

**CARSTEN BAUMGARTH,
BERIT SANDBERG (HG.)**

**HANDBUCH
KUNST-UNTER-
NEHMENS-
KOOOPERATIONEN**

Aus:

Carsten Baumgarth, Berit Sandberg (Hg.)

Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen

Februar 2016, 476 Seiten, kart., zahlr. z.T. farb. Abb.,
39,99 €, ISBN 978-3-8376-3026-8

Kunst und Wirtschaft sind scheinbar gegensätzliche Welten. Dennoch oder gerade deshalb versuchen immer mehr Unternehmen, betrieblichen und marktlichen Herausforderungen mit Hilfe von Kunst zu begegnen. Dieses Handbuch zeigt, wie Künstler_innen Marken, Produkte und unternehmerische Kommunikation prägen, wie sie in das Personalmanagement und die Organisationsentwicklung eingreifen und Innovationsprozesse unterstützen. Es liefert einen Überblick über die Formen und den Nutzen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Künstler_innen und gibt Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Phasen des Kooperationsprozesses – von der Partnersuche bis zur Evaluation.

Carsten Baumgarth (Prof. Dr.) lehrt und forscht als Professor für Marketing, insbesondere Markenführung, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Berit Sandberg (Prof. Dr.) lehrt und forscht als Professorin für Public und Nonprofit-Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Weitere Informationen und Bestellung unter:
www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3026-8

Inhalt

Vorwort

Carsten Baumgarth/Berit Sandberg | 9

TEIL I: EINFÜHRUNG

Unternehmen und Künstler – Von der Koexistenz zur Kooperation

Berit Sandberg | 21

Was wir schon wissen – Stand der KUK-Forschung

Carsten Baumgarth | 49

TEIL II: BEZIEHUNGEN UND BARRIEREN ZWISCHEN KUNST UND UNTERNEHMEN

Ein bisschen dramatischer ist es schon – Skizzen über Organisation, Wirtschaft, ›Welt‹ und Gegenwart

Wolf Dieter Enkelmann | 83

What Business can learn from the Arts

Marija Skobe-Pilley/Giovanni Schiuma | 95

Creative Leadership – Führung als kreative Arbeit

Jörg Reckhenrich | 107

Das Unternehmen als Ressourcenquelle und Entwicklungsfeld – Kooperationsmotive von Künstlern

Berit Sandberg/Alexander Schirm | 121

Kooperationsbarrieren zwischen Unternehmen und Künstlern

Berit Sandberg | 133

TEIL III: AUSGEWÄHLTE SPIELARTEN VON KUNST-UNTERNEHMENS-KOOPERATIONEN

Markenführung mit Kunst – Berührungspunkte und Kollaborationen zweier Welten

Carsten Baumgarth | 155

Kunst im Auftrag der Gegenwart – Wirkungsfelder der Kunst im öffentlichen Raum

Martin Schönfeld | 173

Unternehmenstheater – Ein Blick aus der Praxis

Claudia Borowy | 187

Orchestrierte Führungskultur – Dirigieren & Führen

Gernot Schulz/Bettina Dornberg | 199

Kreativität als Kapital – Künstlerische Praxis in Organisationen

Jörg Reckhenrich/Peter Winkels | 215

TEIL IV: ERFOLGSBEISPIELE FÜR KUNST- UNTERNEHMENS-KOOPERATIONEN AUS DER PRAXIS

Sieben Fallstudien zu Kunst-Unternehmens-Kooperationen – Ein Überblick

Berit Sandberg | 233

Das 3x3-Projekt

Tanja Schirmacher/Linda Poimann/Berit Sandberg | 245

»Abenteuer Kultur« bei dm

Alexander Schirm/Berit Sandberg | 261

»Act Leadership – ein theaterbasiertes Trainingsformat für ImmobilienScout24

Nicole Lohrisch/Carsten Baumgarth | 271

Detecon International – »Art Works«

Alexander Schirm/Berit Sandberg | 283

Markenrelaunch und Positionierungskampagne der aixigo

Melanie Engelhardt/Linda Schwär/Carsten Baumgarth | 297

WARSTEINER Art Collection

Carsten Baumgarth/Marina Kaluza/Nicole Lohrisch | 307

BENEO-Lifestyle-Kampagne

Carsten Baumgarth/Hendrik Brunsen | 321

**TEIL V: MANAGEMENT VON
KUNST-UNTERNEHMENS-KOOPERATIONEN**

**Die richtigen Fragen stellen – Herausforderungen offenlegen,
Entwicklungen gestalten und Lösungen erproben**

Mirjam Strunk/Sandra Freygarten/Thomas Egelkamp | 337

Das Projekt planen – Mit agilen Methoden kreative Prozesse steuern

Thomas Sakschewski | 349

Die Partner suchen und finden – KUK-Plattformen als Impulsgeber

Carsten Baumgarth/Hendrik Brunsen/Nicole Lohrisch | 365

Die Künstler auswählen – Hilfsinstrumente bei der Künstlerauswahl

Lisa O'Connor-The | 389

**Den rechtlichen Rahmen setzen – Anforderungen
an die rechtliche Absicherung von Kunst-Unternehmens-Kooperationen**

Pascal Decker/Lara Conrads | 397

Den Prozess moderieren oder: Eine Aufforderung zum Tanz

Bernhard Zünkeler | 409

Das Projekt sinnvoll evaluieren – Chancen und Herausforderungen

Gesa Birnkraut | 425

TEIL VI: LEITFÄDEN FÜR KUNST-UNTERNEHMENS-KOOPERATIONEN

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

Carsten Baumgarth/Nicole Lohrisch/Sarah Bieleke | 443

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

Carsten Baumgarth/Nicole Lohrisch/Sarah Bieleke | 455

Autorinnen und Autoren | 465

Vorwort

Heute gilt nicht mehr nur »Wirtschaft fördert Kunst«, sondern zunehmend »Kunst fördert Wirtschaft«. Diese Grundaussage bildet den Ausgangspunkt des Handbuches Kunst-Unternehmens-Kooperationen. Dabei ist die Beschäftigung mit der Schnittstelle von Kunst und Unternehmen nicht neu: seit rund zwanzig Jahren lassen sich entsprechende Publikationen identifizieren. Trotz dieser mittlerweile umfangreichen Literatur sind explizite Kollaborationen zwischen Künstlern und Unternehmen zur Lösung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in der Unternehmenspraxis, in der Managementausbildung und in der Mainstream-Forschung bislang eher Ausnahmen als Normalität.

Ein Grund dafür könnte sein, dass dem Management von solchen Kooperationen zwischen zwei Welten – Kunst und Wirtschaft – bislang kaum Aufmerksamkeit geschenkt wurde und dadurch das Potenzial von solchen Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) kaum zur Entfaltung kommen kann, da es Defizite im Management dieser speziellen Kooperation gibt.

Das vorliegende Herausgeberwerk basiert maßgeblich auf dem Forschungsprojekt »Arts Push Business« (1.4.2013 bis 31.3.2015; www.arts-push-business.de), ist jedoch in erster Linie anwendungsorientiert ausgelegt. Es soll dazu beitragen, das Thema Kooperation stärker in kunstfernen Unternehmen wie auch in der Kreativwirtschaft zu verankern und das Management von KUKs zu professionalisieren. Die insgesamt 28 Beiträge liefern einen komprimierten und trotzdem vielfältigen Überblick über das facettenreiche und für manche Künstler und Manager immer noch exotische Thema der Zusammenarbeit von Künstlern und Unternehmen jenseits von Kunstsponsorship, Unternehmenssammlungen und Auftragsarbeiten.

Teil I führt mit einem Überblick über Erscheinungsformen von Kooperationen zwischen Unternehmen und Künstlern und der Dokumentation des Forschungsstandes in die Thematik ein.

Berit Sandberg zeigt in ihrem Beitrag »Unternehmen und Künstler – Von der Koexistenz zur Kooperation«, welche ökonomische, künstlerische und gesellschaftspolitische Relevanz die Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Unter-

nehmen hat und was solche Kooperationen von einer unternehmerischen Förderung der schönen Künste unterscheidet. Anhand zahlreicher Beispiele arbeitet sie die Definitionsmerkmale kunstbasierter Kooperationen im Allgemeinen und Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) im Besonderen heraus und ordnet die vier Kooperationstypen Förderung, Werkproduktion, Systemische Beratung und Wissenstransfer in ein Modell ein, das kunstbasierte Kooperationen als mehr oder weniger enge Beziehungen deutet.

Carsten Baumgarth skizziert in seinem Beitrag »Was wir schon wissen – Stand der KUK-Forschung« den aktuellen Forschungsstand. Neben einer Einordnung der KUK-Forschung in den größeren Kontext der Forschung zum Themenfeld Kunst und Unternehmen wird eine Literaturliste von 82 KUK-Quellen zeitlich, inhaltlich und methodisch ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass seit rund zwanzig Jahren zu dem Thema KUK publiziert wird, aber erst seit 2014 eine intensive Publikationstätigkeit feststellbar ist. Inhaltlich zeigt sich, dass sich die bisherige Forschung überwiegend mit den verschiedenen Spielarten auseinandergesetzt hat, hingegen Arbeiten zum Entstehen von KUKs und zur KUK-Evaluation relativ stiefmütterlich behandelt wurden. Methodisch lässt sich erkennen, dass die KUK-Forschung bislang nur relativ selten empirisch arbeitet und dabei die methodische Qualität insgesamt noch stark ausbaufähig ist.

Teil II, Beziehungen und Barrieren zwischen Kunst und Unternehmen, ist den Argumenten gewidmet, die Unternehmen bzw. Künstler motivieren KUK einzugehen, zeigt aber auch »Beziehungsprobleme« auf, die eine Annäherung der Akteure erschweren.

»Ein bisschen dramatischer ist es schon«, meint *Wolf Dieter Enkelmann*, der in seinen »Skizzen über Organisation, Wirtschaft, ›Welt‹ und Gegenwart« das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft aus einer philosophischen Perspektive beleuchtet. *Enkelmann* diskutiert die gegenseitige Durchdringung von Kunst und Wirtschaft und das Spannungsverhältnis, in dem sich die Systeme befinden. Er sieht Unternehmen als korporative Akteure, deren Wesen auf Ratio und Planung statt auf Beziehungen beruht. Kunst kann auf eine aufklärerische Weise das Unsichtbare, Intangible in Unternehmen sichtbar und das Rationale in Organisationen durch Transformation erfahrbar machen. Unternehmen können sich jedoch nur bedingt den ästhetischen Spielregeln der Kunst unterwerfen, und umgekehrt tötet die ökonomische Vereinnahmung die Kunst – zu groß sind die Unterschiede in der Systemlogik.

Marija Skobe-Pilley und *Giovanni Schiuma* führen in »What Business can learn from the Arts« aus, welchen Nutzen die Integration von Kunst in die Wirtschaft haben kann. Für die Unternehmen, denen zunehmend Kreativität und Innovationskraft abverlangt werden, kann Kunst zum Wissens- und Erfahrungsfundus werden, der jenseits des klassischen Management-Paradigmas rigider Steuerung und Kontrolle kreative Potenziale freisetzt, Organisationslernen unterstützt und damit letztlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Der Weg zur »kunstvollen Or-

ganisation« führt über verschiedene Formen kunstbasierten Lernens mit Lektionen in Wahrnehmung, Umgang mit Unsicherheit und anderen künstlerischen Kompetenzen. Die Autoren verweisen auf die Vorteile von Arts-based Learning, mahnen aber auch den bestehenden Forschungsbedarf an und zeigen einen Ansatz zum empirischen Nachweis der vermuteten Wirkungen.

Jörg Reckhenrich konzentriert sich in »Creative Leadership – Führung als kreative Arbeit« auf den Bereich der Organisations- und Personalentwicklung. Auch er plädiert für mehr künstlerisches Denken in Unternehmen und beschreibt Kreativität als erlernbare Haltung. Anhand von exemplarischen Werken aus bildender Kunst und Musik stellt Reckhenrich vier Dimensionen vor, die grundlegend für künstlerische Arbeit sind und Anstoß für eine kreative Haltung und agile Gestaltung von Prozessen im Unternehmen bieten: den Umgang mit Komplexität, das Orchestrieren von Kreativität, eine emotionale Verpflichtung zur Veränderung und den gesellschaftlichen Bezug des Handelns. Er erläutert die Bedeutung von Wahrnehmung, Glaubwürdigkeit, Lern- und Reflexionsbereitschaft und beschreibt, wie sich Planung mit Improvisation verknüpfen lässt und in schöpferische Beziehungen mündet.

In ihrem Beitrag »Das Unternehmen als Ressourcenquelle und Entwicklungsfeld« wechseln Berit Sandberg und Alexander Schirm die Perspektive und stellen »Kooperationsmotive von Künstlern« vor. Ihre Auswertung von Literatur und empirischem Sekundärmaterial greift die Frage auf, welchen Nutzen Künstler von der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben und welche Bedeutung dem Motiv der Einkommenserzielung zukommt. Dokumentiert sind überwiegend solche Beweggründe, die sich auf das künstlerische Schaffen beziehen. Unternehmenskooperationen erscheinen als persönliches Wachstums- und Entwicklungsfeld. Die Auseinandersetzung mit dem ungewohnten Arbeitsumfeld ist für Künstler Inspirationsquelle und reizvolle Herausforderung, die nicht nur den Zugang zu Ressourcen erschließt, sondern auch dem Kompetenzerwerb und der persönlichen künstlerischen Entwicklung dienen kann.

So vielfältig sich die potenziellen Vorteile für die Partner darstellen, so vielfältig sind auch die Ursachen, die Akteure aus Kunst und Wirtschaft von einer Kooperation abhalten können. »Kooperationsbarrieren zwischen Unternehmen und Künstlern« liegen, wie Berit Sandberg in ihrer empirisch fundierten Analyse zeigt, nicht nur in divergierenden Zielvorstellungen, sondern auch in den teilweise unterschiedlichen Wertvorstellungen und Handlungslogiken beider Systeme. Kooperationsnachteile, die Unternehmen wie Künstler von einer Zusammenarbeit abhalten können, resultieren vor allem aus Informationsdefiziten: fehlende Kontakte, das Problem der Passung von Problemstellung und künstlerischer Position und die mit dem angestrebten Ergebnis zwangsläufig verbundene Qualitätsunsicherheit sind mögliche Hindernisse. Offenheit und Vertrauen – Basis für jede erfolgreiche KUK – werden oft von Vorurteilen überlagert.

Teil III stellt eine Auswahl von Formaten vor, mit denen Unternehmen Kunst in Funktionsbereiche wie Marketing, Organisation und Personalwesen integrieren können.

Carsten Baumgarth diskutiert in seinem Beitrag »Markenführung mit Kunst – Berührungspunkte und Kollaborationen zweier Welten« das Potenzial von Kunst für das extern orientierte KUK-Feld Markenführung. Aufbauend auf einem historischen Überblick zu den Berührungspunkten von Marke und Kunst leitet *Baumgarth* fünf Potenziale von Kunst für die Markenführung ab: Inspiration und Kreativität, Ästhetik und Schönheit, Aufmerksamkeit, Imagetransfer sowie Verknappung. Diese werden mithilfe von Beispielen erläutert und abschließend den Feldern der Markenführung zugeordnet.

Martin Schönfeld widmet sich in seinem Beitrag »Kunst im Auftrag der Gegenwart« den von der Wirtschaft vergleichsweise selten genutzten »Wirkungsfeldern der Kunst im öffentlichen Raum«, welche für Künstler nicht zuletzt aufgrund ihrer gesellschaftlichen Relevanz ein interessantes Arbeitsfeld darstellt. *Schönfeld* präsentiert sechs Beispiele aus dem öffentlichen Sektor, an denen deutlich wird, wie Kunst auf soziale und gesellschaftliche Zusammenhänge von Institutionen einzuwirken vermag und welches Potenzial die Platzierung von Kunstwerken innerhalb von Gebäuden bzw. als »Kunst am Bau« auch für die Wirtschaft entfalten könnte. Ausgehend vom rechtlichen Rahmen für die künstlerische Gestaltung bei staatlichen Baumaßnahmen schlägt *Schönfeld* privaten Auftraggebern den Wettbewerb als zuverlässigen Mechanismus für eine Auswahl qualitativ hochwertiger Werke vor.

Der Beitrag »Unternehmenstheater – Ein Blick aus der Praxis« von *Claudia Borowy* behandelt theaterbasierte Interventionen im Kontext von Organisations-, Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie der Marken-Kommunikation. Es sind Trainingsformate, die nach Auffassung der Autorin weniger als Kunstform denn als Beratungsansatz bzw. als Dienstleistung einzuordnen sind. *Borowy* stellt die unterschiedlichen Interventionsformate und methodischen Ansätze vor, darunter inszenierte und improvisierte Spielszenen, eLearning-Anwendungen und Konzepte wie »Mitarbeiter-« und Forumtheater. Je nach Anlass, Zielsetzung und Anwendungsbereich wird Unternehmenstheater für Groß- und Kleingruppen kundenspezifisch entwickelt. Daraus ergibt sich für die Umsetzung solcher Projekte ein bestimmter Arbeitsprozess von der Selektion, Beauftragung und Briefing über Konzeption und Umsetzung bis hin zur Evaluation.

Gernot Schulz und *Bettina Dornberg* greifen mit dem Trainingskonzept »Dirigieren & Führen« eine andere KUK-Spielart aus der Personal- und Führungskräfteentwicklung auf: einen Ansatz, der auf eine »Orchestrierte Führungskultur« abzielt. *Schulz* und *Dornberg* begreifen Führung als Form von Kommunikation und schlagen die Brücke zum Dirigieren als Form nonverbaler Kommunikation, die nur mit sensibler Wahrnehmung, Emotionalität und Authentizität gelingt. Im Rahmen ihrer Seminare gehen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern in die Rolle des Dirigenten. Dieses sinnliche, mit unmittelbarem Feedback verbundene Er-

lebnis soll durch die Selbst- und Fremdwahrnehmung des eigenen Führungsstils die Persönlichkeitskompetenzen der Teilnehmer stärken, es soll Veränderungs- und Teambildungsprozesse anregen. Im abschließenden Interview berichtet eine Top-Managerin, wie der Ansatz ihren Führungsstil beeinflusst hat.

In »Kreativität als Kapital – Künstlerische Praxis in Organisationen« beschreiben *Jörg Reckhenrich* und *Peter Winkels*, wie organisationale Fragestellungen für die Beteiligten im künstlerischen Prozess sichtbar und emotional erfahrbar werden. Kunstbasierte Methoden bieten eine Möglichkeit der Reflexion, in der die Situation eines Unternehmens und ihre Prozessabläufe deutlich werden, wenn die Coaches systematisch auf das kreative Potenzial der Teilnehmer zurückgreifen. Entlang von vier Formaten – der dialogischen Betrachtung eines Gemäldes, dem Bau einer Murmelbahn, der Umsetzung von Werten in eine Skulptur und der Zusammenarbeit in einer unternehmensbezogenen Filmproduktion – erläutern die Autoren Ansätze künstlerischer Interventionen in der Organisationsentwicklung und ihre Anwendung auf Themenbereiche wie Teambuilding und Leitbildentwicklung.

Teil IV des Bandes stellt sieben Fallbeispiele für erfolgreiche, teilweise preisgekrönte KUKs vor, die verschiedene Kooperationsanlässe und Spielarten von KUKs, aber auch deren Nutzen und immanente Herausforderungen illustrieren. Den »sieben Fallstudien zu Kunst-Unternehmens-Kooperationen« ist »ein Überblick« vorangestellt, der die Fälle kurz vorstellt und ihre Besonderheiten vergleichend zusammenfasst. Das 3x3-Projekt ist ein temporärer Mini-Think Tank aus Unternehmensvertretern und Künstlern, der für unterschiedliche strategische und operative betriebliche Problemstellungen angesetzt wird. »Abenteuer Kultur« bei *dm* ist wie »Act Leadership« bei *ImmobilienScout24* eine Form des Unternehmens-theaters, das in diesen Fällen in der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird. Die Intervention »Art Works« bei *Detecon International* bespielt die Räume des Unternehmens mit bildender Kunst und verfolgt eine Mischung aus marketing- und personalbezogenen Zielen. Die »Art Collection« der Brauerei *WARSTEINER* ist ein Beispiel für künstlerische Produktgestaltung, während der »Markenrelaunch« von *aixigo* und die »Lifestyle-Kampagne« von *BENEO* in der (Unternehmens-)kommunikation angesiedelt sind.

Die Beiträge in **Teil V** loten Besonderheiten des Managements von KUKs aus, thematisieren Herausforderungen und geben Handlungsempfehlungen. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Künstlern wird entlang wesentlicher Schritte beleuchtet, die die Partner vollziehen, wobei die einzelnen Phasen nicht zwingend in der Reihenfolge ablaufen, in der sie hier präsentiert werden: Situationsanalyse, Zielformulierung, Aufgabenklärung, Projektplanung, Partnersuche und -auswahl, rechtliche Rahmung, Koordination der Umsetzung und schließlich die Evaluation.

Mirjam Strunk, Sandra Freygarten und Thomas Egelkamp machen den Auftakt, indem sie im Sinne eines künstlerischen Zugangs zu Interventionen in Unternehmen zunächst »die richtigen Fragen stellen« und dann »Herausforderungen offenlegen, Entwicklungen gestalten und Lösungen erproben«. Sie betrachten die Klärung des offenen oder verdeckten Anliegens eines Unternehmens und der Zielsetzung der Kooperation als künstlerischen Prozess. Aus der Zusammenarbeit entsteht ein »Produkt«, das auf den Arbeitsalltag der Unternehmensangehörigen übertragen werden kann. Die Autoren strukturieren die Entwicklung und Durchführung künstlerischer Interventionen in drei Prozessphasen – Anliegen-/Auftragsklärung und Konzeptentwicklung, Prozessgestaltung, Reflexion –, formulieren zu jeder Phase Leitfragen und illustrieren den Ablauf mit anonymisierten Praxisbeispielen.

Der Beitrag »Das Projekt planen – Mit agilen Methoden kreative Prozesse steuern« führt in das Projektmanagement von KUKs ein. Ausgehend von methodischen Grundlagen und innovativen Ansätzen für die Projektarbeit erläutert *Thomas Sakschewski*, wie man »mit agilen Methoden kreative Prozesse steuern« kann. *Sakschewski* erklärt, warum kreative Prozesse in Unternehmen eine Projektorganisation brauchen, und macht dabei u.a. deutlich, dass dem Projektmanagement eine wichtige Übersetzungsfunktion zwischen Unternehmensvertretern und Künstlern bzw. zwischen künstlerischen Repräsentationen und Organisationssprache zukommt. Er benennt Anforderungen an ein erfolgreiches KUK-Projektmanagement bzw. Kompetenzen der verantwortlichen Akteure und empfiehlt für KUKs mit offenen Aufgabenstellungen Instrumente eines agilen, d.h. ebenso schlanken wie flexiblen Projektmanagements.

Carsten Baumgarth, Hendrik Brunsen und Nicole Lohrisch präsentieren in ihrem Beitrag »Die Partner suchen und finden – KUK-Plattformen als Impulsgeber« das Konzept einer institutionalisierten Plattform, die Künstler und Unternehmen zusammenbringt. Dazu werden zunächst sechs verschiedene idealtypische Formen von KUK-Plattformen abgeleitet, beschrieben und durch reale Beispiel erläutert. Diese sechs Typen werden anschließend beurteilt, wobei diese Beurteilung auch die Einschätzung von Managern und Künstlern integriert. Die mehrdimensionale Evaluation zeigt u.a., dass es nicht die »optimale« KUK-Plattform gibt und dass der Abbau von Wissensdefiziten auf Künstler- und Unternehmensseite ein zentraler Baustein einer erfolgreichen KUK-Plattform sein sollte.

Lisa O'Connor-The widmet sich auf der Grundlage ihrer Erfahrungen mit der Arbeit in einer vermittelnden Agentur dem Prozessschritt »Die Künstler auswählen – Hilfsinstrumente bei der Künstlerauswahl«. Sie benennt die Kriterien, nach denen Künstler in Kooperationen eingebunden werden, und erläutert, wer sich für welche Aufgabenstellung eignet. *O'Connor-The* empfiehlt, die Auswahlkriterien situationsbezogen zu entwickeln und aus den Formen und Zielen der Zusammenarbeit abzuleiten und zeigt Optionen auf, mit denen Unternehmen den Ablauf des Auswahlprozesses bedarfsgerecht variieren können. Über Hinweise zur internen und externen Kommunikation und zum rechtlichen Rahmen

der Auswahl hinaus liefert sie eine komprimierte Checkliste für ein Briefing, an der sich Unternehmen bei der Künstlerauswahl orientieren können.

Mit ihrem Beitrag »Den rechtlichen Rahmen setzen« vertiefen *Pascal Decker* und *Lara Conrads* juristische Aspekte von KUKs. Sie formulieren »Anforderungen an die rechtliche Absicherung von Kunst-Unternehmens-Kooperationen« und weisen auf Aspekte hin, die problematisch sein können und bei der Ausgestaltung von Kooperationsverträgen im Interesse beider Parteien tunlichst berücksichtigt werden sollten. Vertragsrechtliche Fragen betreffen Rechte und Pflichten der Kooperationspartner in unterschiedlichen Konstellationen. Die Autoren erläutern Aspekte, die beim Abschluss von Werkverträgen zu bedenken sind, wie Honoraranspruch, Urheberrecht, Nutzungsrechte und Gewährleistung, und beschreiben wesentliche Komponenten von Dienstverträgen mit Künstlern. Ein besonderes Rechtsgebiet ist die Beteiligung unternehmensnaher Stiftungen als Partner oder Katalysatoren von KUKs.

Bernhard Zünkel überschreibt seinen Essay zum Thema »Den Prozess moderieren« mit »Eine Aufforderung zum Tanz«. Er geht der Frage nach, unter welchen Bedingungen tragfähige Verbindungen zwischen Kunst und Wirtschaft gelingen und welche Motive für die beteiligten Akteure handlungsleitend sein sollten. Unter der Prämisse, dass Kunst mehr sein sollte als ein dekorativer Zusatz, macht er Unternehmen und Künstler zu neugierigen Tanzpartnern, die in offenen Systemen agieren und mit Unplanbarem umgehen können. Die Umsetzung einer KUK vollzieht sich in einem strukturierten und zugleich offenen Prozess, der zielorientiert ist, aber Raum für Zufälle lässt. Sie braucht einen Mittler, der diesen Prozess moderiert. *Zünkel* berichtet, welche Rollen und Aufgaben ein solcher Intermediär übernimmt und welchen Anforderungen und Erwartungen er dabei begegnet.

Gesa Birnkraut bringt die KUK in ihrem Beitrag »Das Projekt sinnvoll evaluieren – Chancen und Herausforderungen« quasi zum Abschluss. Sie klärt, was im Zusammenhang mit KUKs unter Evaluation zu verstehen ist, welche Funktionen und Dimensionen die abschließende Bewertung der Kooperation hat und welche Modelle und Instrumente geeignet sind, die Wirkung künstlerischer Interventionen zu messen. *Birnkraut* macht dabei deutlich, welche Herausforderung darin liegt, sich künstlerischem Handeln mit betriebswirtschaftlichen Verfahren zu nähern. Sie stellt geeignete Modelle und Instrumente vor und illustriert die Zielsetzung von KUK-Evaluationen mit passenden Kriterien am Beispiel von zwei Fallstudien aus Teil IV dieses Handbuchs.

Teil VI fasst wesentliche Aspekte von KUKs in pragmatischer Weise mithilfe von zwei Checklisten zusammen. Dazu präsentieren *Carsten Baumgarth*, *Nicole Lohrisch* und *Sarah Bieleke* jeweils eine Checkliste für Unternehmen und für Künstler, die beide durch Diskussionen mit Unternehmensvertretern bzw. Künstlern auf Verständlichkeit und Nützlichkeit überprüft wurden.

Dieses Herausgeberwerk thematisiert Zusammenarbeit und basiert selbst auf vielfältigen Kollaborationen. Zunächst danken wir dem *Institut für angewandte Forschung (IFAF Berlin, www.ifaf-berlin.de)* für die finanzielle Förderung des Forschungsprojektes »Arts Push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen als Motor für Wirtschaft und Kunst« und des vorliegenden Handbuchs. Für interessante Einblicke, Gespräche und gemeinsame Aktionen danken wir unseren Partnern in diesem Forschungsprojekt: *Verein Berliner Künstler (VBK), Kunst in den Gerichtshöfen, inszenio – Agentur für szenische Kommunikation* und *Berliner Gaswerke AG (GASAG)*. Darüber hinaus danken wir allen Gesprächspartnern aus der Wirtschaft und der Kunstszene, die uns interessante Einblicke in ihre eigenen KUK-Projekte und ihre Einschätzungen zu KUKs ermöglicht haben.

Wir danken allen wissenschaftlichen Mitarbeitern und studentischen Hilfskräften unseres Forschungsteams an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, die das Forschungsprojekt und die vorliegende Buchpublikation tatkräftig unterstützt haben. *Sarah Bieleke, Hendrik Brunsen, Melanie Engelhardt, Antje Hering, Sandra Klautzsch, Nicole Lohrisch, Linda Poimann, Alexander Schirm, Tanja Schirmacher, Linda Schwär* und *Özlem Yildiz* haben durch inhaltliche Beiträge, Workshop-Organisation, Interviews, Korrekturlesen, Unterstützung der Pop-up-Ausstellung »Farbrausch trifft RAL 4010« und formale Überarbeitung der Beiträge alle einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen des Forschungsprojektes sowie zum Entstehen dieses Handbuchs geleistet.

Unser Dank geht auch an den Verlag *transcript*, für die Bereitschaft das Handbuch zu verlegen, und besonders an *Anke Poppen* für die angenehme Zusammenarbeit.

Nicht zuletzt danken wir allen Autoren dieses Handbuchs, die trotz hoher beruflicher Belastung und eigener Projekte die Zeit gefunden haben, uns wertvolle und bereichernde Beiträge zur Verfügung zu stellen.

Wir hoffen nun, dass sich die Arbeit aller Beteiligten, die in diesem Buchprojekt steckt, für Sie als Leserin und Leser¹ auszahlt und das Buch dazu beiträgt, dass in Zukunft mehr und vor allem professioneller gemanagte KUKs zum Nutzen von Unternehmen UND Künstlern entstehen.

Aktuelle Informationen zu diesem Buch und zum Forschungsprojekt finden Sie auch unter:

www.arts-push-business.de

1 | Im vorliegenden Handbuch wird bei der Personenbezeichnung die jeweils gängige (männliche oder weibliche) Form gewählt. Dies soll keineswegs eine Diskriminierung von Frauen und/oder Männern darstellen, sondern die Lesbarkeit des Textes erhöhen.

Wir freuen uns jetzt schon darauf, Sie, lieber Leser, entweder persönlich oder virtuell zu treffen, um über das Thema KUK mit Ihnen zu diskutieren. Nun wünschen wir Ihnen aber erst einmal eine spannende und anregende Lektüre und viele Impulse für Ihre künstlerische, wirtschaftliche oder forschende Tätigkeit.

Berlin, im August 2015
Carsten Baumgarth und Berit Sandberg