattungen viele Jahre zurückliegen, da kann ich leider nicht aus eigener Erfahrung berichten... das wird auf jeden Fall nicht jährlich wiederholt. Es gibt keine wiederkehrenden Veranstaltungen. Es gab sicherlich eine große Einweihung mit entsprechend auch Kunstführungen oder vielleicht auch Besuche einzelner Künstler, aber das kann ich leider nicht mehr rekonstruieren.

DG: Die Wirkungsmessung (der Kunstförderung) – durch die Anzahl der Besucher – gibt es da Veränderungen, zum Beispiel mehr Mitarbeiter, die sich dafür interessieren?

KK: Bei den externen Besuchern kann man schon sagen, dass gerade seit es „Kunst privat!“ gibt und überhaupt dann die einzelnen Unternehmen stärker in das Blickfeld der Öffentlichkeit treten, dass die Nachfrage immer größer wird. Es ist auch der Mundpropaganda geschuldet, dass man immer stärker auch als Kunstsammler wahrgenommen wird. Bei den internen Führungen, da habe ich keine Zahlen

eingesehen, wie viele Leute in den letzten Jahren teilgenommen haben, ob es das eine Veränderung gibt, aber zumindest ist die Nachfrage sehr hoch, das kann ich jetzt aus meiner Erfahrung sagen.

DG: Alle zwei Monate, sagten Sie, zwanzig Personen... Oder sind es mehrere Führungen...

KK: Seit ich es mache, sind es mehrere Führungen, weil die Nachfrage stärker ist als zwanzig Personen.

DG: Wie stehen diese prozentual erfasst zu gesamten Mitarbeiterzahl?

KK: Ja, wir arbeiten hier im MAIN TOWER, ich würde sagen, dass sind so 1.000 oder 1.500 Mitarbeiter, und kommen zur Mitarbeiterführung so ungefähr vierzig Personen und zu den MMK-Führungen achtzig. Das kann man sich dann ausrechnen.

DG: Gibt es eine andere Form von Wirkungskontrolle? Haben Sie Feedback?

KK: Wir haben Experteneinschätzungen, was die Wertermittlung der Sammlung betrifft, regelmäßig. Und ansonsten....

DG: Pardon, einmal im Jahr?

KK: Einmal im Jahr werden die Werke, die am hochpreisigsten sind, noch einmal geschätzt und alle drei Jahre die umfassende Schätzung.

DG: Primär aus Versicherungsgründen... die Sachverständigen der Kunstversicherung, AXA oder so, schätzen das ein...

KK: Genau.

DG: Welche Stellungnahmen von den verschiedenen Zielgruppen, die Sie anpeilen, haben Sie? Kunden, intern, extern, Politik, Medien?

KK: Also von Kunden habe ich leider keine Erfassung, außer von Kunden, die ich persönlich führe. Aber da gibt es natürlich weit mehr Kunden, die hier durch die Flure gehen und vielleicht auch eine Meinung dazu haben, das entzieht sich leider meiner Kenntnis. Und bei den Mitarbeitern bekomme ich auch das persönliche Feedback, das ist durchweg sehr positiv, auch wenn nicht, wie gesagt, nicht jedem Mitarbeiter jedes Kunstwerk gefällt. Aber insgesamt ist es positiv, dass es diese Angebote gibt, also diese Förderung und diese Sammlung, und von der Presse kommt am meisten das Feedback dann bei „Kunst privat“. Das ist tatsächlich schön zu sehen, wie die Reaktionen sind, auch im Vergleich zu den anderen Unternehmenssammlungen. Das ist so der Anlass, dass über Unternehmenssammlungen in Frankfurt noch am allermeisten geschrieben wird, auf einen Schlag. Ansonsten, auch Politik, das gibt es natürlich auch Verbindungen hier im Haus, weil wir öffentlich-rechtlich agieren, aber auch da weiß ich nicht, wie da die Reaktionen sind.

DG: Sie können mir sicherlich ausgewählte Presseberichte schicken, das wäre interessant.

KK: Gerne.

DG: Wie ist die Einschätzung, Ihre Zukunftsplanung? Wird die Kunstförderung irgendwie neu bewertet, inhaltliche Neuausrichtung? Gibt es eine regelmäßige Besprechung; das sind dann Sie von der Kulturabteilung und der Vorstand, nehme ich an?

KK: Bei Förderprojekten zum Beispiel, das gilt auch für alle, die für einen gewissen Zeitrahmen angelegt sind: da gibt es für alle eine regelmäßige Neubewertung.

DG: In welchem Zeitabschnitt?

KK: Das ist unterschiedlich. Es gibt Projekte – jedes Jahr – aber ansonsten sind die Projekte auf drei bis fünf Jahre angelegt. Es kommt dann eben darauf an, wie lange wir schon Partner sind, zum Beispiel. Und was die Kunstsammlung betrifft, da bleiben wir unserem Konzept treu. Wir sind sehr zufrieden damit, und es ist uns auch sehr daran gelegen, eine klare Linie hereinzubringen, und nicht dann nach zehn Jahren zu sagen: Jetzt machen wir etwas ganz anderes.

DG: Kann man sagen, das Kunst-Engagement ist mittelfristig geplant – 3 bis 5 Jahre meistens?

KK: Da würde ich sagen: Es ist langfristig geplant, länger als 5 Jahre. Man evaluiert das immer wieder nach diesem Zeitraum, aber in jedem Fall ist es eine längerfristige Planung.

DG: Sehen Sie Veränderungen?

KK: Es gibt im Haus zum Beispiel immer noch Etagen, die keine Kunst haben, das heißt, das ist natürlich noch ein Prozess, der weiter getrieben werden muss. Und auch bei den Niederlassungen und Repräsentanzen, da kommt auch hin und wieder etwas hinzu, auch da verändert sich etwas. Und wenn dann irgendwann mal jeder Raum mit Kunst ausgestattet sein sollte, dann könnte ich mir gut vorstellen, dass man eben dann weiterhin, auch wie andere Unternehmen das haben, mit Leihkunst dann Mitarbeiterbüro einrichtet. Das wäre ein schönes Projekt, um dann die Identifikation der Mitarbeiter mit der Sammlung auch weiter zu unterstreichen. Wobei das ist etwas, was mir vorschweben würde, das ist noch nicht in einem Konzept vorgesehen. Das wäre eine schöne Fortführung in meinen Augen, wie man die Kunst nicht nur in den öffentlich genutzten Räumen sichtbar macht, sondern dann tatsächlich auch für die an Kunst interessierten Mitarbeiter.

DG: Ist irgendwann einmal eine Umhängung geplant?

KK: Es ist nicht geplant. Es ist vorgesehen, dass die Kunst für einen spezifischen Standort gekauft wird und dann dort verbleibt. Natürlich, wenn eine komplette Abteilung umzieht, das ist dann der Auslöser, etwas umzuhängen. Wenn sich nichts in der Abteilung ändert, ändert sich auch auf den Fluren eigentlich nichts.

DG: Sehen Sie im Laufe der Zeit Schwerpunktsetzungen zugunsten bestimmter Stilrichtungen oder Künstler. Greifen Sie da inhaltlich ein, im Sinne Weiterentwicklung in Sinne von zum Beispiel Abstraktion oder Figuration – oder einfach „Aktuelle Kunst“?

KK: Aktuell gibt es ja eine ganz große Bandbreite. Und natürlich hat man da auch die Möglichkeit, eine bestimmte Richtung herauszugreifen, in die man gehen möchte. Also das gibt es hier auch. Wie ich schon vorhin erwähnt habe, vor ein paar Jahren gab es den Eindruck: Wir haben vielleicht nur wenige Zeichnungen in der Sammlung und dann geht man in diese Richtung. Oder wir haben nicht viel Kunst von weiblichen Kunstschaaffenden, dann kann man in die Richtung gehen. Das gibt es natürlich schon. Wir haben zum Glück genug Auswahl bei der aktuellen Kunst, dass man da eine Richtung wählen kann.

DG: Haben Sie da Konkretes geplant, vor Augen?

KK: Ich würde – das ist auch ganz persönlich – mich freuen, noch mehr Konzeptuelle Kunst in der Sammlung zu sehen. Das ist meine Einschätzung, dass das noch stärker vertreten sein könnte, weil es aktuell eine Richtung ist, in der interessante Dinge passieren. Aber das ist eine Sache von vielen, wo es spannend wäre, diese weiter auszubauen.

DG: Was verstehen Sie unter „Konzeptueller Kunst“?

KK: Kunst, bei der maßgeblich die Idee im Vordergrund steht und nicht unbedingt immer der ästhetische Wert. Kunst, die weniger einen dekorativen Charakter besitzt, als die Idee oder das Konzept, das sich dahinter verbirgt und vielleicht anspielt auf politische Fragestellungen, auch solche, welche die Erwartungshaltungen des Betrachters unterlaufen. Da gibt es momentan ganz, ganz viele. Ich denke an Künstler, die zum Beispiel ... kennen Sie Alicja Kwade?

DG: Nein.

KK: Es ist eine junge Künstlerin, die immer wieder das Thema verfolgt: Schein und Sein sozusagen, als roter Faden – die damit spielt, dass der Betrachter etwas sieht und meint, er kann es ganz genau einordnen und tatsächlich verbirgt sich aber etwas ganz Anderes dahinter und dann eben aufzeigt, wie die Wahrnehmung einen täuschen kann und dass verpackt in Kunst, die nicht in jedem Fall vielleicht sofort als Kunst wahrgenommen wird.

DG: Also etwas, was jenseits der traditionellen künstlerischen Techniken stattfindet, eine Art „Ready-Mades“?

KK: Ja, zum Beispiel. Wir arbeiten tatsächlich mit Video, mit Ready-Mades; das ist ganz vielfältig, und es zieht sich immer diese Idee durch ihr Werk, aber sie ist nur eine von ganz vielen Künstlern, aber mich interessieren Positionen, die immer wieder auf aus verschiedenen Blickwinkeln ein Thema beleuchten, über das es sich lohnt, auch sich selbst noch einmal zu befragen, wie man damit umgeht.

DG: Das dürfte sicherlich für viel Stoff sorgen, für Unterhaltung darüber...

KK: Genau.

DG: Sehen Sie es für realistisch an, dass im Vorstand solche Kunst auch einmal gewagt wird?

K. Ein Ankauf? Ja doch, das hat natürlich mit Überzeugungsarbeit zu tun, aber da gibt es vom Vorstand durchaus den Mut, auch ungewöhnliche Positionen anzukaufen.

DG: Ist es schon passiert – oder nehmen Sie es an?

KK: Wenn man die Kunst in der Sammlung betrachtet, das ist es schon passiert; zum Beispiel haben wir ein Wandbild von Martin Neumaier, das ist auch ein junger Künstler, der hier in Frankfurt an der Städelschule studiert hat, und er hat eine Wandzeichnung geschaffen, wo auch Schriftbilder auftauchen „gegen die Heuchelei“ und solche Dinge, die man durchaus nicht in der Bank erwarten würde.

DG: Schriftbilder oder gedruckt?

KK: Das ist alles gezeichnet.

DG: Welche Funktionen oder Bedeutung erfüllt Kunst für die Helaba? Wie weit würden Sie sagen ist Kunst wichtig für die Corporate Communication – von 1 bis 10?

KK: 1 bis 10 fällt mir schwer. Ich kann sagen: wichtig, sehr wichtig, weniger wichtig, unwichtig. Da würde ich sagen: wichtig.

DG: Repräsentation nach außen...

KK: Auch wichtig, aber es wird auch von uns mehr forciert als die Repräsentation nach innen.

DG: Nach außen: wichtig. Repräsentation nach innen...

KK: Sehr wichtig.

DG: Und die Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations?

KK: Wichtig – wir nutzen unser Kunst-Engagement auch für die Öffentlichkeitsarbeit.

DG: Verkaufsförderung – sehen Sie, dass das Kunst-Engagement Impulse gibt, über Sympathiewerte, über die Sie sich verkaufsfördernd profilieren können?

KK: Ich weiß, es gibt Kundenveranstaltungen, die im Zusammenhang mit Kunstführungen oder mit Veranstaltungen bei unseren Förderpartnern abgehalten werden, trotzdem glaube ich, dass für die Verkaufsförderung das Kunst-Engagement nicht so wichtig ist. Es wird ja genutzt, deshalb kann ich nicht sagen „unwichtig“, aber im Vordergrund stehen doch andere Faktoren, nach meiner Einschätzung.

DG: Marketing?

KK: Wie PR, würde ich sagen: wichtig.

DG: Positiver Imagetransfer auf das Unternehmen?

KK: Da denke ich: sehr wichtig, weil eben ein Kunst- und Kultur-Engagement ein Unternehmen, das Leistungen wie viele andere Unternehmen anbietet, die aber nicht greifbar sind für viele, also eher abstrakt bleiben, dann ein Gewicht geben kann oder eine Vorstellung im Kopf, die das Unternehmen dann greifbarer macht als nur die Finanzdienstleistung. So schätze ich das ein.

DG: Also dann auch ein Unterscheidungsmerkmal. Das wäre dann der nächste Punkt: Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Anbietern bei vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen.

KK: Genau.

DG: Können Sie eine Einstufung von wichtig bis unwichtig nennen?

KK: Ja, also, auf jeden Fall: wichtig – wenn nicht: sehr wichtig. Es hängt dann davon ab, wie erfolgreich es dann bei anderen auch ankommt, wie es als Differenzierungsmerkmal wahrgenommen wird. Aber von der Sache her, denke ich, ist es schon: wichtig.

DG: Wie bewerten Sie die gesellschaftliche Verantwortung durch Kunstförderung?

KK: Sehr wichtig. Das würde ich so sehen, das ist für uns der zentrale Punkt, gerade auch was die Kulturförderung betrifft, um unsere Standorte in Hessen-Thüringen – da begreifen wir uns auch als Förderer des Kulturlebens dieser Bundesländer, vor allem natürlich Erfurt und Frankfurt/Main, die da im Mittelpunkt stehen.

DG: Darstellung der Innovationshöhe Ihrer Dienstleistung oder innovative Zielsetzung?

KK: Also, wie gesagt, wir verfolgen Ziele, so wie wir uns als Unternehmen verstehen, ob das jetzt .. ich denke nicht, dass das Kunst-Engagement auf Produkte direkt Bezug nimmt.

DG: Differenzierung zu anderen Unternehmen?

KK: Ich denke, uns ist es wichtig, dass es da ein passendes Erscheinungsbild gibt, einerseits die Produkte und Dienstleistungen und andererseits auch unsere Förderaktivitäten und speziell die Kunstförderung – und dass das übereinstimmt, das ist wichtig. Die Übereinstimmung ist sehr wichtig, aber die Darstellung des Begriffs „Differenzierung“ ist ein bisschen schwierig in diesem Zusammenhang.

DG: Verankerung im Bewusstsein bestehender Kunden? Ein nachhaltiger Effekt? Sehen Sie einen Vorteil, positive Erinnerung?

KK: Dazu bekomme ich nur ganz vereinzelt ein Feedback. Also da kann ich keine umfassende Aussage machen. Die Leute, von denen man das dann hört, bei denen funktioniert es genauso, wie man es sich auch wünscht, aber bei all den anderen kann ich keine Aussage machen. Aber es gibt auch die Beispiele, wo das klappt, das kann ich sagen.

DG: Schaffung von Aufmerksamkeit bei Interessenten und neuen Kunden?

KK: Wichtig, wie bei Öffentlichkeitsarbeit.

DG: Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung? Gibt es einen Einfluss durch das Kunst-Engagement?

KK: Das finde ich auch wichtig. Denn das ist das, was wir auch versuchen, dass sich die Mitarbeiter stärker mit dem Unternehmen identifizieren, auch mit ihren Bildern, die dadurch dass sie immer auf denselben Fluren hängen, das entsteht eine große Identifikation – und die Motivation, weiß ich nicht, aber dieser Austausch, der dann auch durch die Vermittlungsarbeit entsteht, das ist alles: sehr wichtig.

DG: Empfindet sich dann eine Abteilung als Gruppe und stärker gegenüber einer anderen Gruppe durch ein verbindendes äußeres Element?

KK: Ja, ich denke das funktioniert ein bisschen so tatsächlich, wie ich das mitbekomme. Es ist zumindest so, dass die Abteilungsleiter oder Bereichsleiter, nicht jeder einzelne Mitarbeiter, eingebunden sind, auch wenn es um die Auswahl geht. Und das hängt dann von den Persönlichkeiten ab, manchmal befragen sie auch ihre Mitarbeiter dazu. Zumindest ist es so, wenn die Kunst da ist, dann wird es schon sehr stark mit den Leuten in Verbindung gesetzt, die dort arbeiten und es ist dann tatsächlich so, wenn man einmal eine Wand neu streicht und die Bilder kommen weg, dann gibt es da auch großen Aufruhr, weil das eben doch „unsere Bilder“ sind, die da weggetragen werden. Das merkt man dann schon. Und ich denke auch, dass dann diese Abteilung sich auch eher als Einheit begreift, auch wenn das nicht der Hintergrund dieser Hängung ist. Es ist ein ganz interessantes Phänomen.

DG: Positive öffentliche Wahrnehmung in der Bevölkerung allgemein?

KK: Wir kriegen das auch wieder vor allem bei „Kunst Privat“ mit. Was man auf jeden Fall sagen kann ist, dass durch die Kunst das Unternehmen durchweg positiv wahrgenommen wird. Da gibt es eigentlich keine negativen Aspekte. Die Leute, die herkommen, um an einer Führung teilzunehmen, gehen dann auch mit einem positiven Gefühl wieder heraus. Das ist natürlich ein sehr schöner Effekt. Also: Wichtig. Ich finde es sehr, sehr schwierig, es genau einzuordnen.

DG: Öffentlichkeitsarbeit vor Ort – spielt das Kunst-Engagement dabei eine Rolle?

KK: Es spielt eine Rolle, wobei ich es nicht gut festmachen kann. Ich weiß, dass es natürlich von der Politik wahrgenommen wird, wenn städtische Institutionen oder städtische Veranstaltungen gefördert werden oder genauso eben innerhalb der Bundesrepublik; das spielt natürlich eine Rolle, aber da ich kann ich gar keine Einschätzung geben, welchen Effekt das dann tatsächlich auf das Geschäft hat.

DG: Kreativitätsförderung/-anregung der Mitarbeiter – hatten wir schon inhaltlich besprochen, aber können Sie das gewichten: wichtig, weniger wichtig, etc.?

KK: Ich fürchte nicht. Also das steht auf jeden Fall nicht im Zentrum der Aktivitäten. Wenn es dann trotzdem passiert, freut man sich. Aber das in jedem Fall nicht der Hintergrund und deswegen: eher nicht so wichtig,

DG: Nähe des Unternehmens und seiner Produkte zur Kunstszene...?

KK: Ich habe es so verstanden, wenn wir jetzt Fondsdienstleister wären oder einen Kunst-Fonds auflegen oder Kunden bei einer Sammlung beraten würden – so habe ich das verstanden. Das ist nicht geplant.

DG: Daß man sich bewusst in die Nähe zur Kunst rückt...?

KK: Eher: nein.

DG: Kunst im Unternehmen als positiver Imagetransfer, ist doch eher: sehr hoch, oder?

KK: Genau. Das hatten wir ja schon einmal angesprochen.

DG: Internationale Kunst als Verdeutlichung des globalen Wirkungsfelds und der internationalen Bedeutung des Unternehmens? Sie haben ja internationale Künstler...

KK: Genau.

DG: ....als Träger für die internationale Ausrichtung?

KK: Das spielt natürlich eine Rolle. Vor allem steht aber im Mittelpunkt, dass man sich nicht nur beschränken kann auf die regionalen Künstler, weil diese nicht allein wiedergeben können, was an Kunst gerade aktuell ist.

DG: Spielt mit anderen Worten die Internationalität an sich nicht so eine große Rolle, sondern die Künstler sind eher wichtig?

KK: Genau. Ja, das ist dann eher ein Effekt, der automatisch dazukommt, dass es dann sich wieder überschneidet mit dem internationalen Agieren des Unternehmens. So herum und nicht andersherum, dass sie eingekauft würden, um die Internationalität des Unternehmens zu verdeutlichen.

DG: Sie fördern auch noch andere Künste?

KK: Genau.

DG: können Sie die Bildende Kunst im Vergleich zu anderen Künsten in ihrer Gewichtung bzw. Bedeutung zu den anderen Engagements einordnen?

KK: Bei den anderen Engagements haben wir Förderpartnerschaften, und bei der Kunst haben wir eben auch die Kunstsammlung, wodurch wir natürlich viel enger mit der Kunst verbunden sind. So würde ich sagen, die Bildende Kunst ist im Vergleich zu den anderen Künsten: sehr wichtig.

DG: So wird es auch von mir wahrgenommen. Was mich jetzt noch interessiert, weil Sie sich mit Kunst sehr beschäftigen, auch aus der Sicht der Kunsthistorikerin – die letzten Fragen zielen auf den Bedeutungswandel. Da sind Sie als Repräsentantin des Unternehmens gefragt, aber auch als Kunsthistorikerin.

Stimmen Sie der Aussage zu: Kunst bestimmt unsere Lebenswelt mehr als früher – ja / nein?

KK: Ja.

DG: Kunst hat sich zum Bedeutungsträger/Sinnbild der Globalisierung entwickelt. ja / nein?

KK: Das finde ich schwierig, zu beantworten, weil ich Globalisierung immer mit so einer Gleichmachung verbinde, dass auf der ganzen Welt jetzt viel mehr Überschneidungen zu finden sind, während die Kunst ja immer individuell sein möchte und einzigartig.

DG: Ist die Kunst eher regional oder international verständlich?

KK: Ich finde, im westlichen Kulturraum: international. Aber nicht weltweit, insofern wäre ich da sehr unentschieden bei der Antwort.

DG: Kunst kann Kulturen miteinander vernetzen im Sinne einer kulturellen Vereinheitlichung. ja / nein?

KK: Das passt dann auch: Vernetzen – ja; Vereinheitlichen – nein, würde ich sagen.

DG: Passt sich chinesische Kunst beispielsweise Ihrer Meinung nach nicht der westlichen an?

KK: Ich habe mich nicht genug damit beschäftigt, aber da gibt es bestimmt große Anpassungen, aber es gibt auch noch so viel Kunst, die sich nicht dem westlichen Ideal unterwirft. Deswegen kann man trotzdem nicht sagen: Es ist alles jetzt vereinheitlicht.

DG: Eine Tendenz in Richtung...?



KK: Es gibt sicherlich Tendenzen, die einen zu dieser Überlegung veranlassen können. Vielleicht spricht daraus auch meine Hoffnung, dass es nicht soweit kommt.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Die Bedeutung von Kunst in Wirtschaftsunternehmen hat zugenommen: ja / nein

KK: Ja.

DG:

Stimmen Sie der Aussage zu: Durch das Kunst-Engagement und damit der Betonung der kulturellen Identität im Unternehmen als Bestandteil der Corporate Communication entsteht ein wirtschaftlicher Vorteil im globalen Wettbewerb: ja / nein

KK: Ich würde sagen: Ja. Weil so ein Engagement eigentlich immer positiv aufgenommen wird. Da gibt es kaum negative Aspekte, die man damit verbinden könnte. Es hängt jetzt davon ab, wie man jetzt diesen wirtschaftlichen Vorteil tatsächlich misst oder ansieht, ob das ein Reputationsvorteil ist, oder ob das immer der monetäre Vorteil sein muss, den man da sieht.

DG: Das hängt sicherlich zusammen.

KK: Genau. Man kann das eben nicht alles so messen, aber ich denke, es ist immer auf jeden Fall ein Vorteil.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Der Künstler wird zum Prototyp und Leitbild in Bezug auf Kreativität für andere Berufsbilder: ja / nein?

KK: Ich sehe das nicht so. Weil der Künstler doch noch immer in der Wahrnehmung eher abseits der Gesellschaft gesehen wird, zumindest das Klischee des Künstlers, und ich glaube, Kreativität, die man auf andere Berufsbilder übertragen könnten, würden die meisten Leute eher in der Werbebranche zum Beispiel vermuten – nicht unbedingt beim Künstler.

DG: Also als Prototyp ist derjenige gemeint, der sich immer etwas Neues einfallen lässt. Also nicht Kunst schaffen, sondern die Anforderungen an den Künstler sind, etwas wirklich neu zu sehen, und die Wandelfähigkeit ist auch eine ganz große Anforderung. Sind diese Anforderungen übertragbar?

KK: Ich glaube: ja. Und ich glaube auch, dass das so funktioniert. Als Prototyp in Bezug auf Kreativität wird er (der Künstler, Anm.d.Verf.) von der Gesellschaft zu weit weg vom normalen Lebensbild gesehen, obwohl natürlich dieses Vordenken und neue Bezüge schaffen – das tun sehr viele Künstler ja sehr erfolgreich.

DG: Also wenn wir den Begriff „Kreativität“ aus der Frage herausnehmen – dann ist es für andere Berufsbilder schon in irgendeiner Form....

KK: Ich glaube, man könnte ihn (den Künstler, Anm.d.Verf.) als Leitbild nehmen. Aber ich habe mit Nein geantwortet, weil ich glaube, dass der Künstler an sich ruft gleich so viele Assoziationen in den Köpfen der Leute hervor, dass diese das gleich von sich weisen. Weil eben das Klischee und wie die Künstler dann tatsächlich arbeiten – das geht doch auseinander.

DG: Das heißt, die Anforderungen an den Künstler korrespondieren in irgendeiner Form mit den Anforderungen im Führungsbereich...

KK: Ja.

DG: ....aber jetzt nicht das Bild, was man vom Künstler hat.

KK: Genau, genau. Das, was die Künstler tatsächlich tun und wie sie arbeiten – das könnte man schon übertragen.

DG: Das würde auch den Übergang zum nächsten Punkt schaffen. Sehen Sie Kunstschaffende in der Rolle als Vor- und Querdenker, die einen Einfluss auf Wirtschaftsunternehmen ausüben?

KK: Das ist so ähnlich. Ich sehe sie als Vor- und Querdenker. Ob sie einen Einfluss ausüben können, hängt dann eben von der Aufgeschlossenheit von Führungspersonen ab, ob sie sich damit beschäftigen möchten, oder eben auch dieses Klischeebild haben: Die machen doch nur Verwirrendes, sind wahnsinnig kreativ, aber bringen keinen richtigen Ergebnisse. Das ist eben das, was ich als Klischee empfinden würde. Und wer sich davon freimachen kann, der kann sicherlich dann auch Impulse mitnehmen, die für ein Unternehmen interessant sein können.

DG: Glauben Sie, dass es Führungskräfte oder Mitarbeiter in Wirtschaftsunternehmen gibt, die sich von Kunst beeinflussen lassen?

KK: Das glaube ich schon.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Die Kunstproduktion und die Lebenswelt driften auseinander: ja / nein.

KK: Ich würde sagen: Nein. Kunst ist im Moment eng verbunden.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Die Kommunikation von Künstlern zu Führungskräften in der Wirtschaft ist ein wechselseitig konstruktiver Austausch – sofern die Offenheit da ist?

KK: Genau. Ich denke: ja. Genau wie Sie sagten: Sofern die Offenheit auf beiden Seiten da ist.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Kunst im Unternehmen ist ein Vorteil im globalen Wettbewerb um die besten Mitarbeiter?

KK: Das gilt für Kunst wie für alle anderen Aktivitäten, die vom Kerngeschäft abrücken. Für die Mitarbeiter, die darauf Wert legen, das kann ein Faktor sein. Aber wer sich für Kunst nicht interessiert, der wird sich auch nicht großartig von dem Kunst-Engagement beeindrucken lassen.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu: Kunst ist ein Vorteil im Wettbewerb um Kunden für das Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenz, die sich nicht mit Kunst beschäftigt? Hat da die Helaba möglicherweise Ihrer Auffassung nach einen Vorteil?

KK: Es gibt immer mal wieder zum Beispiel auch Kunden, Großkunden, die auf bestimmte Aspekte Wert legen. Es kann Kunst sein, es kann aber auch Aspekte sein: Wie nachhaltig arbeitet das Unternehmen, in Bezug auf Umweltschutz – das sind ganz unterschiedliche Schwerpunkte, wie das soziale Engagement. Und bei solchen Kunden ist es natürlich dann ganz entscheidend, aber das kann man nicht so gut in Zahlen fassen, wie viele es tatsächlich sind und was das ausmacht.

DG: Aber: es kann ein Vorteil sein...

KK: Ja, ja, unbedingt. Es kann unbedingt ein Vorteil sein, aber genauso eben wie all die anderen Formen des Engagements. Und es hängt dann immer vom Kunden ab, was entscheidend ist. Ja, aber es kann ein Vorteil sein.

#### **4. Siemens-Stiftung, Michael Roßnagl**

Interview bei der Siemens-Stiftung, München, mit Michael Roßnagl, Kulturmanager und Leiter Kunst und Kultur (vormals Leiter des „Siemens arts program“ der Siemens AG, München). Diese Abteilung wurde am 01. Oktober 2010 in die Siemens-Stiftung integriert) (Geführt am 05. November 2010 von Dagmar Gold)

---

DG: Mich interessiert Ihr persönlicher Werdegang – Sie sind ausgebildeter Opernsänger –

MR: Richtig.

DG: ... und wie Sie Ihren Weg in die Siemens Kulturstiftung gefunden haben und wie Sie aufbauend gewirkt haben, letztendlich auch Maßstab setzend.

MR: Danke für die Blumen. Ich habe Musik studiert, habe auf der Bühne gearbeitet und habe nach den Bühnenjahren einen Aufbaustudiengang gemacht für Kulturmanagement in Wien und auch noch Marketing studiert. Dann kam ich über das Kulturmanagement und als Geschäftsführer für den Deutschen Musikrat über die Staatstheater Stuttgart 1992 nach München zu Siemens. Eine Intendantenkarriere einzuschlagen war für mich eigentlich der gegebene Weg, aber ich bin dann der Einladung von Siemens gefolgt bei einem Unternehmen, das natürlich eine unglaubliche Internationalität hat und in dem man große Freiheiten genießen konnte, die Kulturarbeit zu verantworten – das war natürlich eine ziemlich spannende Geschichte. Warum ich das damals gemacht habe? Weil ich auch überzeugt war, dass man etwas bewegen konnte in der Zeit und noch bewegen kann. Aus dem reinen Sponsoring heraus mit dem entsprechenden Image kann man mit den Kulturinstitutionen zusammenarbeiten; jeder hat etwas davon; sie lernen – zumindest zu der damaligen Zeit – wie man eine Budgetplanung erstellt und wie man eine Kostenrechnung und Abrechnungen macht und vielleicht auch bessere Öffentlichkeitsarbeit. Da haben wir sehr viel gemeinsam erarbeitet. Und umgekehrt lernen wir, wie rücksichtsvoll, vernünftig und vorsichtig und genau hinsehend man in der Kultur arbeiten muss, um die feinen Schwingungen dessen, was Künstler meinen und sagen wollen, zu kennen. Es ist weniger der laute Ton, das gibt es ja auch der Welt der Kultur, aber es ist präzise, genaue Qualität, die letztendlich überzeugt, von beiden Seiten her und da glaube ich, haben wir gute Arbeit geleistet.

DG: Und seit wann sind Sie für die Siemens Stiftung tätig?

MR: Ja, die ganze Kulturarbeit ist vor gut einem Jahr im Oktober in die Siemens Stiftung übergegangen. Das heißt, das was früher das Arts Program war und deren, glaube ich, innovative Haltung, ist jetzt in die Stiftung übergegangen durch die Rechtsform einer Stiftung und durch das Zusammengehen mit anderen Kolleginnen und Kollegen, die insbesondere auch in der Bildung arbeiten und im Sozialbereich. Da sucht man natürlich Gemeinsamkeiten und gemeinsame Fortschritte, so dass man letztendlich die Stiftung als solche mit den Schwerpunkten Bildung, Soziales im weiten Sinne und Kunst und Kultur einen Gleichklang hat.

DG: Aber Sie waren vorher schon für das Siemens arts program tätig? Sie sagten eben in unserem Vorgespräch, Sie hätten quasi fast normgebend gewirkt oder doch so gewisse Parameter gesetzt, die dann auch von anderen gerne angenommen oder übernommen wurden. Wie oder in welchem Bereich fand es statt?

MR: Es war bestimmt eine sehr aufregende Zeit, etwas aus dem Unternehmen heraus zu bewirken, dass man also nicht nur Gelder fließen lässt für bestimmte Kunstprojekte, sondern dass man mit eigenem KnowHow (Betonung, Anm.) und mit einer eigenen Mannschaft arbeitet, ob es Dramaturgen, Musiker, Musikwissenschaftler sind, ob es Philosophen sind oder Theaterwissenschaftler, mit denen man arbeitet, das heißt, das eigentlich Kuratorische im Haus selbst entwickelt, selbst initiativ ist, und dass man dann rausgeht zu Partnern in den Museen und in die Veranstaltungsräume und dort gemeinsam (Betonung, Anm.) Projekte entwickelt, auch gemeinsam finanziert, so dass keiner sagen kann, man habe die Kunst gekauft, sondern es war immer eine paritätische Situation, die wir angestrebt haben. Das war damals sicher sehr aufregend und die ersten zehn Jahren insbesondere, da man einem Unternehmen nicht zugetraut hat, aktiv Kulturarbeit zu machen, auch wenn es ein renommiertes Unternehmen ist, das über 160 Jahre alt ist. Aber das war wirklich neu und das war in der Kunstwelt schon sehr, sehr stark beäugt und besonders von den „Kunst-Linken“ gar nicht so gewünscht, das sich aus der Ecke jetzt auch KnowHow und Wissen kommt und nicht nur Geld.

DG: Das hat auch zur Professionalisierung der Kunstschaffenden beigetragen?

MR: Auf der einen Seite ist uns vorgeworfen worden, da fehlten so genannte freie Gelder, mit denen die Institutionen gerechnet haben oder wirtschaften konnten. Auf der anderen Seite ist nicht weniger Geld,

sondern wir wissen natürlich, dass über die Jahre hinweg mehr Geld gekommen ist. Nur, man musste mehr kämpfen darum, man musste dezidierter arbeiten, man musste auch von Seiten der Kulturinstitute sich Gedanken machen, wie sie mit Prozessen und Projekten an Unternehmen herangehen, um Neues zu schaffen, und auch um Geld zu bekommen. Das war nicht so einfach, nach dem Motto: es wird das Geld hinterher geschmissen. Sondern das Bemühen ist größer geworden, aber ich denke auch, das hat die Qualität gesteigert.

DG: Sie sagen, Sie haben seit über zehn Jahren schon die Siemens-Kulturarbeit begleitet. Seit wann sind Sie denn in diesem Bereich genau tätig?

MR: Ich sagte, seit 1992 bin ich für die Kulturarbeit der Siemens AG zuständig. Und vergangenes Jahr, eben in 2009 im Oktober, mache ich die Arbeit innerhalb der Siemens Stiftung, welche die Siemens AG im Jahr 2009 gegründet hat.

DG: Interessanterweise ist das Kultur-Engagement oder die Kunstförderung sehr stark zunächst von der Deutschen Bank in den Medien besprochen worden; nicht zuletzt durch die vielen Ankäufe und die große Sammlung. Aber diese von Ihnen erläuterte Projektförderung mit paritätischem Einsatz – das war ja in der Tat 1992 noch völlig anders.

MR: Die Deutsche Bank hatte relativ früh angefangen, dieses Collecting aufzuziehen, war in aller Munde, besonders durch die zwei gigantischen Hochhäuser, die ja vor einem Jahr komplett renoviert worden sind; also, diese Sammlung aufzubauen ist sehr geschickt gewesen, muss man sagen, und wenn man heute reinguckt, was die alles haben, kann man schon staunen. Also, wie viel Geld zu welchem Zeitpunkt bezahlt wurde, war auch ein cleverer Dreh, das waren damals auch schon renommierte Künstler, die gesammelt wurden. Das ist eine besondere Art; man muss die Deutsche Bank zu dem gratulieren, dass sie erstens das Geld in die Hand genommen hat und zweitens dass sie es einfach durchgezogen hat über diese langen Jahre hinweg. Das hat sich aber abgewandelt. Die Deutsche Bank macht ja auch andere Projekte. Und ich denke, dass jedes Unternehmen für sich selbst etwas finden muss, was ihm liegt, was den Charakter dieses Unternehmens oder wofür es spricht. Also, ein produzierendes Unternehmen wie Siemens ist sicher anders veranlagt; also, wir haben überhaupt nichts gesammelt in dem Sinn. Und das Einzige, was wir wirklich gesammelt haben, wurde sofort wieder weiter gereicht; das war eine Fotosammlung; über zwölf Jahre wurden Fotografien gesammelt für die Staatsgemäldesammlung München, weil die Staatsgemäldesammlung im Grunde genommen an Fotografie nichts im Depot hatte oder nur ganz wenig. Wir hatten vereinbart, dass wir komplementär sammeln, sprich: das Siemens arts program letztendlich für das Museum in einer eigenen Weise mit zwei herausragenden Kuratoren – das war Herr Dr. Ulrich damals und der heute berühmte Fotograf Thomas Reski (?), die über lange, lange Zeit mit einer wunderbaren Handschrift diese Sammlung aufgebaut haben. Und das was dann in weiten Teilen entstanden ist und wir zusammengeführt haben – heute, denke ich hat München eine sehr, sehr veritable Fotosammlung. Aber das hat eben Zeit und Durchhaltevermögen gebraucht, und da sind wir stolz darauf, dass wir das in den wichtigen Anfangszeiten der Pinakothek der Moderne zuwege gebracht haben.

DG: Ich versuche jetzt, mich an dem Interviewleitfaden zu orientieren. Wir werden es nicht so strikt durchgehen, weil es in dieser Form auf die Siemens Stiftung nicht passt.

Wir sprachen von Kulturförderung und Projektförderung. Da ist es über die Begriffe interessant zu wissen, wie Sie Ihr Engagement begreifen. Wie würden Sie im Bereich der Handlungsfelder Kunst Ihre Förderung beschreiben? Sponsoring, Kunst-Engagement, Kunstförderung, Kulturarbeit – wie bezeichnen Sie das?

MR: Ich möchte diese verschiedenen Dinge beleuchten. Fiskalisch gesehen gibt es nur zwei Möglichkeiten: Entweder Sie spenden, oder es ist Sponsoring. Bei der Spende ist es unabdingbar, d.h. Sie können Gegenwert einfordern. Beim Sponsoring müssen Sie den Gegenwert einfordern, weil es dann eine Betriebsausgabe ist. Dass dann die Geschichte, die man dann dazu erzählt, anders aussieht als die nüchterne fiskalische Angelegenheit – das ist klar. Wir, Siemens AG zu diese Zeit, wir folgenden einer mäzenatischen Haltung der Unternehmer – wie bei den letzten großen Unternehmern mit dem Namen Siemens – Peter von Siemens ist 1986 verstorben – 1990 der große Stifter Ernst von Siemens, die aus privatem Vermögen sehr viel gemacht haben. Also nicht das Firmenvermögen, sondern letztendlich hat Peter von Siemens sein gesamtes privates Vermögen in drei Stiftungen eingebracht: in eine Wissenschafts-Stiftung, eine Musik- und eine Kunst-Stiftung. Also dort kann man wirklich von Mäzenatentum sprechen; aber aus dieser Haltung heraus haben wir auch unser Handeln mit dem Gedanken eines mäzenatischen Tuns verbunden. Natürlich war das finanztechnisch gesehen ein Sponsoring. Dazu haben wir gesagt, es ist eine Kulturförderung im mäzenatischen Sinne. Also das war einfach die Historie, durch die gewachsene Struktur gegeben. Wie es tun, mit welcher Geste es getan wurde, ich glaube, dass ist wichtig, und dass man gesagt hat, man macht es sehr, sehr nachdrücklich, man macht es in einer hohen Qualität und man haut nicht allzu laut auf die Pauke. Das heißt, es folgt keinem Werbeziel, sondern es folgt einfach dem inneren Ziel einer Selbstverständlichkeit des Tuns und dass man damit einen guten Leumund erwirbt, dass nimmt man gerne in Kauf. Ein Image wächst dann von sich selbst. Aber nicht durch eine laute Werbetrommel, sondern einfach durch eine hohe Qualität und eine Nachhaltigkeit.

DG: Da gibt es auch verschiedene Ansatzpunkte, die man sehen kann.

Die Unterscheidung zum Kunstsporing, das haben Sie ja schon gesagt, ist ein Kunstsporing mit mäzenatischem Ansatz. Entscheidend für die Fragen ist die Verbindung der Siemens Stiftung zu der Siemens AG. Wie ist das Zusammenspiel, auch hausintern bzw. nach außen?

MR: Also, die Siemens Stiftung, das sagt der Name, ist eine Unternehmensstiftung. Es ist eine rechtlich vollkommen unabhängige Körperschaft, auch wenn Sie jetzt hier in einem Gebäude sitzen, dass der Siemens AG gehört. Aber die Siemens Stiftung muss dafür Miete zahlen. Wir haben ein komplett getrenntes IT-System, Telefon, alles sozusagen eigen. In der Rechtsform sind wir eigenständig. Und es ist natürlich großartige Sache für die Siemens AG, 390 Millionen Euro in die Hand zu nehmen und sie für andere Zwecke einzusetzen; neben Kunst und Kultur für Aufgaben der Bildung und für Aufgaben der sozialen Zwecke, also zur Grundversorgung von Strukturen, wo es eben noch sehr schlecht ist, in Ländern der Subsahararegion oder in Lateinamerika, wo man den Leuten helfen muss, also Hilfe zur Selbsthilfe. Oder man versucht, dort natürlich im Bildungssystem für ein Unternehmen, das wissenschaftlich denkt, auch die naturwissenschaftlichen Dinge besser zu trainieren, also Bildungsunterstützung zu geben. Immer daran festhalten: Warum machen wir dann Kunst und Kultur, ich denke, weil es Menschen gegeben ist und weil Kultur immer die Freiheit verteidigt und weil es zum Menschen im Ganzen dazugehört. Nur Essen und Trinken und nur Arbeiten kann, glaube ich, im höheren Sinne nicht den Menschen zufrieden stellen, sondern er sucht sich dann immer wieder ein höheres Ziel, ich glaube, dazu kann Kunst absolut beitragen, das Individuum des Menschen zu stärken, sein eigenes Ich zu bedenken und die Reflexionsmöglichkeiten der Kultur und Kunst für den Menschen gegeben sind, sich selbst zu erkennen und: Mensch zu sein.

DG: Wenn man John Dewey denkt, er hat von einem ästhetischen Trieb gesprochen, einen weiteren Ausdruck zu finden, über das künstlerische Schaffen in neue Bereiche hinein. Einerseits tut der Mensch sich im ästhetischen Wachstum etwas Gutes, andererseits ist es auch die Kommunikation untereinander; Kunst bietet die Möglichkeit, etwas zu kommunizieren, was man mit Worten nicht kommunizieren kann; nicht nur Kunst, sondern auch Musik, u.a.

MR: Musik kann man nicht beschreiben. Sonst wäre es keine Musik; sie müssen es hören und es dringt ja direkt in Ihr Ohr ein; das Bewusstsein ist direkt betroffen und Sie sind hoch erfreut, zu Tode betrübt, alle das was die menschliche Emotion ausmacht. Aber der Eindruck ist bei einem Bild genauso. Man ist einfach beeindruckt im wahrsten Sinne des Wortes. Das ist schon etwas Großartiges.

DG: Mich fasziniert an Kunst, das man „Mäuschen spielen“ kann, ich meine das Gefühl: ich bekomme von dem anderen Menschen etwas mit, was ich sonst über das Wort nicht erfahren hätte. Dass etwas Neues zutage tritt, bildhaft oder über die Hörerfahrung. – Also, die 390 Millionen Stiftungsvermögen wurden dann von Ernst von Siemens – oder habe ich etwas missverstanden...

MR: 390 Millionen hat die Siemens AG, also das Unternehmen, in die Siemens Stiftung eingebracht. Ernst von Siemens hat privat sein ganzes Vermögen – schon zu Lebzeiten einen Teil – und mit seinem Tod 1990 den Rest seines Vermögens vollkommen in diese Stiftung eingebracht, seine Wertpapiere, seine Aktien, alles hat er diesen drei Stiftungen vermacht. Es sind drei Privatstiftungen, die letztendlich mit dem Unternehmen nichts zu tun haben.

DG: Können Sie die einzelnen Handlungsfelder in Bezug zu Kunst gewichten? Wie steht es vergleichsweise mit Kunst und Kultur?

MR: In der Siemens Stiftung ist es so, dass natürlich *no lens volens* die Aufgabe der Bildung der Menschen den größten Posten hat. Dass mit den Themen Kunst und Kultur und den sozialen Bereich in gleichen Teilen ein sehr wichtiger Beitrag geleistet werden kann. Aber es muss verständlich sein, dass einem Unternehmen wie Siemens am Herzen liegt, dass viele Kinder aus den noch nicht entwickelten Ländern möglichst in die Schule gehen und dass sie möglichst weit kommen, um eben die Chancen zu haben, selbst etwas zu tun, selbst unternehmerisch tätig zu sein, selbst auf eigenen Beinen zu stehen. Es ist immer das Schwierigste, dass sie bewegt werden, nicht abhängig von staatlichen Geldern zu werden, der Familie auf der Tasche zu sitzen, die Kinder von der Straße zu holen – der Bildungsauftrag ist schon sehr wichtig, dass man dafür Geld ausgibt und natürlich auch Kunst und Kultur berücksichtigt.

DG: Sie sind international tätig, wie ich verstehe. Hat es damit zu tun, wo die Siemens AG ihren Sitz hat?

MR: Nein. Man sich ausgesucht, dort wo es schwierig ist zu arbeiten. Stellen Sie sich vor, gerade im Subsahara-Bereich, in diesen Ländern zu arbeiten, wo oft gar keine Wasserleitung und kein Strom sind, wo es Schwierigkeiten mit der Hygiene gibt, also dort zu arbeiten, den Menschen zu helfen, ist ein Thema; in Gebiete zu gehen, die im wahrsten Sinne des Wortes arm sind. Oder in Schwellenländer zu gehen, denken Sie an Kolumbien, Bolivien, Chile, wo auch sozusagen Prozesse erst in Bewegung kommen sollen. Letztendlich wollen wir in Europa nicht vergessen und dort insbesondere natürlich Deutsch-

land; es ist immer ein Land, das uns am Herzen liegen muss; wir sind hier, wir leben hier, wir wollen hier gut leben, aber dazu müssen alle anpacken, und dazu ist auch die Stiftung da.

DG: Und die Kunst und Kultur Stiftung – hat sie ihre Tätigkeit auch in den Subsaharagebieten, zusätzlich zu den sozialen Tätigkeiten. Oder sehen Sie den Schwerpunkt Ihrer Kulturarbeit eher in der westlichen Welt und zum Beispiel wie jüngst in Argentinien?

MR: In Argentinien gab es ein Akademieprojekt, wo wir Künstler und Regisseure in Akademien begegnen wollten, erstens um sich kennenzulernen und um sich weiterzuentwickeln und um theatralische Formen zu diskutieren, Kenntnisse aus Europa holen zu wollen oder nach Europa diese Kenntnisse wiederum einzubringen – also einen Austausch zu schaffen und eine Art Fortbildungsmaßnahme, also einen akademischen Prozess im Theatersektor zu vollziehen. Wir haben gerade jetzt in der Subsahararegion vor, zum Thema Kulturmanagementausbildung etwas zu machen und versuchen, die dortigen Kollegen anzuleiten, um im Land und auch außerhalb des Landes Netzwerke und Verknüpfungen herzustellen, welches Handwerkszeug man dazu braucht. Man muss nicht Kultur nach Afrika bringen. Sondern ist überall, es ist immer eine andere Kultur. Aber die Kultur ausschöpfen, wie befähigt man die eigene Kultur interessant zu werden, in Vergleich besser dazustehen, im Wettbewerb bestehen zu können – diese Maßnahmen versuchen wir zusammen mit dem Partner Goethe-Institut zu tun, um Manager auszubilden und natürlich auch dann kulturelle Prozesse loszutreten. Aber es sind die strukturellen Dinge, die wir dort angehen, das machen wir gerne in Asien, sprich in Peking haben wir ein großes Projekt vor, nämlich wir sind schon sehr weit dran mit dem Zentralkonservatorium in Peking das erste Ensemble für zeitgenössische Musik aufzubauen. Lehrmeister ist – wer könnte es anders sein? – ist das Ensemble Modern (aus Frankfurt, Anm.), das große europäische Ensemble für Neue Musik. Gerade in den nächsten Tagen wird die zweite Master rundlaufen, und wir freuen uns wahnsinnig auf weitere Runden; am 14. Mai ist ein Eröffnungskonzert mit diesem Ensemble. Es sind sehr begabte Musiker dort ausgewählt worden. Es ist zu zeigen was es heißt neue Musik zu spielen; nicht nur europäische sondern auch chinesische. Es wird chinesische Musik auch auf Spezialinstrumenten gespielt. Und dass zusammenzuführen, Westliches und Fernöstliches in einem Ensemble geleistet werden kann, das ist für alle eine Herausforderung. Aber wenn es gelingt, wäre es eine tolle Geschichte.

DG: Da wird man bestimmt davon hören und lesen. –

Sie haben gesagt, dass Sie kulturelle Identität fördern und unterstützen. Und Sie haben auch gesagt, dass es auch um Wettbewerbsfähigkeit geht. Kann man sagen, dass die Siemens Stiftung irgendwie in Bezug auf kulturelle Identität auch auf das ursprüngliche Mutterunternehmen abstrahlt? Sehen Sie da eine Verbindung?

MR: Wenn Sie das ehrlich und offen betreiben, dann strahlt es natürlich ab. Das Unternehmen hat einen guten Ruf. Durch technische Innovation und herausragende technische Geschichtsschreibung, müsste man fast schon sagen, und das begleitet wird von freiwilligen Maßnahmen – das (Kultur- und Sozialförderung, Anm.) ist ja freiwillig, ein Unternehmen ist ja nicht verpflichtet in der Weise zu arbeiten, sondern sagt aus einem ganz natürlichen Trieb heraus, da wollen wir etwas leisten, da wollen wir an die Menschen herankommen, etwas Emotionales machen – selbstverständlich wird man dann hoffentlich gut darüber reden. Erzwingen kann man das nicht. Da muss man einfach die Kraft haben, das zu tun.

DG: Was waren denn die Beweggründe, die damals Ernst von Siemens hatte – das Vermögen nicht an die Erben weiterzureichen, sondern im beträchtlichen Maße etwas an die Gesellschaft zurückzugeben? Altruismus?

MR: Ja, das könnte man so sagen im weitesten Sinne. Aber wenn ich den Erzählungen auch von der Familie Siemens Glauben schenken darf, dann war einfach Ernst von Siemens eine sehr eigenwillige Persönlichkeit, die Freude gehabt hat an vielem, auch am Wandern, er ist wahnsinnig gerne gegangen, obwohl er Kinderlähmung gehabt hatte. Er hat Flora und Fauna genossen, er hat viel für den botanischen Garten getan, ein sehr naturverbundener Mensch, einfach ein ganz breiter, geistreicher, offener Mensch, der durch seine Offenheit den Künsten zugetan war und mit richtigen Leuten zusammen saß, die ihn auch dann beraten haben, „was kann man denn tun, ich will das so und so“ und dann war das Thema, dass er mit der Akademie der Schönen Künste in Verbindung stand und eben die Musikstiftung gegründet hat, die in der Schweiz ansässig ist, 1972. Vorher, 1958 schon, hat er im Angedenken seines Vaters Carl Friedrich von Siemens, die Carl-Siemens-Stiftung, eine Wissenschaftsstiftung, begünstigt, um mit seinem Vermögen etwas für die Wissenschaft zu tun. Heute wird dort viel Geld für Bibliotheken ausgegeben. Die jüngste Stiftung ist die Kunststiftung und da war der Gedanke, dass die Sammlungen, die im Krieg schwer gelitten haben, siehe Bremen oder andere große Museen, dass sie die Möglichkeiten besitzen sollten, dass wenn etwas auf den Markt kommen sollte, möglichst schnell natürlich mit verschiedenen Kräften, die dann man bündeln muss, mithilfe der Ernst-von-Siemens-Kunststiftung wieder Werke in die Sammlung hineinzukaufen; oder Werkskataloge zu machen oder Dinge zu unterstützen, die es schwer haben, auch versicherungstechnisch, etcetera. Aber der ursprüngliche Gedanke war anscheinend, diese im Krieg verloren gegangenen Kunstwerke wieder in Sammlungen zu bringen.

DG: Letztendlich berührt dieses Stiftungsziel wieder die kulturelle Identität – Deutschland als Kulturnation.

MR: Ja, ja.

DG: Beschädigte Kultur wieder aufzubauen.

MR: Das ist spannend, gerade wenn man im Ausland etwas macht und Deutschland so viele Freunde... ich glaube, das Land ist toll; aber: die unglaubliche kulturelle Vielfalt, die es hier gibt mit den meisten Orchestern der Welt in einem Land mit diesen Theatern, mit der Vielfältigkeit der Sprache, der Literatur, also ich glaube, da muss man sagen, da ist Deutschland schon ein Weltklasseland, was Kultur angeht. Da kann man richtig stolz darauf sein und das muss man auch unbedingt erhalten.

DG: Da profitieren wir, dass wir kein zentralistisch geführter Staat waren, dass wir länderspezifische Kultur haben mit den Landeshauptstädten.

MR: Richtig. Das muss man hochhalten und da muss man etwas tun, von selber gelingt das nicht. Darauf muss man einfach beharren und es fortentwickeln. Nur das Alte bewahren hat ja auch keinen Sinn; die Zeit muss auch etwas abwerfen. Sich immer nur auf die Geschichte berufen ist schwierig, man muss auch in der Zeit, in der man lebt, etwas dazu bieten.

DG: Das sehe ich auch genau in den Fördertätigkeiten der Unternehmen, ob es Kulturabteilungen sind oder Stiftungen, dass man gegenwartsbezogen arbeitet, so sehe ich das auch in Ihrem Programm.

MR: Ja.

DG: Viele Fragen sind schon im freien Gespräch beantwortet. Und da Sie ja keine Sammlung aufbauen, sind manche Fragen nicht so wichtig. Die Projekte entwickeln Sie selbst; da wäre ein Anknüpfungspunkt. Wenn Sie die Projekte im Kunst- und Kulturbereich initiieren – werden sie im Hause erdacht oder werden sie im Austausch mit Institutionen erst einmal in einer Art Brainstorming gesucht? Wie findet dieser Prozess statt?

MR: Ich denke, wir sind sehr, sehr gut vernetzt, wir haben ein gutes Netzwerk. Und meine Kollegen sind Leute, die auch natürlich mit Anregungen – sie müssen nicht fertig sein – an Museen herantreten und gemeinsam mit der Kuratorenschaft, sowohl mit den Veranstaltern oder einem Museum, dann diese Prozesse entwickeln. Gerade ist ein Kollege aus der Bildenden Kunst am MIT in den USA; was passiert dort? Dort sind Künstler eingeladen, mit Wissenschaftlern gemeinsam, also technische Prozesse einfach anzugehen und aus unterschiedlicher Sicht, aus Ingenieurssicht oder aus Künstlersicht, an einem Projekt zu arbeiten. Das ist für viele Künstler hochspannend, für sie selbst natürlich und auch wie man an Prozesse herangeht. Dies soll auch in Lectures dann verstärkt werden, Vorträge gehalten werden; es gibt auch eine Ausstellung, also Sie sehen: Das geht weit über das hinaus, wenn man sagt, es gibt Sammlungen, oder man macht eine Ausstellung. Sondern es gibt auch thematisch bezogene Dinge, wie eben diese Künstlerarbeit am MIT.

DG: Sind die Ingenieure wiederum auch an den Künstlern interessiert?

MR: Es gibt interessierte und sehr neugierige Ingenieure. Das ist ja klar. Man sagt immer, in der Ärzteschaft sind welche, die alle Geige spielen oder Klavier spielen, aber ich kenne viele Ingenieure hier bei Siemens, die höchst interessiert am Geistesleben und an künstlerischen Dingen sind, die auch oft eigene Sammlungen haben. Das schöpferische Interesse ist da und irgendwie auch schon ähnlich.

DG: Ingenieure und auch Naturwissenschaftler üben hoch kreative Berufe aus. Es geht wirklich um Denken Pur. Es geht darum, neue Lösungen zu finden. Nicht bildhaft kreativ, aber anders kreativ. – Wir haben über Bildende Kunst gesprochen; haben Sie medien-spezifische Schwerpunkte? Sie sprachen schon die Fotografie an. Sie haben früher auch Performance-Kunst gefördert.

MR: Also, wir haben uns in der Stiftung drei Schwerpunkte vorgenommen. Auf der einen Seite ist es die Kunstvermittlung, die wir voranbringen wollen, auch mit modernsten Medien, ob das ein Public Viewing ist, bei dem 20.000 Personen vor einem Bildschirm sitzen und das im Live Stream im Internet gezeigt wird; ich spreche da die Bayreuther Festspiele an oder die Salzburger Festspiele. Oder ob, wenn wir die kleine Form nehmen, das gerade geplant ist mit dem Staatstheater München nicht einen Theater- sondern einen Inszenierungsführer zu machen, um zu zeigen, wo habe ich denn die Problematik in der Inszenierung. Heute kann ich überall nachlesen, was Rigoletto ist oder Zauberflöte. Aber wenn ich nicht darüber nachdenke, warum manche Opern, wie heißt es so schön: gegen den Strich gebürstet sind, mit Werkstreue nichts zu tun haben, warum sie da auf dem Spielplan stehen, wie kann man nur ein Rokoko-Stück in modernen Kostümen spielen, also alle diese Inszenierungsfragen, die wollen wir einmal aufgreifen und dann mit Musiklehrern und als Testpersonen mit Schülern aufarbeiten und dass in unserem Medienportal der Stiftung ein Download entstehen kann, in dem man dann so etwas lesen kann, über Inszenierungsfragen, einen so genannten Opern-Inszenierungsführer. Also das gehört, ich habe die Bandbreite aufgeschlagen, zum Thema Kulturvermittlung. Dann nehmen wir uns des Themas des gesellschaftlichen Wandels an. Es gibt ja viele Länder, in denen nach dem Kommunismus offene Fragestellungen bestehen. Oder natürlich auch bei uns; es ist ja auch nicht alles so glatt. Dort, wo es Bewegun-

gen, wo es Risse gibt, dort wo es Veränderungen gibt, einfach das einmal in den unterschiedlichen Kunstformen zu zeigen; das ist uns ein Anliegen. Und was natürlich immer wieder wichtig ist, ist der Nachwuchsbereich; wie ich schon beschrieben habe jetzt in Argentinien in akademischen Prozessen dem Nachwuchs die Chance zu geben, sich zu entwickeln und auch sich gegen die Alten durchzusetzen. Wie schwierig ist es für junge Regisseure, gegen Zadeks und Steins usw. sich durchzusetzen. Und diesen die Chance zu geben, auf dem Kontaktnetz und auf dem Wissensnetz dagegenzuhalten, das ist auch wichtig.

DG: Und wenn man es auf die Bildende Kunst bezieht? Sie sprachen ja von Fotografie und Performancekunst. Sehen Sie da Richtungen?

MR: Doch, wie gesagt, wir haben schon den Schwerpunkt in der Bildenden Kunst; zum Beispiel die Ausstellung zum gesellschaftlichen Wandel. Nächstes Jahr wird eine große Ausstellung im Kölner Ludwig-Museum stattfinden. Sie heißt „Vor dem Gesetz“. Da wird es um das Thema der Menschenrechte gehen, also das ist eine der letzten großen Ausstellungen von Kaspar König; wir werden dann kräftig mitarbeiten, inhaltlich natürlich. Vorallem und auch im Finanziellen. Zu solchen Themen wollen wir einfach stehen.

DG: Die eine Frage über externe Berater haben Sie insofern für mich beantwortet, dass die Berater nicht die Mittler sind zwischen Ihnen und den Institutionen, sondern Sie erarbeiten in einer Beratung direkt mit den ausgewählten Institutionen. Sie haben also niemanden dazwischen geschaltet wie ein Kuratorium, was ja manche Unternehmen machen. Sie arbeiten immer direkt mit Institutionen zusammen, und die Fachkenntnis ist hier in der Stiftung.

MR: Was natürlich eine Besonderheit ist – dadurch, dass unterschiedliche Fachkenntnisse vorhanden sind und wir oft im Team arbeiten; und auch der Austausch, der zwischen Musik und Bildender Kunst und zwischen Tanz und Kulturvermittlungsprozessen sehr, sehr gut funktioniert; d.h. eine Kunstsparte ist manchmal innovativer als die andere, oder Fragestellungen sind dort anders aufgehoben als in einer anderen Kunstsparte. Also das Hochspannende ist, im Team zu beobachten, wie unterschiedlich, von den Leuten her, die einzelnen Kunstformen sind; und was für da „in“ ist vielleicht dort schon wieder „out“.

DG: Viele Fragen zielen auf das Wechselspiel zwischen Kunstförderung und dem Unternehmen. Gibt es bei Ihnen etwas wie Imagertransfer, oder etwas, von dem Sie sagen können, dass eine Beziehung zwischen der Siemens AG und der Siemens Stiftung entsteht? Sei es über Mitarbeiterschulung, Kundenbeziehungen, Stakeholder-Beziehungen, etc., etwas, was auf das Unternehmen ausstrahlt, auch ohne konkrete Zusammenarbeit.

MR: Das gab es natürlich, solange es in der Siemens AG eingebunden war. Das geschah mit einem eigenen Mitarbeiterprogramm und als wir die Mitarbeiter in kulturelle Umgebungen geschickt haben, in Theatervorstellungen, auch in diskutiver Form, oder wir sie geführt haben, etc. Als Stiftung dürfen wir das nicht mehr machen, aus Gemeinnützigkeitsgründen. Jetzt Mitarbeiter des Unternehmens einzuladen, stünde im Widerspruch zu Gemeinnützigkeit. Es müssen alle daran partizipieren und, ich sprach ja vorher davon, wir tun das in Form einer offenen Kulturvermittlung; also das ist unser Angebot an die Personen, sich um kulturelle Dinge zu kümmern. Anders dürfen wir das jetzt nicht mehr machen. Früher haben wir es so gemacht.

DG: Inwieweit sehen Sie die Kunst als Impulsgeber für die Zukunft? Also über die Kunst den Zeitgeist erfassen mit Richtungweisendem Charakter. Wie stehen Sie dazu?

MR: Ja, aber, ich denke schon, dass Kunst immer etwas ist, was nach Neuem riecht. Aber: Kunst muss nicht immer innovativ sein, sie kann auch manchmal ganz langsam sein, sie muss nicht immer mit Meilenstiefeln voraus sein, sondern sie kann auch manchmal durchaus bremsen, bewusst bremsen natürlich, als bewusster Prozess, und sagen: Da ist vieles noch nicht erklärt oder aufgearbeitet, also da müsste man noch einmal genauer hinsehen. Also, es gibt auch solche Kunstformen, um nicht nur avantgardistisch zu sein, sondern, wie sagte Arthur Schnabel: „Jetzt spielen wir einmal das, was den Menschen Freude macht“. Auch das darf es sein. Man muss auch keinen falschen Kultur-Masochismus vor sich her tragen nach dem Motto: Es muss immer zuerst wehtun, bevor es wirklich gut tut. Ich glaube, es gehört beides zusammen: Nachdenklichkeit, Freude, alles das ist ja in der Kunst drin und ich finde, das gibt es keine Einheitslinie, dass man sagt: Es ist immer Avantgarde. Es hat immer etwas Fortschrittliches, aber das heißt, man ist nicht immer vorn.

DG: Bildende Kunst ist ungeheuer facettenreich. Und die Menschen sind ja auch selbst facettenreich, man kann nicht nur einen Geschmack oder eine Vorstellung erfüllen. – Würden Sie sagen, dass Kunst auch ein Ideengeber für ein Unternehmen sein kann? Gibt es irgendwelche Anregungen, die in ein Unternehmen mit reinspielen können?

MR: Ich habe es nicht ganz verstanden.

DG: Würden Sie sagen, dass Kunst ein Ideengeber in und für ein Unternehmen sein kann?



MR: So haben wir das immer gesehen, einfach durch die Vielfalt. Durch die Vielfalt und durch die Qualität. Das ist immer das, wo man sehr, sehr genau hinsieht. Also immer wieder einen offenen Blick hat und immer wieder etwas Neues entdeckt. Und Sie können um einen riesigen Baum herumgehen und sehen immer wieder anders, und ich glaube, dass ist in der Kunst ähnlich, dass das Gleiche immer wieder neu erleben können, weil es in einer anderen Zeit ist. Wenn Sie ein Bild anschauen, dass Sie sehr gut kennen und haben es ein halbes Jahr oder zehn Jahre nicht gesehen, das werden Sie, wenn Sie es neu ansehen, neu erleben, es wird Sie nicht langweilen.

DG: Da kommen wir in den Bereich der Rezeption hinein. Es ist in der Tat ein ganz wichtiger Aspekt.

MR: Man ist in der Tat dann später auch ganz anders.

DG: Würden Sie sagen, dass Ihr Engagement, die Kulturarbeit, über den Zeitverlauf gesehen einen nachvollziehbaren Einfluss auf die Gesellschaft ausübt?

MR: Das ist die große Frage.

DG: Ich meine, die Kunst, die Sie fördern, die Kulturprojekte, die Sie anstoßen.

MR: Da müssten wir das Gegenteil machen sozusagen, das müsste man keine Kunst machen. Das kann man schlecht abschätzen. Wir wollen das natürlich immer wieder. Wir glauben auch fest daran, dass wir etwas Positives beeinflussen, aber ob das messbar ist? Das kann man, glaube ich, schwerlich machen.

DG: Das gilt dann wohl eher für neue, innovative Bereiche, solche, die vorher noch nicht da waren.

MR: Ja, da kann man es wirklich machen. Aber wir verfolgen einfach ein anderes Ziel, etwas mit einer guten Absicht. Wenn ich etwas mache, dann beschreibe ich einen Weg und zeige das auf, ich schreibe ein Blatt voll, insofern hat auf diesem Blatt schon ein anderer keinen Platz, das heißt, ich nehme Platz, ich biete an, ich besetze. Und ich glaube, das ist schon ein wesentlicher Teil des künstlerischen Denkens und Handelns, das immer etwas Aktives ist, wo ich mich aktiv einbringe und, sagen wir einmal, einem nicht so guten Gedanken keinen Raum gebe.

DG: Sie sagten eben frei nach Kaspar König: Kunst muss nicht immer innovativ sein. Sehen Sie aber doch innovative, neue Aspekte oder Ansätze, die bei Ihrer Kunstförderung eine Rolle spielen?

MR: Ja, natürlich. Denken Sie nur, was sagt denn ein Komponist, wenn er komponiert? Er könnte ja sagen, was soll ich tun, es ist doch alles schon komponiert; es gibt doch alles schon, es sind alle Noten schon x-mal verwendet worden; millionenfach sind alle Noten schon verwendet worden. Und warum setzt sich jemand hin, ob Frau oder Mann, und schreibt neue Stücke? Es gibt soviel, wir können es gar nicht hören. Aber ich glaube erstens, er kann gar nicht anders als dass er dieses Stück schreibt und die Zeit, in der er denkt und in der er existiert in seinen Kompositionsmöglichkeiten ausdrückt. Er hat die Fähigkeit, einfach die Zeit und das, was er aufgreift, auszudrücken, in ihm wachsen zu lassen, das ist dann eine Komposition. Ich glaube, dass es einem Maler nicht anders geht. Es ist etwas Anderes als nur die Quantität, sondern es ist einfach der Mensch in seiner Note, sage ich einmal, in seine positiven Not, etwas Schöpferisches, Intelligentes machen zu wollen und daraus erwachsen oft wunderbare Dinge, seien es Bilder, Kompositionen, Theaterstücke; und das wird nicht aufhören. Das wird nie aufhören, weil es immer eine andere Zeit ist, weil es immer andere Menschen sind.

DG: Ihren philosophischen Ausführungen entnehme ich, dass viele Schlagworte, die ich bewusst in den Interviewfragen zur Sprache gebracht habe, doch eigentlich Selbstverständlichkeiten sind – Ideengeber, zukunftsgerichtet, innovativ. Ich erwähne sie trotzdem, weil ich die aktuelle Diskussion spiegeln möchte. – Wie wird über die konkreten Maßnahmen der Kunstförderung in der Stiftungsarbeit entschieden? Gibt es ein Budget, mit dem Sie frei walten können?

MR: Ja. Also, wir entwickeln Projekte und Prozesse. Und diese diskutieren wir mit dem Vorstand und legen dar, dazu bräuchten wir so und so viel Geld. Ideen haben wir immer mehr als Geld. Und dazu kommt, wie geben wir es gemeinsam am besten aus und dies setzen wir dann um. Es ist immer besser, man hat mehr Ideen als Geld, und dass man die Möglichkeit hat, vielleicht noch etwas dazu zu bekommen, als wenn man sagen müsste, ich habe jetzt ein Budget und darunter füge ich einen Gedanken. Mir ist der offene Gedanke lieber als das Budget.

DG: Sehen Sie eine Richtung, wie sich Ihr Budget für Kunst und Kultur entwickelt? Eher erhöht, können Sie etwas dazu sagen?

MR: Es ist nie in dem Sinne weniger, es ist immer mehr geworden. Das liegt natürlich an guten Bedingungen, wenn ein Unternehmen gut wirtschaftet. Jetzt müssen wir mal sehen, wie das jetzt in der Stiftung ist. Wir hatten ein bisschen Probleme mit der Stiftung in dem Sinne, dass natürlich die Zinsen dünn waren, und wir können nur das verbrauchen, was das Stiftungskapital erwirtschaftet. Wenn die Bedin-

gungen für Aktien, Obligationen, Wertpapiere etc. gut sind, kriegen wir mehr. Sollte das wieder schwieriger werden, kriegen wir weniger. Aber vielleicht leistet sich das Unternehmen ja auch eine kleine Aufstockung, uns Kapital zu geben, aber da müssen wir gut arbeiten; ich denke, das kann man dann diskutieren.

DG: Welche Publikationen veröffentlichen bzw. planen Sie zu veröffentlichen?

MR: Es gibt immer von den Kunstbereichen, die wir machen, einen Katalog der Ausstellungen oder ein Nachlesewerk, wenn es um Projekte geht, die dokumentationswürdig sind; und es muss auch nicht immer das große Buch erscheinen, sondern es sind oft Schriften, natürlich auch Kataloge und Kunstbücher.

DG: Haben Sie im Rahmen der Kulturprojekte auch Vermittlungsaktivitäten? Kunstpädagogische Maßnahmen?

MR: Das ist ja eines der Stiftungsziele innerhalb von Kunst und Kultur, immer wieder den Vermittlungsansatz zu haben, um einer breiten Öffentlichkeit zu zeigen, was wir da machen.

DG: Im Bereich von Führungen oder Seminaren, Symposien oder Inside-vor-Ort?

MR: Wenn ich da an eine Ausstellung denke, die wir in Budapest gemacht haben, und jeden Tag eine andere Schulklasse durch diese Ausstellung geführt worden ist und ganz gezielt auch an die Jugendlichen herangegangen worden ist und man gesagt hat, die Ausstellung hat den und den Inhalt, den und den Kontext, man muss natürlich mit den Lehrern arbeiten, und, und, und. Aber das ist von den ungarischen Kollegen eine enorme Leistung gewesen, jeden Tag dafür zu sorgen, dass mindestens eine Busladung voll junger Leute durch diese Ausstellung geführt worden ist. Das gehört zum Programm.

DG: Das Engagement ist international, das habe ich soweit verstanden, und es ist nicht zwingend an den Siemens-Unternehmensstandort gebunden. Die Wirkungskontrolle ist wohl schwierig, das sagten Sie eben. Wird es versucht, in irgendeiner Form messend zu erfassen im Sinne von Besucherzahlen, Presseecho?

MR: Natürlich wollen wir das auch evaluieren. Aber in dem Maße, in dem es sinnfällig ist. Einfach um zeigen zu können, das Ganze trägt Früchte, also da wollen wir schon die Möglichkeiten, die uns gegeben sind, nutzen, aber nicht nur rein numerisch, sondern es geht natürlich auch um eine inhaltliche Evaluation, inwieweit hat es Wirkung.

DG: Wie messen Sie das?

MR: Ich glaube, das ist am besten zu erreichen, wenn man immer wieder nachsieht: Was ist da passiert, was ist daraus geworden – eine Art Monitoring. Was passiert mit dem Künstler? Wenn Sie bedenken, wir waren eine der Ersten, die Leute wie Sasha Waltz oder Maggie Stewart gefördert haben, heute absolute Weltstars, aber als wir 1992 damit angefangen haben, war sie ganz junge Damen. Oder wenn Sie heute Namen wie Gursky nennen, einer der ganz großen Fotostars, das ist bei uns im Siemens Fotoprojekt 1988/89 aufgetaucht, oder ein Thomas Struth; solche Leute waren bei uns bereits 88/89 mit von der Partie und haben von der Künstlerförderung profitiert. Und da meine ich, da muss man eine langfristige Beobachtung machen: Haben wir da den richtigen Riecher gehabt? Das ist auch eine Evaluation, und da müssen wir uns gar nicht genieren, wenn man die letzten 20 Jahre anguckt, mit welchen Persönlichkeiten und mit welchen Künstlern wir gearbeitet haben, alle Achtung, was da gewachsen ist.

DG: Gibt es eine Überblickspublikation?

MR: Ich denke, ein gutes Archiv ist die Site [siemensartsprogram.de](http://siemensartsprogram.de) – die gibt es noch. Und da finden Sie einen gigantischen Überblick. Vielleicht aus ganz alten Katalogen der Siemens-Zeit, die Namen sind alle wichtig.

DG: Sie fördern auch Künstler, indem Sie Ausstellungsmöglichkeiten geben, öffentliche Präsenz herstellen, oder auch Stipendien?

MR: Indem wir sie in Projekte eingebunden haben. Wir haben auch ermöglicht, Veranstaltungen zu machen und ob das jetzt im Tanzbereich war oder ob das im Fotobereich war; also nicht als Einzelförderung – wir haben nicht gesagt: Peter Huber ist der neue Star und wir fördern jetzt ausschließlich Peter Huber, das haben wir bestimmt nicht gemacht – sondern wir haben das immer von Themen abhängig gemacht. Wir sind immer in Themen reingegangen und haben gesagt, wer ist die beste Person für dieses Projekt, für dieses Thema, mit uns zu arbeiten. Und das kommt man schon, wenn man genau nachdenkt, an Leute, die die ganz, ganz großen Namen haben. Spannend.

DG: Die Themen wurden also über Sie, über Ihre Abteilung...

MR: Ja.

DG: ... und Sie suchen sich dann die Partner.

MR: Genau.

DG: Evaluieren Sie auch die Presse über einen Clipping-Service? Zahlenmäßig, inhaltlich?

MR: Das gehört zum guten Standard.

DG: Das macht man sowieso. Führen Sie Statistiken, wie gehen Sie damit um?

MR: Es ist wichtig, dass man sozusagen ein Fremdbild über die Clippings von sich hat, und es wird auch sehr gewissenhaft über eine Agentur ausgeübt und auch inhaltlich erarbeitet, wenn man sagt: Was tut man damit eigentlich. Wir geben jedes Jahr einen Stiftungsbericht heraus, und da finden natürlich auch Statistiken Einzug und besonders auch die Projekte, die wir fördern und die Frage, war das die richtige Idee? Oder wo sollten wir nachjustieren, wenn wir jetzt an dem Thema weiterarbeiten oder wir müssen noch ein bis zwei Jahre weiterarbeiten, damit es sich stabilisiert, damit es eine nachhaltige Wirkung hat. Also das muss man immer beachten, dass wir Dinge die machen, die dann vom selbst am Markt bleiben. Niemand, keine Stiftung, kann es sich leisten, eine Dauersubvention zu leisten, sondern dass man Ideen entwickelt, die dann selbst tragend werden, dass daraus ein Gedanke entsteht und die Leute erkennen, dies ist eine notwendige Sache, die müssen wir jetzt weiterverfolgen und was zu tun ist (Hygiene, Elektrisches Licht, Lesefähigkeit, Bildungschancen, etc.). Das man die Menschen dort selbst dazu bringt, die Notwendigkeiten zu erkennen und mit diesen Prozessen dann auch selbst weiter zu kommen.

DG: Und im Kunst- und Kulturbereich – habe ich Sie recht verstanden Sie sind auch Impulsgeber für Kunst?

MR: Aber heute braucht man Kunst nicht mehr zu unterstützen wie Sasha Waltz, aber entscheidend ist, dass man Talente erkennt und ihnen die Möglichkeit gibt, sich zu entwickeln.

DG: Sehen Sie in der Zukunft Veränderungen auch im Bereich Kunst und Kultur – wird es eine neue Gewichtung geben, wollen Sie mehr im Bereich Kunst und Kultur machen, wird es bleiben, vielleicht können Sie die Kunstsparte prozentual im Vergleich zu den anderen Fördersparten gewichten?

MR: Ich denke, dass es ein sehr vernünftiger Schlüssel ist, den wir jetzt gefunden haben. Natürlich werden wir darum kämpfen, dass wir mit der Kunst und Kultur weiter vorankommen. Aber ich glaube nicht, gegen die anderen, sondern mit den anderen eher sucht, dass wir weitere Finanzierungsmöglichkeiten bekommen, indem das Stiftungskapital aufgestockt wird. Das ja, es ist weniger ein interner Verteilungskampf, dass man sagt, ich möchte jetzt mehr vom Bildungstopf abschneiden. Wenn ich ganz tolle Ideen haben und es greift den Bildungsaspekt auf – dann bin ich da drin.

DG: Wie wird es denn prozentual gewichtet?

MR: Ich habe es schon erwähnt: Bildung hat den höchsten Etat und Soziales und Kultur etwa gleich.

DG: Kann man das nicht in Zahlen fassen?

MR: Ich glaube, das müsste im Stiftungsbericht stehen. Ungefähr 50 % Erziehungsfragen und jeweils 25 % Kultur bzw. Soziales.

DG: Es gibt natürlich auch Überschneidungen.

MR: Ja.

DG: Die Funktion des Kunstengagements im Unternehmen entfällt als Frage, weil Sie ja nicht mehr im Unternehmen, sondern in einer selbständigen Stiftung sind.

MR: Ob das Unternehmen selbst etwas in dieser Weise aufbaut, das kann ich nicht sagen. Es kann sein, dass das Unternehmen sagt, das was die Stiftung macht, reicht uns nicht. Oder die Stiftung entfernt sich, weil die Stiftung eine eigene Rechtsform ist, über die Jahre vom Unternehmen, das kann auch sein, dass das Unternehmen sagt, das wollen wir wieder etwas machen. Ich denke, das ist ganz offen.

DG: Abschließend möchte ich allgemeine Fragen zur Bedeutung von Kunst und Kunstförderung Ihrer Einschätzung nach stellen. Ich habe dazu die in der Diskussion gefallenen Schlagwörter und Aussagen mit eingebaut. Es sind Ja/Nein-Fragen. –

Stimmen Sie der Aussage zu, Kunst bestimmt unsere Lebenswelt mehr als früher?

MR: Ja. Soll ich es begründen?

DG: Wenn Sie es möchten.

MR: Ich denke, wir sind in einer gesellschaftlichen Situation, wo wir um unser tägliches Brot nicht wirklich kämpfen müssen und dadurch mehr Raum und Zeit haben im Kommunikativen. Und viele Leute nutzen natürlich diesen Prozess zur Bildungserweiterung, zur Verlustierung etc. Ob es das Selbermalen ist, das Yogaüben, der Theaterbesuch ist. Und noch etwas: Wir werden alle älter. Im Älterwerden besinnt man sich auch auf das Leben selbst und insofern die Gesundheit mitmacht, sind die Leute äußerst neugierig und erfreut, und sie sind mobiler geworden und das Angebot ist größer geworden. Ich denke schon, dass noch unsere Generation mehr künstlerische Aktivitäten wahrnimmt, als noch unsere Eltern.

DG: Also: ein großes „Ja“. Die Gründe: Demografie, steigender Wohlstand, höhere Bildung. – Die nächste Aussage: Kunst hat sich zum Bedeutungsträger oder Sinnbild der Globalisierung entwickelt. Stimmen Sie dieser These zu – ja oder nein?

MR: Ich kann das so nicht beantworten. Da wäre ich jetzt sehr vorsichtig. Da würde ich eher Nein sagen, das ist mir zu pauschal. Wodurch wird die Welt geprägt? Das sind doch die Lebenszusammenhänge, glaube ich, und das direkte Leben ist doch das prägendere Element, wenn die Wirtschaft hoch und runter geht. Sie würden es gerne so glauben wollen, oder?

DG: Sie sehen eher, dass Kunst für die kulturelle Identität regional eine größere Bedeutung hat als global. Es ist ja so, dass bestimmte Kunstformen oder Werke fast global umspannend von Interesse sind, oder zumindest in der wohlhabenden Welt Wiederhall findet.

MR: Das ist besonders in der westlichen Hemisphäre so. Mit bestimmten Bildern, mit bestimmter Musik, die Leute hören Beethoven und ein Schubert-Streichquartett und eine Verdi-Oper und eine Mozart-Oper, das sind aber Weltkulturgeschichten, die überall erzählt werden. Aber was verändert die Welt, was hält sie zusammen? Die tagtäglich kleinen Katastrophen.

DG: Ein Sinnbild der Globalisierung: Andy Warhol ist das Sinnbild der – wie manche sagen – des amerikanischen Kulturimperialismus, andere sagen: Das versteht jeder. So in diese Richtung zielt wohl die These ab. – Kunst kann Kulturen miteinander vernetzen?

MR: Ja.

DG: Die Bedeutung von Kunst in Wirtschaftsunternehmen hat zugenommen – oder der Einsatz von Kunst in der Kommunikation?

MR: Das – ja. Wenn Sie es so sagen: Ja – in der Bedeutung von Kommunikation: Ja. Es gibt kaum mehr große Unternehmen, die nicht in irgendeiner Form mit Kunst etwas machen oder die Kunst nutzen in dem Sinn...

DG: Ja, in der Bandbreite ist es noch nie so gewesen...

MR: Ja.

DG: Man kann es auch an der Mitgliederzahl des Kulturkreises (des BDI, Anm.) ablesen. – Besteht für ein Unternehmen ein wirtschaftlicher Vorteil im globalen Wettbewerb durch den Einsatz von Kunst-Engagement?

MR: In allererster Linie ist es das kluge wirtschaftliche Handeln selbst. Das andere ist sozusagen das Parfum. Aber zuerst ist es die Ausstrahlung, „die tolle Frau“ etc., wenn ich dann auch noch ... das ist die Würze.

DG: Oder wie Herr Girst von BMW sagte: die Kirsche auf dem Eisbecher.

MR: Es ist der Unterschied, ob ich jetzt jemanden achte oder schätze. So ungefähr. Es sind solche feinen Dinge. Da gehört einfach noch bisschen mehr dazu. Wenn ein Unternehmen das freiwillig macht und es gut macht, dann hat man einen zusätzlichen Erfolg. Nicht den Erfolg – den Erfolg habe ich durch meine wirtschaftliche Klugheit. Aber das Schätzen geht darüber hinaus, dass man sagt, man schätzt das Unternehmen, weil es sozusagen ein gutes Unternehmen ist und noch etwas dazu tut – die Aura. Gibt es ein Beispiel für ein Unternehmen, von dem man sagt, das ist ein Super-Unternehmen, aber tut nichts in Form von gesellschaftlichen Projekten oder Kultur.

DG: Viele Unternehmen tun nichts im Bereich Kunst und Kultur, aber im sozialen Bereich oder anderem gesellschaftlichen Bereich – wenn sie international tätig sind.

MR: Das wird ja heute abgefragt im Corporate Sustainability Index, ob ein Unternehmen in diesem Bezug auf etwas tut über seine unternehmerische Tätigkeit hinaus; achtet es die Menschenrechte, etc., etc.

tut es etwas für soziale Belange, macht es etwas für Kunst und Kultur. Je mehr ein Unternehmen auf der Rechtsbasis arbeitet, die Menschenwürde hochhält, keine Kinderarbeit nutzt, darüber hinaus Kunst und Kultur fördert, soziale Aufgaben wahrnimmt, je höher steht er im Index.

DG: Wie heißt dieser Index?

MR: Sustainability Index (auch Corporate Responsibility Index, Anm.).

DG: Ist das eine hausinterne Evaluation?

MR: Nein. Da werden im Grunde genommen alle Unternehmen gerankt. Die Unternehmen müssen alle ständig ihre Unterlagen abgeben und und und; da werden auch diese Punkte aufgenommen, so war es bei Siemens immer – mit guten Punkten –, das Engagement über das Wirtschaftliche hinaus. Wenn man international arbeitet und internationale Verantwortung trägt, macht man dieses internationale Ranking.

DG: Zu meinem Fragenkatalog. Eine weitere These ist: Der Künstler wird zum Prototyp oder Leitbild in Bezug auf Kreativität auf andere Berufsfelder. Würden Sie so allgemein sagen?

MR: Nein.

DG: Sehen Sie Kunstschaaffende in der Rolle als Vor- oder Querdenker, die einen Einfluss auf Wirtschaftsunternehmen ausüben?

MR: Nein.

DG: Stimmen Sie der Aussage zu, die Kunstproduktion und die Lebenswelt driften auseinander?

MR: Kurzfristig: Ja. Langfristig: nein. Kunst braucht die Anerkennung des Podiums, in der Rezeption. Kunst entsteht ja erst, wenn das Kunstwerk durch die Menschen im Allgemeinen Anerkennung findet. Wenn über Jahrzehnte eine Arbeit abgelehnt wird, dann ist es auch kein Kunstwerk. Und es wird nicht so sein, dass nach 100 Jahren plötzlich ein Bild in einer Schublade gefunden wird und man sagt: „Das ist große Kunst“. Sondern die großen Künstler der Zeit hat man immer gekannt. Also neben den uns bekannten großen Komponisten oder Malern ist es nicht so, dass nach 100 Jahren uns vollkommen unbekannte Künstler berühmt werden.

DG: Es gibt höchstens eine neue Gewichtung oder eine Wiederentdeckung.

MR: Ja, dass man sagen kann, in der Zeit war er vielleicht höher geschätzt werden – wie Franz von Stuck etwa – als ein van Gogh, das verändert sich. Aber die Künstlertypen, die Künstlernamen waren damals bekannt. Das ist auch heute bei den Musikern so. Es wird nicht plötzlich neben den Herren Stockhausen, Riehm und Lachenmann ganz große Komponisten sein, von denen man heute nichts kennt.

DG: Die Kunst an sich kann es also nicht geben, Kunst im „luftleeren Raum“, also ohne Rezipienten. Es gibt immer einen, wenn auch kleinen, Kreis.

MR: Ja, das kann man sagen.

DG: Noch drei Fragen. Die Kommunikation von Künstlern zu Führungskräften in der Wirtschaft ist ein wechselseitig konstruktiver Austausch – stimmen Sie dem zu, ja oder nein? Oder vielleicht formuliert in einer Kann-Aussage?

MR: Ja, genau. Es kann sein. Es kann eine Freundschaft entstehen, oder es ist ein großes Potential, kann sein.

DG: Kunst im Unternehmen ist ein Vorteil im globalen Wettbewerb um die besten Mitarbeiter?

MR: ... (keine Antwort).

DG: Nein?

MR: ... (keine Antwort)

DG: Kunst ist ein Vorteil im Wettbewerb um Kunden?

MR: Es gibt welche, die ein Kunstprogramm machen, um Kunden auf sich aufmerksam zu machen. Nehmen Sie einmal das Grötzinger Schwarzbier. Warum kennt man das überhaupt? Weil es in der Lage war, zu sagen: „Wo sind unsere Leute, die das trinken?“ Und sie sind in die Szene gegangen, also in die

Jazzlokale, in die Discos, etc. etc. Also dort, wo Menschen zusammenkommen, die einen gewissen Ähnlichkeitscharakter haben. Und dort haben sie die Aktionen, also Jazz und anderes, gefördert. Das hat tatsächlich gewirkt, und sie haben einen großen Kundenstamm bekommen in diesen Szenelokalen, weil diese bereit sind, Schwarzbier zu trinken. Das Grötzinger Schwarzbier hat es schon geschafft, dass man über Kunstformen an Kunden gekommen ist. Denken Sie auch an die Benetton-Werbeaktionen. Ich würde sagen: Ja. Aber bei Siemens nicht, weil das, was wir herstellen, sind Großanlagen. Bei uns ist das eher eine Markensituation, Siemens macht eine Stiftung – also Markenunterstützung, aber nicht als Kundenfängerei.

DG: Eine direkte Vertriebsorientierung in Bezug auf Kunstengagement gibt es nicht...

MR: Gibt es schon, auch im Kunstbereich. Wenn ich ein Produkt habe, das sozusagen sich mithilfe von Kunst verkaufen lässt, dann wird man es tun. Also, bei Benetton zum Beispiel. Ich weiß nicht, ob Leute BMW kaufen, weil es Art Cars gibt oder so.

DG: Gibt es noch irgendetwas, was wir noch nicht angesprochen haben?

MR: Wir haben viel angesprochen.

DG: Dann danke ich Ihnen vielmals.

---

### **03.02.2011 (Notizen des Telefongesprächs mit Michael Roßnagl)**

DG: Für mich kristallisieren sich drei wesentliche Aspekte heraus, die hinter der Kulturförderung stehen.

Der Schwerpunkt Gesellschaftliche Verantwortung bei Unternehmen...

MR: Eine freiwillige Leistung ist die höchste Leistung und wird entsprechend anerkannt. So geht es in einer Gesellschaft, einem Unternehmen, auch. Dass sie über ihre vermeintlichen ökonomischen Pflichten hinaus etwas ermöglichen, das wird am höchsten anerkannt – da zeigt sich eine innere Größe.

DG: Sustainability Index...

MR: Der Einfluss im Rating ist auf jeden Fall vorhanden – darüber wie sich die Unternehmen engagieren; wir leisten freiwillige Arbeit, dann heißt es: dieses Unternehmen ist ein gutes Unternehmen, ist sozial strukturiert, etc. und wir werden bei Ausschreibungen - besonders in den USA - besser bedient. Denn das Unternehmen tut etwas zivilgesellschaftlich; auch der Aspekt der Förderung der Weiterentwicklung für andere.

DG: Der emotionale Markenkern ist ein Wert, der auch beziffert oder bewertet werden kann.

MR: In globalen Märkten unterscheidet sich das Unternehmen durch die Wahrnehmung von außen; auch von mir als Person, als Stakeholder; ich soll etwas von Siemens spüren, die Marke Siemens schätzen. Das Gefühl, die Aura hat einen Wert. Ein Unternehmen ist darauf angewiesen, dass es eine gute Wahrnehmung hat. Ein Unternehmen, das einen weniger guten Ruf hat, wird in einer Krise größere Probleme haben und wenig Verständnis bekommen. Eine gute Wahrnehmung schützt bei Unternehmensfehlern vor Rufverlust, da Fehler von den Stakeholdern eher verziehen werden, wenn es heißt, die haben früher viel Positives gemacht.

DG: Demografischer Faktor... „Kampf“ um die besten Mitarbeiter weltweit...

MR: Ja, Hebung der Attraktivität des Unternehmens weltweit. Unbedingt. Aber kulturelle Wertigkeiten werden in jedem anderen Land anders bewertet. In China und Indien ist das Job-Hopping viel stärker ausgeprägt. Siemens hat Nöte, die Leute, weil sie besser werden, zu halten. Bei uns fühlt man sich mehr verbunden mit dem Unternehmen. Wir haben z.B. in China spezielle Programme, mithilfe Kultur eine Identitätsstiftung, durch Kultur einen Sinneswandel erzeugen, dass sie sich nicht als Rädchen im Ganzen fühlen, zeigen, welche Tradition Siemens in China hat und für das Land und die Kultur tut – auf diese Weise gelingt es, die Annäherung zum Mitarbeiter zu bekommen. Hier in der BRD ist es eher die Familienzugehörigkeit; nimmt mich Siemens wichtiger als die Mitarbeiter anderer Firmen? Man nimmt wahr, die fördern das und das, da sehe ich Siemens: Ich bin stolz darauf.

Gehen Sie mal von Ihrer Person auf, welchen Blick haben Sie auf eine andere Person, wie nehmen Sie sie wahr. Ein Unternehmen ist wie ein Mensch, den Sie bewerten. Wie füllt er das Menschsein aus, ist er angenehm; ein Unternehmen ist wie ein Körper, der über die Funktion hinaus etwas darstellt, positiv wirkt.

– Ende der Interview-Transkriptionen –

**Welche Funktionen erfüllt das Kunst-Engagement in Ihrem Unternehmen?  
(von 1 = unwichtig bis 10 = wichtig)**

Ergebnisse der Befragung in 2010

<b>Motive für das Kunst-Engagement</b>	<b>BWM</b>	<b>Deka</b>	<b>Helaba</b>	<b>Siemens (Stiftung)</b>
Gesellschaftl. Verantwortung	10	9	10	10
Öffentlichkeitsarbeit/PR	10	6	7,5	k.A.
Positiver Imagetransfer	10	8	10	k.A.
Sinnbild für Internationalität	10	0	5	k.A.
Sinnbild für Innovationshöhe	3	7	0	k.A.
Kreativitätsförderung Mitarbeiter	5	0	2	k.A.
Verkaufsförderung/Vertrieb	5	0	5	5
Marketing/Markenbekanntheit	5	0	7,5	8
Repräsentation intern	8	8	10	k.A.
Mitarbeitermotivation/-bindung	8	8	8	k.A.
Differenzierung gg. Konkurrenz	8	5	7,5	k.A.
Kundenbindung	8	k.A.	7,5	k.A.
Positive öffentl. Wahrnehmung	k.A.	8	7,5	10
Repräsentation extern	k.A.	6	7,5	k.A.
Corporate Communication	k.A. ("zu allgemein")	9	7,5	k.A.

**Bedeutung der Kunst in Wirtschaftsunternehmen und Gesellschaft  
(Trifft zu: ja / nein)**

Ergebnisse der Befragung in 2010

<b>Thesen zu Kunst in Unternehmen und Gesellschaft</b>	<b>BWM</b>	<b>Deka</b>	<b>Helaba</b>	<b>Siemens (Stiftung)</b>
Kunst bestimmt unsere Lebenswelt mehr als früher	ja	ja	ja	ja
Kunst hat sich zum Sinnbild der Globalisierung entwickelt	nein	ja	k.A.	ja
Kunst <u>kann</u> Kulturen miteinander vernetzen	ja	ja	ja	ja
Die Bedeutung von Kunst in Wirtschaftsunternehmen hat zugenommen	k.A.	ja	ja	ja
Durch das Kunst-Engagement entsteht für Unternehmen global ein wirtschaftlicher Vorteil	nein	ja	ja	ja
Der Künstler wird zum Prototyp und Leitbild in Bezug auf Kreativität für andere Berufe	nein	nein	nein	nein
Der Kunstschaffende als Vor- u. Querdenker <u>kann</u> Einfluss auf Führungskräfte ausüben	tw. ja	tw. ja	tw. ja	nein
Kunstproduktion und Lebenswelt driften auseinander	k.A.	nein	nein	nein
Künstler und Führungskräfte <u>können</u> konstruktiv im Austausch miteinander kommunizieren	ja	ja	ja	ja
Kunst im Unternehmen <u>kann</u> global ein Vorteil sein im Wettbewerb um beste Mitarbeiter	k.A.	ja	ja	k.A.
Kunst im Unternehmen <u>kann</u> ein Vorteil sein im Wettbewerb um Kunden	k.A.	k.A.	ja	tw. ja



## ANHANG IV Abbildungen

Abb. 1: Diagramm „Stakeholder“ – gesellschaftliche Anspruchsgruppen

Quelle: EnBW 10/2010

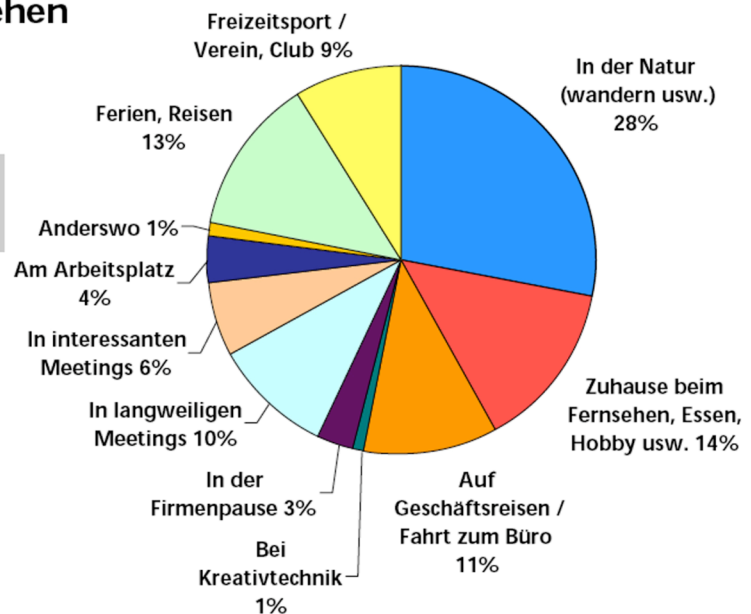


Abb. 2: Diagramm Ideenfindung, Fraunhofer-Institut, München

### Wo Ideen entstehen

**In der Firma = 24 %**

**Außerhalb der Firma = 76 %**

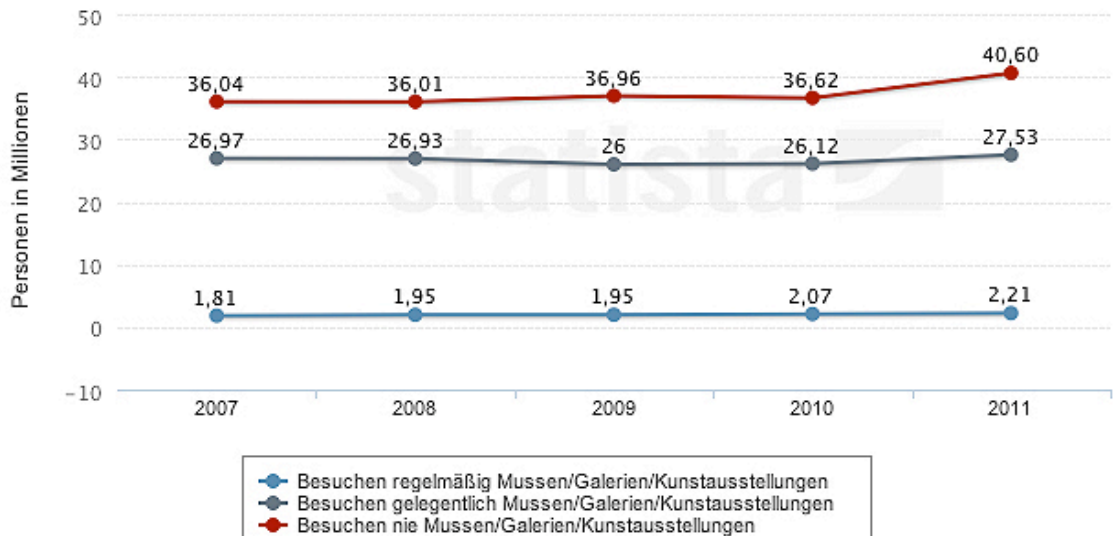


Quelle: Füglistaller in KMU-Magazin Nr.7/2005

Abb. 3: Statistik Interesse an Kunst 2007 – 2011 in Deutschland

Quelle: IfD Allensbach, Statista 2011

### Anzahl der Personen, die Museen, Galerien oder Kunstausstellungen besuchen, nach Häufigkeit von 2007 bis 2011 (in Millionen)



i Deutschland; ab 14 Jahre; Institut für Demoskopie Allensbach

Quelle: IfD Allensbach

© Statista 2011

Diese Statistik zeigt die Häufigkeit, mit der die Befragten Museen, Galerien oder Kunstausstellungen besuchen. Im Jahr 2010 gab es rund 2,07 Millionen Personen, die dies regelmäßig taten.

Abb. 4: Schema Kunstmarkt

Quelle: artestate.de (2009)



Abb. 5: Sinus-Milieus Deutschland 2011

Quelle: SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, Heidelberg. www.sinus-institut.de

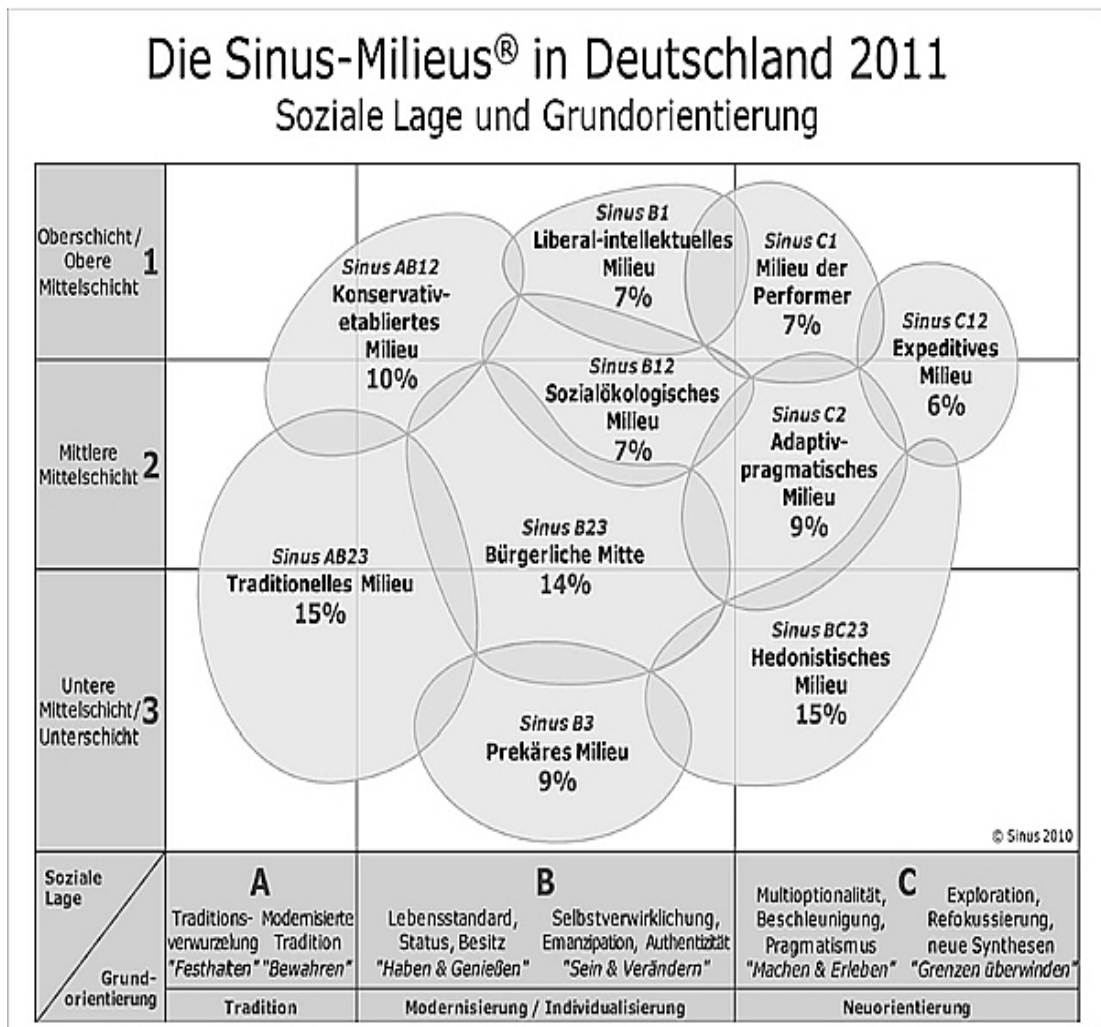


Abb. 6: Die zehn teuersten Kunstwerke auf Auktionen weltweit 2011

(Quelle: www.artprice.com)

Quelle: www.artprice.com **Top 10 : best global auction results in 2011**

Rank	Artist	Hammer Price	Artwork	Sale
1	Baishi QI	\$57202000	Eagle Standing on Pine Tree; Four-Character Couplet...	05/22/2011 (China Guardian Auctions Co.)
2	Meng WANG	\$55300000	Zhi Chuan moving to Mountain	06/04/2011 (Poly International Auction Co.)
3	Clyfford E. STILL	\$55000000	"1949-A-No. 1" (1949)	11/09/2011 (Sotheby's NY)
4	Roy LICHTENSTEIN	\$38500000	I Can See the Whole Room!...and There's Nobody in It!	11/08/2011 (Christie's NY)
5	Francesco GUARDI	\$38256120	Venice, a View of the Rialto Bridge, Looking North...	07/06/2011 (Sotheby's London)
6	Beihong XU	\$36679200	Cultivation on the peaceful land (1951)	12/05/2011 (Poly International Auction Co.)
7	Pablo PICASSO	\$36274500	La lecture (1932)	02/08/2011 (Sotheby's London)
8	Gustav KLIMT	\$36000000	Litzberg Am Attersee (c.1914/15)	11/02/2011 (Sotheby's NY)
9	Egon SCHIELE	\$35681800	Häuser mit bunter wäsche (Vordaltd II)	06/22/2011 (Sotheby's London)
10	Andy WARHOL	\$34250000	Self-Portrait (1963-1964)	05/11/2011 (Christie's NY)

Abb. 7a: Entwicklung Besucherzahlen seit 1990 aller Museen in Deutschland.

Quelle: Institut für Museumsforschung, Berlin, [www.smb.museum.de](http://www.smb.museum.de)



Abb. 7b: Verteilung Museen nach Sparten in Deutschland, 2010

Quelle: Institut für Museumsforschung, Berlin, [www.smb.museum.de](http://www.smb.museum.de)



Abb. 7c: Verteilung Besucherzahlen aller Museen in Deutschland nach Sparten, 2010. Quelle: Institut für Museumsforschung, Berlin, smb.museum.de (10,5 % aller Museen sind Kunstmuseen. 17,7 % aller Museumsbesucher entfallen auf Kunstmuseen)



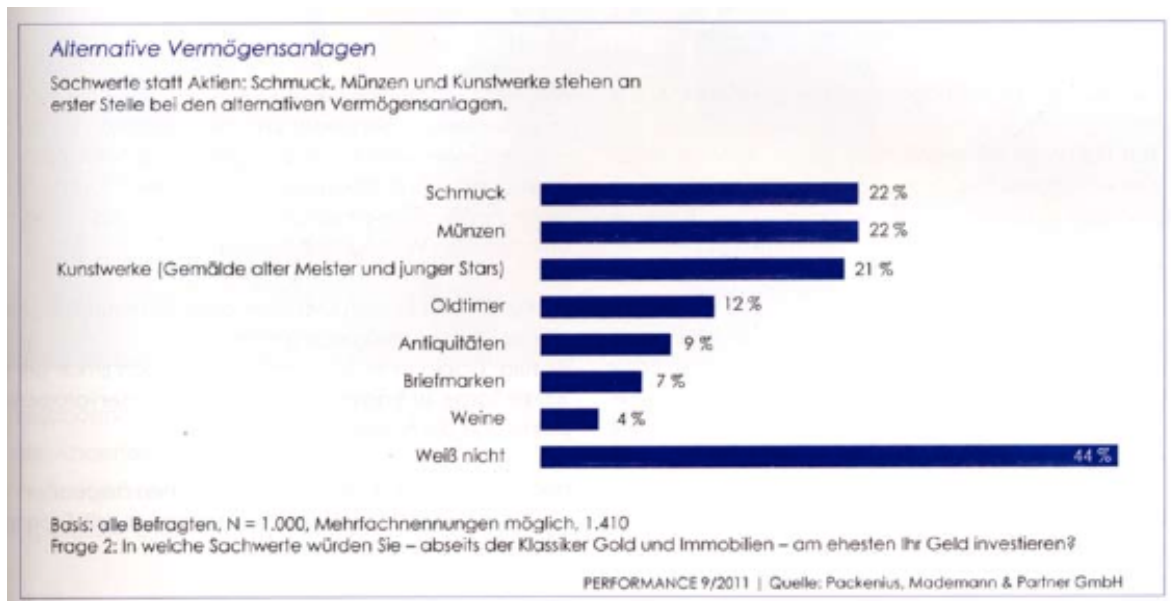
Abb. 8: Geldvermögen weltweit. Quelle: Global Wealth Report 2010, Allianz

### Geldvermögen nach Regionen

Quelle: Global Wealth Report 2010, Allianz

	Geldvermögen	Geldvermögen	Geldvermögen	Geldvermögen	BIP
	Weltanteil, in Prozent	in Mrd. Euro	2009, J/J in Prozent	pro Kopf in Euro	pro Kopf in Euro
<b>Nordamerika</b>	41,46	34043	6,6	97759	33022
<b>Westeuropa</b>	30,62	25139	7,2	62034	29330
<b>Asien</b>	22,56	18523	8,7	6029	3432
<b>Ozeanien</b>	1,97	1614	13,7	63167	33884
<b>Lateinamerika</b>	1,93	1583	10,7	3896	6490
<b>Osteuropa</b>	1,47	1209	12,5	3158	6852

Abb. 9: Diagramm „Alternative Vermögensanlagen“, aus:  
 Kurzstudie 2010 von Packerius, Mademann & Partner GmbH, Düsseldorf, zur  
 Bereitschaft von Anlegern, in Kunst als Sachanlage zu investieren



## KUNST-ENGAGEMENT BMW BIS 2012

Abb. 10: Gerhard Richter, Gemälde „Gelb“, 300 x 600 cm, 1973,  
 BMW Firmenzentrale München



Abb. 11: Alexander Calder, Art Car, Entwurf für BMW 1975



Abb. 12: Roy Lichtenstein, Art Car, Entwurf für BMW 1977, präsentiert im Centre Pompidou, Paris



Abb. 13: Andy Warhol während der Arbeit am Art Car, 1979



Andy Warhol, Art Car, 1979  
BMW M1 Gruppe 4 Rennversion  
BMW AG. Alle Rechte frei. RE. 96. ART. 1016

Abb. 14: Olafur Eliasson, Art Car, Entwurf für BMW 2009,  
präsentiert in der Pinakothek der Moderne, München





Abb. 15a: Jeff Koons, Art Car, Entwurf für BMW 2010



Abb. 15b: Jeff Koons, Art Car, Entwurf für BMW 2010  
präsentiert im Centre Pompidou, Paris



**Jeff Koons und Ian Robertson, Mitglied des Vorstands der BMW AG,  
vor dem 17. BMW Art Car im Centre Pompidou in Paris (05/2010)**

Abb. 15c: Jeff Koons, Art Car, Entwurf für BMW 2010, präsentiert auf der Kunstmesse TEFAF 18.03. bis 27.03.2011 (Foto: TEFAF)



Abb. 16: Diagramm über die einzelnen Schritte des Projekts "BMW Guggenheim Lab" (vorgestellt 2010 in der The Solomon R. Guggenheim Foundation, New York)

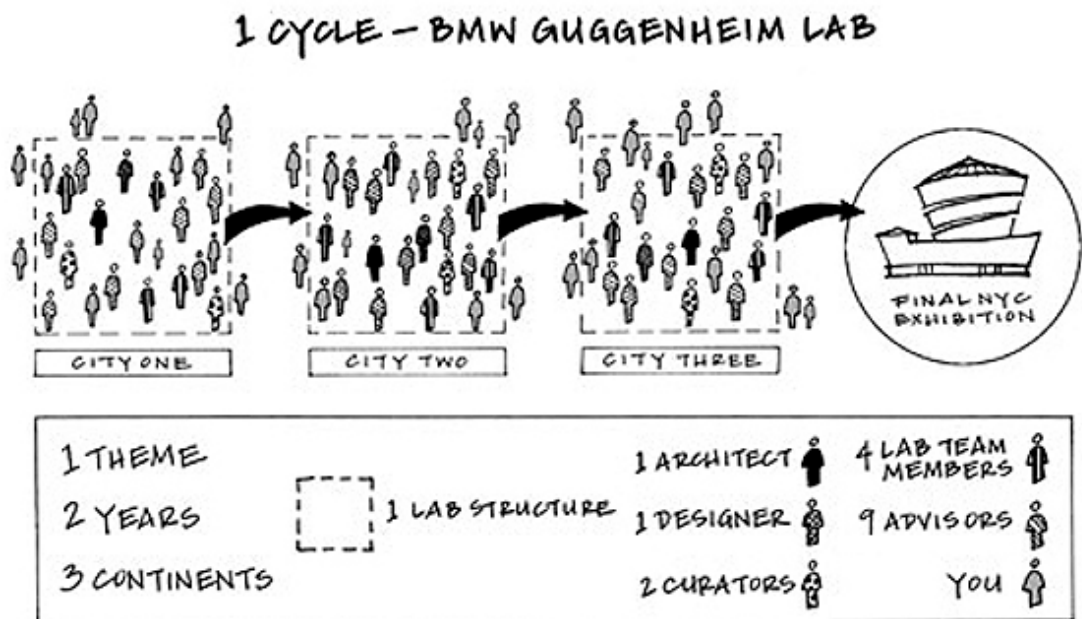


Abb. 17: Robin Rhode, Performance, 2010, „An Expression of Joy“ für BMW

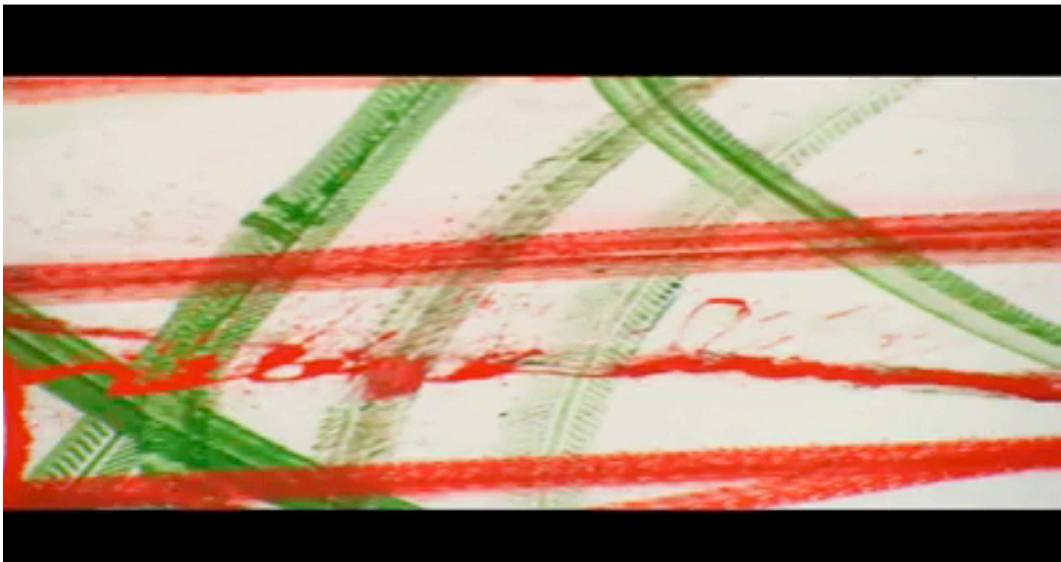


Abb. 18a: Konferenz MCBW, gefördert u.a. von BMW, 7.-12.2.2012.

## Thema: Projektionen – Design mit Licht und Farbe.

Harald C. Lössl (Bobsini Design) präsentiert seine Twicelight®-Lichtobjekte, die er mit seiner innovativen Technik kreiert. Die vielfältigen, modular aufgebauten Unikate projizieren bis zu 5 Meter hohe, mehrfarbige "Lichtgemälde" auf den Hintergrund. Begleitend projiziert Harald C. Lössl seine surrealistischen Fotocollagen.

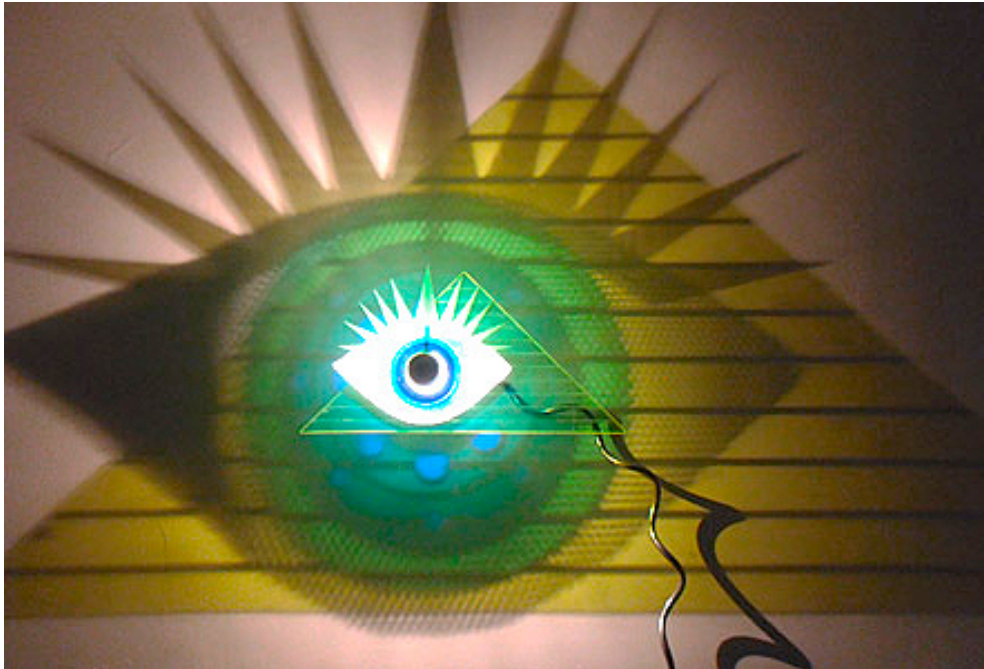


Abb. 18b: Konferenz MCBW, gefördert u.a. von BMW, 7.-12.2.2012.  
Installation „Future Environments“, Thema: BMW Design –  
Historie, Gegenwart und Zukunft



Abb. 19: Bogomir Ecker, „Periskop“, 2004, Petuel Park, München



Abb. 20: Pia Stadtbäumer (geb. 1959 Münster) „Go !“, 2004, Petuel Park



Abb. 21: Roman Signer, „Zwei Paar Stiefel“, 2004, Petuel Park, München



Abb. 22: Barbara Bloom (geb. 1951 New York), Kunst im KUBUS, Petuel Park



Abb. 23: Stefan Sagmeister, Buchobjekt CULTURE, zum 40jährigen BMW-Kultur-Engagement, 15 x 22 x 5,5 cm, hrsg. März 2011 (u. Abb. mit einer Grafik der Grundrisse des „Vierzylinder“-BMW-Hochhauses)



# KUNST-ENGAGEMENT BMW 2012

Abb. 1 a: BMW-Guggenheim Lab

## How would you improve comfort in the city?

less cars / 운  
차량하는 마음  
으로 무더기

an app that  
would give m  
e real time s  
ubway arriva  
l/departure ti  
mes / more  
public bicycl  
es / Bike-tr  
endly legislat  
ion / pigeo  
n birdbaths /  
Nice Shoes /  
Make my co  
mmuter autom  
obile have be  
achies / Mor  
nd back / cleaner streets  
bike lanes

H I / More tree  
av si / undergro  
e ground parking  
e mor Require busi  
cary stoesses to hav  
res With accessible  
walking public toilets /  
stance / s More pedestri  
und proof wan bridges /  
ils on all buil More bike lan  
dings / Desi es please! /  
gn leben / s More love an  
drier bedtimes / amhappimes  
ore smoker's area / rition/psyc  
ology visual rats / greens  
and parks / no roots to cut  
clear power / Outdoor shel  
lamps and less striking!!  
ers from the iter subway  
Bayful / m

ain / More More room /  
ike lanes / www.badsnan  
More dog tree.com / I D A  
ndly restaLSO KILL ALL TH  
nt patios / to E RATS / a  
untains / re wesome be  
ducing the di ds everywh  
stances year!!!!!!! / Bett  
aving the per transporta  
ssible ecction and cleane  
e of the city streets / open  
Promoting a air shuttles /  
healthier Life white pines /  
style / fewer n the median  
in the median

Twitter

Origami inspires architects to mimic its complex shapes, like the multilayered Museum of Art in Tel Aviv: <http://t.co/pWsjUQtN>  
Feb 1 at 10:27 am

Stay connected

Lab News See more

Follow us

[Guggenheim.org](#) | [BMW.com](#) | [Press](#) | [Contact Us](#) | [Privacy Policy](#) | [Terms & Conditions](#)  
 Website © 2013 The Solomon R. Guggenheim Foundation (SRGF). All rights reserved.

**BMW  
GUGGENHEIM  
LAB**

Learn about  
Mumbai Lab  
City Projects

[What Is the Lab?](#)  
Urban think tank, community center, public gathering space

[Where Is the Lab?](#)  
The Mumbai Lab is now closed

[What's Happening?](#)  
Find out what happened at the Mumbai Lab

Like Follow Search...

---

Overview

[A mobile laboratory traveling around the world to inspire innovative ideas for urban design and new ways of thinking about urban life](#)

**New York**

Aug 3–Oct 16, 2011

**Berlin**

June 15–July 29, 2012

**Mumbai**

Dec 9, 2012–Jan 20, 2013

**SWARATHMA CREATED THE MUMBAI LAB'S OFFICIAL SONG**

[VIEW THE VIDEO](#)

---

**Announcement**

Mumbai Lab Concludes Six Weeks of Free Programs

**Announcement**

Winners Chosen for Rethinking Kala Nagar Traffic Junction Competition

**Video**

Mumbai Lab Construction

---

**Blog**

Feb 5 Favorite Moments from Mumbai: Aaron Pereira, Program

**Blog**

Feb 1 Friday Links: origami-inspired architecture, a museum made of...

**Blog**

Jan 31 Personal/Public: The Power of Seeing

**Blog**

Jan 30 Personal/Public: Edible Geography

Follow our journey on the Lab | Log

324



## KUNST-ENGAGEMENT BMW 2012/13

Abb. 1 b: BMW – Tate Gallery London: Start der Partnerschaft 2012; erneuert 2013 für weitere vier Jahre. Veranstaltungsreihe: Performances und interdisziplinäre Kunstformen



## KUNST-ENGAGEMENT DEKA bis 2011

Abb. 24: Daniel Pflumm, „O.T.“ / Tobias Rehberger „Kaputte Zwergenmutter“,  
(ach kl. Abb. u.). 40. Etage (Abteilung Asset Management=

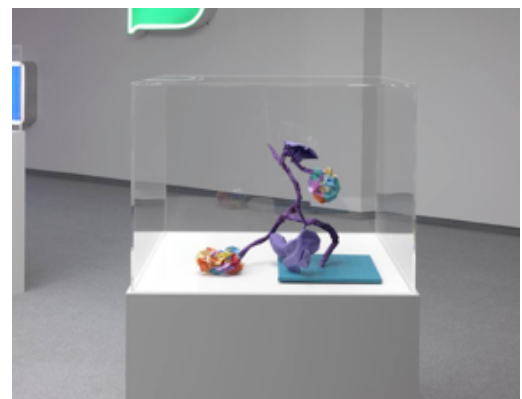


Abb. 25: Franz West / Jeroen de Rijke u. Willem de Rooij, 14. Etage, Deka



Abb. 26: Jeroen de Rijke u. Willem de Rooij, „Anatolia, Kemerihisar late 19th century“, C-Print, 144 x 304 cm, 2003. 14. Etage, Deka



Abb. 27: Isa Genzken / Roger Bundschuh, „Luxury Cottage – Montauk“,  
9. Etage, Deka  
(Auf einer Etage zusammen mit Sarah Morris, Abb. 28)



Abb. 28: Sarah Morris, „Flamingo Hilton Las Vegas“, 1999 (Abb. li.)/„Pools – Fontainebleau II Miami“, 2003 (Abb. re.), Haushaltslack/Leinwand.

9. Etage Deka



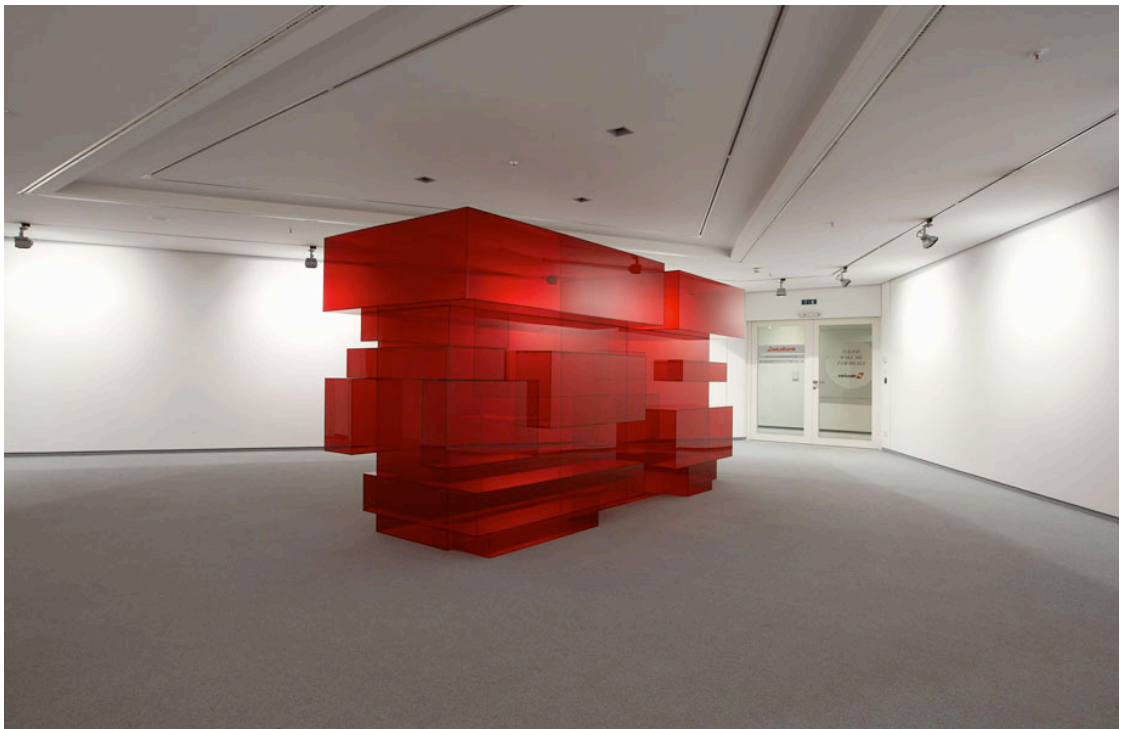
Abb. 29: Florian Pumhösl, „Humanistische und ökologische Republik“, 2004. Mezzanine, Deka



Abb. 30: Liam Gillick, „Applied Discussion Platform“, Deckeninstallation / Wandmalerei „Renovation Filtration“, 2003. Konferenzsaal, Deka



Abb. 31: Marko Lulic, „Entertainment Center Mies (rot)“, Plexiglas, 200 x 400 x 150 cm. Deka



**KUNST-ENGAGEMENT DEKA 2011/12**

Abb. IIa: Ausstellung „Next Generation“.

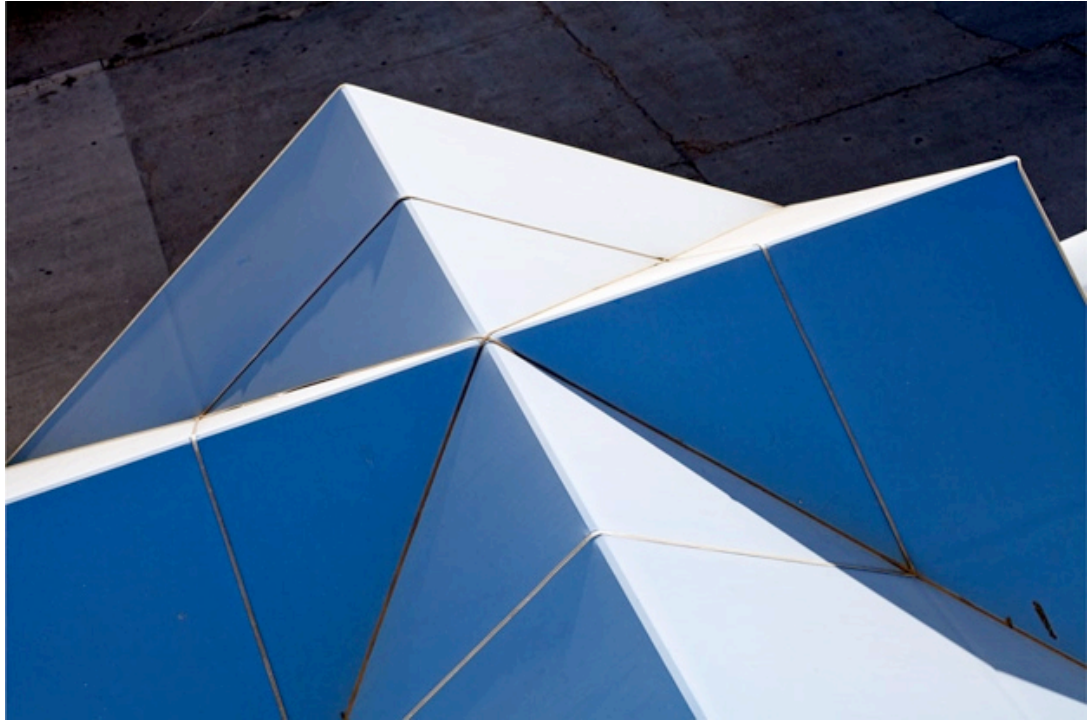
Stephen Suckale, Electric Boogie Organic Twist (orange / hellgrün), 2011



**KUNST-ENGAGEMENT DEKA 2011/12**

Abb. IIb: Ausstellung „Next Generation“.

Flo Maak, Fotografie





## KUNST-ENGAGEMENT HELABA bis 2011

Abbildung 32: Bill Viola, „The World of Appearances“, vier Szenenbilder der Video-/Klanginstallation, 2000. Format 535 x 320 x 535 cm, Foyer, Helaba

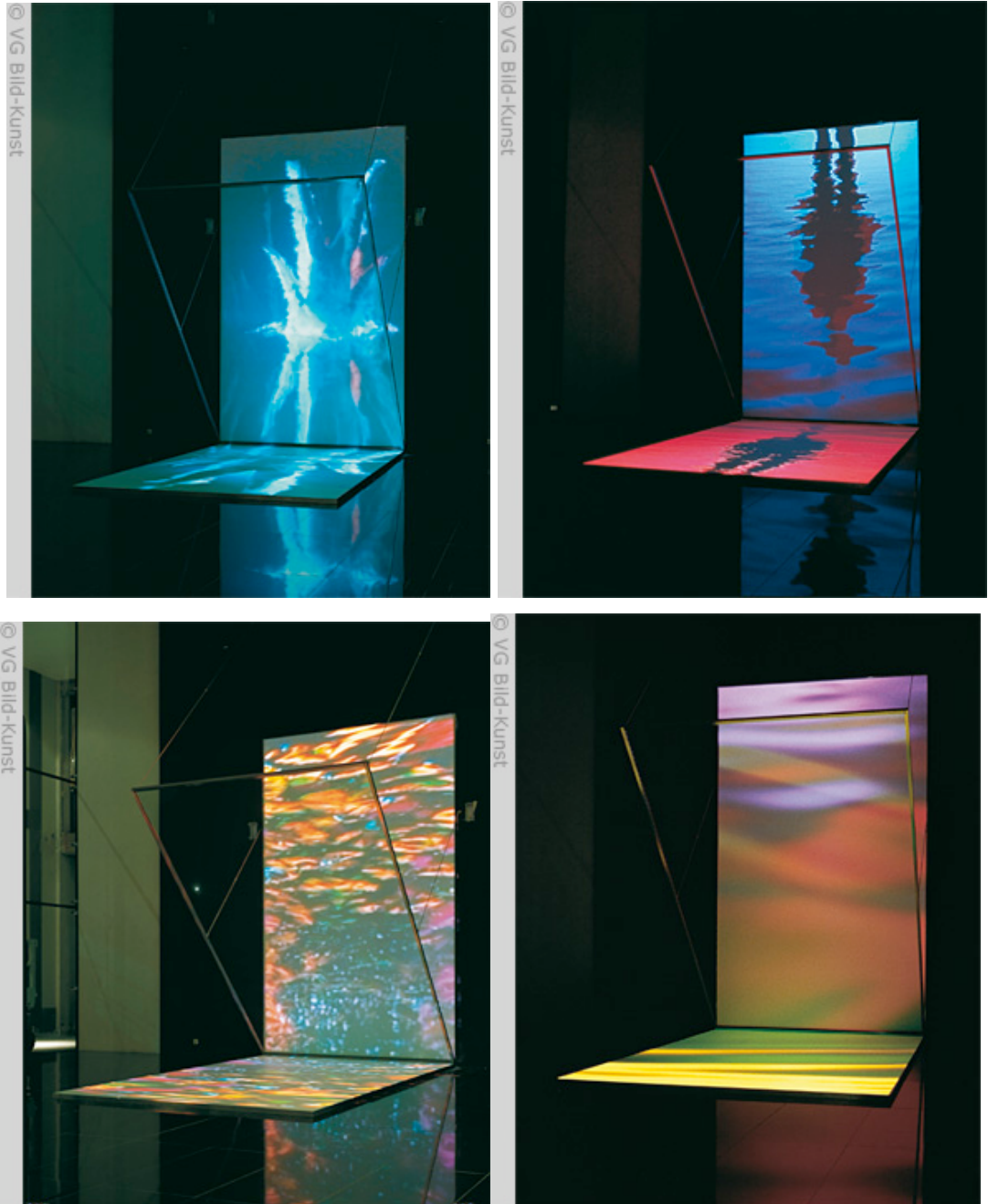


Abbildung 33: Claudia und Julia Müller, Wandgemälde, Acryl, „Glückslose“, 300 x 3.000 cm, 2003 (4 Ausschnitte des Rundbilds – diese u. n.ä.S.) Helaba





Abb. 34: Peter Zimmermann, „Ohne Titel“, Epoxydharz auf Leinwand, 200 x 145 cm, 2002. Helaba



Abb. 35: Bernhard Martin, „Goldregen“, Ausschnitt Wandinstallation aus Acryl, Keramik Lack, Kunststoff und Tiffanyglas, 300 x 3.200 cm, 2006. Helaba



Abb. 36: Gabriele Basch, „Escape“, Papierschnitt, Lack auf Papier, 150 x 200 cm, 2002. Helaba

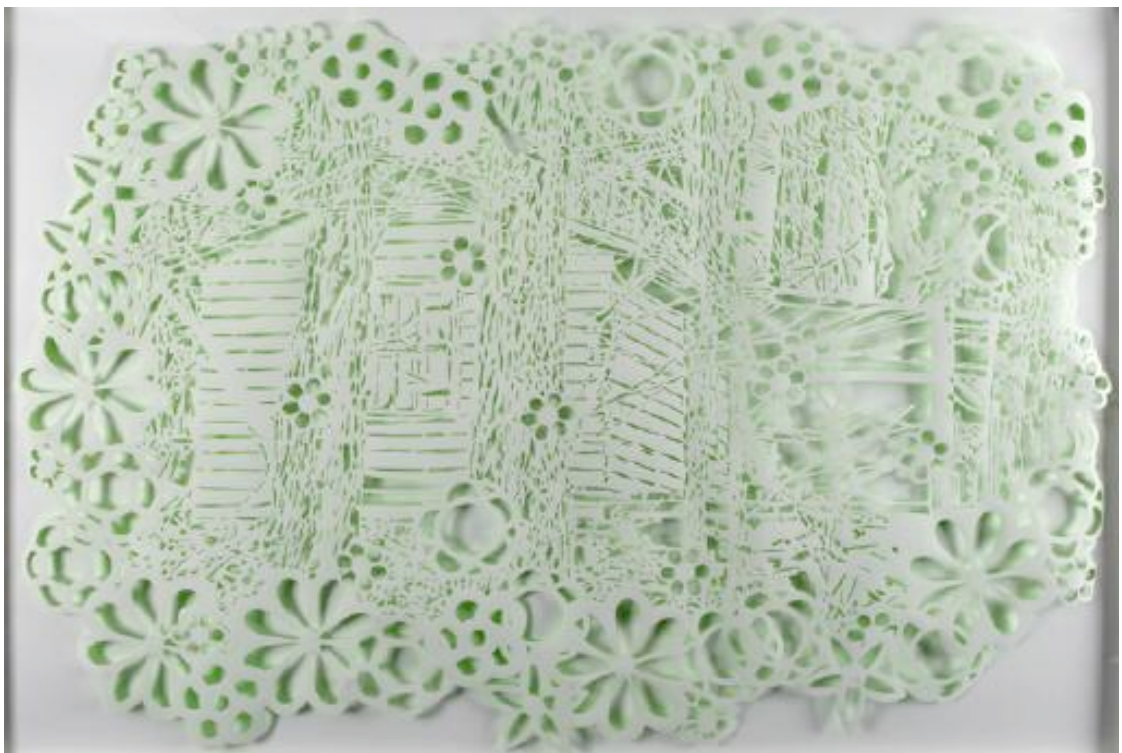


Abb. 37: Kalin Lindena, während der Arbeit, Collage aus transparentem, farbigem Papier, 290 x 3.900 cm, 2008 (zwei Abbildungen – diese u.nä.S.).  
Helaba





Abb. 38: Claudia Wieser, „Kulu-Kette“, Blattsilber auf altem Fotodruck, 20 x 26 cm, 2007. Helaba



Abb. 39: Martin Neumaier, Ohne Titel, Wandzeichnung im Rundturm,  
39. Etage, 2007. Helaba



Abb. 40: Jorinde Voigt, „Kontinental I. Horizont (mögliche Farben der Horizontlinie), Position, Himmelsrichtung, Melodie, Zäsur, Airport, Territorium, Kontinentalgrenze“. Tinte, Ölkreide und Bleistift auf Papier, 2010. Helaba Paris

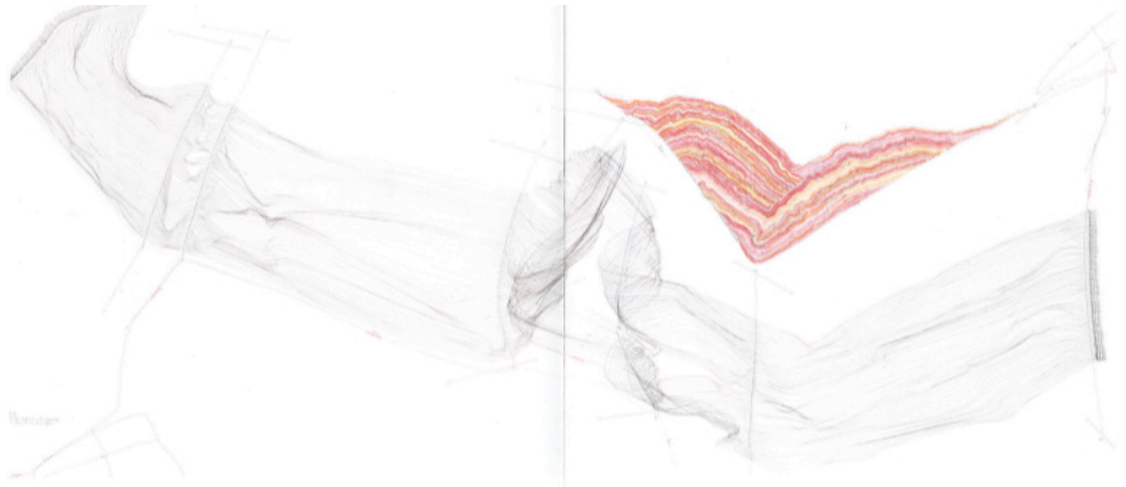


Abb. 41: Bernd Trasberger, „Grand Antique“, aus: Album de Blanchés. Collage, 2008. Helaba Paris





Abb. 42: Zwei Anzeigen der Helaba in „kunsttermine“-Magazin, Ausg. 4/2009 (Abb. o.) und in „Zeitkunst“, S. 3, Ausg. November 2010 (Abb. u.) mit einem Ausschnitt aus dem Wandgemälde „Ridge“ von Paul Morrison, 2003 (54. Etage, VIP-Lounge Helaba)



Paul Morrison, Ridge, 2003, Wandgemälde  
Foto: Wolfgang Günzel

**Kunst lebt von der Fähigkeit,  
die Welt mit anderen Augen zu sehen.**

**Und neu zu entdecken.**

**Perspektiven für die Kunst.** Das Sammlungskonzept der Helaba ist offen und vielseitig: Unser Interesse gilt besonders der jungen Kunst. Wir erwerben Arbeiten unterschiedlicher Medien und lernen so, die Welt aus neuen Blickwinkeln zu sehen. Ein Engagement, von dem auch unsere Region profitiert.  
[www.helaba.de](http://www.helaba.de)

**Helaba** |   
Landesbank  
Hessen-Thüringen



**Kunst lebt von der Fähigkeit,  
die Welt mit anderen Augen zu sehen.**

**Und neu zu entdecken.**

**Perspektiven für die Kunst.** Das Sammlungskonzept der Helaba ist offen und vielseitig: Unser Interesse gilt besonders der jungen Kunst. Wir erwerben Arbeiten unterschiedlicher Medien und lernen so, die Welt aus neuen Blickwinkeln zu sehen. Ein Engagement, von dem auch unsere Region profitiert.  
[www.helaba.de](http://www.helaba.de)

**Helaba** |   
Landesbank  
Hessen-Thüringen

aus: *Zeitkunst*, S. 3, Ausgabe November 2010 (ZEIT-Verlag, Hamburg)

## KUNST-ENGAGEMENT HELABA 2012

Abb. IIIa: Documenta Kassel 2012, Hauptsponsor Helaba.

•Tejal Shah, propositional collage for Between the Waves multi channel video installation colour & b/w, sound 2012



Abb. IIIb: Documenta Kassel 2012, Hauptsponsor Helaba.

Chiara Fumai, Shut Up. Actually, Talk (The world will not explode), 2012,

Gruppenperformance auf dem Dach des Fridericianums featuring Zalumma Agra und die Stars of the East, Texte von Carla Lonzi („Let's spit on Hegel“, 1970) and Rivolta Femminile (“I Say I“,1977), Kostüm von Antonio Piccirilli, 60 Min., Courtesy Chiara Fumai, In Auftrag gegeben von dOCUMENTA (13) und produziert mit Unterstützung des Fiorucci Art Trust, London. Foto: Henrik Stromberg



Abb. 43: Germaine Richier (geb. 1920 F-Grans/Rhône), „Le Griffu/ Krallenwesen“, 1952. Bronzeplastik, 91 cm, Slg. Museum Ludwig Köln. Ausstellung VOR DEM GESETZ, 2011/2012, mit Unterstützung der Siemens-Stiftung



Abb. 44: Carl Andre (geb. 1935 in Quincy/Mass., USA), „Timber Piece (Well)“, 1964/70. Holzskulptur, 28 Teile, 213 x 122 x 122 cm. Slg. Museum Ludwig Köln. Ausstellung VOR DEM GESETZ, 2011/2012, Unterstützung durch Siemens-Stiftung



Abb. 45: Paul Chan (geb. 1973 in Hongkong). „Sade for Sade’s sake“, 2009. Digitale Videoprojektion als Endlosschleife (5:45’), Szenenfoto. Ausstellung VOR DEM GESETZ, 2011/2012, Unterstützung durch Siemens-Stiftung



Abb. 46: Fiona Tan (geb. 1966 in Pekanbaru/Indonesien. Lebt in Amsterdam), „Disorient“, HD Video-Installation, 2009. Exponat in der Ausstellung WUNDER, Deichtorhallen Hamburg 2011/2012. Projekt mit Unterstützung der Siemens-Stiftung



Abb. 47: Kader Attia (geb. 1970 in Dugny bei Paris), „Ghost, installation – castings of women’s bodies“, Aluminiumfolie, 2008. Exponat in der Ausstellung WUNDER.



Abb. 48: Katharina Sieverding (geb. 1944 in Prag), „Die Sonne um Mitternacht schauen, SDO/NASA“, digitale Videoprojektion 3:50 Min., 2010. Exponat in der Ausstellung WUNDER

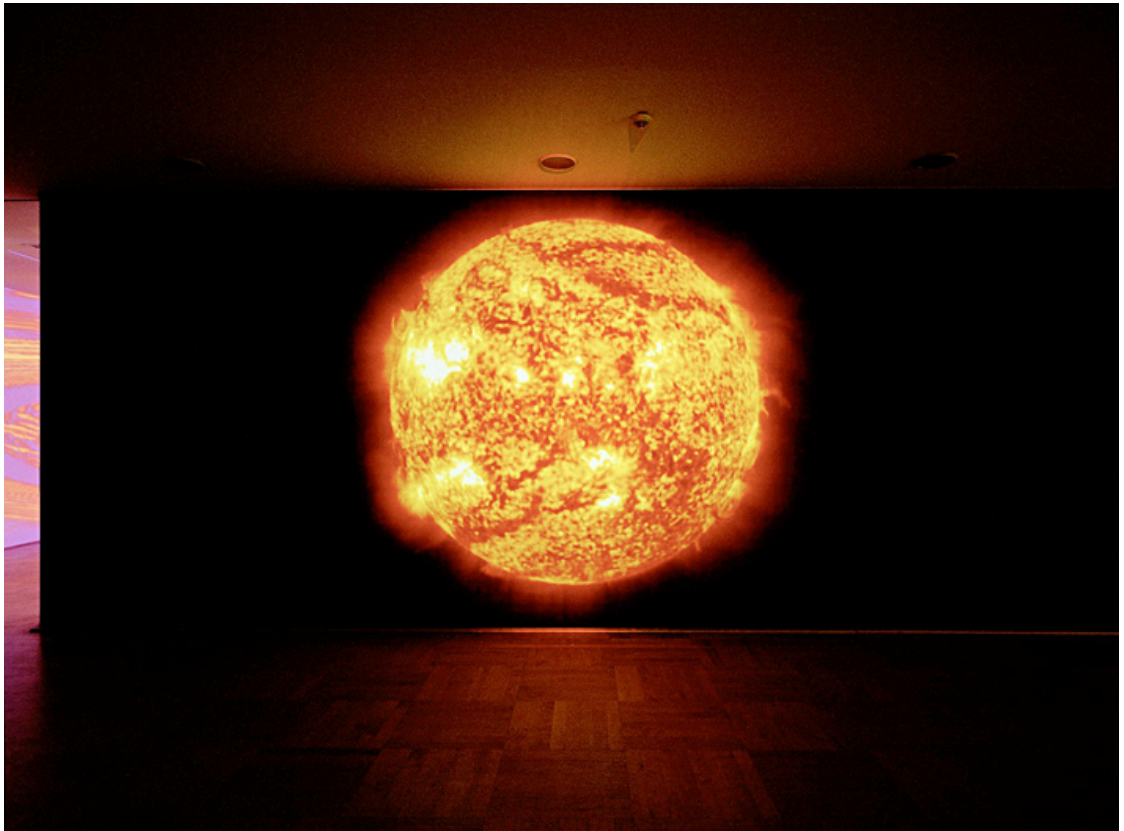


Abb. 49: „Silberpfeil“, Tiefseefisch *Argyropsalpis affinis*, copyright. Exponat in der Ausstellung WUNDER



Abb. 50: Julia Kissina (geb. 1966 in Kiew), „Ich sehe was, was du nicht siehst“, Fotografie, 2008. Exponat in der Ausstellung WUNDER



Abb. 51: Melanie Manchot (geb. London), „Walk (Square“, Performance. Eröffnungstag zur Ausstellung WUNDER

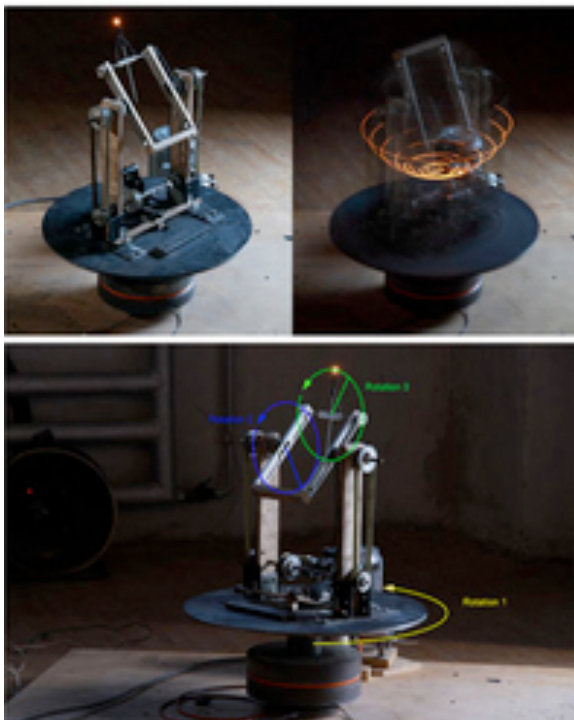


Abb. 52: Attila Gsörgö (geb. 1965 Ungarn). Projekt „Artistic Research“, The Media Lab Complex am MIT, USA und Siemens-Stiftung. Ausstellung bis 23.02.2011. (4 Abbildungen – diese u.nä.S.)

„Untitled (Dodeahedron = Icosahedron“, 1999. Maschine und Installation. Fotografische Dokumentation folgender Gegenstände: Eisenrahmen, Holzstücke, Holz, Schnüre Flaschenzugräder, elektrischer Motor



„Spherical vortex“ (dt.: Sphärische Wirbel), 1999. Fotografische Dokumentation folgender Gegenstände: Rotationsmaschine mit Glühbirne, rotierende Elemente, elektronisches Zubehör (1. Abbildung von 3)

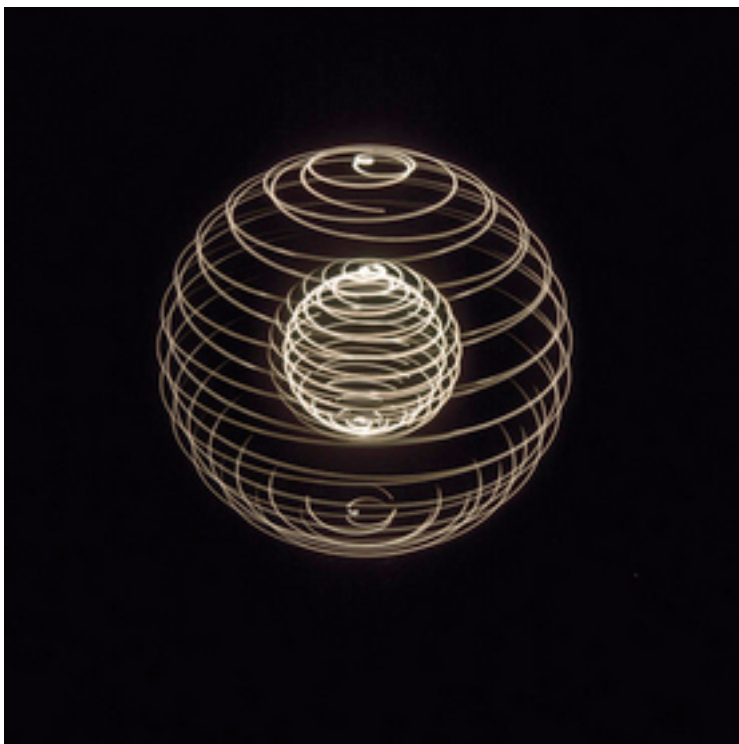




„Spherical vortex“ (dt.: Sphärische Wirbel), 1999. Fotografische Dokumentation folgender Gegenstände: Rotationsmaschine mit Glühbirne, rotierende Elemente, elektronisches Zubehör (2. Abbildung von 3)



„Spherical vortex“ (dt.: Sphärische Wirbel), 1999. Fotografische Dokumentation folgender Gegenstände: Rotationsmaschine mit Glühbirne, rotierende Elemente, elektronisches Zubehör (3. Abbildung von 3)



## **Literaturverzeichnis**

Artprice.com S.A. (Hg.) (2011): Kunstmarkt Tendenzen 2010. F-Saint-Romain-au-Mont-d'Or: Artprice.com

Artprice.com S.A. (Hg.) (03/2012): Art Market Trends 2011. F-Saint-Romain-au-Mont-d'Or: Artprice.com

Backhaus-Maul, Holger / Biedermann, Christiane / Nährlich, Stefan / Polterauer, Judith (Hg.) (2010, 2. aktualisierte, erw. Aufl.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage

Bayerische Motoren Werke AG (Hg.) (2002) Kunst am Automobil. Automobile Art. BMW Art Car Collection. München: BMW AG Öffentlichkeitsarbeit

Bayerische Motoren Werke AG (Hg.) (2010): CULTURE. München: BMW

Becker, M. Bettina (1994): Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. Motive, Chancen und Grenzen unternehmerischen Kunstengagements. Dissertation an der Universität / Gesamthochschule Kassel. Frankfurt am Main: Campus

Bentmann, Reinhard / Müller, Michael (1992): Die Villa als Herrschaftsarchitektur. Hamburg: EVA Europäische Verlagsanstalt

Berthoin Antal, Ariane / de la Iglesia, Roberto Gómez / Vives Almandoz, Miren (2011): TILLT EUROPE, Managing Artistic Interventions in Organisations: A Comparative Study of Programmes in Europe, 2nd edition, updated and expanded 2011. Gothenburg: Online publication

Bertram Ursula (Hg.) (2010): Innovation – wie geht das? Studium zur Kunst in außerkünstlerischen Feldern. Norderstedt: Books on Demand

Bertram, Ursula (Hg.) (2012): Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens. Bielefeld: transcript

Biehl-Missal, Brigitte (Mai 2011): Wirtschaftstästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen. Wiesbaden: Gabler

Blättel-Mink, Birgit (2006): Kompendium der Innovationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag

Blanke, Torsten (2002): Kunst im Unternehmen. Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung. Stuttgart: Klett Cotta

BMW Group (Hg.) (2008): Your mobile expectations. BMW H2r Project. Baden: Lars Müller Vlg.

- BMW Group (Hg.) (2010): CULTURE. München: Bayerische Motoren Werke
- Bogner, Alexander / Littig Beate / Menz, Wolfgang (Hrsg) (3. grundlgd. überarb. Aufl. 2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bonnet, Anne-Marie / Kopp-Schmidt, Gabriele (2010): Die Malerei der deutschen Renaissance. München: Schirmer-Mosel
- Bormann, Inka (2011): Zwischen Räume der Veränderung. Innovationen und ihr Transfer im Feld von Bildung und Erziehung. Wiesbaden: VS Verlag
- Brockhaus, Christoph (März 2011): The Haniel Collection. Tübingen: Wasmuth
- Bruhn, Manfred (2. Aufl. 1991): Sponsoring, Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. Frankfurt/Main/Wiesbaden: F.A.Z./Gabler
- Busch, Werner / Schmoock, Peter (1987): Kunst: Die Geschichte ihrer Funktionen. Weinheim/Berlin: Quadriga/Beltz
- Carlowitz, Hans Carl von (1713): Sylvicultura Oeconomica oder Haußwirthliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Leipzig.: Braun
- Cohen, W.M./Levinthal D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: Administrative Science Quaterly 35 (1)
- Conzen, Friedrich Georg / Salié, Olaf (2012): Corporate Collections. Köln: DAAB-Media
- Damus, Martin (2000): Kunst im 20. Jahrhundert. Von der transzendierenden zur affirmativen Moderne. Reinbeck b. Hamburg: Rowohlt
- Diekmann, Andreas (vollständig überarb. u. erw. Neuauflage 2008): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg: Rowohlt TB
- Domschke, Wolfgang / Scholl, Arnim (2008, 4. aktualisierte Aufl.): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht. Berlin: Springer
- Ebert, Hanna Marie (2005): Corporate Collections. Kunst als Kommunikationsinstrument in Unternehmen, Berlin: Institut für Museumskunde
- Edmundts, Ruth (2003): Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung. Berlin: Rhombus
- Ermert, Karl / Gnahs, Dieter / Siebert, Horst (Hg.) (2003): Kunst-Griffe. Wolfenbüttel: Bundesakademie für kulturelle Bildung
- Faltin, Günter (2010), Kopf schlägt Kapital. München: Hanser

Fett, Joshua (2000): Die Mehr-Wert-Strategie. Landsberg: MI-Verlag moderne industrie

Fiedler, Ute (2007): Sponsoring im Steuerrecht. München: GRIN

Flick, Uwe / von Kardorff, Ernst / Keupp, Heiner / von Rosenstiel, Lutz / Wolff, Stephan (Hg.) (2. Aufl. 1995): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz

Förster, Anja, Kreuz, Peter (2010): Nur Tote bleiben liegen. Entfesseln Sie das lebendige Potenzial in Ihrem Unternehmen. Frankfurt am Main: Campus

Friedrichsmeier, Helmut (2007): Fallstudien: Entwicklung und Einsatz von Fallstudien. Erfahrung und Best-Practice-Beispiele. Wien: Linde

Fuchs, Max (2008): Kultur Macht Sinn. Einführung in die Kulturtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Gatterer, Harry / Zehetner, Elisabeth (2009): Kreativität für Alle! Wie wir aus unseren Unternehmen mehr herausholen und warum wir Kreativitätspolitik brauchen. Wien: Ingenium

Gerbing, Chris (2010): Chancen, Möglichkeiten und Grenzen von Kunst im Unternehmen: Eine interdisziplinäre Studie am Beispiel „Kunstumzingelung“ von Otto Herbert Hajek an der Sparda-Bank in Stuttgart. Tübingen: Wasmuth

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (3. überarb. Aufl. 2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Götz, Heinrich (1999): Lateinisch-althochdeutsch-neuhochdeutsches Wörterbuch, S. 554. Berlin: Akademie

Grassi, Ernesto (1990): Kunst und Mythos. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Grasskamp, Walter (1998): Kunst und Geld: Szenen einer Mischehe. München: Beck

Grasskamp, Walter / Ulrich, Wolfgang (Hg. (2001): Mäzene, Stifter und Sponsoren. Ein Modell der Kulturförderung. Fünfzig Jahre Kulturkreis der deutschen Wirtschaft. Ostfildern: Hatje Cantz

Gronemeyer, Marianne (2000): Immer wieder neu und ewig das Gleiche – Innovationsfieber oder Wiederholungswahn. Darmstadt: Primus Verlag

Hauschildt, Jürgen (2007): Innovationsmanagement, 4. Auflage. München: Vahlen

Heinrichs, Werner (1997): Macht Kultur Gewinn? Kulturbetrieb zwischen Nutzen und Profit. Baden-Baden: Nomos

Heinze, Thomas, Hrsg (1999): Kulturfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership. Münster: LIT

Heinze, Thomas (2000): Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Heinze, Thomas / Lewinski-Reuter, Verena / Steimle, Kerstin (Hg.) (2009): Innovation durch Kommunikation. Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Helmes, Günter/Köster, Werner (Hg.): Texte zur Medientheorie. Stuttgart: Reclam 2002

Hofmann, Werner (2004): Die gespaltene Moderne. Aufsätze zur Kunst. München: CH Beck

Hutter, Michael (2010): Wertwechselstrom. Texte zu Kunst und Wirtschaft. Hamburg: Philo Fine Arts

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2003): Kultur.Kunst.Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

Jacobson, Marjory (1993): Kunst im Unternehmen. Frankfurt/New York: Campus

Jansen, Stephan A. / Schröter, Eckhard / Stehr, Nico (Hg.) (2009): Rationalität der Kreativität? Multidisziplinäre Beiträge zur Analyse der Produktion, Organisation und Bildung von Kreativität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kamnski, Sandra (2008): Die regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung. Dissertation, Universität Chemnitz

Kandinsky, Wassily (Originalausgabe 1912, revid. Neuauflage 2004): Über das Geistige in der Kunst. Insbesondere in der Malerei. Bern: Benteli

Kehnel, Annette (Hg.) (2010): Kredit und Vertrauen. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut

Kehrbaum, Tom (2009): Innovation als sozialer Prozess. Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag

Kittlausz, Viktor u.a. (Hg.) (2006): Kunst – Museum – Kontexte. Perspektiven der Kunst- und Kulturvermittlung. Bielefeld: transcript

Kössner, Brigitte (1995): Kunstsporing. Neue Initiativen der Wirtschaft für die Kunst. Wien: Signum

- Kotter, John (1996): *Leading Change*. Boston, Mass./USA: Harvard Business School Press
- Krakov, Anna (August 2011): *Perspektiven und Grenzen der Kunstförderung durch Unternehmen am Beispiel der Deutschen Bank*. München: Grin
- Kulturamt Jena (Hg.) (1997) *Kunst und Unternehmen. Das Beispiel Würth*. In: *Kunst–Raum–Perspektiven. Ansichten zur Kunst im öffentlichen Raum*. Jena: Städtische Museen
- Kulturfinanzbericht (2010). Wiesbaden/Bonn: Statistische Ämter des Bundes und der Länder
- Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (Hg.) (April 2010): *Unternehmerische Kulturförderung in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI*. Berlin: AKS
- Landesbank Hessen-Thüringen (Hg.) (2003): *Kunstgriffe Helaba*. Frankfurt am Main: Helaba
- Leber, Christina (2005): *Kunstsammlungen in deutschen Wirtschaftsunternehmen im Zeitraum zwischen 1965 und 2000*. Mainz, Univ., Dissertation
- Lewitzky, Uwe (2005): *Kunst für alle?* Bielefeld: transcript
- Lexikon-Institut Bertelsmann (1994): *Französisch-Deutsches-Wörterbuch*. Gütersloh: Bertelsmann Lexikon Verlag
- Liebs, Holger (Hg.) (2009): *Die Kunst, das Geld und die Krise*. Köln: Walter König
- Lippert, Werner (Hg.) (1990): *Corporate Collecting. Manager – Die neuen Medici*. Düsseldorf, Wien: ECON
- Lösel-Sauermann, Iris (1994): *Kunstförderung durch deutsche Unternehmen aus kunsthistorischer Sicht*. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Lotter, Wolf (2009): *Die kreative Revolution. Was kommt nach dem Industriekapitalismus?* Hamburg: Murmann
- Lüddemann, Stefan (2009): *Mit Kunst kommunizieren. Theorien, Strategien, Fallbeispiele*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Markowski, Marc / Wöbken, Hergen (Hg.) (2007): *oeconomenta. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos

- Maset, Pierangelo, u.a. (Hg.) (2006): Coporate Difference. Formate der Kunstvermittlung, Beitrag „Fortsetzung Kunstvermittlung“. Lüneburg: edition HYDE
- Mathy, Dietrich (2001): Kunst und Leben. Würzburg: Königshausen & Neumann
- Mayring, Philipp (10. Aufl. 2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz
- Meyer, Jörn-Axel (2004): Kunstförderung durch Unternehmen. Köln: Josef Eul
- Möhring, Wiebke / Schlütz, Daniela (2. überarb. Auflage 2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisnahe Einführung. Wiesbaden: VS-Verlag
- Neustadt, Jeanette (2011): Ökonomische Ästhetik und Markenkult. Reflexionen über das Phänomen Marke in der Gegenwartskunst. Bielefeld: tanscript
- Nickel, Rüdiger-Waldemar (05/2006): Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS. Wismar: Wismarer Diskussionspapiere, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft
- Nielsen, Henning Dam / Holm, Michael Juul (2009): Where do we go from here? Papers from the Louisiana Seminar. Humblebaek: Louisiana Museum of Modern Art
- Olbrich, Harald (Chefredakteur) (1996): Lexikon der Kunst, Bd. 4. München: dtv
- Peez, Georg (2001), Qualitative empirische Forschung in der Kunstpädagogik. Hannover: BDK
- Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt a. Main: F.A.Z.
- Porter, Michael E.: (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt a.M./New York: F.A.Z.
- Reuter, Verena / Lüddemann, Stefan (Hg.) (2008): Kulturmanagement der Zukunft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Riess, Birgit (2010): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung
- Rifkin, Jeremy (2010): Die empathische Zivilisation. Wege zu einem globalen Bewusstsein. Frankfurt am Main: Campus
- Rothauer, Doris (2005): Kreativität & Kapital: Kunst und Wirtschaft im Umbruch. Wien: Facultas
- Rothe, Christian (2001): Kultursponsoring und Image-Konstruktion.

Dissertation an der Fakultät für Philosophie, Pädagogik und Publizistik,  
Ruhr-Universität Bochum

Rückert-John, Jana (2013): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit: Perspektiven sozialen Wandels. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Rüger, Brian / Hannich, Frank (Hg.) (2010): Erfolgsfaktor Emotionalisierung. Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. Stuttgart: Schäfer-Poeschel

Schäfers, Eduard (2007): Die Kreativgesellschaft. Eine soziologische Untersuchung zur Zukunft der Gesellschaft. Göttingen: Cuvillier

Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“ (2007): Bundesdrucksache 16/7000. Berlin: Deutscher Bundestag

Schmidt, Sarah-Maria (2008): Unternehmen nutzen Kunst. Kunst als Kommunikationsmedium und Imageträger“. Diplomarbeit an der Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Sciences. Hamburg: Diplomatica

Schneider, Romana / Wang, Wilfried (1998): Moderne Architektur in Deutschland 1900-2000. Macht und Monument. Ostfildern: Hatje-Cantz

Scholpp, Hadumoth Radegundis (2004): Das Sehen als Medium menschlicher Bildungsprozesse. Dissertation Universität München 2001, veröffentlicht 2004 München: Herbert Utz

Schönfelder, Christoph (2009): Kunst als Optimierungsquelle für unternehmerisches Handeln. Soziologische Fallrekonstruktion zum Potenzial ästhetischer Erfahrung. Inaugural-Dissertation. Technische Universität, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Darmstadt

Schumpeter, Joseph (Nachdruck 2006, der 1. Aufl. von 1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Duncker & Humblot

Schütz, Mathias (2002): Ästhetik und unternehmerischer Erfolg. Essay auf Grundlage eines Vortrags auf der Jahresversammlung des Verbandes Österreichischer Wirtschaftsakademiker. Klagenfurt: Alpen-Adria-Universität

Schuzmacher-Chilla, Doris, u.a. (Hg.) (2011): Image und Imagination. Kunst und Kulturwissenschaft in der Gegenwart. Athena: Oberhausen

Schwaiger, Manfred (2002): Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Mitarbeitermotivation. 2. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrags des AKS / Arbeitskreis Kultursponsoring. Berlin: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. EFOplan, Heft 8. München: Ludwig-Maximilians-Universität

Schwaiger, Manfred (2006): Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Unternehmensreputation der Sponsoren. 4. Zwischenbericht über ein Projekt im Auftrag des AKS / Arbeitskreis Kultursponsoring. Berlin: Kulturkreis der deut-



schen Wirtschaft im BDI e.V. Erstellt an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Seitz, Bernhard (2002): Corporate Citizenship. Zwischen Idee und Geschäft. Marburg: Metropolis

Simanowski, Robert (2008): Digitale Medien in der Erlebnisgesellschaft. Kultur – Kunst – Utopien. Hamburg: Rohwolt

Sloterdijk, Peter (2007): Der ästhetische Imperativ. Hamburg: Philo & Philo Fine Arts | EVA

Sloterdijk, Peter (2011): Streß und Freiheit. Berlin: Suhrkamp

Stegmayr, Markus (März 2011): Kunst und Irritation. Hg. Johanna Zorn. Innsbruck: Studia

Steiner-Kogrina, Anastasia (2004): Auswirkungen des Sponsorings auf die Kundenbindung im Finanzdienstleistungsbereich. Eine empirische Studie. München, Univ., Diss.

Steiner-Kogrina, Anastasia / Schwaiger, Manfred (2003): Eine empirische Untersuchung der Wirkung des Kultursponsoring auf die Bindung von Bankkunden. EFOplan, Heft 16. München: Ludwig-Maximilians-Universität

Steinlechner-Marschner, Christiane (2008): Die Imagewirkung von Kunst- und Kulturevents. Wirkungsweisen und Erfolgsfaktoren im Event-Marketing kunstbranchenfremder Unternehmen. Wien: Linde

Stockhausen, Claudia (2008): Kunstförderung durch Unternehmen. Die Daimler Kunst Sammlung. Saarbrücken: VDM

Stollsteiner, Mariott (2008): Das A.R.T.-Prinzip. Vom Nutzen der Kunst im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler

Stowasser, Joseph M. (Aufl. 1994): Wien/München: Hölder-Pichler-Tempsky/Oldenbourg

Troschke, Max von (2004): Die Beziehungen von Unternehmen zur Kunst in Deutschland – Arten und Gründe der Kunstförderung, Östlich-Winkel: European Business School, International University Schloss Reichartshausen

Tyradellis, Daniel (Hrsg) (2011): Wunder: Ausstellung: Deichtorhallen Hamburg. Köln: Snoeck

van Bennisen, Silvia / Gludowacz, Irene / van Hagen, Susanne (2009): Kunst Global. Ostfildern: Hatje Cantz

Walter, Hans-Conrad / Nieuweboer, Eva (Hg.) (2010): Kulturmarken 2011. Jahrbuch für Kulturmarketing und Kultursponsoring. Berlin: Causales

Weber, Bianca Edda (2010): Kunst im Unternehmen: Ein Mehrwert in Zeiten des Wandels. Hamburg: Diplomica. Masterarbeit an der ESB Business School, Reutlingen

Wedell, Michael (2009): Die Bank in der Gesellschaft. Das Engagement der Dresdner Bank. Wiesbaden: Tre Torri

Wöbken, Hergen / Markowski, Mark (Hg.) (2007): oeconomenta. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft. Berlin: Kadmos

Zacher, Nicole (2003 ): Sponsoring. Möglichkeiten und Grenzen einer Form der Kulturfinanzierung. Norderstedt: Grin-Verlag

Zahner, Nina Tessa (2006): Die neuen Regeln der Kunst. Andy Warhol und der Umbau des Kunstbetriebs im 20. Jahrhundert. Frankfurt am Main/New York: Campus

Zdenek, Felix / Hentschel, Beate / Luckow, Dirk (Hg.) (2002): Art & Economy. Ausstellungskatalog der Deichtorhallen Hamburg. Ostfildern: Hatje Cantz