



Dialog von Michael Weisser mit  
Helga Stattler und Karin Wolf  
Institut für Kunst und Wirtschaft, Wien

Sehr geehrter Herr Weisser,  
das Thema »Künstlerisches Denken« ist für uns von großem Interesse, daher sind wir an einem Dialog sehr interessiert. Es geht uns aber weniger um »die Kunst« oder »die Kunstwerke«, sondern um die Persönlichkeit der Künstler und deren besondere Art und Fähigkeit, zu beobachten, zu denken, zu handeln, zu intervenieren, zu reflektieren, aber auch Gemeinsamkeiten zu entdecken.  
Mit herzlichen Grüßen aus dem verregneten Wien  
Helga Stattler

*Liebe Frau Stattler,  
eigentlich hatte ich vor, Ihnen lediglich ein paar Fragen zu stellen, um Ihre Antworten als Zitate in meinen Text zu stellen, doch einige Stichworte in Ihrer Antwort und besonders Ihr Web-Beitrag »Die Schatztruhe öffnen«  
([kunstundwirtschaft.wordpress.com](http://kunstundwirtschaft.wordpress.com) vom 21.7.2015) lassen mich einen anderen Vorschlag machen.  
Ich möchte im alchemistischen Sinn auf den »Spirit« von Fragen kommen, die sich mir stellen, und ich habe den Eindruck, dass hier ebenfalls Ihre Ambition liegt. Mir geht es nicht um ein »Wichtig-und-schön-Reden«, sondern um eine kritische Annäherung an die Welt, wie ich sie erlebe.  
Die Welt wird von Menschen gemacht, von ihren Anlagen, ihren Determinationen, ihren Erfahrungen, ihrer Motivation und ihren Visionen.  
Vor diesem Hintergrund habe ich mir Ihre Biografie [www.veranstaltungsdesign.com/team-profil/stattler\\_helga.pdf](http://www.veranstaltungsdesign.com/team-profil/stattler_helga.pdf) heruntergeladen, um auf Stichworte zu kommen, die Sie beschreiben. Diese sind: Studium der Industriebetriebslehre, Wirtschaftsförderungsinstitut, Public Relations, Produktmanagerin, Managementtrainings –, all dies unter den Schwerpunkten Führung, Kommunikation, Philosophie und Gesellschaftspolitik. Wenn ich Ihren Weg richtig interpretierte, dann verbleiben Sie als gelernte Industriekauffrau nicht in der Wirtschaft und bei den Menschen im Unternehmen, sondern blicken über den Tellerrand hinaus in die Zukunft und suchen nach den Kräften, die diese Zukunft bestimmen. Dabei schreiben Sie den Künstlern und ihrer Art zu denken und zu handeln offensichtlich eine besondere Bedeutung zu, und das ist eine interessante Schnittmenge, die ich bei uns sehe.*

*Meine erste Frage an Sie lautet: Welche »Hoffnung« setzen Sie in die mögliche Wirkung von »Kunst«, besser in die Wirkung von Künstlern, mit ihrer speziellen Art zu denken und zu handeln, mit ihrer Intention, einen Über-Blick (Supervision) zu gewinnen und ihren Möglichkeiten, konkret gestaltend in die Gesellschaft (auch in Wirtschaft und Wissenschaft) einzugreifen?*

*Es freut sich auf ihre Antwort*

*Michael Weisser*

Lieber Herr Weisser,

nach kurzer Überlegung und Abstimmung mit meiner Partnerin im Institut für Kunst und Wirtschaft, Frau Karin Wolf, der Gründerin und Geschäftsführerin der Instituts für Kulturkonzepte [www.kulturkonzepte.at](http://www.kulturkonzepte.at), starten wir den Versuch dieses spannenden Diskurses.

Zunächst zu meinem Lebenslauf: Das Schlüsseljahr, in und ab dem ich Künstlern und ihrer Art zu denken und zu handeln eine besondere Bedeutung zuschreibe, war das Jahr 1998. Bis dahin war ich mit meiner langjährigen Erfahrung als Managerin, Trainerin und Beraterin überzeugt davon, die besten Methoden zu kennen, um Organisationen und Führungskräfte zu verstehen und entsprechend intervenieren zu können.

Mit Künstlern zusammenzuarbeiten war am Anfang eher irritierend, hat sogar Ängste ausgelöst, wir könnten einen Auftrag verlieren. Die Fragen der Künstler waren so anders, so schräg, ich fand den Sinn nicht gleich heraus. Es dauerte eine Weile, bis sie mich inspirierten, die »Wirklichkeit« anders zu sehen, bis ich selbst zu neuen Fragen gefunden habe, die offensichtlich den Gesprächspartnern hilfreich sind, etwas zu denken, was sie vorher nicht gedacht – oder zumindest nicht ausgesprochen haben.

Und damit bin ich schon bei Ihrer Frage und unserer »Hoffnung«. Wenn der Schritt von der Irritation zur Inspiration auch in Organisationen gelingt, dann entsteht *Neues* in dem Sinn, dass es vorher nicht da war: eine offene Atmosphäre, Selbstbewusstsein, neue Perspektiven, eine neue Qualität der Kooperation, vielleicht auch neue Dienstleistungen oder Produkte für das Unternehmen.

Künstler tragen mit ihrem unverfälschten, offenen und kritischen Blick dazu bei, Routinen und Selbstverständlichkeiten infrage zu stellen und Impulse zu neuen Denk- und Verhaltensweisen zu geben. Der renommierte Organisationsberater Edgar Schein von der Sloan School am MIT argumentiert: »Art and artists stimulate us to see more, hear more, and experience more of what is going on within us and around us.« (E.Schein, 2001, The role of art and the artist. Reflections 2(4):81-83).

Auch für die Wirkung künstlerischer Impulse in die Wissenschaft und in die Gesellschaft gibt es bereits überzeugende Beispiele: das Ars Electronica Center in Oberösterreich [www.aec.at/about/de](http://www.aec.at/about/de), die Projekte des CERN [arts.web.cern.ch](http://arts.web.cern.ch) – um nur zwei zu nennen.

Kann die Gesellschaft wirklich einen so großen Teil des Potenzials von Künstlern ungenutzt lassen? Und – auch das ist unsere Hoffnung – das sind alles Projekte und Ereignisse, bei denen die Künstler profitieren: sie werden sichtbar, sie werden respektiert, ihre künstlerische Arbeit wird gefragt, und sie können auch Geld damit verdienen.

Gerade heute früh beim Frühstück habe ich im österreichischen Radiosender Ö1 einen Bericht über den Ort Gmünd im Kärntner Liesertal mit 2600 Einwohnern gehört. 1991 begann eine Initiative, die diese Kleinstadt in eine international bekannte Künstlerstadt verwandelt hat. Am Anfang war die Bevölkerung wenig begeistert, aber der Glaube an das große Konzept und der Mut, es zu verwirklichen, hat alles verändert. Die Revitalisierung ist gelungen, die Stadt ist belebt, jährlich

kommen 125.000 Besucher, die Wertschöpfung und die Lebensqualität sind gestiegen. Es gibt Künstlerateliers, Galerien, das Haus des Staunens, ... Und das alles in einer wirtschaftlichen schwierigen Region. [www.stadtgmueend.at](http://www.stadtgmueend.at)  
Nun habe ich noch einen interessanten Abend vor mir. Im Theater TAG in Wien in der Gumpendorferstraße <http://dastag.at> stellen sich die Kultursprecher von sechs Parteien mit ihrem jeweiligen Kulturprogramm der Diskussion. In einer Woche wird in Wien nämlich gewählt!  
Mit besten Grüßen  
Helga Stattler

*Liebe Frau Stattler, liebe Frau Wolf!*

*Bevor ich auf Ihre Mail eingehe, möchte ich zum besseren Verständnis meiner Ausgangspositionen noch ein paar Informationen zu meinem Hintergrund geben. Mein aktuelles Forschungsprojekt über »das künstlerische Denken und seinen möglichen Einfluss auf Wirtschaft und Wissenschaft« wurde durch einen Diskurs ausgelöst, den ich seit Monaten mit Prof. Dr. Urban, dem Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Schmalkalden, führe. Prof. Urban, der neben seiner Institutsleitung auch noch an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Informatik lehrt, hat 2010 die erste deutsche »empirische Studie zur Akzeptanz von QR-Codes« durchgeführt und arbeitet gerade, angeregt durch unseren aktuellen Diskurs, an einer Aktualisierung dieser Studie. Unsere beiden Sichtweisen sind extrem verschieden und doch gibt es interessante Schnittmengen, über die wir uns austauschen.*

*Das Thema »QR-Code« ist von besonderem Interesse für mich, weil der QR in idealer Weise eine Brücke zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Kunst schlägt. Von japanischen Wissenschaftlern als Auftragsprojekt für die Wirtschaft entwickelt, in der Wirtschaft mit großem Erfolg angewandt und mittlerweile weltweit verbreitet, ist dieser Code nicht nur eine Funktion der ökonomischen Optimierung, sondern trägt in seiner Erscheinung als bildhaftes Zeichen auch ästhetische Dimensionen. Die Ästhetik des QR-Codes, seine Bedeutung als digitales Zeichen des beginnenden 21. Jahrhunderts, seine unendlich reichenden Variationen und seine außergewöhnliche Funktion vernetzend zu wirken, machen neugierig.*

*Da ich in der Kunst arbeite, möchte ich mit Bezug auf diese Perspektive einen Blick hinter die Kulissen der Wirkung von Kunst werfen. Hinter die Kulissen sehen meint, über herrschende Vorurteile hinweg springen und abseits der fest eingefahrenen Wege nach inspirativem Charakter von Kunst im Leben suchen. Bei dieser Suche sehe ich meine eigene Arbeit als Bewegung zwischen »trial and error«, bin also nicht Suchender mit festem Standpunkt, sondern selbst Teil der Suche.*

*Dieser Weg wird allgemein erschwert durch die Hoffnung, die man als Kunstmachender seinem Arbeitsfeld gerne zuschreibt. Was man mit Ambition macht, muss zwangsläufig richtig, wichtig und wertvoll sein. Aber: Ist das wirklich so? Bei der Diskussion um Kunst geht es allgemein immer um die Hoffnung, in der Kunst im weitesten Sinn eine engagierte Kraft für die Verbesserung des Lebens gefunden zu haben. Bei den vielen positiven Wirkungen, die man der Kunst zuschreiben kann, sehe ich »die Hoffnung« an erster Stelle. Kunst gehört nicht zu den Kernleistungen unserer Daseinsvorsorge, dennoch wurde und wird sie als essenzieller Teil der kulturellen Ausprägung bewertet.*

*Kunst hebt aus dem grauen Alltag heraus, sie trägt den Eigenwert der Ästhetik, soll die Welt und uns darin schöner machen, soll die Fähigkeit zur Wahrnehmung fördern, soll zum Nachdenken anregen, Kritik üben, zur Erheiterung und Unterhaltung beitragen. Sie soll aufwerten, bilden, an Vergangenes erinnern, Zukünftiges andeuten, Jetziges miteinander verbinden und in jeder Weise die*

*Kreativität als nachwachsende Ressource fördern. Im zweiten Brief »über die ästhetische Erziehung des Menschen« verfasste Johann Christoph Friedrich von Schiller gegen Ende der französischen Revolution im Jahr 1795 die Aussage, »denn die Kunst ist eine Tochter der Freiheit«. Hinter diesem, bis heute gern zitierten Aphorismus steckt die Erfahrung und Überzeugung, dass Kunst im Dienst von Mäzenen ihre Freiheit verliert und zur Ware wird. Erst in ihrer Freiheit (sprich Unabhängigkeit) ist Kunst nicht korrumpierbar und kann souverän wirken.*

*Bei diesem hohen Anspruch lebt Kunst bis heute im Widerspruch, auch wirtschaftlich als Beruf seine Macher ernähren zu können. Diese Zwickmühle wird vermeintlich durch Verdrängung gelöst, indem über geschäftliche Details und wirtschaftliche Strategien zumindest offiziell nicht gesprochen wird. Wenn wir über kulturelle Konzepte, deren Umsetzung und deren Vermittlung diskutieren und im künstlerischen Denken einen gesellschaftlichen Wert sehen, dürfen wir den wirtschaftlichen Hintergrund, auf dem Kunst entsteht, nicht ausklammern, denn wirtschaftliches Denken ist Teil unseres Denkens schlechthin geworden.*

*Wenn Sie die Aussage treffen, »Künstler tragen mit ihrem unverfälschten, offenen und kritischen Blick dazu bei, Routinen und Selbstverständlichkeiten infrage zu stellen und Impulse zu neuen Denk- und Verhaltensweisen zu geben«, dann möchte ich bei aller Sympathie für dieses Statement doch kritisch fragen: Unter welchen Bedingungen ist diese Freiheit überhaupt in ein Handeln und in ein Kunstwerk (welcher Erscheinung auch immer) umzusetzen?*

*Im Jahr 2014 hatte ich mich auf Einladung des Fachbereichs Kunst an der Universität Erfurt in einem Blockseminar mit dieser spannenden Frage beschäftigt und den Studierenden exemplarische Kunstprojekte aus meiner Praxis mit neuen Medien vorgestellt. Ein Schwerpunkt war dabei die Entwicklung von Fragen (als Schlüssel zum Leben). Überaus bemerkenswert war, dass die Teilnehmer die meisten Fragen zu ihren Lebensbedingungen und Lebensperspektiven und damit zur Wechselwirkung von Kunst und Leben stellten. Sie fragten nach meiner eigenen Lebensgestaltung, nach meinem Verhältnis zur Freiheit, nach meiner Auffassung von Glauben und Wissen und nach meiner Einstellung zum Tod. Kunst war also im Wesentlichen eine Methode, möglichst inhaltsreich und sinnvoll zu leben!*

*Ein Künstler, der einen Auftrag erhält, lebt normalerweise unter dem Druck der Erwartung seines Auftraggebers. Das Werk soll schön sein. Das wird hinlänglich von der Kunst erwartet. Es soll gefällig und anmutig sein, es soll sich in die räumliche Umgebung einpassen, den Wert und den Status des Ortes heben und den Auftraggeber als kulturell ambitioniert ausweisen. Ich lese diese Kriterien mehr oder minder verdeckt oder offen formuliert in mehr oder minder allen Ausschreibungen über Kunst am Bau. Welcher Auftraggeber ist so großzügig und weitblickend und souverän, ein »offenes Werk« in Auftrag zu geben? Oder ein kritisches Werk anzunehmen?*

*Sie beschreiben in Ihrer Mail interessanterweise einen Fernsehbericht über die Initiative im Ort Gmünd im Kärntner Liesertal, eine Initiative, »die diese Kleinstadt in eine international bekannte Künstlerstadt verwandelt hat«. In Folge dieser Aktion wurde die Stadt revitalisiert, die Lebensqualität ist gestiegen und es hat sich eine interessante Wertschöpfung durch diese Attraktion ergeben. Zusammen mit Ihnen sehe ich die Wirkung dieser Aktion für den Ort und für die Region erst einmal positiv. Aber wir sind unter dieser spontanen Sicht unserer Ambition bereits derart voll Zufriedenheit und Hoffnung für die Kunst, dass einer der Hintergründe für den Erfolg der »Künstlerstadt Gmünd« verschleiert bleibt und sich erst einmal der Kritik entzieht. Meine Analyse des Gmünder Modells: Es hat Sinn für eine Stadt oder Region mit erlebniswertem, kulturellem oder natürlichem Umfeld diese Qualitäten werbend hervorzuheben, um Touristen anzusprechen, den regionalen Einzelhandel zu fördern*

oder um Ansiedlung von Wirtschaft und Zuzug neuer Einwohner anzuregen. Wenn es viele Künstler vor Ort gibt, ist es sinnvoll, diese Ateliers, Galerien, Ausstellungen, Veranstaltungen besonders zu betonen und daraus ein möglichst wirkungsvolles Imagekonzept auf der Basis einer lebendigen Kultur zu entwickeln. So entstand die »Künstlerstadt Gmünd« und dieses Attribut geht konkret ein in die Selbstdarstellung und ist Hauptthema der Tourismuswerbung.

Auf seiner Website (10/2015) verweist die Stadtgemeinde Gmünd auf ein vielfältiges Kulturangebot: »Ausstellungen, Museen, Skulpturengärten, Künstlerateliers und unzählige Galerien bieten Kunst und Kultur für jedes Alter und jeden Geschmack. Und abends wählen Sie aus dem umfangreichsten Veranstaltungsangebot Oberkärntens. Die Künstlerstadt freut sich auf Ihren Besuch!«

Richten wir das Augenmerk auf ein wichtiges Detail, mit dem sich die Stadt Gmünd über den regionalen Kunsthumus hinaus ausdrücklich international positioniert. Auf der Website heißt es: »Das Artists-in-residence-Programm für bildende Künstler im Internationalen Gastatelier Maltator nimmt in der Künstlerstadt Gmünd einen besonderen Stellenwert ein. Auf Einladung der Kulturinitiative Gmünd haben seit 1993 über 60 Künstler aus aller Welt die Möglichkeit genutzt, hier, inmitten der historischen Altstadt, in der einzigartigen Atmosphäre eines mittelalterlichen Torhauses, zwei Monate zu verbringen, hier zu arbeiten und auszustellen.« Das klingt großzügig, spannend, weitsichtig und für Kunst und Stadt in gleicher Weise sehr ambitioniert. Erst im Detail erkennen wir, was die »Kulturinitiative Gmünd« wirklich bietet; das sind: zwei Monate kostenfreies Wohnen im Gastatelier Maltator, Herausgabe eines achtseitigen Kataloges im Format A5, Organisation einer Ausstellung am Ende des Aufenthalts und Zurverfügungstellung eines Mobiltelefons mit einem Guthaben von 20 Euro. Nicht zu vergessen: man bietet zusätzlich noch »nach Maßgabe der Möglichkeit Freikarten für diverse Kulturveranstaltungen im Ort«.

Nachfolgend kommt aber die Einschränkung des Angebotes: »Lebensunterhalt, Reisekosten, Krankenversicherung und Künstlermaterial müssen vom/von der Gastkünstler/in selbst getragen und organisiert werden.«

Die Stadtgemeinde erhält also de facto für die Zurverfügungstellung von einem circa 50 Quadratmeter großen Wohnraum und drei kleinen Arbeitsräumen die zweimonatige (!) Präsenz eines Künstlers, der für seine kompletten Reisekosten und seine Spesen vor Ort selbst aufkommen muss.

Leider gibt es am Ende noch einen »Haken«: »Im Gegenzug erhält der Kulturverein ein Werk des/der Gastkünstlers(in), das während seines/ihrer Gastaufenthaltes in Gmünd entstanden ist.«

Wie sieht bei diesen Fakten die Ökonomie eines »Artist in residence« in Gmünd aus? Er muss die Unterhaltungskosten an seinem Wohnort weiterhin bezahlen, dazu seine Reise hin und zurück. Er erhält in Gmünd kostenfreies Wohnen, aber ohne Verpflegung. Welchen Wert repräsentiert »das Programm« konkret in Zahlen?

Die Übernachtung: »Bed & Breakfast« in der nur zwei Minuten vom historischen Zentrum von Gmünd entfernten, malerischen »Pension Alte Mühle« kostet 45 Euro, das sind (ohne Mengenrabatt) 2.745 Euro in zwei Monaten, und das sogar inklusive Frühstück!

Der Arbeitslohn: Ein normaler Handwerker schreibt einen Stundenlohn über mindestens 45 Euro. Bei nur 5 Stunden Arbeit pro Tag erhält er 225 Euro pro Tag, das sind rund 4.500 Euro brutto pro Monat und 9.000 Euro für zwei Monate. Der »Artist in residence« dagegen erhält keinen Lohn für seine Präsenz als Bereicherung der örtlichen Kulturszene!

Interessant ist, dass Gmünd in seinem »Artist-in-residence«-Programm sogar ausdrücklich auf »ausländische Gastkünstler« verweist, das zeigt die hohe

*Bedeutung des internationalen Flairs. Kein Hinweis findet sich jedoch zur Übernahme der in diesem Fall sicherlich besonders hohen Reisekosten. Am Ende vom »internationalen Gastatelier« erwartet die Stadtgemeinde noch »im Gegenzug« für ihre Leistung ein materielles Werk vom Künstler (natürlich als Geschenk). Rechnet man fair Aufwand gegen Aufwand, so müsste dieses Werk in der Höhe der Kosten für einen Handwerker mit mindestens einem Monatslohn von 4.500 Euro abgegolten werden, wenn man dem Künstler den zweiten Monat als Urlaub im schönen Kärntener Land unterstellt.*

*Diese Rechnung mag kleinteilig sein, aber sie ist Realität und dabei geht es nicht allein um einen materiellen Wert für Arbeitszeit in Euro pro Stunde Arbeit, sondern auch um die wichtige Wertschätzung!*

*Man kann das Projekt natürlich auch ganz anders sehen, nämlich als großzügige Einladung eines Künstlers, die schöne Stadt Gmünd kennenzulernen, interessante Menschen zu treffen und eigentlich »Urlaub« dort zu machen. Dann allerdings ist jegliche künstlerische Arbeit vor Ort und überhaupt ein Freizeitvergnügen, eine persönliche Freude und Bereicherung.*

*Die »Künstlerstadt Gmünd« ist nur ein exemplarisches Beispiel, die Praxis der Übervorteilung jedoch gilt fast überall!*

*Die immaterielle Wertschätzung für Künstler ist dann immer besonders hoch, wenn sich ein Veranstalter mit Kunst schmücken will. Allein der offiziell eingeführte Begriff »Künstlerstadt Gmünd« zeigt, was die Gemeinde betreibt, nämlich die Aufwertung ihrer Marke (und das sage ich jetzt ganz ungeschminkt) auf Kosten derjenigen, die diese Marke mit ihrer Leistung schaffen.*

*Jedes Hotel, jedes Café, jedes Restaurant und jedes Ladengeschäft in Gmünd verdient definitiv (!) am positiven Image des Ortes, an den Touristen und zweifach sogar an der Leistung und dem Konsum seiner eigentlichen Werbeträger, der Künstler. Was aber bleibt für die, die für das Image, die Marke, die Alleinstellung des Ortes arbeiten? Es bleibt die Hoffnung auf einen Verkauf, die Hoffnung auf ein Bekanntwerden, die Hoffnung auf einen interessanten Kontakt, die Hoffnung auf einen Erfolg im Morgen oder im Übermorgen. Versprechen gibt es viele – gesichert im Hier und Jetzt ist aber nichts. Dafür würde kein Handwerker, nicht einmal ein Handlanger arbeiten. Und spätestens jetzt, nach dem Blick hinter die Kulissen wird deutlich: Das ist definitiv kein fairer Deal!*

*Es mag nach diesen Ausführungen den Eindruck erwecken, als sei ich von unserem Thema abgekommen, doch das ist nicht der Fall. Wenn man das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft im praktischen Lebensalltag betrachtet, dann erkenne ich (leider fast immer) eine deutliche »Ausbeutung« der Kunst zugunsten der Wirtschaft. Natürlich ist es das Lebensprinzip von Business, einen möglichst hohen Profit zu machen, einen Vorteil wahrzunehmen, das Gefälle von Angebot und Nachfrage zu nutzen – in diesem Fall liegt der Vorteil in der schlechten ökonomischen Lage der Kunst, auf die man im Zweifel verzichten kann – nicht aber auf den Klempner, der das defekte Wasserrohr dichten muss.*

*Wie sehen Sie meine Kritik und welche Erfahrung haben Sie bei Ihren praxisnahen Kursen und Lehrgängen über die Teilnehmer gemacht?*

*Wie kamen Sie zur Verbindung von Wirtschaft und Kunst? Sie erwähnten das »Schlüsseljahr 1998«. Da haben Sie mit Künstlern zusammengearbeitet und nachhaltige, positive Erfahrungen gemacht. Welcher Art waren diese Erfahrungen? Ging es um einen Vortrag, ein Gespräch oder um ein spezielles Projekt, also um einen gemeinsamen Arbeitsprozess?*

*Sie kommen aus der Wirtschaft, was ist der Hintergrund Ihrer Kollegin Wolf? Und: Wie kam es zur Gründung des »Instituts für Kulturkonzepte« in Wien? Wie kann man sich Ihre Arbeit vorstellen?*

*Mit freundlichem Gruß verbleibe ich  
Michael Weisser*

Lieber Herr Weisser,  
zunächst stimme ich in vielen Punkten zur Rolle der Kunst mit Ihnen überein. Ob Kunst ihre Freiheit verliert und zur Ware wird, wenn sie durch Mäzenatentum gefördert wird, ist wohl im Einzelfall zu entscheiden. Wenn Sie »im Dienst von Mäzenen« schreiben, so klingt das mehr nach gesteuerter als geförderter Kunst. Mäzene haben zu manchen Zeiten auch dazu beigetragen, Künstlern ihre künstlerische Freiheit und gesellschaftliche Anerkennung zu sichern. Als Kunstwissenschaftler kennen Sie sich da sicher gut aus.  
Sie fragen, unter welchen Bedingungen die künstlerische Freiheit bei unserer Arbeit in ein Handeln und ein Kunstwerk (welcher Erscheinung auch immer) umzusetzen ist. Wenn wir mit Künstlerinnen und Künstlern zusammenarbeiten, dann sehen wir es als unsere Aufgabe, als Intermediäre dafür zu sorgen, dass sie ihre künstlerischen Methoden einsetzen und nach ihrer Überzeugung vorgehen können. Das beginnt bereits bei der Klärung der Zielsetzung, denn künstlerische Interventionen sind »ergebnisoffen«. Das Ziel ist immer eine Verbesserung der bestehenden Situation. Welche Intervention vom Künstler gesetzt und was wirklich erreicht wird, entwickelt sich im Prozess und das erleben alle Beteiligten unmittelbar – und die meisten berichteten über ein unerwartetes und überraschendes Ergebnis.  
Wir begleiten den Prozess, gestalten die Reflexionsphasen und kümmern uns darum, dass die Projekte professionell ablaufen, Missverständnisse und Konflikte geklärt und die Ergebnisse nachhaltig gesichert werden.  
Zu unserer Aufgabe gehört es auch, den Vertrag mit dem Kunden zu schließen und das Budget zu sichern. Die Künstler erhalten ihr Honorar vom Institut für Kunst und Wirtschaft. Wir kalkulieren für Künstler die gleichen Tagessätze wie beim Einsatz von Beratern.  
Zum Satz »Das Werk soll schön sein«. Werke, die im Rahmen einer künstlerischen Intervention entstehen (was nicht immer der Fall ist), sind keine Dekorationsobjekte. Sie entstehen gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in ihnen spiegelt sich der Veränderungsprozess, der gemeinsam erlebt wurde. Wenn Sie die Praxisbeispiele im Blog [kunstundwirtschaft.wordpress.com](http://kunstundwirtschaft.wordpress.com) wie »Eine kreative Bibliothek als Kommunikationsmedium« oder »Nachhaltiges Kunstprojekt der Gaulhofer Industrieholding« lesen, dann wird das ganz klar. Ich schrieb dort am 11. Juni 2012:  
»Der Konzeptkünstler Werner Reiterer realisierte 2012 für Gaulhofer ein Projekt mit dem Titel ›Dicke Luft‹. Er befragte die Mitarbeiter, was sie an persönlichen Gedanken, Empfindungen und Gefühlen täglich in die Arbeit mitbringen. Mehr als 100 Begriffe wurden ihm genannt, von Wissen, Neugierde, Freude, Sinn, Poesie bis Herzblut, Schweiß und Wutausbruch. Reiterer ›füllte‹ diese emotionalen Grundstoffe in Leergebinde aus dem Produktionsalltag des Unternehmens, wie Dosen, Kübel und Fässer. Die Gebinde wurden beschriftet und mit Gebrauchsanleitungen versehen. Für ›50 Liter Ehrgeiz‹ lautet die Anweisung zum Beispiel: ›Missbrauch strafbar! Bei Überdosierung Missgunst‹. Bei ›Emotionen‹ heißt es: ›Nicht mit anderen Produkten mischen, Explosionsgefahr‹. Jeder Mitarbeiter konnte die Gebinde im Firmenareal an passenden Orten verteilen. So steht ein großes Fass, das laut Label ›Mutters Rat‹ beinhaltet, neben einer Werkmaschine, ein Kübel ›Kontaktarmut‹ vor einer Bürotüre. Noch heute fragen Mitarbeitende: ›Wo ist die Dose Geniestreiche?‹ oder ›Wer hat gerade den Kübel Ärger?‹, um sie an einer passenden Stelle deponieren zu können. Eine nachhaltige

Botschaft, nicht nur das materielle Funktionieren der Mitarbeiter anzuerkennen, sondern auch ihre Emotionen und Werthaltungen wahrzunehmen. «

Die Künstlerstadt Gmünd habe ich als Beispiel für Veränderungen in der Gesellschaft durch Kunst genannt. Dass das dort passiert ist, und sich vor allem die Beziehung der Bewohner zu Kunst und Künstlern verändert hat, ist wohl unbestritten. Sie greifen nun das Thema der Lebensbedingungen von Künstlern auf. Einer meiner Söhne ist bildender Künstler, damit sind auch zahlreiche Künstler in unserem Freundeskreis, der Künstlerpool des Instituts zählt sechzehn Künstler – ich kenne also die Lebensläufe von Künstlern. Und in denen finden Sie immer zu Beginn eine Liste an Stipendien, Wettbewerben, Residenzen etc. Meine Erfahrung ist, dass diese als Investition und als Chancen gesehen werden. Es sind die Lern- und Wanderjahre, selbst zur eigenen Arbeitsweise zu finden, andere Künstler und deren Arbeit kennenzulernen, Kontakte zu knüpfen, in ersten Ausstellungen vertreten zu sein, eigene Kataloge zu haben – wie soll das sonst geschehen? Ich wünsche mir auch, dass das besser honoriert wird, verhandeln kann ich das nur bei den eigenen Projekten.

Inwieweit die Künstler im Beispiel Gmünd »ausgebeutet« wurden oder die ihnen zustehende Wertschätzung erfahren haben, kann ich nur aus Zahlen nicht herauslesen. Warum sich ein Künstler dafür bewirbt, welche Erwartungen er hat und ob sie erfüllt wurden, kann man wohl nur in einem persönlichen Gespräch herausbekommen.

Da schließe ich nun meine Frage an: Da Sie offensichtlich überzeugt sind, dass Künstler von der Wirtschaft meist ausgenutzt werden, welche Konsequenz ziehen Sie daraus?

Kurz noch zu Ihren anderen Fragen. Schlüsseljahr 1998: Ich habe acht Jahre mit Künstlern eng zusammengearbeitet. Wir haben für Organisationen und Unternehmen (vom Handelsbetrieb mit 50 Mitarbeitern bis zum Konzern mit 20.000 Beschäftigten) Theaterprojekte entwickelt und auf die Bühne gestellt sowie Theaterworkshops und firmeninterne Trainings durchgeführt.

Meine Kollegin Karin Wolf hat das Institut für Kulturkonzepte vor 20 Jahren in Wien und 10 Jahren in Hamburg (mit Gesa Birnkraut) gegründet, heuer ist also ein Jubiläumsjahr. Aus diesem Anlass ist ein Sonderheft der Zeitschrift »KM Kultur und Management« im Dialog des Kulturmanagement Networks erschienen (Nr. 106 Oktober 2015). [www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

Das Institut für Kulturkonzepte ist das größte Weiterbildungsinstitut für Kulturmanagement in Österreich. Das umfangreiche Arbeitsprogramm des Instituts sieht man am besten auf der Homepage. [www.kulturkonzepte.at](http://www.kulturkonzepte.at)

Mit herzlichen Grüßen

Helga Stattler

*Liebe Frau Stattler, liebe Frau Wolf!*

*Unterscheiden möchte ich eingangs zwischen den klassischen »Mäzenen«, die Kunst, aber auch wissenschaftliche Forschung ohne direkte (!) Gegenleistung gefördert haben und den späteren und heutigen »Sponsoren«, die klare Ansprüche an Gegenleistungen stellen.*

*In der Geschichte kann man im Fall der Mäzene auf die Familie der Medici im italienischen Florenz verweisen, die bereits im 15. Jahrhundert Kunst fördernd tätig waren. Solches Engagement wohlhabender Kaufleute basierte auf den Vorbildern der Kirche, des Adels und der mittelalterlichen Königshäuser, für die Kunst der Ausdruck von Reichtum und Macht war, die im Schöngest und Prunk ihren höchsten Ausdruck fanden. Mit der Aufklärung erstarkte das wirtschaftlich selbstständige Bürgertum und die Zeiten der großen Banken und Industriellen setzte ein, die sich in*



*Konkurrenz und Abgrenzung zum Adel mit den schönen Künsten umgaben. Der Hagener Bankierssohn Karl-Ernst Osthaus kann als Prototyp eines solchen Mäzens gesehen werden. Mit seinem »Folkwang-Gedanken« formulierte er die Idee, dass Kunst und Leben versöhnbar seien. Aus dieser Idee wurde 1899 das Folkwang-Museum und 1901 folgte die Gründung der Folkwang-Malschule, der 1902 das Kunstmuseum mit seiner naturwissenschaftliche Sammlung folgte.*

*Als Förderer von Kunst und Wissenschaft brachte Osthaus 1894 sein Engagement mit den patriotischen Worten zum Ausdruck: »Dass mir die Möglichkeit und Begabung zuteilwurde, einen Umschwung im künstlerischen Leben und Schaffen herbeizuführen, macht es mir zur heiligen Pflicht, mit völliger Hintansetzung meiner selbst dem Vaterlande zu dienen.«*

*Von diesem Mäzenatentum grenzt sich deutlich das Sponsoring ab, das man in heutiger Zeit antrifft. Während der fördernde Mäzen wohlhabende Privatperson war, ist der Sponsor ab dem 20. Jahrhundert meist in der Vorstandsetage eines Wirtschaftsunternehmens als Kapitalgesellschaft zu finden. Aufgabe des Unternehmens ist es, Gewinne zu erwirtschaften und Dividende an seine Teilhaber auszuschütten, demnach hat jegliches Engagement aufgrund dieser Zielsetzung die Funktion, Teil des Wirtschaftsprozesses zu sein. Der Sponsor fördert also mit einer Erwartung, die zumeist vertraglich fixiert ist. Im Klartext bezahlt der Sponsor für den Transfer des positiven Images von Kunst oder Kultur und ist deshalb so erpicht darauf, selbst auf kleinen Ausstellungskatalogen möglichst prägnant sein Logo zu finden.*

*Ich habe absolut nichts gegen Sponsoring als Win-win-Situation, aber für mich ist es nicht redlich, wenn großmundig die Kunstförderung als Gnadenakt verkündet wird, wenn es sich Wahrheit um Werbung und Marketing handelt. Meine Wahrnehmung ist durch jahrelange Tätigkeit als Vorsitzender, Landes- und Bundesdelegierter des Verbandes Bildender Künstler in Köln und Bonn geschärft und noch heute finde ich in vielen Ausschreibungen die Tendenz, sich die kreativen Leistungen von Kunst unter dem Deckmantel der Förderung doch letztlich nur möglichst billig anzueignen. Da finde ich Ihr Konzept der Honorierung von Künstlern zu gleichen Tagessätzen wie beim Einsatz von Beratern sinnvoll und fair.*

*Das Studium Ihres Blogs [kunstundwirtschaft.wordpress.com](http://kunstundwirtschaft.wordpress.com) eröffnet überhaupt interessante Einblicke in Ihre Projekte, Arbeitsweisen und Erfolge, bei denen nicht von außen kommend ein Kunstberater bunte Bilder an die Wände hängt, sondern wo von innen heraus in der Atmosphäre der Unternehmenskultur moderierend agiert wird.*

*In Ihrer Mail stoße ich in diesem Zusammenhang auf Ihre Frage, welche Konsequenzen ich aus meiner Erfahrung ziehe, dass Künstler von der Wirtschaft meist ausgenutzt werden.*

*Mir liegt daran, in so einer Diskussion über das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft darauf hinzuweisen, dass sehr oft mit falschen Karten gespielt wird. Für mich ziehe ich die Konsequenz, dass ich mir Ausschreibungen und Verträge sehr genau ansehe. Im Lauf der Zeit gewinnt man ein Gefühl, wo Wertschätzung entgegengebracht wird und wo versucht wird zu übervorteilen. Das Problem, über das wir sprechen, sehe ich nicht persönlich, sondern ganz generell und es begegnet mir ständig.*

*So komme ich auf die Künstlerstadt Gmünd zurück. Selbstverständlich kann ich Ihre Argumente nachvollziehen, dass Künstler auch Erfahrungen machen müssen, dass sie gewissermaßen trainieren müssen, dass es Sinn hat, Stipendien und Reisen in den Biografien aufzulisten. Aber hier geht es mit der Stadt Gmünd nicht um einen kleinen Verlag oder eine kleine Galerie, sondern um einen wirtschaftlich potenten Partner, der die heimische Wirtschaft mit einem Imagetransfer aufwertet und fördert.*

*Mir fällt das Ungleichgewicht auf zwischen den Konditionen der kommenden Künstler und dem daraus resultierenden Vorteil der Region. Die Künstler sind ja nicht einmal wirklich »eingeladen«. Sie zahlen vielmehr einen Großteil der Kosten selber. Nun könnte man argumentieren, im schönen Gmünd machen die ja eigentlich Urlaub. Dann degradiert man aber die Kunst zur Freizeitmalerei. Oder man kann sagen: Wer sich in seiner Bio mit dem Namen »Künstlerstadt Gmünd« schmücken will, der muss sich das eben etwas kosten lassen.*

*Das Problem liegt in der generell wirtschaftlich angespannten Situation der Künstler. Hier ist eine engagierte Berufsgruppe, die zur Selbstausbeutung neigt, die moderat sein muss, weil es zu wenig Stellen, zu wenig Arbeitsangebote und letztlich zu wenig Käufer gibt, um auswählen oder gar absagen zu können.*

*Zu dem Problem, auf welche Weise Städte und deren Wirtschaftsförderergesellschaften die Künste als Schatzkiste voll Ideen ansehen, aus denen man sich möglichst kostenneutral bedienen kann, liefert gerade im Herbst 2015 die Hansestadt Bremen.*

*Die Ausschreibung »Was fällt dir eigentlich ein?« kommt ganz jovial daher. In Anzeigen und auf Plakatwänden wird naiv gefragt: »Was hast du vor? Eine neue Firma, ein neues Produkt, ein Konzept, ein Event?« Es ist die Rede von »Gewinnern«, denen »Preisgelder« und »professionelle Unterstützung« von Bremens großen Marken und Firmen winken. Unter [ideenfuerbremen.de](http://ideenfuerbremen.de) ist zu lesen: »Im Rahmen des Wettbewerbs ›Ideen für Bremen‹ suchen wir frische Konzepte, Produkte, Geschäftsideen und Innovationen, die die Menschen gerne an Bremen denken lassen, mit Bremen verbinden oder nach Bremen locken. Deine Idee leistet das? Dann unterstützen wir dich – mit unserer Erfahrung, unseren Kontakten, unseren Möglichkeiten und auch mit Geld.«*

*Das klingt cool und ist abgefasst in der Diktion der umworbenen Kreativindustrie und der darin mitarbeitenden Künstler. Aber welche Interessen stehen wirklich hinter so einer Kampagne?*

*Es drängt sich bei diesem Konzept geradezu auf: Hier geht es im großen Stil um kostenfreie Abschöpfung von neuen Trends und von speziellen Ideen, denn jeder, der sich beteiligt, muss seine Karten offen auf den Tisch legen. Das muss nicht Intention sein, aber dieses Risiko liegt auf der Hand. Wer schaut sich die eingereichten Ideen an? Wer lässt sich davon schon vor einer Jurierung inspirieren oder inspiriert folgend seine Entwicklungsabteilung, das Marketing, die Werbeagentur? Bei speziellen Formen von Kunst besonders im Bereich der neuen, digitalen Medien geht es im Kern um das Konzept, um »die Idee«.*

*Künstlerisch-kreatives Denken und Wirtschaft stehen in einem spannenden, aber zugleich auch spannungsreichen Verhältnis. Insoweit bietet Ihr Institut als Fair-Play-Partner zwischen Wirtschaft und Kunst eine gute Anregung, das Problem der Übervorteilung des Schwachen durch den Starken zu vermeiden.*

*Sie haben diesen Aspekt Ihrer Arbeit schon angedeutet; können Sie noch etwas ausführlicher beschreiben, wie Sie neben den performativen und damit flüchtigen Leistungen ihres Teams tragfähige Ideen für nachhaltige Dienstleistungen und neue Produkte »schützen«?*

*Auch wäre es interessant, darüber nachzudenken, wie Sie Künstler gezielt in Neuentwicklungen einbinden und diesen Prozess moderieren – falls Sie das nicht schon gemacht haben. Gibt es Erfahrungen?*

*Mit freundlichem Gruß verbleibe ich*

*Michael Weisser*

Lieber Herr Weisser,

Sie haben recht, das Mäzenatentum, das Sie beschreiben, gibt es nicht mehr. Es gibt aber weltweit Persönlichkeiten der Wirtschaft, die in Kunst und Kultur in verschiedenster Form investieren – seien es Investments in Kunstsammlungen, in Bauwerke, in Ausstellungen, Kunstpreise, Service für die Kunstszene u. a. In Österreich sind zum Beispiel Liaunig, Angerlehner, Haselsteiner, Liechtenstein sehr bekannt. Hans Peter Haselsteiner (Strabag Kunstforum und Artaward, Opernhaus Erl, Kunstsammlung Essl, ganz aktuell Künstlerhaus Wien) hat in einem Interview in der Zeitschrift »Format« vom 22.04.2011 die Frage nach Mäzen oder Sponsor folgendermaßen beantwortet:

Haselsteiner: Ich habe, was die Festspiele Erl betrifft, dem Land und dem Bund vorgerechnet, dass es ein echtes Joint Venture sein muss aus öffentlichen und privaten Bemühungen, daher würde ich niemals mehr als 50 Prozent der notwendigen Mittel aus privater Hand beisteuern, weil ich eben genau der Meinung bin, dass das ein Abschieben der Verantwortung wäre. Fifty-fifty aber ist ein faires Verhältnis.

FORMAT: Auch die Lage der Museen wird immer prekärer, es gibt kaum Ankaufsbudgets, andererseits bauen Privatsammler eigene Ausstellungshäuser.  
Haselsteiner: Da ist viel im Gange, aber es ist noch nicht so ausgereift wie in Amerika, wo die gemeinsame Verantwortung für die Künste längere Tradition hat. Es gibt ja zwei Arten von Unterstützung. Sponsoring, das heißt, man setzt Werbemittel ein, um Kunst zu fördern, und die Kunst gibt zurück, was sie geben kann, nämlich Prestige und öffentliche Aufmerksamkeit. Zum anderen klassisches Mäzenatentum, wo der Geber keine Rückleistung erwartet.

FORMAT: Sehen Sie sich als Mäzen?

Haselsteiner: Ich sehe mich als Partner der Kunst.

Das ganze Interview finden Sie unter [www.format.at/leben/kultur/hans-peter-haselsteiner-millionen-investment-opernhaus-erl-294952](http://www.format.at/leben/kultur/hans-peter-haselsteiner-millionen-investment-opernhaus-erl-294952).

Haselsteiner hat übrigens bereits 2001 für 3.000 seiner Führungskräfte ein speziell für die Strabag AG entwickeltes Theaterstück in Auftrag gegeben, um die Themen der zahlreichen Fusionen zu dieser Zeit auch emotional aufzuarbeiten. Das war einer unserer interessantesten Aufträge, ein Projekt über mehr als zwei Jahre.

Zum Thema Sponsoring habe ich mit meiner Kollegin Karin Wolf gesprochen. Sie bietet im offenen Seminarprogramm ihres Instituts für Kulturkonzepte das Seminar »Sponsoring« an. Teilnehmer sind vor allem Kulturinstitutionen, Vereine und Künstler, die der Wirtschaft Projekte anbieten und an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert sind.

Kernthema ist die Frage: Leistung und Gegenleistung, wie funktioniert das? Wolf vertritt die Meinung, dass zum Thema Sponsoring viele Stereotype existieren, wie zum Beispiel, dass Künstler ausgenutzt werden und ihre künstlerische Freiheit verlieren. »Wenn ich mit den Künstlern spreche, dann bestätigen sie durch die Bank, dass die Verträge eingehalten werden, sie autonom arbeiten können und sich die Unternehmen nicht einmischen.«

Wichtig sind klare Vereinbarungen, gerade das fällt Künstlern schwer, deshalb ist Weiterbildung zu diesem Thema wichtig. Beide Seiten haben ihren Anteil daran, wie eine Kooperation aussieht. Und man muss auch »nein« sagen können.

Dann habe ich noch einen Künstler in meinem Freundeskreis gefragt, der mir bestätigte, dass er in die Auswahl von Artist-in-residence-Programmen und Beteiligung an Wettbewerben viel Überlegung investiert. Wo passt meine Kunst am besten in das Konzept, was wird von mir erwartet, was wird geboten, was bringt es

mir für meine künstlerische Entwicklung, welche Kontakte bekomme ich, wie ist das Image.

Ja, Künstler neigen zur »Selbstaubeutung«, weil ihre Kunst ihr Leben ist. Ich kenne aber auch andere Berufsgruppen, die unbezahlte Zeit in ihr Engagement stecken: vom Wissenschaftler über den Neuen Selbstständigen bis zum jungen Architekturbüro. Wie viele Forschungsanträge werden geschrieben, wie viele Konzepte entwickelt, wie viele Entwürfe für Wettbewerbe gezeichnet? Und ich sitze heute am Sonntag noch um 23:30 an diesem Text hier!

Zu Ihrem Beispiel der Hansestadt Bremen: Ihre Sorge teile ich nicht. Ich erlebe generell ein völliges Umdenken, was den Umgang mit Ideen betrifft. Open innovation, sharing and caring! Ideen werden geteilt, weil beim Austausch von zwei Ideen eine dritte entsteht, die erst wirklich genial ist. Man hilft sich gegenseitig, geht Kooperationen ein, findet leichter Investoren. Bei den Open Pitch Sessions in Kopenhagen durfte bisher nur die Jury zuhören. Heuer sind sie offen für das Publikum bei freiem Eintritt. Andere Unternehmen, andere Start-ups, Investoren, Business Angels – alle können sich die Ideen anhören und es wird betont, dass man dabei etwas lernen kann. Jemand, der eine Idee hat, möchte, dass sie wahrgenommen wird, damit die Chance, sie zu realisieren, steigt.

Ich stimme Ihnen zu – künstlerisch-kreatives Denken und Wirtschaft stehen in einem spannenden *und* (nicht *aber*) zugleich spannungsreichen Verhältnis. Gerade Künstler verstehen es, mit diesen Widersprüchen umzugehen. Das ist eine ihrer Stärken, die sie für künstlerische Interventionen in Organisationen befähigt. Gerade deshalb sind wir vom Konzept der künstlerischen Intervention so begeistert. Die Unternehmen müssen davon erst überzeugt werden. Führungskräfte denken oft noch im Entweder-oder-Modus. Aber es beginnen bereits überall die Diskussionen, die ersten Projekte, die ersten Erfahrungsberichte.

Diese Woche nahm ich zum Beispiel an einer Diskussion zu diesem Thema teil. Der Investor und Business Angel Werner Wutscher, der nach einer Top-Management-Karriere nun Start-ups mit etablierten Unternehmen zusammenbringt, sagte: »Einseitige Sichtweisen sind in einer multipolaren Welt gefährlich.« Und er sieht Kunst als Möglichkeit, sich neuem, anderem Denken zu öffnen.

Ruth Mateus-Berr, Leiterin des Senats der Universität für Angewandte Kunst in Wien, berichtete von Unternehmen, welche an Grenzen stoßen und sich an die Kunstuni wenden, um neue Zugänge zu finden. Sie ist überzeugt, dass Kunst und Design Berufe der Zukunft sind. Auch Wutscher war positiv. Er habe so lange Ressentiments der Wirtschaft gegen »die Kreativen« gesehen, jetzt hole man sie in die Häuser. Die beiden Welten bewegen sich aufeinander zu.

Die Kunst ist ein Seismograf für gesellschaftliche Entwicklungen und hat das Potenzial sie mitzugestalten. Unternehmen müssen beginnen, außerhalb der Box zu denken. Kunst ist berufen, diese Anstöße zu geben.

Sie bezeichnen uns als Fair-Play-Partner zwischen Wirtschaft und Kunst – damit können wir uns in dem Sinn identifizieren, dass unser Ziel ist, Rahmenbedingungen für eine Beziehung auf Augenhöhe und mit gegenseitiger Wertschätzung zwischen den beteiligten Personen aus Kunst und Wirtschaft zu schaffen. Das Thema »Übervorteilung des Schwachen durch den Starken« kommt in unserem Denken und im Vokabular nicht vor und war auch nie Thema in den Round Tables mit den Künstlern unseres Künstlerpools.

Zu Ihren beiden Fragen:

Die erste Frage zu unserer Arbeit muss wohl auf einem fundamentalen Missverständnis basieren. Weder unser Team und auch kein anderer Intermediär, den wir kennen, leistet »performative und damit flüchtige Leistungen«. Wir sind ja kein Kabarettbetrieb. Daher die Frage zurück: Woher kommt dieser Eindruck?

Welche künstlerischen Interventionen kennen Sie? Haben Sie zum Beispiel die sehr informativen Videointerviews von Frau Anke Hinz auf ihrer Seite [www.massivkreativ.de](http://www.massivkreativ.de) gesehen, besonders die Gespräche mit den jeweiligen Geschäftsführern von Unternehmen, die ein solches Projekt bereits erlebt haben? Wenn nicht, dann empfehle ich zum Beispiel das Interview mit Clemens Kreyenberg, Geschäftsführer, und Anne Rose, Personalleiterin, sowie einigen Mitarbeitern der Kreyenberg GmbH in Norderstedt bei Hamburg über eine künstlerische Intervention im Unternehmen zum Thema »Mensch und Maschine«.

Es ist auch nicht unser Ziel, für die Unternehmen »tragfähige Ideen für nachhaltige Dienstleistungen (zu entwickeln) und neue Produkte (zu) schützen«. Ziel einer künstlerischen Intervention ist in den meisten Fällen eine »soziale Innovation«, also neue Qualität der Zusammenarbeit, Identifikation, Mut zu Neuem – und daraus entstehen dann vielleicht neue Produkte oder neue Ideen für die Kundenkommunikation, oder ... Es liegt am Künstler herauszufinden, wo die ungehobenen Potenziale der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens liegen und mit welcher Intervention eine Veränderung gelingt.

Damit ist auch Ihre zweite Frage beantwortet. Wir moderieren keine Prozesse für Neuentwicklungen. Wenn ein Unternehmen eine solche Anfrage stellt, dann empfehlen wir einen kompetenten Berater aus unserem Netzwerk, der zum Beispiel mit der Methode des Design Thinking arbeitet.

Woran arbeiten wir im Augenblick? In erster Linie Bewusstseinsbildung (deshalb Teilnahme an Veranstaltungen und Diskussionsrunden) und Akquise. Seit Kurzem liegt eine Studie der Industriellenvereinigung zu Chancen einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Kunst vor.

Ich freue mich auf Ihre Antwort. Herzliche Grüße  
Helga Stattler

Lieber Herr Weisser,

ich möchte meine Mail vom 18.10. noch gern ergänzen. Ich hatte gestern Gelegenheit, unsere beiden letzten E-Mails mit meiner Kollegin Mag. Evy Kromus (Mentorin von VeranstaltungsDesign) zu diskutieren. Ihr Vorschlag war, zur Klärung offensichtlicher Missverständnisse die Rolle von Intermediären zwischen Kunst und Wirtschaft hier zu beschreiben. Für mich ist das schon so selbstverständlich, dass ich das auch von meinen Gesprächspartnern annehme.

Ganz allgemein sind Intermediäre Vermittler zwischen verschiedenen Akteuren. Bei künstlerischen Interventionen sind sie die Mittler zwischen dem Unternehmen bzw. der Organisation und den Künstlern. Intermediäre bilden eine Brücke zwischen Kunst und Wirtschaft, sie machen diese innovative Form der Intervention bekannt und beraten Unternehmen und Künstler, die sich für ein solches Projekt interessieren. Bei einem Projekt sind Intermediäre Spezialisten für den Prozess, den sie steuern und begleiten:

(Liste) Sie klären mit dem Auftraggeber die Voraussetzungen und Erfolgskriterien für künstlerische Intervention.

Sie wählen einen Künstler für das jeweilige Projekt aus (»Matching«).

Sie übernehmen das Projektmanagement, die Vertragsgestaltung und die Budgetkontrolle.

Intermediäre sind auch Dolmetscher, sie verstehen die Sprachen von Kunst und Wirtschaft und klären Fragen beider Seiten.

Sie gestalten die Reflexionsphasen und evaluieren das Ergebnis.

Sie kümmern sich darum, dass die Projekte professionell ablaufen,

Missverständnisse und Konflikte geklärt und die Ergebnisse nachhaltig gesichert werden. (Listenende)

Für den Projektablauf haben Intermediäre in den verschiedenen Ländern ganz unterschiedliche Strukturen entwickelt. Das geht von strikt festgelegten Abläufen und Zeitplänen, an die die Künstler gebunden sind, bis zu einer völlig offenen Vorgangsweise, die für das jeweilige Projekt von den Künstlern entschieden wird. Einerseits spielen Intermediäre also eine aktive Rolle im Prozess, andererseits sorgen sie dafür, dass die Intervention selbst in der Verantwortung und freien Entscheidung der Künstlerin, des Künstlers liegt.

Damit grenzen sich Intermediäre von Organisationsberatern ab, die in bestimmten Phasen eines – vom Berater gesteuerten – Prozesses punktuell Künstler einsetzen. Zum Beispiel um mit den Mitarbeitern einen Firmensong zu entwickeln, Theaterszenen zu spielen oder ein Video zu produzieren.

Ich bin sicher, damit etwas zur Klärung beizutragen, andererseits wieder neue Fragen zu provozieren!

Herzliche Grüße

Helga Stattler

*Liebe Frau Stattler, liebe Frau Wolf!*

*Wenn ich Ihren Ausführungen folge, dann gewinne ich den Eindruck, dass zwischen Österreich und Deutschland im Wechselspiel von Kunst und Wirtschaft ein deutlich wahrnehmbarer Unterschied zu bestehen scheint. Kann das sein?*

*Sie beschreiben dieses Wechselspiel als rundum erfolgreich, unproblematisch und reibungslos funktionierend. Meine Erfahrungen und meine Informationen aus dem Alltag sind größtenteils leider anders. Liegt das an Deutschland oder an meiner Sicht? ;-))*

*Ist die Kunst den meisten Unternehmen vielleicht zu fernab vom Erkennbaren, vom Verstehbaren? Und gibt es darum zu wenig sichtbare Schnittmengen der Interessen und zu wenig konkreten Transfer aus der Welt der Vision in die Welt des täglichen Lebens?*

*Sie stellen fest: »Open innovation, sharing and caring! Ideen werden geteilt, weil beim Austausch von zwei Ideen eine dritte entsteht, die erst wirklich genial ist.« Meine Frage zielte aber nicht auf »Genialität« ab, sondern auf den Umstand, dass die kleine Idee eines Künstlers für ein Unternehmen einen gewaltigen wirtschaftlichen Nutzen bedeuten kann – das ist doch nicht von der Hand zu weisen. Um nicht missverstanden zu werden: Die Konsequenz dieser Möglichkeit bedeutet für mich in keiner Weise, dass ich einen Rückzug in die Einöde und den Rückzug aus jeglichem Austausch empfehle, aber es scheint mir angebracht, auf diese Umstände hinzuweisen, sie in die Diskussion zu bringen.*

*Wenn es Ihnen gelungen ist, in Ihrem Institut für Kulturkonzepte in Wien durch Bildungsangebote, den Einsatz von moderierenden Spezialisten und die Verbindung von Künstlern und Wirtschaftsunternehmen ein Klima des Vertrauens und der Produktivität zu schaffen, dann klingt das nach einer beispielhaften Vernetzung von Angebot und Nachfrage – Kompliment. Ist Ihnen ein ähnliches Modell in Deutschland bekannt? Meine Recherchen haben mich bislang zu keiner Parallele geführt.*

*Aus meiner letzten Mail hat sich ein Missverständnis ergeben, das es auszuräumen gilt. Sie wenden sich gegen meine Aussage zum Unterschied von Flüchtigem und Bleibendem und argumentieren, »weder unser Team und auch kein anderer Intermediär, den wir kennen, leistet >performative und damit flüchtige Leistungen< . Wir sind ja kein Kabarettbetrieb.«*

*Ich sehe eine »Performance« im Sinn einer Aktion als einen Eingriff in einen Ort und in dort bestehende, energetische Zusammenhänge. Die Performance wirkt, aber sie bleibt nicht in ihrer Form wie eine »Installation« mit festen Objekten bestehen. Die*

*Performance ist temporär angelegt und damit zwar in der Zeitlichkeit flüchtig, ist aber keineswegs ein »Kabarett«.*

*Wenn Sie weiterhin sagen: »Ziel einer künstlerischen Intervention ist in den meisten Fällen eine soziale Innovation, also neue Qualität der Zusammenarbeit, Identifikation, Mut zu Neuem«, dann geben Sie mir in soweit recht, als es sich hier um eine nicht materialisierte Form von Kunst als Erlebnis handelt, die wirkt, die aber nicht materiell am Ort verbleibt.*

*Mir ging es in meiner Ausführung um die verschiedenen Wirkungsformen, die Sie Unternehmen anbieten und dort realisieren. Im Vordergrund lese ich eine soziale Interaktion ab, um die es Ihnen geht, um die Menschen im Unternehmen anzusprechen und aufeinander zu beziehen. Im Verlauf dieser Interaktion können Werke als Objekte, Formen, Farben, Bewegungen und Kompositionen entstehen, die sich für die Dauer der Interaktion materialisieren oder die nach ihrer Performance am Ort verbleiben. Was verbleibt, wenn Sie ein Projekt abgeschlossen haben?*

*Aber meine Frage ging noch weiter: Ob Sie mit Ihrem Wirken auch in die Unternehmensprozesse, die Produkte oder die Dienstleistungen eingreifen, indem Sie diese thematisieren, in das Zentrum der Betrachtung rücken, infrage stellen, provokativ kritisieren, durch Ideen ergänzen oder gar konstruktiv in die Zukunft fortschreiben?*

*Spielen Zukunft und Vision in Ihrer Arbeit eine ausformulierte und sichtbare Rolle? Sehen Sie sich selbst als Innovation (!), als das »Neue« im Strom des Arbeitsalltags eines Unternehmens? Und wie fühlen Sie sich als so eine Innovation (die ja immer ein Störfaktor ist) im Unternehmen aufgenommen?*

*Das fragt Sie mit freundlichen Grüßen aus Bremen  
Michael Weisser*

Lieber Herr Weisser,

die Beziehung zwischen Kunst und Wirtschaft ist in Deutschland und Österreich sicher vergleichbar, ich sehe keinen länderspezifischen Unterschied außer in der Größenordnung. Es scheint also ,wie Sie schreiben, unsere unterschiedliche Sicht zu sein. Ich sehe das Glas halb voll und Sie sehen es halb leer. Ich sehe die Vielfalt und Sie die Extreme: Entweder ist es unproblematisch oder hoffnungslos.

Interessant wäre, worin das begründet ist. Welche Erfahrungen haben Sie selbst als Künstler gemacht? Welche Erfahrungen haben Sie mit der Wirtschaft bei eigenen Projekten gemacht?

Rundum erfolgreich! Wir sind nicht rundum erfolgreich und Ähnliches berichten auch unsere Kollegen von Intermediären in Deutschland. Die Schritte bis zu einem Projekt sind aufwendig und manchmal frustrierend. Künstlerische Interventionen sind noch weitgehend unbekannt. Unternehmer und Führungskräfte denken bei Kunst immer noch 1. an Sponsoring und 2. an Kunstwerke und nicht an Künstler. Sie können sich oft nicht vorstellen, dass sich ein Künstler für die Arbeitswelt interessiert und eine Veränderung in ihrer Organisation anstoßen kann.

Die Projekte selbst enden dann alle erfolgreich, auch wenn es im Prozess Irritationen und Diskussionsbedarf gibt, das ist unvermeidlich. Die Zusammenarbeit mit den Künstlern und den Auftraggebern ist sehr gut und normal (!) in dem Sinne, dass sie nicht immer konfliktfrei ist, aber das ist ja produktiv und hilft der Klärung von Situationen.

Da ich gerade auf der Seite der »add art Hamburg« war und sah, dass sich die Handelskammer Hamburg schon seit 2013 aktiv beteiligt, habe ich das Interview mit dem Präsidenten, Fritz Horst Melsheimer, gelesen – der wäre ein interessanter Gesprächspartner zum Stichwort »konkreter Transfer in die Welt des täglichen Lebens«, vielleicht könnte man ihn sogar überzeugen, nicht nur Bilder auszustellen,

sondern auch Künstler ins Haus zu holen.

[www.addart.de/hamburg/unternehmen/handelskammer-hamburg](http://www.addart.de/hamburg/unternehmen/handelskammer-hamburg)

Zitat: »Wichtig für die Unternehmen ist es, den Künstler als Partner zu sehen, der etwas ins Unternehmen bringt, was anders nicht zu erhalten ist. Wenn man einmal anfängt, Kunst zu zeigen, wird man feststellen, dass ein solches Projekt ungeahnte Talente und Energien im Unternehmen freisetzen kann. In irgendeiner Form spricht Kunst alle an und fördert auf jeden Fall die Kommunikation, ganz gleich ob mit den Kollegen oder mit Kunden. Eine solche Erfahrung sollte sich ein Unternehmen eigentlich nicht entgehen lassen.«

Nun noch ein paar Klarstellungen:

Karin Wolf und ich haben seit vielen Jahren ein eigenes Unternehmen. Das Institut für Kulturkonzepte [www.kulturkonzepte.at](http://www.kulturkonzepte.at) wurde von Frau Wolf gegründet und ist ein Weiterbildungsinstitut für Kulturmanager, Mitarbeiter in Kulturbetrieben und Kunst- und Kulturschaffende.

In meiner Firma VeranstaltungsDesign [www.veranstaltungsdesign.com](http://www.veranstaltungsdesign.com) planen und realisieren wir Veranstaltungen für Organisationen mit außergewöhnlichen Designs in Zusammenarbeit mit Künstlern.

Gemeinsam haben wir das Institut für Kunst und Wirtschaft [www.kunstundwirtschaft.wordpress.com](http://www.kunstundwirtschaft.wordpress.com) gegründet, das ausschließlich künstlerische Interventionen in Organisation durchführt. Wir bieten keine Bildungsangebote oder moderierende Spezialisten.

Ähnliche Modelle gibt es für *alle drei* Organisationen in Deutschland.

Ich nenne nur jene für künstlerische Interventionen (auf Wunsch gern auch für die anderen beiden):

(Liste) KulturWirtschaft am Nordkolleg Rendsburg; Lena Mäusezahl und ihr Team hat heuer acht Projekte präsentiert;

[www.nordkolleg.de/aktuelles/aus-den-fachbereichen/kulturwirtschaft.html](http://www.nordkolleg.de/aktuelles/aus-den-fachbereichen/kulturwirtschaft.html)

Labor für Kunst und Wirtschaft, gegründet von Claudia Jericho, die vorher das e-c-c-e-Projekt Kunst in die Wirtschaft durchführte;

[www.l-k-w.org](http://www.l-k-w.org)

3X3-Projekt; Peer Holthuizen wirkt seit Jahren regional in Bremen-Oldenburg.

[www.3mal3.net](http://www.3mal3.net) (Listenende)

Wissenschaftlich hat sich das WZB Social Science Research Center Berlin, Ariane Berthoin Antal, in einem mehrjährigen Projekt und zahlreichen Publikationen dem Thema künstlerischer Interventionen gewidmet.

Soweit ich informiert bin, haben Sie bereits Kontakt mit Frau Antje Hinz aufgenommen. Sie kennt die Einrichtungen und Aktivitäten in Deutschland besonders gut.

Beim Thema »Ideenfindung« – Open innovation, sharing and caring – habe ich mich nicht auf künstlerische Arbeiten, sondern auf Kreativwirtschaft und Innovation bezogen. Sie haben den Wettbewerb »Ideen für Bremen« angeführt und Ihre Sorge, dass bei diesem Wettbewerb Ideen geklaut werden. Wir sind Mitglied von Kreativwirtschaft für Österreich [www.creativwirtschaft.at](http://www.creativwirtschaft.at) und Sie können mir glauben, dass diese Haltung des kooperativen Arbeitens gelebt wird. Gerade die Zusammenarbeit zwischen traditionellen großen Firmen und den Start-ups und Kreativunternehmen wird speziell gefördert.

Wir sehen uns nicht als Innovation, sondern die *Methode* der künstlerischen Intervention ist die Innovation. Und sie ist ein Störfaktor, eine Irritation, und das ist Absicht! Ich habe Ihnen im September meinen Aufsatz »Kunst irritiert und wirkt« aus der Zeitschrift »Supervision« gemailt. Leider ist er nicht im Netz, auf Wunsch kann ich ihn Interessenten gern als PDF zusenden.

Herzliche Grüße



Helga Stattler

*Liebe Frau Stattler, liebe Frau Wolf!*

*Das von Ihnen zitierte »Glas« sehe ich wirklich nicht generell als halb leer an, sondern von Schmunzeln und Hoffnung begleitet eher als halb voll.*

*Meine Erfahrungen und die daraus resultierende Vorsicht werden übrigens unter anderem auch von Antje Hinz (MassivKreativ) geteilt: »Leider kommen*

*Ideendiebstahl, Cut-Copy-Paste-Mentalität in der Kreativszene häufig vor.«*

*Bitte sehen Sie in meinen Fragen zu diesem Projekt über das künstlerische Denken auch die kleine Spur an »Provokation« – so fallen die Antworten meiner Gesprächspartner (wie auch bei Ihnen) zumeist engagierter und detaillierter aus und gerade an dieser, sich ergebenden Intensität ist mir gelegen.*

*Sie fragen mich nach meinen konkreten Erfahrungen in Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen. Das wäre sicher eine eigene Diskussion wert, doch ich möchte an dieser Stelle nicht im Detail kritisieren, sondern vielmehr allgemein und konstruktiv anregen. Es ist verständlich, dass viele Unternehmen händeringend neue Ideen suchen und in dieser Hoffnung mit hoch bezahlten Werbeagenturen und Marketingspezialisten zusammenarbeiten.*

*Auch diese Agenturen sind im Konkurrenzdruck ständig auf der Suche nach neuen Ideen, die zu Innovation und damit zu neuen Dienstleistungen führen. Insoweit ist die Frage nach dem generellen »Schutz von Ideen« legitim. Das ist ein Thema, das im digitalen Zeitalter besonders relevant wird, weil nicht nur Konzepte und Texte, sondern auch viele Daten wie z. B. Bilder digital im Internet herunterladbar vorliegen, in Mails weitergegeben werden und damit nicht mehr eine »Kopie«, sondern jeweils »das Original« sind und gerne global unlizenziiert »genutzt« werden. Der Schutz gegen das Abfischen von Ideen ist also kein individuelles Problem, sondern ein globales!*

*Ich bedanke mich für diesen ausführlich gewordenen Austausch und ich hoffe, dass auch Sie (wie ich) gute Anregungen durch das Gespräch gewonnen haben. Viel Erfolg und weiterhin Freunde bei der Arbeit wünscht Ihnen und Frau Wolf  
Michael Weisser*

Lieber Herr Weisser,

auch von unserer Seite vielen Dank für diesen anregenden Austausch. Ihre Provokationen habe ich immer ernst genommen und unsere Meinung dazu entsprechend klar dargelegt.

Schön, dass wir letztlich beide überzeugt davon sind, dass Kunst und vor allem Künstler eine bedeutende Rolle in der Gesellschaft spielen und auch die Wirtschaft gut beraten ist, dieses Potenzial zu nutzen. Auch Ihnen wünschen wir viel Erfolg bei Ihren Projekten. Und wenn Sie in nächster Zeit nach Wien kommen, freuen wir uns über ein persönliches Kennenlernen.

Herzliche Grüße

Karin Wolf und Helga Stattler

\*

Dieser Beitrag ist erschienen in:

Michael Weisser (Hrsg), „neugierig:denken! Interviews und Dialoge zum künstlerisch-kreativen und non-linearen Denken mit 44 Persönlichkeiten aus Kultur, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.“

Erschienen als QR-HybridBuch bei Die|QR|Edition, Murnau am Staffelsee, 8/2016. 210 x 210 mm, 65 Abbildungen, 384 Seiten, Direktbezug: michael@haitel.de

Softcover: ISBN 978 3 95765 070 2 - EUR 27,90 (DE)

Hardcover (limitierte Auflage): ISBN 978 3 95765 071 9 - EUR 39,90 (DE)

[w.dieQRedition.pmachinery.de](http://w.dieQRedition.pmachinery.de)