

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Vera Steinkellner *Hrsg.*

CSR und Kultur

Corporate Cultural Responsibility
als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Herausgegeben von

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für

Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen, sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedener Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze, durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Köln

Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Vera Steinkellner
(Hrsg.)

CSR und Kultur

Corporate Cultural Responsibility als
Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen

Herausgeber
Vera Steinkellner
Consulting & Artmanagement
Wien, Österreich

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-47758-8 ISBN 978-3-662-47759-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-47759-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Coverfoto: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort des Reihenherausgebers: Wechselspiel zwischen Kultur und Wirtschaft – kreative Impulse und ästhetische Reflexion für das Management

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) hat unbestritten eine ökonomische, soziale und ökologische Perspektive. Aber hat es auch eine kulturelle bzw. ästhetische Perspektive? Kunst und Kultur reagieren auf die Entwicklungen in der Wirtschaft – zum einen durch künstlerische Kritik, kreatives Weiterdenken als auch durch konkrete Fragen nach der finanziellen Förderung von Kunst und Kultur durch das Wirtschaftssystem.

Dadurch weisen die Beziehungen zwischen der Wirtschaft und der Kultur eine gewisse Ambivalenz auf. Zum einen berufen sich beide Systeme auf ihre jeweilige Unabhängigkeit, zum anderen brauchen sie die Leistungen des jeweils anderen Systems für ihren eigenen Erfolg. Zudem reagieren beide Bereiche manchmal ganz unabhängig und manchmal gemeinsam auf globale Megatrends, wie zum Beispiel Ressourcenknappheit, Demografie, Finanzkrisen etc.

Darüber hinaus hat sich in der Wirtschaft die Erkenntnis durchgesetzt, dass Ästhetik und Formensprache Einfluss auf den Erfolg von Produkten und Marken haben. Und gerade sehr erfolgreiche Unternehmen arbeiten oft intensiv mit Künstlern und Designern zusammen, um ihren Marktauftritt zu optimieren. Kann daraus eine direkte Verantwortung der Unternehmen für die Entwicklung von Kunst und Kultur abgeleitet werden? Oder sollte ganz im Gegenteil Kunst und Kultur selbst die alleinige Verantwortung für ihr Handeln und ihre Entwicklung übernehmen?

Dieses Wechselspiel zwischen Kunst und Kultur und seinem wirtschaftlichen Umfeld erfährt auch in der CSR-Diskussion immer mehr Aufmerksamkeit. Es wird deutlich, dass Kunst auch ökonomischen Wert stiften kann, und z. B. auch hilft Transaktionskosten im internationalen Handel zu reduzieren. Oft verkaufen deutsche und österreichische Unternehmen auf den globalen Märkten nicht nur ein Produkt, sondern als Mehrwert auch die deutsche und österreichische Kultur. Werksorchester dienen dazu, insbesondere in Asien kulturelle Brücken zu bauen und durch künstlerische Performance die eigene Identität zu transportieren. Davon profitieren sowohl die Unternehmen als auch die beteiligten Künstler, die auf neue Ressourcen für ihr eigenes Schaffen zurückgreifen können. So bietet das ökonomische System einen wichtigen Resonanzraum auch für künstlerische Ideen, die durch wirtschaftliche Prozesse verstärkt oder abgeschwächt werden.

Jedoch ist dieses Zusammenspiel von Kultur und Wirtschaft nicht immer ohne Kritik. So wird Künstlern, die sich auf ökonomische Faktoren einlassen, oft vorgeworfen, sich

vereinnahmen zu lassen. Gleichzeitig wird Unternehmen, die sich für Kunst und Kultur engagieren, vorgeworfen, dies nur aus Eigeninteresse zu tun oder um die Kunst für ihre Zwecke zu missbrauchen. Engagiert sich ein Unternehmen jedoch aus reinen Altruismus und ohne unternehmerisches Ziel, dann wird auch dies kritisch hinterfragt und von Managementwissenschaftlern als reine Mittelverschwendung verurteilt. Daher kann eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunst immer nur Mittel und auch Zweck zugleich sein, und ist damit ein sehr komplexes Unterfangen und nur in interdisziplinärer Betrachtung zu erklären.

Um auf Augenhöhe und partnerschaftlich miteinander zu handeln, bedarf es daher auf beiden Seiten eines reflektierten und bewussten Umgangs mit der Unterschiedlichkeit und den jeweiligen Werten des anderen. Nur so kann die Verknüpfung von Kunst und Kultur mit bestehenden betriebswirtschaftlichen Konzepten ein adäquates Mittel sein, um auf ökonomische Entwicklungen eines Unternehmens mit künstlerischen Impulsen gezielt Einfluss zu nehmen. Zu lange wurde der Bereich von Kunst und Kultur aus der Betriebswirtschaftslehre ausgeblendet. Jedoch zeigt sich in der gelebten Praxis, dass insbesondere Ästhetik und künstlerische Kreativität, wichtige Dimensionen von Innovation sowie von wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozessen in den Unternehmen sind. Viele Fragen der Unternehmensführung und -praxis hängen direkt oder indirekt mit kulturellen Fragen zusammen, die von der künstlerischen und ästhetischen Entwicklung des jeweiligen gesellschaftlichen Umfelds des Unternehmens abhängen. Somit ist es nicht verwunderlich, wenn Unternehmen genau in dieses Umfeld investieren und wichtige kreative Impulse und ästhetische Reflexionen aus Kunst und Kultur ziehen.

Die vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Kultur“ stellt damit ein wichtiges Bindeglied zwischen unternehmerischen und kulturellen bzw. künstlerischen Fragen dar. Dabei werden konkrete Instrumente für die erfolgreiche Verknüpfung von Management und Kunst dargestellt. Ergänzt werden diese konzeptionellen Überlegungen durch ausführliche Praxisbeispiele von erfolgreichen Unternehmen, die ein sehr ausgeprägtes Verhältnis zu Kunst und Kultur pflegen, und gleichzeitig aufzeigen wie durch Kunst der ökonomische Erfolg der jeweiligen Unternehmen nachhaltig positiv beeinflusst werden kann.

Alle LeserInnen sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei der Herausgeberin Vera Steinkellner für ihr großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe recht herzlich bedanken und wünsche Ihnen, werter Leser bzw. werte Leserin, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort

Corporate Social Responsibility gewann in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung – in vielen Unternehmen ist die Übernahme sozialer, ökonomischer und ökologischer Verantwortung bereits integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie. Es steht mittlerweile außer Frage, dass Unternehmen Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft tragen. Der Fokus liegt nunmehr auf Strategien zur erfolgreichen Umsetzung und zur Etablierung von CSR als Managementansatz.

Doch wie sieht es mit Corporate Cultural Responsibility aus? Selten empfinden Unternehmer, die zum ersten Mal mit CCR konfrontiert werden, diese Verantwortung. Manche sehen in der Zusammenarbeit mit Kunst und Kultur einen überflüssigen Luxus, andere befürchten Verantwortung dort *aufgelegt* zu bekommen, wo vielleicht gar keine besteht.

Die Gründe für die geringe Ausprägung dieses Verantwortungsgefühls sind vielfältig. Zum einen werden Kultur und Wirtschaft immer noch als getrennte Sphären wahrgenommen, zum anderen tritt der Staat – zumindest in weiten Teilen Europas – als Verantwortungsträger auf. Erschwerend kommt hinzu, dass die Wirtschaftstheorie über einen langen Zeitraum hinweg nicht quantifizierbare Faktoren, darunter auch kulturelle Einflüsse, als relevante Parameter ausklammerte.

Da Kultur ihre Wirkung indirekt entfaltet, sind die Vorteile und Potenziale, die sie mit sich bringt, oft erst auf den zweiten Blick erkennbar. Kunst und Kultur gelten als Basis für Kreativität und können wichtige Impulse für die Bereiche Forschung und Innovation darstellen. Darüber hinaus trägt Kultur maßgeblich zur Identität eines Unternehmens bei.

Vor allem große Konzerne können hier als Vorreiter betrachtet werden: Sie wissen die Besonderheiten der Kultur mit den Bedürfnissen von Wirtschaftsunternehmen zusammenzuführen und setzen diese gezielt ein, sei es im *war for talent*, sei es, um die Attraktivität des Standorts zu sichern.

Ziel dieses Beitragswerks ist es, Vermittlungsarbeit zwischen Kultur und Wirtschaft zu leisten. Erst wenn Unternehmer den Wert dieser Ressourcen erkennen und zu schätzen wissen, wird ein Verantwortungsgefühl gegenüber Kultur entstehen können. Damit wird auch Interesse daran geweckt, die Herausforderung anzunehmen und die *Ressource Kultur* zu nutzen.

Wie bei CSR geht es auch bei CCR nicht um Stiften, Spenden und Sponsern, sondern um eine Investition in die kulturelle Basis, die ökonomischen Erfolg nach sich zieht.

Der vorliegende Band bietet dem Leser die Möglichkeit, sich durch eine Zusammenstellung ausgewählter Beiträge erstmalig einen gesammelten Überblick zum Thema Corporate Cultural Responsibility zu verschaffen. Mein einführender Artikel ist eine überarbeitete und erweiterte Version meines im Sammelband *Corporate Social Responsibility* (Steinkellner 2015) erschienenen Beitrags über CCR und bietet eine umfassende Einführung in das Thema. Die weiteren wissenschaftlichen Artikel des ersten Teils behandeln verschiedene Teilbereiche von CCR, beleuchten ihre diversen Aspekte aber auch in der Praxis. Der zweite Teil trägt dem Stellenwert der Bildung im Rahmen von Kunst und Kultur anhand eines kurzen Exkurses Rechnung. Im dritten Teil des Bandes werden erfolgreiche Business Cases vorgestellt. Die Entstehungsgeschichte, gemeisterte Herausforderungen und die anwendungsorientierte Beschreibung von Seiten der Unternehmensvertreter bieten eine wertvolle Informationsquelle – auch für kleine und mittelständische Unternehmen.

Ich freue mich, dem Thema Corporate Cultural Responsibility im Rahmen dieser Reihe eine verdiente Bühne bieten zu können und bedanke mich sehr herzlich bei allen, die das Erscheinen dieses Bandes ermöglicht haben.

Wien, Mai 2015

Vera Steinkellner

Steinkellner V (2015) Corporate cultural responsibility. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) *Corporate social responsibility*, 2. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden

Inhaltsverzeichnis

Teil I Wissenschaftliche Beiträage

Corporate Cultural Responsibility. Eine Einführung	3
Vera Steinkellner	
Corporate Cultural Responsibility – Zum Wechselspiel von Wirtschaft und Kultur aus historischer Perspektive	31
Susanne Hilger	
Nachhaltigkeit als kulturelle Herausforderung	41
Davide Brocchi	
Praxis: Kritisches, ästhetisches Arbeiten im Kontext von Wirtschaft und Wissenschaft	71
Ruediger John	
Kunstförderung durch Unternehmen im Kontext des Value-based Managements	87
Christian Neßler, Arne Eimuth und Alina Friedrichs	
CSR und Kultur-Kommunikation Kulturelles Engagement überzeugend vermitteln	103
Peter Heinrich und Evi Weichenrieder	
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Zielgruppe und Träger von Corporate Cultural Responsibility in der Region	123
Gereon Schmitz	
Schnittstellenmanagement von Corporate Cultural Responsibility-Projekten	139
Lorenz Pöllmann	

Teil II Forschung und Bildung

Unternehmen Kultur. Auf dem Weg zu neuen Partnerschaften zwischen Industrieunternehmen, Bildung und Kultur	155
Tanja Nagel und Michael Wimmer	
SOMETIMES IT'S A PIPE. Kunst und Wirtschaft	169
Roland Schappert	
Sometimes it isn't a pipe	185
Lisa Fröhlich	

Teil III Business Cases

Corporate Cultural Responsibility bei der UniCredit Bank Austria AG	195
Wolfgang Lamprecht	
Das BASF-Kulturengagement	211
Karin Heyl	
Das Google Art Project – Fallstudie einer kreativen Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Kultur	223
Simon Rein	
RWE Stiftung. Warum fördern Unternehmen Kultur? Eine zivilgesellschaftliche Betrachtung	231
Stephan Muschick	
Roche und die schönen Künste. Eine institutionalisierte Policy	247
Alexander Lukas Bieri	
Corporate Cultural Responsibility am Beispiel der PwC-Stiftung Jugend – Bildung – Kultur	263
Susanne Hilger	

Mitarbeiterverzeichnis

Alexander Lukas Bieri Historisches Archiv Roche, F. Hoffmann-La Roche AG, Basel, Schweiz

Davide Brocchi Köln, Deutschland

Arne Eimuth Wiesbaden, Deutschland

Alina Friedrichs Frankfurt, Deutschland

Lisa Fröhlich Cologne Business School, Köln, Deutschland

Peter Heinrich HEINRICH Kommunikation, Ingolstadt, Deutschland

Karin Heyl Social Engagement & Work-Life-Management, BASF SE, Ludwigshafen, Deutschland

Susanne Hilger PwC-Stiftung/Universität Düsseldorf, Frankfurt/Main, Deutschland

Ruediger John Cambridge, USA

Wolfgang Lamprecht Bank Austria Kunstforum Wien, Wien, Österreich

Stephan Muschick RWE Stiftung für Energie und Gesellschaft gGmbH, Essen, Deutschland

Tanja Nagel EDUCULT – Denken und Handeln im Kulturbereich, Wien, Österreich

Christian Neßler Mainz, Deutschland

Lorenz Pöllmann HMKW – Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Berlin, Deutschland

Simon Rein Google Cultural Institute, Google UK Ltd, London, UK

Roland Schappert Köln, Deutschland

Gereon Schmitz SKVM, FH KufsteinTirol, Kufstein, Österreich

Vera Steinkellner Consulting & Artmanagement, Wien, Österreich

Evi Weichenrieder HEINRICH Kommunikation, Ingolstadt, Deutschland

Michael Wimmer EDUCULT – Denken und Handeln im Kulturbereich, Wien, Österreich

Der Autor



Mag. (FH)/MAS Vera Steinkellner Vera Steinkellner ist seit 2010 als selbstständige Unternehmensberaterin und Kunstmanagerin tätig und Geschäftsführerin der Vera Steinkellner GmbH. Sie berät und begleitet Unternehmen, Kunstschaftende und Kulturorganisationen bei der Entwicklung und erfolgreichen Umsetzung von Corporate Cultural Responsibility-Projekten.

Sie ist zudem Gründerin des Shared Work- und Artspace Herminengasse1. Das Projekt verbindet die Idee von Freiraum für selbstständige Tätigkeit mit der Vision von Kunst als Katalysator für gesellschaftlichen Austausch. Halbjährlich wird der Raum für kuratierte, temporäre Ausstellungen der

bildenden Kunst zur Verfügung gestellt.

Die gebürtige Oberösterreicherin studierte Kultur- und Veranstaltungsmanagement an der FH Kufstein, Kunstgeschichte an der Universität Wien und absolvierte berufsbegleitend das postgraduale Studium art&economy an der Universität für Angewandte Kunst in Wien. Sie war als Projektverantwortliche im Agenturgeschäft tätig und sammelte Erfahrung im privatwirtschaftlichen Museumsmanagement.

Teil I
Wissenschaftliche Beitraege

Corporate Cultural Responsibility. Eine Einführung

Vera Steinkellner

Zusammenfassung

Dieser Beitrag bietet eine umfassende Einführung zum Thema Corporate Cultural Responsibility (CCR), der unternehmerischen Verantwortung gegenüber Kultur. Erfolgreiche CCR-Partnerschaften sind beidseitig gewinnbringend und zeichnen sich durch Nachhaltigkeit sowie Integration in die Unternehmensstrategie aus.

Eingehend betrachtet werden die Entwicklung von CCR, die sich bietenden Potenziale und mögliche Einsatzfelder, sowohl aus wissenschaftlicher Perspektive als auch anhand von Praxisbeispielen. Dadurch werden die möglichen Dimensionen von Kultur als Erfolgsfaktor herausgearbeitet.

In erster Linie werden UnternehmerInnen adressiert aber auch Kulturinstitutionen und KünstlerInnen werden angesprochen und finden Anhaltspunkte, um eine Partnerschaft zu initiieren, die Konzeption zu bewältigen und schließlich die Herausforderungen der Umsetzung zu meistern. Ebenso wird Anleitung zur erfolgreichen Etablierung, wirkungsvollen Kommunikation und Langlebigkeit von Engagements gegeben.

If you are not interested in culture by taste, at least you have to be interested in it by opportunism or by strategy. (Nicolas Bourriaud, ehemaliger Direktor des Palais de Tokyo, Museum zeitgenössischer Kunst in Paris.)

V. Steinkellner (✉)
Consulting & Artmanagement, Wien, Österreich
E-Mail: vera@verasteinkellner.com

1 Einleitung

Bei dem Begriff Corporate Cultural Responsibility (CCR) könnte vermutet werden, es handle sich um eine neue Terminologie, die bestehenden Konzepten frischen Wind und neue Aufmerksamkeit bringen solle. Diese Annahme ist zum Teil gerechtfertigt, schließlich kann kulturelles Engagement von Unternehmen auf eine lange Geschichte zurückblicken. Kunstförderung, Kultursponsoring oder auch Mäzenatentum sind Beispiele für die vielfältigen Ausprägungen von Kooperationen und Partnerschaften zwischen Wirtschaft und Kultur. Allerdings besitzt keiner dieser Ansätze einen integrativen und nachhaltigen Charakter wie das Konzept von CCR. Dieses stelle ich auf den kommenden Seiten im Detail vor.

Wie der Terminus impliziert, schließt die CCR direkt an das Konzept von Corporate Social Responsibility (CSR) an und erweitert den Verantwortungsbereich auf kulturelle Inhalte. Der Managementansatz der CSR wird in der einschlägigen Literatur zumeist in einen ökonomischen, einen sozialen und einen ökologischen Bereich geteilt.¹ Um dem Prinzip der Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit auch bei der Definition von CSR zu entsprechen, erscheint die Erweiterung des Verantwortungsbereichs logisch und konsequent. Bis dato erfährt die Kultur allerdings in keiner Definition eine explizite Erwähnung. In den seltenen Fällen ihrer Berücksichtigung wird Kultur dem Begriff Gesellschaft zugeordnet (Curbach 2008, S. 25). Diese untergeordnete Stelle wird der Bedeutung und Wirkungsdimension von Kultur jedoch nicht gerecht.

Um das Thema CCR einzuordnen, möchte ich vorschlagen, den etablierten Triple-Bottom-Line-Ansatz zu erweitern. Allerdings greift die naheliegende Ausdehnung auf einen Quadruple-Ansatz, im Rahmen dessen die kulturelle Verantwortung gleichberechtigt neben der ökonomischen, sozialen und ökologischen Verantwortung stehen würde, zu kurz. Vielmehr stellt die kulturelle Verantwortung die Basis dar, die auch in die anderen Verantwortungsbereiche miteinwirkt.²

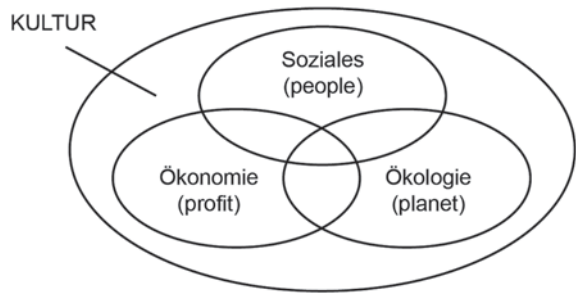
Der Einbezug einer weiteren Ebene taucht auch bei anderen Autoren auf, so zum Beispiel bei Eva Grieshuber. Sie siedelt *Ethik & Geschäftsprinzipien* als zugrundeliegende Basis an (Grieshuber 2012, S. 374). Hildegard Kurt und Bernd Wagner schlagen indes vor Kultur „gleichberechtigt mit den ‚Drei Säulen‘ [...] als querliegende Dimension“ zu definieren (2002, S. 13 f.). Diese Ansätze greifen einen ähnlichen Gedanken auf: Einstellungen, Werte und Denkweisen – also die kulturelle Prägung – bilden die Grundlage für verantwortliches Handeln von Unternehmen (Abb. 1).

Die Argumentation der folgenden Seiten soll die Bedeutung der Kultur für die Wirtschaft klar herausstellen und es ermöglichen, die Verortung der Kultur an der Basis des Triple-bottom-Ansatzes nachzuvollziehen. Sie schafft eine Legitimation für die

¹ Entsprechend dem 1994 von Elkington geprägten Triple Bottom Line-Ansatz.

² Davide Brocchi beschäftigt sich in seinem – in diesem Band veröffentlichten – Beitrag „Nachhaltigkeit als kulturelle Herausforderung“ intensiv mit dem Zusammenhang von Kultur und Verhalten gegenüber der Natur und Nachhaltigkeit.

Abb. 1 Eigene Darstellung.
Erweiterter Triple-bottom-
Line-Ansatz. (Elkington 1998)



Etablierung eines grundlegenden und eigenständigen Verantwortungsbereichs der Kultur im Rahmen des Managementansatzes CSR. Auf dieser Basis wird anschließend die Konzeption von CCR vorgestellt und deren Ausprägungen und Formen präsentiert. Außerdem werden die Entwicklung einer Partnerschaft, Herausforderungen der Zusammenarbeit und die Kommunikation von CCR betrachtet.

2 Die Bedeutung von Kultur im Unternehmen

Die Bedeutung von Kultur ist vielschichtig. In diesem Kapitel möchte ich die vorherrschenden Zweifel an der Existenz einer unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Kultur ausräumen. Die folgende Erörterung geht auf das Verhältnis von Kultur und Wirtschaft ein – vor allem aus der Sicht des Unternehmers.

Um die Relevanz der Kultur für Unternehmen zu bewerten, beziehungsweise für deren Wertschöpfungskette darzustellen, ist eine kurze begriffliche Definition von Kultur notwendig. Außerdem wird deren Verhältnis zu den Begriffen Kunst und Kreativität beleuchtet. Der Zusammenhang dieser Termini wird einen entscheidenden Beitrag zum Verständnis der Argumentation leisten.

2.1 Begriffliche Definition

Als Basis für diesen Beitrag soll Kultur nicht nur als Branche verstanden werden – im Sinne verschiedener Institutionen, die sich um Produktion und Erhalt von Kultur kümmern – sondern auch als sinnstiftende Instanz und Trägerschaft von Werten, die eine Gruppe von Menschen verbindet.

Das lateinische Wort „cultura“ bezog sich zunächst auf die Bestellung von Land und wurde erst später auf kultische und intellektuelle Tätigkeiten übertragen. Darin liegen die Wurzeln der Doppeldeutigkeit des Begriffs, der einerseits für die kultivierte Natur und Kulturprodukte, andererseits für Prozesse stehen kann. Das bedingt sich durch die Tatsache, dass Kultur „sowohl Voraussetzung als auch Resultat der Geschichte“ ist. Darüber

hinaus bildete der Begriff einen positiven Wertcharakter aus, da Kultur sich durch die Summe menschlicher Leistungen definiert (Fisch 1992, S. 679 ff.).

Parallel dazu wird die Bedeutung der Kreativität betrachtet. Der Begriff „Kreativität“ leitet sich vom lateinischen Wort „creare“ ab, was soviel wie „Schöpfen“ oder „Erschaffen von Neuem“ bedeutet. Bringt man nun die Begriffe Kultur und Kreativität zueinander in Bezug, kann die Kreativität der Menschen als kulturbildend angesehen werden. Sie bildet die Basis für die Entstehung von Kultur.

Nach Wagner ist Kreativität auch ein elementarer Bestandteil der Kunst, die er als „Höchstentwicklung des kreativen Potentials des Menschen in der Versinnlichung seines intellektuellen, emotionalen und sozialen Vermögens“ beschreibt (Wagner 2003, S. 58). Auch Lüddemann bezeichnet die Kunst als „Experimentierfeld und Labor“ der Kultur, die in ihrer stetigen Reflexion, Überprüfung und Revision eine Steigerung der Kultur darstellt (Lüddemann 2010, S. 51).

Die Begriffe Kultur, Kunst und Kreativität verfügen folglich über ein starkes Naheverhältnis und bedingen sich gegenseitig. Vor allem die Kreativität scheint als Ausgangspunkt identifizierbar.

Betrachtet man den Begriff der Kreativität jedoch isoliert, steht dieser in erster Linie für einen innovativen Prozess. „Ein kreativer Mensch ist eine Person, deren Denken und Handeln eine Domäne verändert oder eine neue Domäne erschafft“ (Csikszentmihalyi 2007, S. 48). Diese auf Innovation und Erneuerung ausgerichtete Qualität von Kreativität produziert nicht ausschließlich Kunst und Kultur, sondern auch wirtschaftlichen Fortschritt. Abhängig von Zielrichtung, Einsatz und Intention ist Kreativität sowohl für Kultur und Kunst als auch für die Wirtschaft ein entscheidender Faktor.

Die Kreativität spielt auch bei der begrifflichen Definition des Unternehmers eine bedeutende Rolle. Schumpeter lenkte bereits 1911 die Aufmerksamkeit auf das wichtige Thema der Innovation (Schumpeter 1926). Die Kernthese seiner Theorie dreht sich um die „schöpferische Zerstörung“, des Unternehmers, „der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“ (Schumpeter 2005, S. 137–138). In der aktuellen Managementliteratur wird ein Unternehmer mit ebendiesen Eigenschaften auch in der Gestalt des Entrepreneurs (z. B. Fueglistaller et al. 2008, S. 40) beschrieben. Ursula Bertram (2012, S. 43) beschreibt künstlerisches Denken gar als eine Kompetenz, „die nicht fachlich gebunden ist, genauso wenig wie wissenschaftliches Denken fachlich gebunden ist. Es geht um eine Kunst in außerkünstlerischen Feldern, die perspektivisch in den Köpfen von Wissenschaftlern und Ökonomen genauso zu Hause ist wie in den Köpfen der Künstler.“

Ich möchte damit herausstellen, dass schöpferische beziehungsweise kreative Qualitäten zu den Basisqualifikationen von Unternehmern zählen.

2.2 Wirkungsbereiche von Kultur

Diese Erkenntnisse verweisen noch nicht auf eine Verantwortung der Wirtschaft gegenüber der Kultur. Es konnte nur die gemeinsame Basis der Kreativität ausgemacht werden.

Die Frage, die sich an dieser Stelle aufdrängt, ist, ob Kultur im Umkehrschluss auch Basis für Kreativität ist. Ich betrachte hier nicht die *Henne-Ei-Problematik*, sondern die Wechselwirkung von Kreativität und Kultur. Sowohl der US-amerikanische Ökonom Florida als auch eine Studie der Europäischen Kommission weisen unter anderen (z. B. Schiuma 2009) klar auf die Existenz einer solchen Wechselwirkung hin.

Florida lenkte 2002 mit seinem Buch *The Rise of the Creative Class* die Aufmerksamkeit auf einen Paradigmenwechsel: ausgehend von der Industriegesellschaft hin zur Wissens- und Bildungsgesellschaft mit einem damit verbundenen Aufschwung der kreativen Klasse. Florida beschreibt ausführlich die Bedeutung der Attraktivität von Städten sowohl für die Mitarbeiter als auch für deren kreativen Output. Kunst und Kultur machen Standorte interessant und lebenswert, eine hohe Dichte an Künstlern kann als Indikator für eine offene und gelebte Kultur gesehen werden, die kreativitätsfördernd wirkt (Florida 2004, S. XVII). Der Ansatz von Florida ist großen Unternehmen mittlerweile geläufig und die Standortauswahl ist für diese ein wichtiges Thema. Der Einfluss, den Unternehmen allerdings auf bestehende Standorte nehmen können, wird oft nicht wahrgenommen. Es geht also nicht nur um die Auswahl eines kulturell potenten Standortes, sondern auch um dessen Sicherung und eine aktive Weiterentwicklung der ansässigen Kultur.

Eine Studie aus dem Jahr 2009, die im Auftrag der Generaldirektion für Bildung und Kultur der Europäischen Kommission erstellt wurde, belegt ebenfalls den Einfluss von Kultur auf Kreativität und definiert den Begriff der „culture-based creativity“. Der veröffentlichte Bericht beschreibt auf Kultur basierende Kreativität als „ein wichtiges Mittel zur Überwindung von Normen und Konventionen“, was dazu beiträgt, „sich inmitten eines immer intensiver werdenden wirtschaftlichen Wettbewerbs ein Alleinstellungsmerkmal zu verschaffen“ (KEA European Affairs 2009, S. 4). Damit wird ganz klar der Einfluss von Kultur auf die Strategie von Unternehmen herausgestellt.

Neben der Unterstützung und Förderung des künstlerischen und kulturellen Umfelds zählt auch der Einsatz von Kunst und Kultur direkt im Unternehmen – beispielsweise im Rahmen von Veranstaltungen oder Workshops – zur strategischen Dimension. Der bewusste Einsatz von Kunst und Kultur bezweckt die Förderung von Kreativität. Diese wiederum generiert durch ihren ganzheitlichen Ansatz Innovation, Problemlösungskompetenz und Fortschritt. Kooperationen von Kultur und Wirtschaft eröffnen neue Perspektiven und etablierte Verhaltensmuster werden – zumindest temporär – aufgebrochen. Der veränderte Blickwinkel führt zu neuen Erkenntnissen. Durch eine Integration von Kunst und Kultur in die Unternehmensstrategie werden Synergieeffekte und Lernprozesse direkt und unmittelbar nutzbar gemacht.

Die Wirkung von Kunst und Kultur in Unternehmen besitzt neben der eben beschriebenen strategischen auch eine funktionale Dimension (Bauer 2005, S. 100).³

Der funktionale und kommerzielle – also mittelbare – Einsatz von Kunst und Kultur findet bei einem Großteil der Unternehmen täglich statt. Priddat stellt fest, dass durch

³ Priddat identifiziert den Strategie- und Innovationsprozess und den Konsumbereich als Schnittstellen von Kunst und Wirtschaft (Priddat 2009, S. 63).

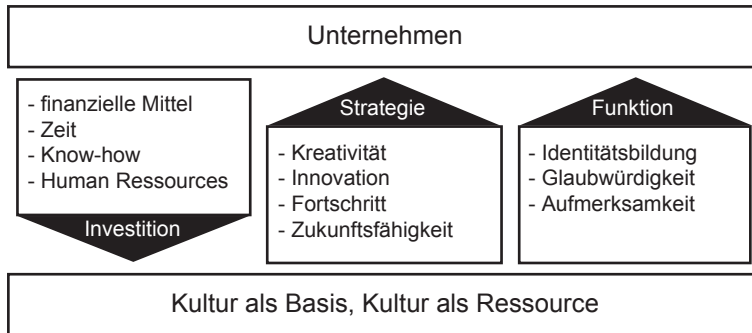


Abb. 2 Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Kultur

Marketing und Werbung ganz klar kulturelle Elemente Einsatz finden. Mit den Mitteln der Kunst und Kultur werden Identitäten kreiert, ein Image aufgebaut, Werte authentisch vermittelt und ästhetische und ansprechende Produkte geschaffen, die der Konsument wiedererkennt und als besonders wahrnimmt. Sie werden zu „marked commodities“ die erst durch ihre kulturelle Codierung von der definierten Zielgruppe wahrgenommen werden können (Priddat 2009, S. 15–16).

Der funktionale Einsatz von Kunst und Kultur hat in den vergangenen Jahrzehnten enorm an Bedeutung zugelegt und eine ganze Branche mit der etwas widersprüchlichen Bezeichnung *Creative Industries* begründet. Kreativität mit dem seriellen und vereinheitlichenden Industriebegriff zu kombinieren, erscheint paradox, lässt allerdings die wirtschaftliche Zielrichtung erkennen. Kunst, Kultur und Kreativität finden Einsatz im Auftrag der Wirtschaftlichkeit mit einem klar definierten Zweck. Im Sinne von Benchmarking dienen Kunst und Kultur dem Unternehmensmarketing als Vorlage: „Jedes Kunstwerk, jedes Kunstereignis arbeitet am Problem, als solches zur Kenntnis genommen zu werden. Darin steckt eine Kompetenz, die eine Wirtschaft auf der Suche nach knapper gewordenen Kunden beeindrucken muß“ (Bäcker 2001, S. 4).

Damit wird klar gezeigt, welche Funktion – wenn auch indirekt – Kunst und Kultur in vielen Unternehmen hat: Generierung von Aufmerksamkeit, Ästhetik durch Identitätsbildung, Storytelling und ästhetisches Design. Kunst und Kultur – als Vorbild und Quelle der Kreativität – tragen zur Bewältigung einer der größten Herausforderungen bei: Aufmerksamkeit zu schaffen und zu halten.

Zusammenfassend möchte ich die grundlegenden Aufgaben von Kunst und Kultur für Unternehmen festhalten (siehe Abb. 2). Sie dienen als:

- Basis für Kreativität und dadurch als Ressource für Innovation, Fortschritt und Zukunftsfähigkeit (Strategie) und
- sinnstiftende Quelle für Identitätsbildung, Glaubwürdigkeit und Generierung von Aufmerksamkeit (Funktion).

There is no doubt that creativity is the most important human resource of all. Without creativity, there would be no progress, and we would be forever repeating the same patterns. (Edward de Bono)

Durch die ausführliche Behandlung dieses Bereichs kann festgestellt werden, dass Kultur bereits Bestandteil jedes Unternehmens ist und als Ressource eine bedeutende Rolle spielt. Diese Erkenntnis ist die Grundlage für das Verständnis von CCR.

2.3 Soziologische Aspekte

Noch klarer wird der tatsächlich vorherrschende Einfluss von Kunst und Kultur, wenn man einen Blick auf die soziologische Forschung wirft. Der Soziologie sind neben den ökonomischen Ressourcen bereits lange auch soziale und kulturelle Ressourcen bekannt.

Durch die mangelnde Operationalisierbarkeit von sozialen und kulturellen Ressourcen werden diese in Unternehmen selten entsprechend bewertet. In den 1990er-Jahren wurde der Managementansatz *Ressource-based View* zwar populär und sogenannte *intangible assets* als Erfolgsfaktor gepriesen, außerdem folgten zahlreiche Publikationen, die das Thema des *intellektuellen Kapitals* behandelten. Trotzdem werden soziale und kulturelle Ressourcen heute meist nur indirekt im Rahmen des Human Resource Managements behandelt (Moldaschl 2007, S. 28–29).

Aus diesem Grund möchte ich den kulturellen Ressourcen an dieser Stelle etwas Aufmerksamkeit entgegenbringen und sie anhand von Pierre Bourdieus Kapitalanalytik betrachten.

Bourdies Konzeption ist konflikt- und verteilungstheoretisch angelegt und eignet sich aufgrund ihrer Wurzeln im Marx'schen Kapitalbegriff auch für die Untersuchung unternehmerischer Beziehungen (Pongratz und Trinczek 2007, S. 143).

„Kapital ist akkumulierte Arbeit, entweder in Form von Materie oder in verinnerlichter, ‚inkorporierter‘ Form“ (Bourdieu 1983, S. 183). Bourdieu berücksichtigt dabei das Kapital „in allen seinen Erscheinungsformen“ und erweitert den *ökonomischen Kapitalbegriff* um das *kulturelle und soziale Kapital*. Für ihn greift dieser aus der Wirtschaftstheorie bekannte Kapitalbegriff zu kurz, der auf den bloßen Warentausch reduziert ist und die Vielfalt gesellschaftlicher Austauschverhältnisse ausblendet beziehungsweise diese für ökonomisch nicht relevant erklärt.

Im Unterschied zu *ökonomischem Kapital* ist das *kulturelle Kapital* (*inkorporiertes kulturelles Kapital*) an seinen Träger gebunden und kann nicht übertragen werden. Zwar gibt es auch die Form des *objektivierten kulturellen Kapitals*, das sich über seine materiellen Träger (Schriften, Gemälde, usw.) übertragen lässt, allerdings bedarf es wiederum der Fähigkeiten von *inkorporiertem Kulturkapital*, um diese kulturellen Güter zu verstehen oder zu genießen (Bourdieu 1983, S. 187–190).

Ein Unternehmen kann folglich *Kulturkapital* nur in seiner objektivierten Form erwerben, für ein *inkorporiertes Kulturkapital* bzw. um das *kulturelle Kapital* nutzbar zu

machen, benötigt es die möglichst dauerhafte Disposition von Trägern *kulturellen Kapitals*. Es sind also die Mitarbeiter bzw. deren Auseinandersetzung mit kulturellen Themen, die zu einer Akkumulation von *Kulturkapital* im Unternehmen führen.

Nun könnte man an dieser Stelle einwenden, dass das *kulturelle Kapital* laut Bourdieu in erster Linie während der Kindheit und durch Bildung erworben wird und die Erweiterung im Rahmen von Aus- und Weiterbildung folglich als nachrangig zu betrachten ist.

Allerdings ist gerade die Tatsache, dass die Zeit der Sozialisation zugleich eine Zeit der Akkumulation ist und *Kulturkapital* dadurch quasi erblich übertragbar ist, ein noch weitreichenderes Argument für eine Investition in *kulturelles Kapital*. Neben der direkten Anhäufung von *Kulturkapital* bei den Mitarbeitern, wird die Investition an deren Kinder weitergegeben und stellt somit eine nachhaltige Investition in potenzielle zukünftige Mitarbeiter und die Standortqualität dar.

Das *soziale Kapital* hingegen beruht auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und bezieht sich auf die aktuellen und potenziellen Ressourcen, die durch zwischenmenschliche Beziehungen entstehen. Es beschreibt den Wert des sozialen Netzwerks von Individuen (Bourdieu 1983, S. 191).

Ein spannender Aspekt an Bourdieus Kapitalanalytik ist die Kapitalumwandlung: Die verschiedenen Kapitalformen sind transformierbar, darüber hinaus verfügt das *Sozialkapital* über einen Multiplikationseffekt (Bourdieu 1983, S. 191).

Eine Investition in *kulturelles Kapital* ist folglich eine indirekte Investition in das *ökonomische Kapital* eines Unternehmens. Folgt man Bourdieus Ansatz sind CCR-Konzepte, die einen hohen Grad an Integration aufweisen, zu bevorzugen.

Beispiel

Ein Unternehmen sponsert ein Festival oder unterhält eine umfangreiche Kunstsammlung. Folglich verfügt es über ein hohes kulturelles Kapital und kann dieses zu Imagezwecken nutzen. Investiert dasselbe Unternehmen zusätzlich Zeit und/oder Kapital, um seiner Belegschaft die kulturellen Inhalte zugänglich zu machen, dann verfügt dieses auch über inkorporiertes kulturelles Kapital. Kapital das auch für Unternehmenszwecke genutzt und in ökonomisches Kapital umgewandelt werden kann.

Durch eine Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur werden also im Unternehmen beziehungsweise bei den Mitarbeitern Ressourcen geschaffen, die sich entweder in einer Stärkung der Unternehmensposition (strategisch) oder der Pflege der Außenwirkung (funktional) niederschlagen.

2.4 Unternehmerische kulturelle Verantwortung

Fasst man die bisher gesammelten Erkenntnisse zusammen, kann die zu Beginn dieses Kapitels aufgeworfene Frage beantwortet werden.

Laut der CSR-Definition der Europäischen Kommission von 2011 ist ein Unternehmen verantwortlich für seine „impacts on society“ (Europäische Kommission 2011, S. 6). Dies betrifft die eingesetzten Ressourcen, das unternehmerische Umfeld sowie Mitarbeiter und Shareholder.

Die Verantwortung gegenüber der Kultur entsteht durch ihren Einsatz als Ressource, die verschiedene Unternehmensbereiche berührt. Kultur als Ressource für Kreativität betrifft das Kerngeschäft und damit die Entwicklung und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Sie sichert die Attraktivität des Standorts für zukünftige Generationen und dient Mitarbeitern als Quelle der Inspiration. Im Bereich des Marketings findet Kultur seit jeher mittelbar Einsatz, um die Wahrnehmung von Produkten und Dienstleistungen zu unterstützen und ein Alleinstellungsmerkmal zu generieren. Darüber hinaus dient Kultur als Basis, als gemeinsamer Nenner, der wirtschaftliches Schaffen und persönliche Interaktion ermöglicht, ohne über deren Parameter permanent zu verhandeln.

Insofern kann festgestellt werden, dass die Wirtschaft eine Verantwortung gegenüber der Kunst und Kultur trägt. Unternehmen sollten die Bedeutung von Kultur anerkennen, die Augen gegenüber den Potenzialen dieses Bereichs öffnen, diese nutzen und damit aktiv Verantwortung übernehmen.

Zum Abschluss dieser Argumentation weise ich noch auf einen willkommenen *Nebeneffekt* hin: Investition in Kunst und Kultur schafft einen Reputationsgewinn und stärkt das Ansehen. Die Etablierung eines positiven Images dient der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und kann insofern auch als Verantwortung gegenüber den Shareholdern legitimiert werden.

3 Geschichtliche Entwicklung von Kooperationen zwischen Kultur und Wirtschaft

Kooperationen von Kultur und Wirtschaft blicken auf eine lange Geschichte zurück. Im Folgenden möchte ich punktuell Einblicke vornehmen und einen knappen Überblick bieten.

3.1 Mäzenatentum

Hinter den vermeintlich altruistisch motivierten Unterstützungen des Mäzenatentums standen auch strategische Überlegungen.

Namensgeber des Begriffs war der reiche und gebildete Römer Gaius Clinus Maecenas (70 v. Chr.–8. n. Chr.), der zur Zeit Kaiser Augustus' als Förderer von Vergil, Horaz und Properz bekannt war und die geförderte Literatur zu Zwecken der kaiserlichen Propaganda eingesetzt haben soll (Effmert 2006, S. 17).

Der Begriff Mäzen steht auch heute noch für eine Palette ehrenvoller Eigenschaften: kunstsinnig, gebildet, idealistisch, selbstlos, schöngeistig. Er gibt damit hinreichend Aufschluss über den mit einem Kulturengagement einhergehenden Reputationsgewinn. „Der

Mäzen [...] ist wohl nicht selten das Produkt einer Metamorphose, die die Spuren, welche die Härte und Kälte kapitalistischen Wirtschaftens im Leben [eines] Wirtschaftsbürgers eingeprägt haben, hinter dem Schleier des zweckfreien Kunstgenusses und der spielerischen Liebe zum Schönen verschwinden läßt“ (Sarasin 1998, S. 208).

Über eine Imagesteigerung beziehungsweise eine reine Metamorphose der Wahrnehmung geht das Engagement der Medici – die wohl bekanntesten Mäzene der italienischen Renaissance – weit hinaus. Diese vermögende Familiendynastie aus Florenz profitierte von Kunst und Kultur auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Sie machte sich die radikalen Neuerungen und den frischen Zeitgeist der Renaissance, den die Kunst zum Vorschein brachte, zunutze und baute über Generationen ein florierendes und diversifiziertes Wirtschaftsimperium auf (Reinhardt 1998, S. 15 ff.). „Kunst wurde nicht nur Gegenstand, sondern prägend für das Marktgeschehen“ (von Fürstenberg 2012, S. 75). Darüber hinaus wussten die Medici den Wert ihres kulturellen Umfeldes zu schätzen und investierten ihre Kapitalgewinne in die Künste (Esch 1981, S. 201). Fürstenberg stellt treffend fest: „Die unternehmerische Auseinandersetzung mit Kunst ist in letzter Konsequenz auch kulturbildend, wie wohl keine Unternehmerfamilie nachhaltiger bewiesen hat als die Medici, die so sehr zur Prägung des Stadtbildes und auch des allgemeinen Kunstverständnisses beigetragen haben“ (von Fürstenberg 2012, S. 225). Dabei handelt es sich um eine gern vernachlässigte Tatsache. Es waren vor allem auch erfolgreiche Unternehmer, die bedeutende Werke der Kunst- und Kulturgeschichte quer durch alle Epochen ermöglichten.

Dieser Exkurs weist darauf hin, dass sowohl der funktionale als auch der strategische Einsatz von Kunst und Kultur über geschichtliche Vorbilder verfügt. Diese firmieren zwar unter dem Begriff des Mäzenatentums, weisen jedoch durchaus die Merkmale von CCR im Sinne des hier vorgestellten Konzepts auf.

3.2 Status Quo

Heute ist der Kultursektor in den westlichen Industriestaaten mit einer stetigen Kürzung von staatlichen Förderungen konfrontiert. Diese derzeitige Situation lässt Unternehmer und Kulturschaffende wieder näher zusammenrücken. Bereits seit den 1980er-Jahren wird die alleinige Verantwortung des Staates hinterfragt. Die knappen Budgets und wirtschaftlichen Krisen weltweit beschleunigten den Prozess der Abkoppelung und führten zu einem sukzessiven Rückzug des Staates (Höhne 2005, S. 9).

Diese Situation brachte eine Reihe von Kunst- und Kulturinstitutionen unter Zugzwang. Nach amerikanischem Vorbild scheinen erfolgreiche Unternehmen ein willkommener Ersatz, um die klaffende Lücke in den Budgets aufzufüllen. Kunst und Kulturinstitutionen treten folglich vermehrt mit Förderanfragen für finanzielle Unterstützung an Unternehmen heran. Dieses eindimensionale Spendenkonzept drängt Kunst und Kultur automatisch in die Situation eines Bittstellers. Die Wirkung von positiven Synergieeffekten bleibt aus. Einige Organisationen versuchen es mit einem auf Leistung und Gegenleistung basierenden Entwurf und greifen auf das erfolgreiche Konzept des Sportsponsorings

zurück. Die Adaptierung dieses Ansatzes für die Kultur funktioniert allerdings nur in öffentlichkeitswirksamen Bereichen und kann hinsichtlich des eingesetzten Volumens mit dem Sportsponsoring nicht mithalten (Bruhn 2010, S. 195).

Kunst- und Kulturpartner verfügen momentan noch relativ selten über das Bewusstsein, wie viel Potenzial sie in eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmen miteinbringen können/könnten. Um dem Partner diese Effekte anbieten zu können, muss sich der Künstler oder die Institution auch damit auseinandersetzen, offen darauf einlassen und Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter miteinbeziehen. Die Vorbehalte gegenüber Kooperationen sind – auf beiden Seiten – immer noch Vorhanden.

Auch von Unternehmensseite werden zunehmend Partnerschaften angestrebt, aber „Trotz der sich etablierenden Ahnung, dass Kunst ein spezifisches Potential besitzt, das unsere wirtschaftliche und wissenschaftliche Entwicklung weiterbringt, [...], sind die Berührungspunkte von Kunst und Wirtschaft heute immer noch auf einem höchst oberflächlichen, geradezu naiven Niveau. Vielleicht liegt das Missverständnis in der allzu direkten Verdrahtung von Künstlern und Unternehmern [...]“ (Bertram 2012, S. 41). Bertram spricht damit die Herausforderung an, Kunst und Kultur auch tatsächlich in das Unternehmen zu lassen. Vielen bestehenden Kooperationen mangelt es an Zeit und am Willen, eine intensive Auseinandersetzung mit dem Partner zuzulassen. Darüber hinaus ist eine nachhaltige Ausrichtung ein wesentlicher – und zu oft vernachlässigter – Aspekt, um einen positiven Nutzen zu generieren. Die Schnelllebigkeit des heutigen Alltags stellt sich dabei als Herausforderung dar. Durch den Drang, schnell über quantifizierbare Ergebnisse zu verfügen zu müssen, werden mitunter erfolgsversprechende Projekte, voreilig eingestellt.

Bestehende und erfolgreiche Kooperationen zwischen Kultur und Wirtschaft verfügen über eine meist langfristige Ausrichtung und einen stark kooperativen Ansatz. Insofern können diese Partnerschaften der CCR zugerechnet werden.

3.3 Trends und Zukunftsperspektiven

Wirft man einen Blick auf die Zukunftsperspektiven und die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in den kommenden Jahren stellen müssen, avanciert der gezielte Einsatz von Kunst und Kultur zum Wettbewerbsvorteil.

Bereits 2009 wies Horx auf das überholte System klassischer Organisationsstrukturen hin. Die sich rasant entwickelnden Märkte verlangen nach einem komplexen und gleichzeitig flexiblen Organisationssystem. Netzwerke und Kommunikation gewinnen an Bedeutung (Horx 2009, S. 271 ff.). Der Wandel der Wirtschaft hinsichtlich eines stetigen Anstiegs der Komplexität (Horx 2011, S. 69), verlangt nach Kreativität, Problemlösungskompetenz, vernetztem Denken und Innovation. Insofern werden Generalisten benötigt, die bei der Fülle an zu verarbeitenden Informationen nicht das Ziel aus den Augen verlieren. Parallel dazu sehen wir uns allerdings mit einer zunehmenden Spezialisierung der Arbeitsplätze konfrontiert (Habisch 2003, S. 5). Die Herausforderung besteht darin, unternehmensintern Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung zu bieten.

Leifer von der Stanford University beschäftigt sich seit Beginn der 1990er-Jahre mit dem strategischen Einsatz von Kreativität und prägte den Begriff *Design Thinking*. Die Idee besteht darin, Wissenschaftler und Designer zusammen an einem Problem arbeiten zu lassen. Dadurch werden kreative und analytische Herangehensweisen verbunden und verschiedene Sichtweisen miteinbezogen. Mittlerweile gibt es das Design for Change Center, das sich interdisziplinär mit den Problemen der Menschheit betreffend Klima, Gesundheit und Energie auseinandersetzt und von internationalen Konzernen beauftragt wird (Leifer 2013).

Unternehmen, die in Zukunft die Verantwortung für Kultur ausschließlich beim Staat verorten und die Potenziale von Kreativität als Innovationstreiber nicht erkennen, werden es im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter schwer haben. Regionale Betriebe verkennen dabei ihren Einfluss auf die Standortsicherung.

Das Konzept CCR bietet Lösungsansätze für die Handhabung dieser Herausforderungen: die volle Ausschöpfung des unternehmerischen Potenzials von Kreativität. Der ganzheitliche Ansatz ermöglicht eine partnerschaftliche Begegnung auf Augenhöhe, um für beide Seiten eine Win-win-Situation zu schaffen. CCR entfaltet vor allem in ihrer langfristigen Etablierung ihre volle Wirkung. Im folgenden Abschnitt werde ich darauf eingehen, wie eine Zusammenarbeit für die Bereiche Wirtschaft und Kultur gewinnbringend etabliert werden kann.

4 Konzept der Corporate Cultural Responsibility

In den vorangehenden Kapiteln wurde dargelegt, dass eine unternehmerische Verantwortung gegenüber der Kultur besteht und ein knapper Blick auf die Erfolgsgeschichte von Kooperationen zwischen Wirtschaft und Kultur geworfen. Die Beschreibung des Status Quo und der zukünftigen Entwicklung macht das Potenzial von CCR deutlich. Dieses Kapitel beschäftigt sich damit, wie CCR im Unternehmen übernommen werden kann. Dazu präsentiere ich einleitend folgende Definition:

CCR wird durch eine gemeinsame Entwicklung und Etablierung einer beidseitig gewinnbringenden Partnerschaft zwischen Kultur und Wirtschaft übernommen.

Diese Definition beinhaltet alle wichtigen Aspekte von CCR. Der Ausdruck *gemeinsame Entwicklung* deutet auf ein partnerschaftliches Konzept und eine Abstimmung der verbindenden Werte hin. *Etablierung* verweist auf eine langfristige Ausrichtung und Ernsthaftigkeit. *Beidseitig gewinnbringend* impliziert, dass sowohl Wirtschaft als auch Kultur von den entstehenden Synergieeffekten profitieren. Des Weiteren steht *Partnerschaft* für Begegnung auf Augenhöhe und Respekt vor den Kompetenzen des Partners.

Mit dieser Definition sind die Kernaspekte für einen erfolgreichen Einsatz von CCR abgesteckt. Bevor ich auf die Einbindung von CCR in der Praxis eingehe, wird noch einen Blick auf die verschiedenen Formen und Ausprägungen geworfen.

4.1 Ausprägungen von CCR

In der Abb. 3 werden die verschiedenen Ausprägungen von CCR kategorisiert. Die Abbildung zeigt zudem die angrenzenden Bereiche des Sponsorings und des funktionalen Einsatzes von Kultur. Auf der horizontalen Achse wird der Grad an Integration in den Unternehmenszweck oder die Unternehmensstrategie indiziert. Die vertikale Achse gibt die Höhe des Investments an. Dieses kann durch einen finanziellen Beitrag, Güter, Know-how, personellen Einsatz oder eine Kombination aus diesen Faktoren erfolgen. Die Abbildung kategorisiert CCR in drei Ansätze. Hierbei handelt es sich um keine strikte Unterteilung, vielmehr werden die Varianten und Ausrichtungen aufgezeigt. Insofern sind die Übergänge fließend, was ebenso für den Bereich des Sponsorings gilt. Die strichlierte Linie begrenzt den Bereich, der dem Konzept von CCR entspricht. Es bedarf eines Mindestmaßes an Investition und Integration, um von unternehmerischer Verantwortung im Sinne von CCR sprechen zu können. Allgemein gehaltene Beispiele veranschaulichen die drei unterschiedlichen Ansätze.

Investition

Bei einer Investition muss es sich nicht immer um einen finanziellen Beitrag handeln, es zählen auch die Bereitstellung von Gütern, die Bereitstellung von Know-how oder Human Resources als Investition. Selbstverständlich ist auch eine Kombination verschiedener

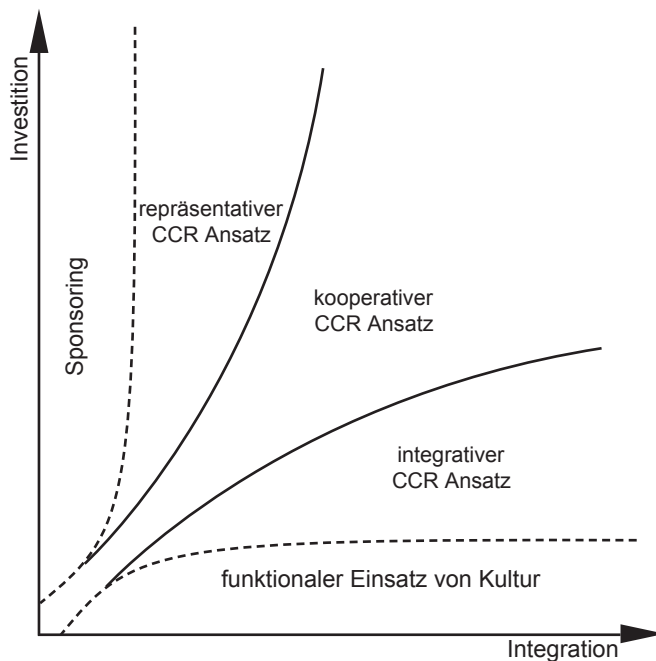


Abb. 3 Corporate Cultural Responsibility Ansätze