



IMB Institute of Management Berlin

# Kunst-Unternehmens- Kooperationen (KUK) Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen

Authors: Carsten Baumgarth, Berit Sandberg, Hendrik Brunsen,  
Alexander Schirm

Working Papers No. 78

01/2014

Editors:

Carsten Baumgarth | Gert Bruche |

Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel

CONCEPTUAL PAPER

**Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK)**  
Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen\*

**Carsten Baumgarth**

**Berit Sandberg**

**Hendrik Brunsen**

**Alexander Schirm**

Paper No. 78, Date: 01/2014

Working Papers of the  
Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Carsten Baumgarth

Gert Bruche

Christoph Dörrenbächer

Friedrich Nagel

ISSN 1869-8115

*- All rights reserved -*

## **Biographic note:**

Prof. Dr. **Carsten Baumgarth** was born in Darmstadt, Germany in 1968, and obtained his diploma, doctorate, and habilitation at the University of Siegen, Germany. He has taught marketing in Paderborn, Vienna, St. Gallen, Hamburg, Cologne, Würzburg, Lucerne, Stockholm, Shanghai, and Frankfurt. Before joining the Berlin School of Economics and Law, Baumgarth had been Associate Professor of Marketing for three years at the Marmara University in Istanbul, Turkey. He has published over 250 papers on marketing-related issues, in publications including the Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen, and Medienwirtschaft. He is also head of a brand consultancy company. Contact: cb@cbaumgarth.net, homepage: www.cbaumgarth.net

Prof. Dr. **Berit Sandberg** was born in Kassel, Germany in 1965. She graduated in business administration at the University of Göttingen, earning her doctorate and postdoctoral lecture qualification soon after. Having worked in managerial positions both in the private and nonprofit sector, she was a referee at the Lower Saxony State Ministry of Science and Culture, Hannover from 2001 to 2003. Since April 2003, she has been a professor for public and nonprofit management with a focus on marketing at the University of Applied Sciences Berlin (HTW). Her research activities focus on the third sector, foundation management, non-business marketing, personnel management, and organizational management in non-commercial institutions. Contact: berit.sandberg@htw-berlin.de

**Hendrik Brunsen** was born near Osnabrück, Germany in 1985. After his community service in Osnabrück, he obtained his Bachelor's degree in social sciences at the Carl von Ossietzky University in Oldenburg. Afterwards, he changed for his Master studies in social sciences to the Humboldt University of Berlin, and obtained his Master's degree in summer 2013. His research focus is social change, sociology of work and creative industries. Since May 2013, he has been working as a research associate in the research project 'Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen als Motor für Wirtschaft und Kunst' at the Berlin School of Economics and Law. Contact: hendrikbrunsen@web.de

**Alexander Schirm** was born in Rostock in 1983, and studied business administration at the University of Applied Sciences in Wismar from 2004. In his Bachelor thesis, he developed a strategic cultural marketing concept for a classical music festival (Festspiele MV). He finished his Master in "Nonprofit-Management and Public Governance" at the Berlin Universities of Applied Sciences HTW and HWR, with a thesis focused on pricing in cause-related marketing. In conjunction with this, he worked for different cultural institutions (Berlinische Galerie, Berlin Music Commission) and nonprofit organizations (Doctors without borders, Eclipse). Since May 2013, he has been working as a research associate in the research project 'Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen als Motor für Wirtschaft und Kunst' at the HTW in Berlin.. Contact: alexander.schirm@htw-berlin.de

Prof. Dr. **Carsten Baumgarth**, 1968 geboren in Darmstadt, hat studiert, promoviert und habilitiert an der Universität Siegen. Er hat u. a. an Hochschulen in Paderborn, Wien, St. Gallen, Hamburg, Köln, Stockholm, Shanghai, Würzburg, Luzern und Frankfurt gelehrt. Vor seinem Ruf an die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin war er drei Jahre als Associate-Professor an der Marmara Universität in Istanbul tätig. Er hat bislang über 250 Buch- und Zeitschriftenbeiträge mit Schwerpunkt Markenpolitik, B-to-B-Marketing und Empirische Forschung publiziert. U. a. sind seine Forschungen in den Zeitschriften Journal of Business Research, Industrial Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Marketing Communications, Journal of Business Market Management, Journal of Product and Brand Management, International Journal of Arts Management, Marketing ZFP, Marketing Review St. Gallen und Medienwirtschaft erschienen. Er ist ferner Gründer und Vorsitzender eines Markenberatungsunternehmens. Kontakt: [cb@cbaumgarth.net](mailto:cb@cbaumgarth.net), Homepage: [www.cbaumgarth.net](http://www.cbaumgarth.net)

Prof. Dr. **Berit Sandberg**, geboren 1965 in Kassel, promovierte und habilitierte sich nach dem Studium Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen. Sie war in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Non-profit-Sektor tätig und von 2001 bis 2003 Regierungsdirektorin im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover. Seit April 2003 ist sie Professorin für Public und Non-profit-Management mit dem Schwerpunkt Marketing an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Dritter Sektor, Stiftungsmanagement, Non-Business Marketing, Personalmanagement und Organisation nichtkommerzieller Institutionen. Kontakt: [berit.sandberg@htw-berlin.de](mailto:berit.sandberg@htw-berlin.de)

**Hendrik Brunsen** ist 1985 bei Osnabrück geboren. Nach seinem Zivildienst in Osnabrück hat er an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seinen Bachelor of Arts in Sozialwissenschaften gemacht. Im Anschluss ist er für ein Masterstudium der Sozialwissenschaften an die Humboldt-Universität zu Berlin gewechselt und hat dieses im Sommer 2013 mit Prädikatsnote abgeschlossen. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Sozialer Wandel, Arbeitssoziologie und die Kultur- und Kreativwirtschaft. Seit Mai 2013 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter in dem Forschungsprojekt ‚Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen als Motor für Wirtschaft und Kunst‘ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht. Kontakt: [hendrikbrunsen@web.de](mailto:hendrikbrunsen@web.de)

**Alexander Schirm**, geboren 1983 in Rostock, studierte ab 2004 Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Wismar. In seiner Bachelor-Thesis entwickelte er eine strategische Kulturmarketing-Konzeption für die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern. Sein Masterstudium in „Nonprofit-Management und Public Governance“ an der HTW und HWR Berlin schloss er mit einer Masterarbeit zu preispolitischen Implikationen im Rahmen von Cause related Marketing ab. Studienbegleitend arbeitete er für Kultureinrichtungen (Berlinische Galerie, Berlin Music Commission) und Non-profit-Organisationen (Ärzte ohne Grenzen, Eclipse). Seit Mai 2013 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt ‚Arts push Business – Kunst-Unternehmens-Kooperationen als Motor für Wirtschaft und Kunst‘ an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin tätig. Kontakt: [alexander.schirm@htw-berlin.de](mailto:alexander.schirm@htw-berlin.de)

## **Abstract:**

The present working paper is a proposal for systematization and concretization of the, so far nonspecific, phenomena of collaboration between arts and business. An artist is understood as a person that unifies the three characteristics of autonomy, creativity, and intrinsic motivation. A company is understood as an economic entity, which is characterized by the principle of autonomy, the acquiring economic principle, and the principle of private property. As understood here, a KUK means an informal or formally fixed, voluntary collaboration between an artist or a group of artists and a company, partially giving up their artistic and/or economic autonomy in favor of a coordinated action, committed to the norm of reciprocity. The intention is to better achieve common or complementary targets, in comparison to individual approaches. This involves the exchange of resources in order to fulfill common tasks. For further analysis of KUK, a typology is developed, which measures first the intensity of KUK, based on the indicators of relevance, scope, activities, resource sharing, and distribution of power. Second, KUK are categorized according to their internal or external effect for the company. To approach the central and primarily empirical question about the benefits of KUK for companies and artists, benefit categories are derived. Benefits for companies may be, for example, a development of their employees' skills, a reinforcement of cooperation between employees or attention. For artists, a benefit may lie in acknowledgement, in new work equipment or simply in monetary acquisition.

## **Zusammenfassung:**

Das vorliegende Arbeitspapier versteht sich als Systematisierungs- und Konkretisierungsvorschlag des zuweilen noch unspezifischen Phänomens von Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK). Als Künstler wird eine Person verstanden, welche die drei Merkmale der Autonomie, der Kreativität sowie der intrinsischen Motivation vereinheitlicht. Ein Unternehmen wird als Wirtschaftseinheit verstanden, welches sich durch das Autonomieprinzip, das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums auszeichnet. Eine KUK meint im hier verstandenen Sinne die informelle oder formell fixierte, freiwillige Zusammenarbeit zwischen einem Künstler oder Künstlergruppen und einem Unternehmen, die ihre künstlerische und/oder wirtschaftliche Autonomie partiell zu Gunsten eines koordinierten, der Norm von Reziprozität verpflichteten Handelns aufgeben, um angestrebte gemeinsame oder komplementäre Ziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können. Sie beinhaltet den Austausch von Ressourcen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Zur weiteren Analyse von KUK wird eine Typologie entwickelt, welche erstens die Intensität von KUK anhand der Indikatoren der Relevanz, der Aufgabenstellung, der Aktivitäten, des Ressourcenaustauschs und der Machtverteilung misst. Zweitens werden KUK nach ihrer Innen- oder Außenwirkung für das Unternehmen kategorisiert. Um sich der zentralen und in erster Linie empirisch zu klärenden Frage nach dem Nutzen von KUK für Unternehmen und Künstler zu nähern, werden Nutzenkategorien hergeleitet. Für Unternehmen können dies beispielsweise eine Schärfung der Fähigkeiten der Mitarbeiter, eine Stärkung der Zusammenarbeit oder die Aufmerksamkeit sein. Für Künstler kann ein Nutzen in der Anerkennung, neuen Arbeitsmitteln oder schlicht dem monetären Erwerb liegen.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	6
2.	Begriffsbestimmungen von KUK.....	6
	2.1.Kunst .....	7
	2.1.1.Künstler als wesensbestimmendes Element von Kunst .....	7
	2.1.2.Konstituierende Merkmale.....	9
	2.1.3.Zusammenführung .....	12
	2.2.Unternehmen.....	13
	2.3.Kooperationen .....	15
	2.3.1.Zum Begriff der Kooperation .....	15
	2.3.2.Spezifikation des Kooperationsbegriffs für KUK .....	16
	2.3.3.KUK als Kooperationsprozess.....	19
	2.4.Arbeitsdefinition von KUK.....	20
3.	Formen und Typen von KUK .....	21
	3.1.Erscheinungsformen von KUK .....	21
	3.2.Typologien von KUK.....	23
	3.2.1.Vorliegende Ansätze .....	23
	3.2.2.Erweiterte KUK-Typologie .....	25
4.	Nutzen von KUK .....	28
	4.1.Nutzen für Künstler.....	28
	4.2.Nutzen für Unternehmen .....	31
5.	Schlussbetrachtung .....	32
	Literaturverzeichnis .....	34
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	40
	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin .....	41

## 1. Einleitung

Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) werden bereits seit mehreren Jahren in der Literatur diskutiert (zum Überblick Baumgarth/Kaluza/Lohrisch 2013). Ein Blick in die Praxis offenbart ebenfalls eine intensive Nutzung von KUK. Beispielsweise zeigt eine aktuelle empirische Studie im Luxusmarkenbereich, dass rund 16% aller Luxusmarken nach außen sichtbar KUK in ihrer Markenführung einsetzen (Baumgarth/Lohrisch/Kastner 2014). Auch aktuelle Beispiele aus dem Jahre 2013 wie dem Unternehmenstheaterprogramm „Abenteuer Kultur“ bei dm im Rahmen des Ausbildungsprogramms (dm 2013), die Sonderkollektion von Schiesser (Schiesser 2013) oder die Aktion „Art Collection“ von Warsteiner (Warsteiner 2013) belegen exemplarisch den Einsatz von KUK in der Unternehmenspraxis.

Ein einheitliches Begriffsverständnis sowie eine darauf aufbauende Systematik der Formen und des Nutzens von KUK sind auch aufgrund der Vielzahl von Forschungszugängen bisweilen aber nicht vorhanden. Das vorliegende Arbeitspapier versteht sich daher als Systematisierungs- und Konkretisierungsvorschlag von KUK. Konkret soll das Arbeitspapier folgende Fragen beantworten:

- Wie lassen sich KUK definieren und damit von anderen Kooperationen abgrenzen?
- Wie lässt sich ein KUK-Prozess idealtypisch strukturieren?
- Wie lassen sich die verschiedenen KUK-Formen systematisieren?
- Welchen Nutzen weisen KUK potentiell für Künstler und Unternehmen auf?

Das Arbeitspapier gliedert sich neben dieser Einleitung in vier Kapitel. Im Kern steht das Konzept der Kooperation zwischen Unternehmen und Künstlern. Daher werden in einem ersten Schritt in Kapitel zwei die drei Bestandteile ‚Kunst‘ bzw. ‚Künstler(in)‘<sup>1</sup>, ‚Unternehmen‘ und ‚Kooperation‘ definiert und zu einer Arbeitsdefinition von KUK verdichtet. Im dritten Kapitel werden Formen und Typen von KUK aufbereitet. Relevante Merkmale werden bezogen auf die Forschungsfrage in eine Typologie als Arbeitsansatz überführt. Anschließend werden im vierten Kapitel Nutzenkategorien von KUK für Unternehmen und Künstler herausgearbeitet und abschließend ein knappes Fazit formuliert.

## 2. Begriffsbestimmungen von KUK

Da eine konsensfähige Definition von ‚Kunst‘ fehlt, wird Kunst im Rahmen von KUK über den Künstler erschlossen. Für Unternehmen wird der klassischen Definition Gutenbergs (1983) gefolgt und die Heterogenität von Unternehmen in der Realität berücksichtigt. Kooperationen werden mithilfe eines merkmalsorientierten Ansatzes definiert, der die zentralen Begriffsinhalte berücksichtigt.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Sprachvereinfachung wird im Weiteren der Begriff Künstler verwendet, womit immer sowohl die weibliche als auch die männliche Form gemeint ist.

## 2.1. Kunst

### 2.1.1. Künstler als wesensbestimmendes Element von Kunst

Ein einheitliches *Kunstverständnis* und damit auch eine einheitliche Definition von Kunst lässt sich kaum isolieren. Der Begriff der Kunst entzieht sich einer objektiven Bestimmung. Kunst ist ein reales Phänomen, jedoch ein Phänomen, welches in seiner Bedeutung stark von der subjektiven Wahrnehmung sowie den sozialen Kontextbedingungen abhängig ist (Bendixen 2002, S. 129 ff.; Emundts 2003, S. 34 ff.). Insbesondere aus der philosophischen Richtung hat sich stets eine kontroverse Debatte darum gebildet, was *nicht der Kunst* zuzurechnen sei. Während Benjamin noch die durch den technischen Fortschritt ermöglichte technische Reproduzierbarkeit von Kunst kritisierte, welche die Einzigartigkeit und Tradition der Kunst zerstöre (Benjamin 1963), mahnte Adorno vor allem die Verzahnung von Kunst und Ökonomie in der Form industrieller Produktion von Kunst an (Adorno 1973). Jedenfalls lässt sich aber formulieren, dass das Kunstverständnis abhängig ist von dem Zustand einer Gesellschaft, so dass die kritischen Einwände für die heutige Zeit durchaus aufgeweicht werden können. Das Kunstverständnis unterscheidet sich jedoch nicht nur in zeitlicher Hinsicht, sondern auch zwischen Künstler und Rezipient sowie zwischen der sozialen Schichtzugehörigkeit der Rezipienten (Bourdieu 1999). Ferner bildet sich, wie Gerhards (1997, S. 16) beschreibt, innerhalb der Kunst eine Trennlinie zwischen hoher und niedriger Kunst – anspruchsvoller und kultivierter Kunst einerseits und Unterhaltungskunst für das gemeine Volk andererseits, wobei auch diese Unterteilung durch Traditionen, Konventionen oder Werthaltungen beeinflusst wird (Bendixen 2002, S. 129 ff.; Emundts 2003, S. 34 ff.).

Das Feld der Kunst ist ausdifferenziert durch die Vielzahl an Kunstsparten und Kunststilen. Für eine genauere Spezifizierung künstlerischer Tätigkeiten lassen sich diese in die drei Bereiche der *Musik*, der *darstellenden Kunst* und der *bildenden Kunst* unterteilen. Diese Unterscheidung deckt sich auch mit dem sozialversicherungsrechtlichen Status von Künstlern. Im Jahr 1981 wurde die Künstlersozialkasse (KSK) eingeführt, die freischaffenden Künstlern (und Publizisten) jenseits der privaten Vorsorge eine Eingliederung in das deutsche Sozialversicherungssystem ermöglicht. Als Künstler gelten dabei im Sinne des Künstlersozialversicherungsgesetzes (KSVG), „wer Musik, darstellende oder bildende Kunst schafft, ausübt oder lehrt“ (§ 2 KSVG). Neben den Künstlern werden Publizisten, z. B. publizierende Journalisten oder Schriftsteller als gesonderte Berufsgruppe geführt (§ 1 Abs. 1 KSVG). Auf der Grundlage der Unterteilung in die Kunstformen Musik, darstellende Kunst und bildende Kunst lassen sich diese, wie Tabelle 1 zeigt, in ihren vielfältigen Ausformungen und Varianten der Tätigkeiten weiter aufbrechen.



Kunstform	Musik	Darstellende Kunst	Bildende Kunst
<b>Varianten</b>	<i>Komposition</i> (z. B. Marsch, Hymne, Kanon; Jazz, Rock, Folk) <i>Interpretation</i> (z. B. Sänger, Musiker) <i>Vokal- und Instrumentalmusik</i> (z. B. Bass, Geige) ...	<i>Theater</i> (z. B. Schauspiel, Oper, Musical, Comedy, Kabarett, Zauberei, Zirkus) <i>Tanz</i> (z. B. Ballett, zeitgenössischer Tanz) <i>Medienkunst</i> (z. B. Film, Klangkunst, interaktive Installationen) ...	<i>Malerei und Grafik</i> (z. B. Lithografie, Landschaftsmalerei, Portraits, Abstraktion) <i>Bildhauerei</i> (z. B. Schmiedekunst, Schnitzerei, Metallbildhauerei) <i>Architektur</i> (z. B. Fassaden, Raumarchitektur, Landschaftsarchitektur, Innenausstattung) ...

Tabelle 1: Kunstsparten

Kunstmärkte sind durch eine Vielzahl weiterer Akteure, Organisationen und Institutionen strukturiert, die der Vollständigkeit halber erwähnt, aber im Folgenden zunächst nicht weiter betrachtet werden.<sup>2</sup> Dazu gehören beispielsweise Museen, Galerien, Theater oder Konzerthallen, die einerseits Kunst dem Rezipienten vermitteln und andererseits Angestellte beschäftigen, die nicht in erster Linie Künstler sind, aber dennoch im Feld der Kunst arbeiten. Becker (1997) bezeichnet Akteure, die sich um die Produktion von Kunst gruppieren, als unterstützendes Personal. Dazu gehören Händler, Agenturen, Kunstjournalisten, Museumspädagogen, Fotografen, Kunstkritiker etc. Laut Becker führt die interne Differenzierung der Kunst zu einer hohen Heterogenität einzelner Kunstwelten, die sich unter das ‚große‘ System der Kunst subsumieren lassen (Becker 1997, Gerhards 1997).

Ein Blick in den Duden offenbart eine in der heutigen Zeit prägende Bedeutung von Kunst. Kunst wird mit dem schöpferischen Gestalten der Künstler umschrieben, aber auch als einzelnes Werk und Gesamtheit der Werke des Künstlers oder einer Epoche verstanden (o. V. 2013a). Es zeigt sich eine *starke Betonung der personalen Merkmale des Künstlers*. Das Kunstwerk wird in Beziehung zu seinem Schöpfer gesetzt. Diese subjektgebundene Prägung tritt bei den vom Duden vorgeschlagenen Synonymen von Kunst, welche allesamt personen- und tätigkeitsbezogen sind, noch deutlicher hervor. Die Schaffung eines Kunstwerkes ist an die Beschaffenheit des Subjekts gebunden, an Fähigkeiten, Geschick, Können und das Vermögen des Menschen (o.V. 2013a). Die sinnhafte Verknüpfung von Kunst und Künstler erweist sich als fruchtbarer Ansatzpunkt für eine pragmatische Definition von Kunst, welche den Künstler als Protagonisten hervorhebt und dem Begriff der Kunst eine Offenheit gewährt, welcher ihrer Dynamik und Vielfältigkeit gerecht wird.

<sup>2</sup> Diese Akteure werden vor allem dann für das Forschungsprojekt relevant, wenn sie als Intermediäre (z. B. Kunstvermittler, Kunstberater, Werbeagenturen) zwischen Künstler und Unternehmen in den verschiedenen Phasen der Kooperation agieren.

## 2.1.2. Konstituierende Merkmale

Um den Künstler als Protagonisten von Kunst-Unternehmens-Kooperationen zu erfassen, werden im Weiteren drei konstituierende Merkmale abgeleitet.

### (1) Autonomie

Ein zentrales Merkmal der Kunst ist ihre *Autonomie*. Diese Autonomie der Kunst ist einerseits verfassungsrechtlich verankert. So ist nach Artikel 5 Abs. 3 GG über die Meinungs- und Informationsfreiheit neben der Wissenschaft auch die Kunst frei. Der Autonomiebegriff bezieht sich dabei auf demokratische Rechte der freien Meinungsäußerung. Was die Künstler hervorbringen unterliegt keinerlei Restriktionen bei Anerkennung verfassungsrechtlicher Bestimmungen (Art. 5 GG). Mit dem Mephisto-Urteil vom 24. Februar 1971 (BVerfGE 30, 173-Mephisto) wurde der Kunstbegriff erstmals verfassungsrechtlich definiert und der Freiheit der Kunst auch Grenzen gesetzt, welche sich auf eine Anerkennung geltender Grundrechte beziehen. Die Freiheit der Kunst meint demnach eine Grundsatznorm im Verhältnis von Kunst und Staat. Es handelt sich aber nicht um eine Sonderform der Meinungsfreiheit, sondern ist bei kollidierenden Rechtsgütern, und insbesondere mit dem Persönlichkeitsrecht sowie dem Recht der Würde des Menschen, abzuwägen. Die Autonomie der Kunst bezieht sich andererseits auf den Sinnhorizont von Kunst. Aus makrostruktureller Perspektive lässt sich Kunst als ein autonomer Bereich innerhalb der Gesellschaft bezeichnen. Aus systemtheoretischer Perspektive handelt es sich bei Kunst um ein ausdifferenziertes Gesellschaftssystem, das eine eigene, systemimmanente Logik aufweist (Luhmann 1995; Gerhards 1997, S. 11 f.). Bezogen auf den spezifischen Sinn der Kunst unterscheidet Luhmann zwei Merkmale. Erstens erschaffen Künstler mit jeweils spezifischen Mitteln und Materialien, mit Noten, Farben etc., eine Differenz zur Realität. Das Kunstwerk erscheint dann als eine *fiktionale Realität*, welche die Idee oder Intention des Künstlers ausdrückt. Zentral ist dabei, dass das Kunstwerk von einem Beobachter auch als eine solche fiktionale Realität wahrgenommen wird. Zweitens unterliegen künstlerische Handlungen dem Gebot der *Neuschöpfung*. Die Schaffung von etwas Neuem ist fundamental, da erst über diesen Aspekt ein Kunstwerk anerkannt wird (Luhmann 1995; 1997, S. 55 ff). Auch wenn die Neuschöpfung ein zentraler Aspekt der Kunst ist, ist das, was neu erschaffen bzw. anerkannt wird, jedenfalls an das gebunden, was schon da war (Adorno 1973, S. 203). Dieser Einwand relativiert das Gebot der Neuschöpfung, wenngleich die Schaffung von etwas Neuem, das über alte Muster hinausgeht, wesentlich für die Kunst ist.

Künstler als Protagonisten von Kunst-Unternehmens-Kooperationen werden durch die Autonomie der Kunst im Denken und Handeln in zweifacher Hinsicht prädisponiert. Einerseits agieren sie *frei von externen Zwängen*. D. h., ihre Denkweisen und Tätigkeiten unterliegen einer künstlerischen Logik, die sich von den Sinnorientierungen anderer Gesellschaftsbereiche abgrenzt. Dieser Sinngehalt ist zweitens eng an die Schaffung von Kunstwerken und dem *Gebot der Neuschöpfung* geknüpft. In die Kunstwerke fließen die Idee, die Intention und der Ausdruck des Künstlers ein.

## (2) Kreativität

Die schöpferische Tätigkeit des Künstlers findet eine Entsprechung im Begriff der *Kreativität*, ein personales Attribut, welches den Künstlern zugeschrieben wird. Der enge Zusammenhang zwischen Neuschöpfung (implizit revolutionär), Kunst und Kreativität zeigt sich mitunter in einem Zitat von Beuys: „Die einzig revolutionäre Kraft ist die Kraft der menschlichen Kreativität. Die einzig revolutionäre Kraft ist die Kunst“ (Joseph Beuys, zit. nach Rappmann-Schata 1976, S. 59). Auch Joas, der sich intensiv mit dem Begriff der Kreativität sowie ihrer Rolle in der modernen Gesellschaft auseinandersetzt, verortet ein wichtiges Assoziationsfeld für Kreativität in der Nähe des künstlerischen Schaffens. Neben den Deutungsbereichen Produktion, Revolution, Leben und Intelligenz werde die Metapher des ‚Ausdrucks‘ beziehungsweise des künstlerischen respektive expressiven Handelns vornehmlich mit der Person des Künstlers in Verbindung gebracht (Joas 1992, S. 106 ff.).

Der Begriff ‚Kreativität‘ leitet sich vom lateinischen Wort ‚*creare*‘ ab und lässt sich mit Begriffen wie schöpferische Tätigkeit, Neuschöpfung, Einfallsreichtum, Fantasie etc. umschreiben (o. V. 2013b). Es handelt sich um „die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe, in phantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln“ (Möhrle 2013).

Kreativität erweist sich nicht als scharf begrenzter Begriff, sondern impliziert eine relative Offenheit hinsichtlich seines Gegenstandsbezuges und seiner Operationalisierung. Angestoßen durch den Psychologen Guilford intensivierte sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Kreativität seit den 1950er Jahren. Grund dafür war in erster Linie, dass Kreativität als wichtige Ressource erkannt wurde, welche für die wirtschaftliche Entwicklung förderlich ist. Die forschungsleitende Annahme war dabei, dass bestimmte *Persönlichkeitsmerkmale* Kreativität befördern. Forschungsschwerpunkt war daher die Isolierung von Eigenschaften der Persönlichkeit, welche zu kreativem Handeln führen können (Guilford 1950, 1967). Heutzutage wird in der Kreativitätsforschung neben den Persönlichkeitsmerkmalen Kreativität auch auf *kreative Prozesse* (z. B. Pearson 1990; West 1990; Ward/Smith/Finke 1999) bezogen. Damit zusammenhängend werden auch Gruppendynamiken und kreativitätsfördernde Umweltbedingungen in Kollektiven und Organisationen z. B. die Heterogenität oder Autonomie der Gruppe einbezogen (z. B. West 1990; Jackson 1996; Gilson/Shalley 2004). Die Identifizierung kreativer Persönlichkeiten ist nach wie vor ein zentraler Forschungsstrang in der Kreativitätsforschung. Operiert wird mit bestimmten Faktoren (kreativen Persönlichkeitsmerkmalen oder kreativen Handlungen) und zugeordneten Items, anhand derer via Befragung kreative Persönlichkeiten bestimmt werden. Eine wichtige Bezugsgröße ist dabei auch die Selbsteinschätzung der Befragten, ob diese sich in bestimmten Kontexten als kreativ empfinden (Silvia/Wigert/Reiter-Palmon/Kaufman 2012).

Welche Persönlichkeitsmerkmale nun ausschlaggebend für kreative Persönlichkeiten sind, wird zwar empirisch getestet und findet einen Tenor in Faktoren wie Offenheit, Nonkonformismus oder auch Risikobereitschaft, gestaltet sich aber dennoch als relativ variabel. Für eine Operationalisierung des Künstlers als kreative Persönlichkeit lässt sich auf Feist (1998; auch Feist/Feist 2006) zurückgreifen, da dessen Forschung auf dem Gebiet kreativer Persönlichkeitsmerkmale explizit mit der Gruppe der

Künstler als Testpersonen operiert. Als Persönlichkeitsfaktoren, die eine kreative Person ausmachen, bestimmt Feist fünf Faktoren: *Offenheit, Normzweifel, Selbstbewusstsein, Dominanz und Impulsivität*. Am Beispiel von Künstlern zeigt Feist in einer empirischen Studie, dass diese im Vergleich zu Nicht-Künstlern offener und extrovertierter sind sowie geltende Normen eher zurückweisen.

Künstler zeichnen sich zusammenfassend durch ihr kreatives Denken und Handeln aus. Mit dem Aspekt der Kreativität wird in diesem Sinne die schöpferische Tätigkeit umrissen. Kreativität lässt sich dabei über Persönlichkeitsfaktoren näher bestimmen.

### **(3) Intrinsische Motivation**

Künstlerische Tätigkeiten können nur begrenzt als Erwerbsarbeit im Sinne rationalen Handelns mit hauptsächlich monetärer Orientierung bezeichnet werden. Thurn stellt in Anlehnung an Webers Überlegungen zur Entwicklung des Berufsmenschen heraus, dass Künstler sich weniger als Berufsmenschen im heutigen Sinne, d. h. in der Form rationaler Erwerbstätigkeit, sondern vielmehr mit einer *inneren Berufung* verstehen lassen. „Künstler praktizieren ihren *Beruf* als *Lebensform* nach Maßgabe *innerer Berufung*“ (Thurn 1997, S. 121, h. i. O.). Diese Akzentuierung betont die *intrinsische Motivation* zur Arbeit, die sich bezogen auf den Künstler in Ausblendungen und Verkehrungen des normativ bürgerlichen Alltags, Expressivität, unkonventionellen Lebensstilen, einer starken Identifikation mit dem Kunstwerk oder dem Schaffensprozess usw. ausdrücken können. Hochgehalten wird insbesondere die Verwirklichung einer Idee. Gestärkt haben diese Formen der Abgrenzung vom ‚Normalen‘ den Künstler-Mythos sowie den Genie-Topos (Thurn 1997).

Amabile (1988) verweist auf einen starken Zusammenhang zwischen Kreativität und intrinsischer Motivation. So wirke sich eine hohe intrinsische Motivation positiv auf die Kreativität aus. Als intrinsische Motivation wird dabei der innere Antrieb zur Arbeit verstanden, welche sich ohne Druck oder Anreize von außen (z. B. Erwartungs- oder Zeitdruck) ergibt. In einer allgemeinen Klassifikation entstehen intrinsische Motivationen durch die Tätigkeit an sich, aus Interesse oder Spaß. In Abgrenzung dazu entstehen extrinsische Motivationen durch die Erwartung auf externe Belohnungen beziehungsweise Vermeidung von Bestrafungen (Myers 2004, S. 330 f.). Nach einer Metaanalyse unterscheiden Barbuto/Scholl (1998) zwei intrinsische und drei extrinsische Quellen der Motivation. Intrinsische Motivation wird in ‚*intrinsische Prozessmotivation*‘ („die Arbeit macht Spaß“) und in ‚*internes Selbstverständnis*‘ (subjektive Ideale und Werte) unterschieden. Bezüglich der extrinsischen Motivation wird in ‚instrumentelle Motivation‘ (Mittel zum Zweck; Aussicht auf Belohnungen), ‚externes Selbstverständnis‘ (Anforderungen und Erwartungen des Umfeldes) und ‚Internalisierung von Zielen‘ (Beitrag zum gemeinsamen Ziel; Zugehörigkeits- und Leistungsmotivation) differenziert.

### 2.1.3. Zusammenführung

Die drei Aspekte der Autonomie, der Kreativität und der intrinsischen Motivation können nun zusammengeführt und der Künstler hinsichtlich dieser Merkmale bestimmt werden. Abbildung 1 fasst die zentralen Elemente zusammen.

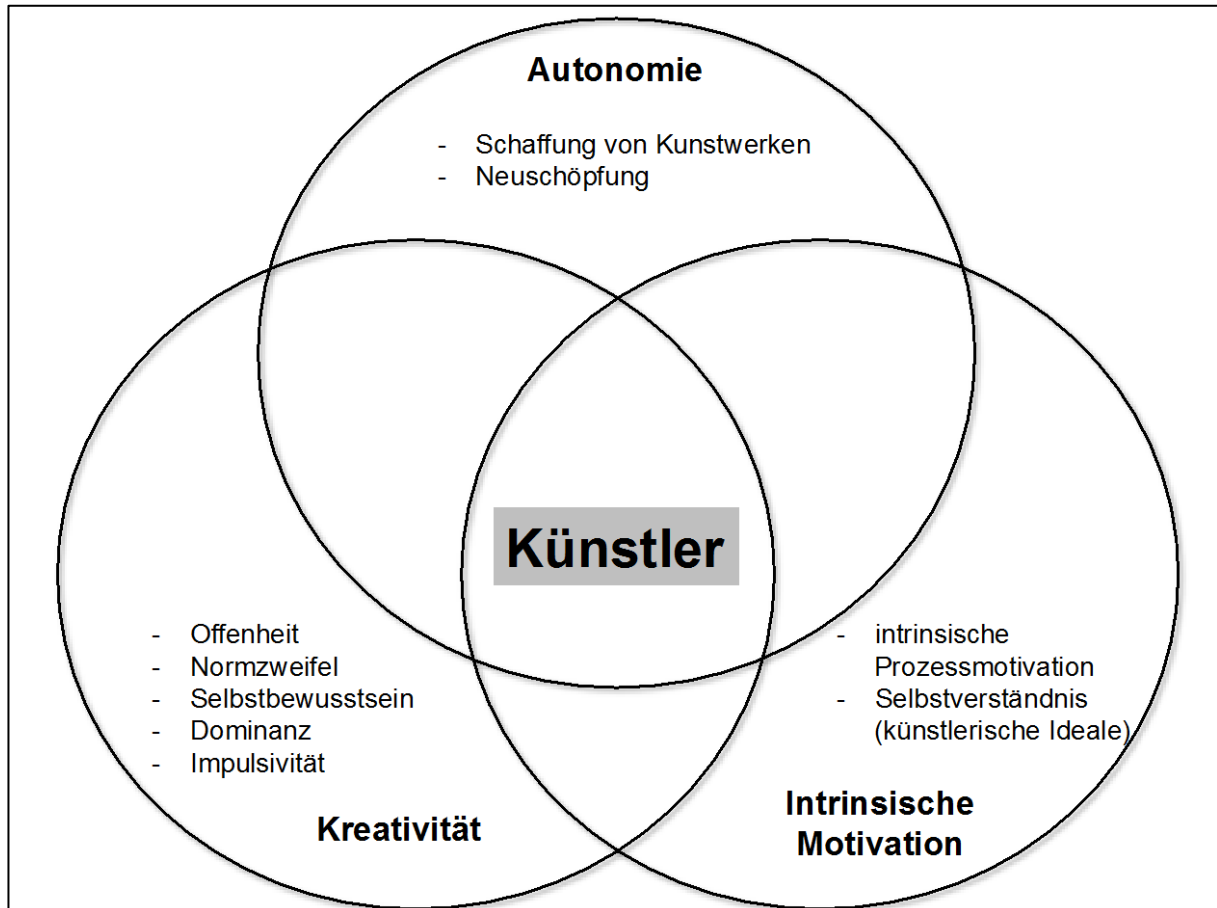


Abbildung 1: Merkmale des Künstlers

Als Künstler gilt demnach, wer in den Bereichen der Musik, der darstellenden Kunst und/oder der bildenden Kunst tätig ist. Dabei zeichnet die künstlerischen Tätigkeiten ein autonomes Handeln aus, welches losgelöst von externen Zwängen einer künstlerischen Eigenlogik folgt. Die Logik folgt der Schaffung von Kunstwerken sowie dem Gebot der Neuschöpfung (*Autonomie*). Der Künstler wird als kreative Persönlichkeit verstanden. D. h., den Künstler kennzeichnen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit, Normzweifel, Selbstbewusstsein, Dominanz und Impulsivität (*Kreativität*). Der Künstler wird ferner nicht als klassischer Berufsmensch, sondern als Person mit einer überwiegend *intrinsischen Motivation* zur Arbeit verstanden. Bezeichnend für den Künstler sind dabei eine intrinsische Prozessmotivation (Freude an der Arbeit) und ein internes Selbstverständnis (subjektive Ideale und Werte).

Wichtig ist, dass alle drei Merkmale gleichzeitig bei einer Person auftreten, um sie als Künstler begreifen zu können. So findet sich in der Gesellschaft und Arbeitswelt eine Vielzahl von Personen,

auf die eine oder zwei der Merkmale zutreffen, aber eben nicht alle gleichzeitig. So kann ein Konditor durchaus kreativ und intrinsisch motiviert, seine Süßwaren können obendrein ästhetisch ansprechend sein, die Kreativität bezieht sich dann aber eher auf Aspekte der Geschmacksvariationen und Herstellungstechniken. Ein Wissenschaftler kann sowohl kreativ als auch intrinsisch motiviert sein, der Aspekt der Autonomie bezieht sich dann aber auf die Logik der Wissenschaft und nicht auf die der Kunst. Ein schwerreicher Oligarch kann sich der Freude halber im Feld der Kunst bewegen und dabei autonom agieren, die kreativen Persönlichkeitsfaktoren sind dann jedoch weniger ausgeprägt.

Die Definition des Künstlers über die Merkmalsausprägungen ist eine idealtypische Konstruktion. In den Realtypen finden sich die Merkmale in unterschiedlichen *Intensitäten* wieder. Wichtig ist, dass der Person einerseits alle drei Merkmale attestiert werden können und ihr somit der Status des Künstlers zuerkannt wird. Andererseits sollte eine gewisse *Kontinuität* gewährleistet sein. Die einzelnen Merkmalsausprägungen können variieren. So ist beispielsweise vorstellbar, dass im Rahmen einer KUK die Autonomie zu einem gewissen Grad aufgegeben wird. Zentral ist daher, dass die Merkmale der Autonomie, der Kreativität und intrinsischen Motivation nicht situativ, sondern eher als eine grundlegende Disposition desjenigen verstanden werden, dem der Künstlerstatus zugeschrieben werden kann.

## **2.2. Unternehmen**

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Definitionen (z. B. Berwanger 2013; Thommen/Achleitner 2012, S. 40 ff.) und Abgrenzungen zum Unternehmensbegriff. Teilweise synonym werden auch die Begriffe ‚Betrieb‘, ‚Unternehmung‘ oder ‚Produktionswirtschaft‘ verwendet.

Hier soll der klassischen, betriebswirtschaftlichen Auffassung von Gutenberg (1983, auch Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 29 ff.) gefolgt werden, welcher den Betrieb als Oberbegriff für alle Wirtschaftseinheiten verwendet, die einen Fremdbedarf decken. Mit der Fremdbedarfsdeckung ist gemeint, dass Unternehmen im Gegensatz zu Haushalten Güter und Leistungen produzieren, um diese an andere zu verkaufen, ohne diese selbst zu nutzen. Unternehmen sind demnach ein spezieller Typ von Betrieben in vorwiegend marktwirtschaftlichen Systemen, die sich durch folgende konstitutive Merkmale auszeichnen:

### **(1) Autonomieprinzip**

Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Wirtschaftspläne im Kontext der geltenden Gesetze selbstständig und unabhängig von anderen bestimmen. Aus dem Autonomieprinzip folgt auch, dass das Unternehmen die (Markt-)Risiken selbst zu tragen hat.

## **(2) Erwerbswirtschaftliches Prinzip**

Unternehmen zeichnen sich final dadurch aus, dass sie eine Gewinn- bzw. Unternehmenswertmaximierung anstreben.

## **(3) Prinzip des Privateigentums**

Dieses Prinzip bezieht sich auf die Eigentumsverhältnisse und ist in der Literatur (z. B. Kosiol 1972) durchaus umstritten, da auch öffentliche Institutionen durchaus autonom und erwerbswirtschaftlich agieren können. Für die weitere Erforschung des Phänomens KUK ist es aber durchaus sinnvoll, einen engen Unternehmensbegriff zu verfolgen, da speziell bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, im Vergleich zu Künstlern, eine deutlich andere „Kultur“ zu erwarten ist, die eine Analyse von Kooperationen besonders reizvoll erscheinen lässt.

Teilweise finden sich in der Literatur noch weitere Merkmale zur Definition von Unternehmen, wie „planvolle Organisation“ (Wöhe/Döring 2010, S. 27) oder „komplexes System“ (Thommen/Achleitner 2012, S. 43 ff.). Da diese Merkmale aber zum einen stark interpretationsbedürftig sind und zum anderen eher Merkmale mit einer unterschiedlichen Intensität darstellen, werden diese Merkmale im Rahmen der KUK-Definition nicht weiter berücksichtigt.

Aufgrund der Heterogenität der Unternehmen in der Realität wird im Rahmen der näheren Bestimmung von Unternehmen regelmäßig auf taxonomische Überlegungen zurückgegriffen (allg. Baumgarth 2003). Unter anderem finden sich in der Literatur folgende Merkmale (Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 35 ff.; Thommen/Achleitner 2012, S. 69 ff.):

- a) Rechtsform (z. B. Personen- vs. Kapitalgesellschaft)
- b) Branche (z. B. Lebensmittel, Unternehmensberatung, Mode)
- c) Größenklasse (z. B. Mittelstand)
- d) Technisch-ökonomische Struktur (z. B. vertikale Integration)
- e) Räumliche Merkmale der Unternehmenstätigkeit (regional, national, international)

Im Rahmen von KUK werden grundsätzlich alle Typen und Ausprägungsformen von Unternehmen berücksichtigt, die sich durch das Autonomieprinzip, die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung und das Privateigentum auszeichnen. Staatliche Institutionen wie z. B. Behörden oder Hochschulen oder Non-Profit-Organisationen impliziert der Begriff KUK nicht, obwohl sie für Künstler auch potenzielle Kooperationspartner sein können.

## 2.3. Kooperationen

Da der Begriff der Kooperation in diversen Zusammenhängen verwendet wird, wurden im Rahmen einer interdisziplinär angelegten Literaturrecherche ausgewählte Definitionen des Kooperationsbegriffs aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften miteinander verglichen<sup>3</sup> und die häufigsten bzw. wichtigsten Definitionsmerkmale erhoben. Dabei wurden sechs Merkmale extrahiert, die in eine Definition von KUK überführt werden. Abschließend wird die Prozessdimension von Kooperationen näher erläutert und in fünf Phasen unterteilt.

### 2.3.1. Zum Begriff der Kooperation

Es herrscht im wissenschaftlichen Diskurs Einigkeit darüber, dass eine einheitliche Definition zum Kooperationsbegriff nicht möglich ist (z. B. Schubert/Küting 1981, S. 118; Friese 1998, S. 57; Spieß 2004, S. 194 f.; Siebenlist 2007, S. 133; Trögl 2008, S. 14). Der Begriff der Kooperation wird demnach auch heute noch teilweise synonym verwendet zu den Begriffen „Partnerschaft“ (Sydow, 1992, S. 61; Prinzhorn 2011, S. 91), „Zusammenarbeit“ (Fontanari 1996, S. 34; Spieß 2004, S. 193), „(strategische) Allianz“ (Sydow 1992, S. 61; Prinzhorn 2011, S. 91.), „Joint Venture“ (Prinzhorn 2011, S. 91), „strategische[s] Netzwerk“ (Sydow 1992, S. 54), „Global Strategic Partnership“, „Koalition“ oder „Collaborative Agreements“ (Friese 1998 S. 57 f.). Im Kontext von KUK hat sich ferner der Begriff der „kunstbasierten Intervention“ (Biehl-Missal 2011; Schiuma 2012; Baumgarth/Kaluzza/Lohrisch 2013) etabliert, der aber KUK nicht in allen Erscheinungsformen erfasst.

Der Begriff der Kooperation lässt sich auf die lateinischen Begriffe „*cooperare*“ und „*cooperatio*“ zurückführen. Der lateinische Wortstamm „*cooperare*“ kann mit Zusammenarbeit oder gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben (Friese 1998, S. 58; Grunwald 2003, S. 6; Spieß 2004, S. 193) - der Wortstamm „*cooperatio*“ als Mitwirkung (Spieß 2004, S. 193) übersetzt werden. Kooperationen zeichnen sich damit sowohl durch den Aspekt der Zusammenarbeit als auch durch eine Form der Mitwirkung aus.

Obwohl mit „Zusammenarbeit“ oder „Mitwirkung“ die Weichen für eine mögliche Bestimmung des Kooperationsbegriffs gestellt werden können, umfasst diese Eingrenzung noch eine Vielzahl von anderen Bedeutungen. Der Kooperationsbegriff ist kontextabhängig und wird in verschiedenen Disziplinen unterschiedlich verwendet (Spieß 2004, S. 194). Ebenso bestehen unterschiedliche Bedeutungszusammenhänge (Etter 2003, S. 44; Trögl 2008 S. 14; Triebel/Hürter 2012, S. 22). Diese beziehen sich im Wesentlichen auf die involvierten Akteure, Sektoren und Akteurs-Sektor-Kombinationen (Vorbohle 2008, S. 411; Meffert/Holzberg 2009, S. 25 f.) sowie die Dimensionen einer

---

3 Eine systematische Erhebung annähernd aller Definitionen ist zum einen nicht möglich, zum anderen auch insgesamt schwierig, da sich allein im Bereich der Wirtschaftswissenschaften seit den 60er Jahren eine unübersichtliche z. T. gleichförmige Fülle an Literatur zum Thema Kooperation zwischen Unternehmen herausgebildet hat. Die vorliegenden Definitionen berücksichtigen jedoch auch diesen Bereich.



Kooperation. Ferner werden Kooperationen als Prozess (Wöhe 1996, S. 381; Etter 2003, S. 45), als Zustand (Etter 2003, S. 45), als soziales System (Etter 2003, S. 45), als Koordinationsmechanismus neben anderen Modi wie Markt, Hierarchie, Assoziation und Netzwerk (Klenk/Nullmeier 1997, S. 23; Friese 1998, S. 66; Etter 2003, S. 43 f.; Föhl 2009, S. 7) sowie als kooperative bzw. kollektive Strategie (Bresser 1988, 1989; Semlinger 1993, S. 310 f.; Etter 2003, S. 44) begriffen. Bestimmte Formen von Kooperationen lassen sich auch nach dem Grad der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit der beteiligten Akteure differenzieren (Friese 1998, S.61 f.; 64 f.; Lutz 2004, S. 13; Föhl 2010, S. 62).

### **2.3.2. Spezifikation des Kooperationsbegriffs für KUK**

Hinsichtlich der Komplexität des Kooperationsbegriffs bedarf es daher eines systematischen Zugangs für eine Definition. Dem Sektor-Bezug kommt im Kontext von KUK eine besondere Rolle zu, denn diese beziehen sich auf mindestens zwei Sektoren – sie sind damit als *intersektorale Kooperationen* zu begreifen. Die Mehrzahl der gesichteten Definitionen weist jedoch einen intrasektoralen Bezug auf, also einen Bezug zu Kooperationen innerhalb eines Sektors. Nur wenige Autoren beschreiben überhaupt intersektorale Kooperationen (z. B. Austin 2000, S. 69 ff.; Vorbohle 2008, S. 411; Föhl 2009, S. 27 f.; Meffert/Holzberg 2009, S. 25; Prinzhorn 2011; Baumgarth/Kaluza/Lohrisch 2013). Die wesensbestimmenden Merkmale intersektoraler Kooperation sind jedoch weitestgehend identisch mit den Abgrenzungskriterien für intrasektorale Kooperationen, weshalb für die KUK-Definition überwiegend auf intrasektorale Beiträge zurückgegriffen werden kann. Tabelle 2 führt exemplarisch sieben Definitionen auf, welche die gemeinsamen Merkmale der Ansätze verdeutlichen. Für ein genaueres Begriffsverständnis wurden die folgenden sechs Merkmale identifiziert:

Autor	Merkmale					
	Autonomie	Form der Erklärung	Partner	Koordination	Ziel	Reziprozität
Fontanari 1996 <sup>4</sup>	Rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit	Freiwilligkeit d. Zusammenarbeit	--	Zusammenarbeit in Teilbereichen des Unternehmens	Zielorientierung der Zusammenarbeit	Aktive Haltung der beteiligten Partner
Friese 1998/ Etter 2003	Rechtliche und partiell wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Partner	--	Unternehmen aber auch Einzelpersonen	Koordination des Verhaltens	Bessere Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen	--
Spieß 2004	Sie setzt eine gewisse Autonomie der Akteure voraus	--	--	--	Auf gemeinsam zu erreichende Ziele bzw. Aufgaben	Ist der Norm von Reziprozität verpflichtet Kooperation ist gekennzeichnet durch den Bezug auf andere, sie ist intentional, kommunikativ und bedarf des Vertrauens.
Gräsel 2006	Autonomie der Kooperationspartner	--	--	--	Zielinterdependenz	Gegenseitiges Vertrauen
Trögl 2008	Die individuelle Entscheidungsfreiheit wird [...] in bestimmten Bereichen [...] eingeschränkt. Die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit aller beteiligten Kooperationspartner bleibt gewahrt.	Es liegt eine schriftlich oder mündlich explizierte Erklärung d. Verpflichtung [...] vor; freiwillig	--	[...] zur gemeinsamen Durchführung und Koordination von Aufgaben [...]; es findet wechselseitig eine in Teilen oder auch gänzliche Ausgliederung und/oder Koordinierung von einzelnen Unternehmensfunktionen statt.	[...] zu Gunsten der Verfolgung gemeinsamer Ziele [...]	--
Föhl 2009	Partner [sind (rechtlich selbstständig)] bereit, sich in ihrer Autonomie einzuschränken, denn je nach Inhalt und Intensität der Kooperation geben die Partner ihre politische, und/oder künstlerische, und/oder wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell – zugunsten eines kooperativen Handelns – auf.	Zusammenarbeit; Entstehung auf freiwilliger Basis; zumeist vertraglich fixiert	Zwischen zwei oder mehreren Partnern	Wechselseitige Abstimmung (kooperative Koordination) und/oder gemeinsame Erfüllung von Aufgaben bzw. Teilaufgaben	Gemeinsames Ziel ist es, die – vorwiegend wirtschaftliche und u.U. auch künstlerische – Position eines jeden Partners zu verbessern bzw. zu erhalten; die Einrichtungen weisen dieselben bzw. miteinander kompatible Ziele bzgl. der Kooperation auf; im Vergleich zu einer individuellen Vorgehensweise bestehen bei Kooperationen größere Chancen auf eine Zielerreichung.	Austausch bzw. Einbringung von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen den Partnern
Triebel/ Hürter 2012	-	Freiwillige Arbeitsteilung	-	-	Die Ziele und Pläne der Einzelnen können, müssen aber nicht, miteinander identisch sein. Sie müssen jedoch untereinander verträglich sein.	Kooperationsbeziehungen zeichnen sich durch Offenheit und Wahrhaftigkeit in Bezug auf das betreffende Projekt, eine [...] Symmetrie der Machtverhältnisse und durch Fairness aus. Alle [...] [Akteure] spielen für die Verwirklichung der Ziele und Pläne eine wesentliche Rolle.

Tabelle 2: Merkmale von Kooperationen

### (1) Autonomie der Partner

Die künstlerische bzw. wirtschaftliche Unabhängigkeit der Partner bleibt bei einer KUK trotz einer Einschränkung partiell erhalten und führt als Definitionsmerkmal dazu, dass ausschließlich Kooperationen und nicht auch Fusionen in die Definition eingeschlossen werden (Fontanari 1996, S. 35; Friese 1998, S. 62; Spieß 2004, S. 199; Trögl 2008, S. 16; Föhl 2009, S. 25 f.; Soltau 2011, S. 17).

<sup>4</sup> Fontanari ist einer der wenigen Autoren, der außer den in der Tabelle genannten Merkmalen auch die Kundbarkeit sowie die Dauer der Zusammenarbeit, die mit der Zielsetzung korreliert, für bedeutende Merkmale bei Kooperationen hält (Fontanari 1996, S. 35). Diese Merkmale werden im Weiteren jedoch nicht berücksichtigt.

## **(2) Form der Erklärung und Freiwilligkeit der Zusammenarbeit**

Die Erklärung der Zusammenarbeit kann mündlich oder in schriftlicher Form ausgesprochen werden. Das Verständnis von Kooperation unterliegt der Annahme, dass die Zusammenarbeit und die Aufgabenteilung zwischen den Partnern freiwillig erfolgt (Fontanari 1996, S. 35; Trögl 2008, S. 16; Föhl 2009, S. 25 f.; Triebel/Hürter 2012, S. 21 f.).

## **(3) Anzahl und Art der Partner**

Eine Kooperation umfasst zwei oder mehrere Akteure. Diese können grundsätzlich Einzelpersonen sowie Non-Profit-Organisationen, staatliche Institutionen oder Unternehmen sein. Die hier zu entwickelnde Arbeitsdefinition soll im Hinblick auf relevante Forschungsfragen jedoch nur Künstler bzw. Künstlergruppen (vgl. Kap. 2.1.) und Unternehmen (vgl. Kap. 2.2.) einschließen (Frieze 1998, S. 62; Etter 2003, S. 42; Föhl 2009, S. 25 f.).

## **(4) Koordination des Verhaltens**

Das Merkmal Koordination des Verhaltens umfasst mehrere Bestandteile, die unter diesem Merkmal subsumiert wurden. Es geht dabei um die Zusammenarbeit in (institutionellen) Teilbereichen sowie um die wechselseitige Abstimmung der Partner untereinander (Fontanari 1996, S. 35; Frieze 1998, S. 62; Etter 2003, S. 42; Trögl 2008, S. 16; Föhl 2009, S. 25 f.).

## **(5) Zielsetzung**

Dieses Merkmal stellt auf eine gemeinsame Zielorientierung, eine im Vergleich zu individuellem Handeln bessere Zielerreichung sowie die Verträglichkeit ggf. voneinander abweichender Ziele der Partner ab (Fontanari 1996, S. 35; Frieze 1998, S. 62; Etter 2003, S. 42; Trögl 2008, S. 16; Föhl 2009, S. 25 f.; Soltau 2011, S. 17; Triebel/Hürter 2012, S. 21 f.).

## **(6) Reziprozität**

Reziprozität wird als gegenseitige Anerkennung, als Austausch und Einbringung von Ressourcen (monetäre Ressourcen, Gütern, Dienstleistungen, Wissen, Fähigkeiten) und eine insgesamt kooperative Haltung verstanden (Fontanari, 1996, S. 35; Spieß 2004, S. 199; Föhl 2009, S. 25 f.; Soltau 2011, S. 17; Triebel/Hürter 2012, S. 21 f.). Demnach führt ein sozialer Austausch zu einem Gegentausch. Das Merkmal betont die soziale Dimension von Kooperationen und fokussiert auch kommunikative Kompetenzen und die Notwendigkeit gegenseitigen Vertrauens (Sydow 1992, S. 95).

### 2.3.3. KUK als Kooperationsprozess

Mit den bisherigen Ausführungen zu KUK ist zunächst eine terminologische Abgrenzung geschaffen. Eine Kooperation soll darüber hinaus auch als Prozess betrachtet werden, welcher aus unterschiedlichen Phasen besteht. In der Literatur findet sich ein breites Spektrum an möglichen Phaseneinteilungen. Für eine Übersicht sind in Tabelle 3 angelehnt an Rath (2011) unterschiedliche Phaseneinteilungen abgebildet.

Autor(en)	Phasen	Kooperationsphasen
Bronder/Pritzl (1992)	4	Strategischer Entscheid, Konfiguration, Partnerwahl, Management
Staudt/Toberg/Linné/ Bock/Thielemann (1992)	5	Initiierung, Partnersuche, Konstituierung, Management, Beendigung
Ring/Van den Ven (1994)	4	Negotiation, commitment, execution, assessment
Fontanari (1996)	4	Entscheidungsfindung, Partnersuche und –auswahl, Verhandlungen, Management
Brouthers/Brouthers/ Harris (1997)	5	Selecting mode of operation, locating partners, negotiation, managing the alliance, evaluating performance
Das/Teng (1997)	7	Choosing an alliance strategy, selecting partners, negotiation, setting up the alliance, operations, evaluation, modification
Devlin/Bleakley (1998)	3	Identifikation der strategischen Handlungsfähigkeit, Partnerwahl, Management
Friese (1998)	3	Planung, Steuerung, Kontrolle
Spekman/Forbes/ Isabella/MacAvoy (1998)	7	Anticipation, engagement, valuation, co-ordination, investment, stabilization, decision
Kropeit (1999)	5	Kooperation initiieren, Kooperationspartner finden, Kooperation gestalten, Kooperation betreiben, Kooperation beenden
Pausenberger/Nöcker (2000)	5	Ermittlung des Problems, Planung der Gestaltung der Kooperation, Partnerauswahl und Konfiguration, Durchführung der Kooperation, Beendigung
Drees/Kunze (2001, 2002)	7	Entscheidungsfindung, Situationsanalyse, Partnerermittlung, Kommunikationskonzept, Budgetierung, Organisation und Umfang, Kontrolle
Das/Teng (2002)	5	Alliance environment, alliance conditions, formation, operation, outcome
Parise/Sasson (2002)	3	Find, Design, Manage
Zentes/Swoboda/ Morschett (2005)	5	Entscheidung, Partnerselektion, Gestaltung, Betrieb ('Operation'), Beendigung

Tabelle 3: Kooperationen als Prozess

(Quelle: in Anlehnung an Rath 2011, S. 91)

Die Übersicht zeigt unterschiedlich ausdifferenzierte Phaseneinteilungen, aber auch Gemeinsamkeiten. So steht zu Beginn einer Kooperation eine strategische Entscheidung, zu welchem Zweck, in welcher Form und mit wem eine Kooperation eingegangen werden soll. Das Herzstück einer Kooperation bildet die Koordination von Aufgaben bzw. das Management bei der Durchführung der Kooperation. Die abschließende Phase bildet die Evaluation. An diesem Punkt bleibt offen, ob sich eine neue Kooperation anschließen kann. Oftmals wird lediglich die Beendigung einer Kooperation als abschließende Phase bestimmt.

Bezogen auf KUK können die beschriebenen Phasen aufgenommen und weiterentwickelt werden. KUK werden, wie in Abbildung 2 dargestellt, in fünf Phasen unterteilt.

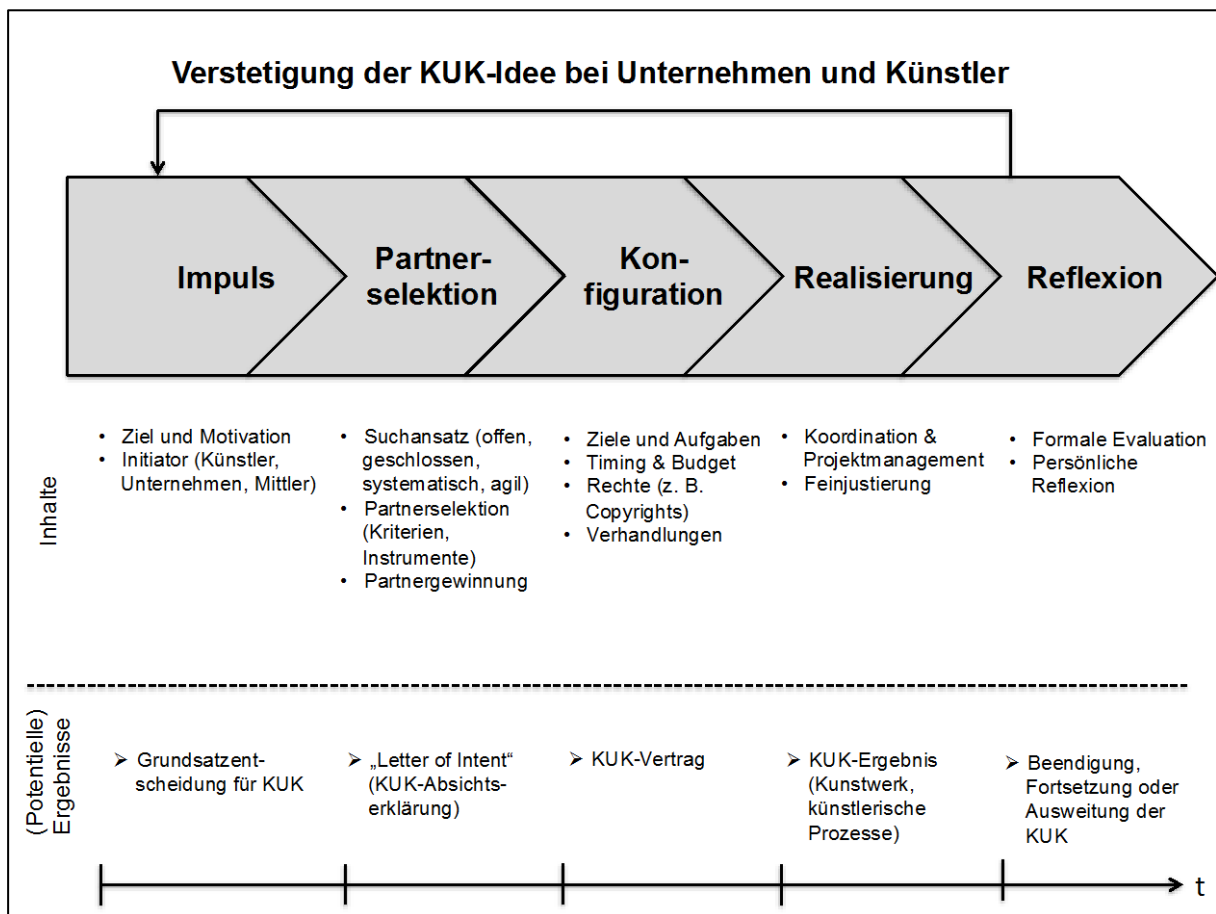


Abbildung 2: Idealtypischer KUK-Prozess

## 2.4. Arbeitsdefinition von KUK

Tabelle 4 fasst die zentralen definitorischen Merkmale für Künstler, Unternehmen und Kooperationen sowie für KUK zusammen.

Kunst	Unternehmen	Kooperationen
Kunst lässt sich über den Künstler definieren, wobei Künstler Individuen oder kleine Zusammenschlüsse von Individuen sind, deren Tätigkeit der bildenden Kunst, der darstellenden Kunst oder der Musik zuzurechnen sind. Konstituierende Merkmale der Künstler sind ihre Autonomie, ihre Kreativität und ihre intrinsische Motivation.	Ein Unternehmen ist eine Wirtschaftseinheit in einem vorwiegend marktwirtschaftlichen System, welche einen Fremdbedarf deckt und sich durch das Autonomieprinzip, das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums auszeichnet.	Zentrale Elemente einer Kooperation sind die Autonomie der Partner, die Form der Erklärung und Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, die Anzahl und Art der Partner, die Koordination des Verhaltens, die Zielsetzung und die Reziprozität.
<b>Kunst-Unternehmens-Kooperation</b>		
Eine Kunst-Unternehmens-Kooperation ist die informelle oder formell fixierte, freiwillige Zusammenarbeit zwischen einem Künstler oder Künstlergruppen und einem Unternehmen, die ihre künstlerische und/oder wirtschaftliche Autonomie partiell zu Gunsten eines koordinierten, der Norm von Reziprozität verpflichteten Handelns aufgeben, um angestrebte gemeinsame oder komplementäre Ziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können. Sie beinhaltet den Austausch von Ressourcen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung.		
<b>(Idealtypische) Phasen einer Kunst-Unternehmens-Kooperation</b>		
1. Impuls, 2. Partnerselektion, 3. Konfiguration, 4. Realisierung, 5. Reflexion		

Tabelle 4: Arbeitsdefinition KUK

### 3. Formen und Typen von KUK

KUK sind keine homogene Erscheinungsform, sondern es existiert in der Realität eine Vielzahl von Spielarten. Im Folgenden werden zunächst einige vorhandene Systematisierungen skizziert, bevor anschließend ein eigener Ansatz vorgestellt wird.

#### 3.1. Erscheinungsformen von KUK

KUK werden in der Literatur meist anhand ihres Ergebnisses, d. h. der zu Grunde liegenden Aufgabenstellung, bzw. anhand des Gegenstandes der Zusammenarbeit beschrieben, ohne die Vielfalt der Erscheinungsformen zu systematisieren (Blanke 2002). In formaler Hinsicht kann die Zusammenarbeit von Unternehmen und Künstlern bilateral angelegt sein oder eine Vielzahl von Akteuren einbeziehen. Sie ist temporär oder langfristig und nachhaltig ausgerichtet. Auf der inhaltlichen Ebene spiegelt sich in solchen Kooperationen die gesamte Bandbreite künstlerischer Ausdrucksformen. Die typische KUK gibt es nicht, auch wenn eine Gemeinsamkeit der

Erscheinungsformen darin besteht, dass es nicht darum geht, „lediglich‘ bereits fertig gestellte Kunstwerke in eine Organisation einzuführen“ (Ferro-Thomsen 2005b, S. 186), sondern darum, eine Zusammenarbeit zu initiieren.

Eine abschließende Aufzählung der Spielarten von KUK liegt bislang nicht vor. Vielmehr werden in einschlägigen Beiträgen nur solche Erscheinungsformen erfasst, die im jeweiligen Untersuchungsbereich liegen und sich in der Regel aus einer Zuordnung zu betrieblichen Funktionsbereichen oder Problemstellungen ergeben. Dabei lassen sich aus der Perspektive von Unternehmen zwei wesentliche Funktionen der Integration von Kunst durch KUK unterscheiden: eine strategische und eine instrumentelle. Auf der *strategischen Ebene* zielt die Zusammenarbeit auf einen umfassenden organisatorischen Wandel in Bereichen wie Unternehmensphilosophie und -kultur, Innovation, Führung sowie im Bereich der Markenführung auf eine Verbindung mit dem Markenkern. Auf einer *instrumentellen Ebene* wird Kunst dagegen für konkrete Aufgabenstellungen wie Problemlösung, Teambuilding, Führungskräfteentwicklung oder Kommunikation genutzt (Darsø 2004, S. 14 f., Artlab 2011, S. 7 ff.).

In vielen KUK werden künstlerische Interventionen realisiert, bei denen Künstler zusammen mit Angehörigen des Unternehmens einen künstlerischen Prozess durchlaufen (z. B. Projekte im Rahmen unternehmerischer Personal- und Organisationsentwicklung) (Arts & Business 2004, S. 20 f.; Ferro-Thomsen 2005a, S. 14; 2005b, S. 186; Barry-Meisiek 2010, S. 1513 ff.; Biehl-Missal 2011). Der Begriff der künstlerischen Intervention bezeichnet Aktionen, die im sozialen Umfeld als „Störfaktor“ wirken. Um die Veränderung der Wahrnehmung geht es auch beim Einsatz in Unternehmen. Allerdings erfüllen die Aktivitäten, „die den Arbeitsalltag unterbrechen“, erwünschte didaktische Zwecke und werden daher besser als kunstbasiert bezeichnet (Biehl-Missal 2011, S. 93). Diese Formen meist zeitlich begrenzter Zusammenarbeit, bei denen Künstler Unternehmensmitarbeiter an deren Arbeitsplatz mit ihren Techniken konfrontieren (Biehl-Missal 2011, S. 94), sind vergleichsweise gut dokumentiert (Ferro-Thomsen 2005a; Biehl-Missal 2011). Versuche, die Integration von Kunst in Unternehmen zu erfassen und zu systematisieren, stellen Interventionen dar. Diese werden von Künstlern begleitet. Daneben gibt es Unternehmenssammlungen (Corporate Collections) und die Erprobung kunstbasierter Arbeitsweisen („Artistic Experimentation“), bei denen es nicht zu einer Zusammenarbeit von Unternehmen und Künstlern kommt (Barry-Meisiek 2010, S. 1510 ff.).

Andere Erscheinungsformen von KUK werden nicht als solche betrachtet, sondern im betreffenden fachlichen Kontext und mit einem vorwiegend instrumentellen Verständnis behandelt (z. B. Produktgestaltung als Marketingaufgabe) (Silberer/Köpler/Marquardt 2000; Marquardt/Esch/Kidaisch 2004; Gasparina/O’Brian/Igarashi/Luna/Steele 2009). Diese Perspektive nehmen auch Beiträge ein, die sich mit KUK als Formen von Kunstförderung befassen (z. B. Mäzenatentum, Sponsoring im Kontext der Unternehmenskommunikation) (Becker 1994; Looock 1988; Witt 2000; Moick 2013).

## **3.2. Typologien von KUK**

### **3.2.1. Vorliegende Ansätze**

McNicholas beschreibt die Entwicklung des Kunst-Sponsorings von der Patronage über das Marketing hin zur wertebasierten strategischen Partnerschaft. Die Integration des Sponsorings in die Unternehmensaktivitäten wird durch ein Modell abgebildet, das sechs Entwicklungsstufen umfasst (McNicholas 2004). Smagina/Lindemanis übertragen diesen Ansatz auf die Zusammenarbeit von Künstlern mit Unternehmen und ergänzen das Modell um wenige Facetten (Produktentwicklung, Design Thinking etc.) (Smagina/Lindemanis 2012, S. 1840 f.).

Baumgarth/Kaluza/Lohrisch (2013) systematisieren KUK anhand von fünf Merkmalen:

- a) Art der Intervention
- b) Kunstform
- c) Zeithorizont
- d) Intensität
- e) Unternehmensbereich

Diese explizit auf KUK bezogenen Ansätze ermöglichen es nicht, die gesamte Bandbreite von Erscheinungsformen einzuordnen, da sie sich entweder auf ausgewählte Bereiche beziehen (McNicholas 2004; Smagina/Lindemanis 2012) oder mit einer einseitigen Unternehmensperspektive die Interessenlagen der beteiligten Künstler weitgehend ausklammern (Baumgarth/Kaluza/Lohrisch 2013). Auch Systematisierungen, die sich auf intersektorale Kooperationen beziehen (Siebenlist 2007, S. 135 f.), führen im Hinblick auf die Besonderheiten von KUK nicht viel weiter.

Drabble ordnet Formen der Zusammenarbeit von Künstlern und Unternehmen acht idealtypischen Modellen zu, deren Merkmale sowohl formale Aspekte (z. B. Zeitdauer) als auch das Wesen der KUK (z. B. Eigentumsrechte) erfassen, im Kern jedoch auf die Funktion bzw. die Ziele der Zusammenarbeit abstellen (z. B. Wissenstransfer, Markenbildung) (Drabble 2008):

#### **a) Modell der Zusammenarbeit auf Gegenseitigkeit (Mutual Model)**

Bei dieser Konstellation sind die beteiligten Künstler und Unternehmensmitarbeiter gleichberechtigte Partner in einem längerfristigen kreativen Prozess, dessen Ende nicht definiert ist. Die Aufgabenstellung wird im Zuge des Prozesses ergebnisoffen entwickelt und die Partner teilen sich die Verfügungsrechte am Ergebnis.



**b) Werkzeug-Modell (Tool Model)**

Der oder die Künstler nehmen die Rolle des Moderators ein, der Mitarbeiter anleitet, eine bestimmte Methode anzuwenden. Das Modell wird genutzt, um Probleme und Herausforderungen zu bewältigen, denen das Unternehmen gegenübersteht.

**c) Workshop-Modell (Workshop Model)**

Künstler halten Vorträge über ihre Arbeit oder führen Kreativworkshops mit Mitarbeitern durch, damit diese in einem kurzen Zeitraum eine bestimmte künstlerische Fertigkeit erlernen und erproben.

**d) Bildungsmodell (Education Model)**

Dieser Ansatz zielt auf die Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit Kunst ab, die in deren Arbeitsumfeld platziert wird.

**e) Modell des Wissensaustauschs (Knowledge-exchange Model)**

Der Arbeitsprozess eines Künstlers wird von dessen Atelier in das Unternehmen verlagert, z. B. um dort vorhandene Technologien zu nutzen. Mitarbeiter werden in die Arbeit an seinem Kunstwerk einbezogen.

**f) Ausstellungsmodell (Exhibition Model)**

In einem Museum oder in einer Galerie werden Kunstwerke der Öffentlichkeit präsentiert, mit denen Künstler die Unternehmenswelt reflektieren. Die Vorarbeiten haben dann den Charakter einer KUK, wenn z. B. unternehmenseigenes Material verwendet wird.

**g) Marken-Modell (Branding Model)**

Kunst kann über die Entwicklung des Selbstverständnisses bzw. der Unternehmensidentität hinaus auch zur Image- und Markenbildung eingesetzt werden und wird so zur Auftragskunst z. B. im Rahmen einer von Künstlern gestalteten Kampagne. Ähnlich motiviert sind Maßnahmen im Rahmen von Kunst-Sponsoring.

**h) Aktivismus-Modell (Activist Model)**

Weniger eine KUK als eine kontroverse Form der Auseinandersetzung ist der von einem Künstler erzwungene öffentliche Dialog über die Politik eines Unternehmens.

Die von Drabble vorgeschlagenen Modelle sind nicht überschneidungsfrei und bilden die Intensität von KUK nur ansatzweise ab.

Aufgrund seiner intersektoralen Perspektive und der Betonung des Prozesscharakters erscheint als Referenz für eine KUK-Typologie das von Austin (2000) entwickelte „Cross Sector Collaboration Continuum“ geeignet. Austin identifiziert für die Beziehungen zwischen einer Non-Profit-Organisation und einem Unternehmen drei Entwicklungsstufen, die unterschiedliche Intensitätsgrade der Zusammenarbeit markieren (Austin 2000, S. 71):

- a) Philanthropisches Stadium
- b) Transaktionales Stadium
- c) Integratives Stadium

Die Merkmale, anhand derer die Beziehung zwischen den Partnern beschrieben wird, sind folgende (Austin 2000, S. 72; ähnlich Sydow 1992):

- a) Engagement der Beteiligten
- b) Bedeutung für die Mission
- c) Ressourcenvolumen
- d) Umfang der Aktivitäten
- e) Interaktionsgrad
- f) Managementkomplexität
- g) Strategischer Nutzen

### **3.2.2. Erweiterte KUK-Typologie**

Erscheinungsformen von KUK lassen sich in formaler Hinsicht über Merkmale wie Anzahl und Eigenschaften der Partner, den Gegenstand der Zusammenarbeit und die Kunstform erfassen und Aufgabenbereichen im Unternehmen zuordnen (beschreibende Variablen). Eine Typologie von KUK muss jedoch an deren Definitionsmerkmalen anknüpfen und die oben beschriebenen Aspekte Autonomie, Zielsetzung, Verhaltenskoordination und Reziprozität abbilden, um das Geschehen in den Phasen der Kooperation zu erklären. Der folgende Ansatz bezieht materielle Kriterien zur Typisierung von KUK und verdichtet sie zu Merkmalen, von denen angenommen wird, dass sie den Ablauf des Kooperationsprozesses beeinflussen (erklärende Variablen). Außerdem wird vermutet, dass die KUK-Typen, die anhand unterschiedlicher Ausprägungen dieser Merkmale beschrieben werden können, mit jeweils spezifischen Problematiken verknüpft sind und folglich verschiedene Gelingensbedingungen benötigen. Tabelle 5 zeigt die Merkmale zur Typologisierung von KUK-Formen im Überblick.

Typ (KUK-Intensität)	„Dotation“ (gering)	„Transaktion“ (mittel)	„Integration“ (hoch)
Relevanz	<i>gering, peripher</i>	↔	<i>hoch, zentral</i>
Aufgabenstellung	<i>geschlossen</i>	↔	<i>offen</i>
Aktivitäten	<i>schmal, sporadisch</i>	↔	<i>breit, regelmäßig</i>
Ressourcenaustausch	<i>gering, einseitig</i>	↔	<i>umfangreich, redistributiv</i>
Machtverteilung	<i>einseitig</i>	↔	<i>ausgeglichen</i>

Tabelle 5: Ausprägungsformen von KUK

Anknüpfend an die Arbeiten von Austin (2000) und Sydow (1992) werden zur Identifikation von KUK-Typen folgende Strukturmerkmale herangezogen, die Form und Inhalt der Austauschbeziehung und damit deren Intensität und die damit verbundenen Koordinationsprozesse nicht nur beschreiben, sondern potenziell auch erklären.

### (1) Relevanz

Ein wesentliches Merkmal zur Beschreibung von KUK ist ihre Bedeutung für die Ziele der Partner. Aus der Perspektive des Unternehmens wird damit die Wichtigkeit für die Erreichung wirtschaftlicher Ziele angesprochen. Aus der Perspektive des Künstlers geht es um die intendierten Wirkungen auf der persönlichen und wirtschaftlichen Ebene sowie um das künstlerische Selbstverständnis.

### (2) Aufgabenstellung

Die verschiedenen KUK-Formen zeigen, dass die Aufgabenstellung auf unterschiedliche Art und Weise zu Stande kommen kann. In bestimmten Konstellationen wird sie von einem der Partner mehr oder weniger stark vorgegeben, in anderen ist sie zunächst offen und wird von den Beteiligten gemeinsam entwickelt und präzisiert. Eng verbunden ist damit die Frage, inwieweit die Beteiligten dabei ihre wirtschaftliche bzw. künstlerische Unabhängigkeit wahren.

### (3) Umfang der Aktivitäten

Die Bandbreite von KUK reicht von temporären Verbindungen, die nicht wiederholt werden, bis zu einer nachhaltigen und dauerhaften Zusammenarbeit, die über Aufgaben mit Projektcharakter hinausgeht.

### (4) Umfang und Richtung des Ressourcenaustauschs

KUK basieren auf einem Austausch von finanziellen, materiellen und/oder personellen Ressourcen. Entscheidend für den Verlauf der Kooperation sind allerdings nicht die Art der Ressourcen, sondern

deren Volumen und die Richtung des Leistungsaustauschs (einseitig, reziprok, redistributiv) und der Umfang der gemeinsamen Wertschöpfung.

### **(5) Machtverteilung**

Die Machtstruktur innerhalb von Kooperationen wird maßgeblich durch die Verteilung der Entscheidungskompetenz geprägt. Bei einem Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis ist sie einseitig konzentriert, in Kooperationen „auf Augenhöhe“ gleichmäßig verteilt.

Daraus ergibt sich in Anlehnung an Austin (2000) ein Kontinuum von Kooperationstypen, die sich durch eine unterschiedlich hohe Bindungsintensität zwischen den Partnern, d. h. einem unterschiedlich hohen Grad an wirtschaftlicher bzw. künstlerischer Autonomie auszeichnen (Sydow 1992, S. 90). Der Typus „Dotation“ steht für KUK, die in erster Linie den Charakter einer eher einseitigen Kunstförderung haben. Im Bereich „Transaktion“ sind KUK angesiedelt, bei denen sich künstlerische Prozesse überwiegend aus einem mehr oder weniger klar definierten Auftrag ergeben. In der Rolle des Auftraggebers ist entweder das Unternehmen (z. B. Produktgestaltung) oder der Künstler (z. B. Werkproduktion). Der Typus „Integration“ versammelt fusionsähnliche KUK mit hoher Bindungsintensität.

Die Übergänge zwischen den Typen sind fließend. Beispielsweise sind Ausprägungen von Kunst sponsoring aufgrund des damit verbundenen Ressourcenaustauschs (immaterielle, materielle und/oder monetäre Ressourcen gegen Nutzungsrechte) als Dotation einzuordnen, liegen aber nahe am Feld Transaktion. Kunstbasierte Interventionen werden dauerhaft in das Unternehmen integriert, wenn Künstler als Referenten mit entsprechendem Aufgabenbereich angestellt werden. In diesem Fall verwischen die Grenzen zwischen Transaktion und Integration. Das bedeutet zugleich, dass sich die verschiedenen Erscheinungsformen nicht immer eindeutig einem Kooperationstyp zuordnen lassen.

Tabelle 6 führt formale und materielle Merkmale von KUK zusammen, verknüpft sie mit den leicht modifizierten Intensitätsgraden der Kooperation nach Austin (2000) und ordnet Erscheinungsformen und Praxisbeispiele ein.

	<b>Dotation</b>	<b>Transaktion</b>	<b>Integration</b>
<b>Unternehmens- interne Perspektive</b>	<b>Corporate Collection/ Auftragskunst</b> Sammlung Ricola (Ricola)	<b>Kunstbasierte Intervention</b> Abenteuer Kultur (dm) FilialArt (Alnatura) <b>Raumgestaltung</b> Smart-Office (Detecon) <b>Werkproduktion</b> Han (Edelstahlwerke Schmees)	<b>Artist in Residence</b> VISIT (RWE Stiftung) <b>Kunstbasierte Intervention/ Kunstaussstellung</b> DATEV Kulturevent (DATEV)
<b>Unternehmens- externe Perspektive</b>	<b>Maezenatentum</b> Das letzte Kleinod (div. Unternehmen) <b>Sponsoring</b> Vattenfall Contemporary (Vattenfall)	<b>Produktgestaltung</b> ArtCars (BMW) Artists for Revival (Schiesser) Art Collection (Warsteiner) <b>Campaigning</b> Imagekampagne (BENEO) <b>Kunstprojekt</b> RheinArt (KunstUnternehmen)	<b>Galerie</b> MADE (ABSOLUT Vodka)

Tabelle 6: Typen von KUK

#### 4. Nutzen von KUK

KUK wird nur dann in der Realität stattfinden, wenn sowohl für den Künstler als auch für das Unternehmen eine Zusammenarbeit Nutzen generiert. Die Bestimmung eines positiven Nutzen-Kosten-Verhältnisses für die beiden beteiligten Parteien ist nur im konkreten Fall sinnvoll zu ermitteln. Daher erfolgt im Weiteren eine Systematisierung möglicher Nutzenkategorien für die beiden Partner.

##### 4.1. Nutzen für Künstler

Der Nutzen, den Künstler aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen ziehen, wird bislang eher cursorisch behandelt. Die Betrachtung des Nutzens von KUK für Unternehmen dominiert (Teichmann 2001; Blanke 2002; Darsø 2004; Ventura 2005; Schiuma 2005; Staines 2010; Berthoin Antal 2009, 2011, 2013; Biehl-Missal, 2011; Biehl-Missal/Berthoin Antal 2011; Grzelec/Prata 2013). Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass Nutzenkategorien auf der künstlerischen Ebene schwer zu quantifizieren sind. Die Wirkung von KUK auf die beteiligten Künstler lässt sich leichter durch qualitative Erhebungen erfassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die vielfältigen Effekte individuell ganz unterschiedlich wahrgenommen und gewertet werden, so dass der konkrete Nutzen nur in einer Einzelfallbetrachtung und näherungsweise bestimmt werden kann (Berthoin Antal 2011, S. 146).

Dennoch lassen sich anhand der in der Literatur dokumentierten Fallstudien grobe Nutzenkategorien identifizieren (Biehl-Missahl/Berthoin Antal 2011; Grzelec 2013). Die betrachteten Fälle beziehen sich allerdings überwiegend auf künstlerische Interventionen in Unternehmen. Welchen Nutzen Künstler z. B. aus einer Auftragsarbeit zur Produktgestaltung oder aus der Arbeit mit einem bestimmten Werkstoff ziehen, wurde noch nicht systematisch untersucht.

Nicht selten werden Künstlern hinsichtlich ihrer Motivation klischeehafte Attribute zugeschrieben. Sie seien von Leidenschaft und Neugier getrieben, also hochgradig intrinsisch motiviert. Materielle Anreize wie Geld seien bedeutungslos (Smagina/Lindemanis 2012, S. 1841). Tatsächlich sehen Künstler in KUK Vorteile, die sowohl materielle als auch immaterielle Anreize umfassen. Diese Vorteile beziehen sich auf Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven der Künstler, auf ihr künstlerisches Schaffen, auf die soziale Dimension der Zusammenarbeit und nicht zuletzt auf Möglichkeiten zur Einkommenserzielung (Staines 2010, S. 15; Berthoin Antal 2011, S. 139; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843).

Künstler begeben sich mit ihrer Arbeit in Organisationen hinein, um Werke zu produzieren und zu präsentieren, was auch als Selbstvermarktung gedeutet werden kann. Dabei sind folgende Motive handlungsleitend (Ventura 2005, S. 84):

- a) Selbsthilfe (in Ermangelung eines Managements)
- b) Selbstausbildung (jenseits von Kunstakademien)
- c) Selbstbestimmung (statt Delegation der Vermittlung der eigenen Kunst)
- d) Sozialmomente (im Sinne eines sozialen Austauschs)
- e) Netzwerkbildung (in Bezug auf professionelle Kontakte)
- f) Strukturgestaltung (in Bezug auf das eigene Arbeitsfeld und den Kunstbetrieb)

Ein anderer Ansatz, der Unternehmen als Lernumgebung für Künstler deutet, unterscheidet folgende Motive und Wirkungen künstlerischer Interventionen (Grzelec 2013, S. 89 ff.):

- a) Selbstvertrauen in Bezug auf den Wert der eigenen Arbeit
- b) Abstecken bzw. Überschreiten persönlicher und künstlerischer Grenzen
- c) Kommunikation und Vermittlung der Kunstwerke im heterogenen Umfeld
- d) Zugang zu neuen Erfahrungswelten durch veränderte Nachfrage
- e) Erkennen der Bedeutung von Kunst und Entwicklung der eigenen Identität
- f) Entwicklung von Techniken und Vorgehensweisen

Nutzenkategorien künstlerischer Interventionen, die sich auf das Personalwissen in Organisationen bzw. auf die organisationale Wissens-Infrastruktur beziehen (Schiuma 2011, S. 178), lassen sich grundsätzlich auf den Nutzen von KUK für Künstler übertragen. Tabelle 7 fasst zunächst mögliche Nutzenkategorien von KUK für den Künstler zusammen.

Auf den Künstler selbst bezogen		Kunstwerk-bezogene Infrastruktur		
Persönlichkeit	Künstlerische Fähigkeiten	Netzwerk-Dimension	Materielle Infrastruktur	Immaterielle Infrastruktur
Anerkennung, Selbstvertrauen, Selbstfindung	Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten, Motivation und Inspiration	Beziehungsarten, Beziehungseigenschaften	Finanzmittel (wirtschaftliches Überleben), Arbeitsmittel, Technologien	Marken-Identität, Atmosphäre und Arbeitsklima

Tabelle 7: KUK-Nutzenkategorien für Künstler

(Quelle: in Anlehnung an Schiuma 2011)

Der Nutzen von KUK kann sich zum einen auf den Künstler selbst und zum anderen auf das Kunstwerk und dessen Entstehungsbedingungen beziehen, wobei diese Wirkungsdimensionen interdependent sind. Nutzenkategorien, die sich auf die Person des Künstlers und sein soziales Umfeld beziehen, werden in der Literatur weitaus ausführlicher und detaillierter beschrieben als materielle Nutzenaspekte, die sich letztlich im individuellen Einkommen niederschlagen.

*Personenbezogene Aspekte* betreffen die geistigen Voraussetzungen und Fähigkeiten des Künstlers. Im Zusammenhang mit verhaltensbezogenen Eigenschaften, Standpunkten und dem eigenen Wohlbefinden wird u. a. Anerkennung als ein wichtiger Nutzen genannt (Teichmann 2001, S. 151; Augustsson 2010, S. 133; Berthoin Antal/Strauß 2013, S. 30). Künstlerische Interventionen bestärken das Selbstvertrauen von Künstlern in ihre eigenen Kompetenzen, in ihr Schaffen und in den Wert ihrer Kunst für die Gesellschaft (Areblad 2010, S. 61; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843; Grzelec 2013, S. 89). Manche Künstler verändern während oder nach einer Kooperation gar ihr Kunstverständnis (Hallström 2006, S. 14; Grzelec 2013, S. 91).

Viele Künstler entwickeln ihre *künstlerischen Fähigkeiten* weiter. Das bedeutet, ihre Vorstellungs- und Schaffenskraft und ihre Inspirationsquellen verändern sich, sie bilden die Fähigkeit aus, sich selbst zu motivieren, ihre Kunst zu hinterfragen und weiterzuentwickeln (Areblad 2010, S. 61; Biehl-Missahl/Berthoin Antal 2011, S. 2; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843). Ideen, die nicht innerhalb der Kooperation umgesetzt werden können, werden später in eigenen Projekten aufgegriffen (Berthoin Antal 2011, S. 148; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843). In einer neuen Umgebung kreativ tätig sein zu können, wirkt auf Künstler inspirierend und motivierend. Das gilt besonders für die Herausforderung, in einem unternehmerischen Kontext eine konkrete Aufgabe zu erfüllen (Staines 2010, S. 9; Artlab 2011, S. 6; Berthoin Antal 2011, S. 108, 148; Biehl-Missahl/Berthoin Antal 2011, S. 2; Grzelec 2013, S. 91 f.). Künstler lernen durch die Zusammenarbeit die Bedingungen und treibenden Kräfte der Arbeit in Unternehmen kennen. Damit eröffnen KUK Künstlern auch die Möglichkeit, Markterfordernisse mit künstlerischen Intentionen abzugleichen und einen offeneren Umgang mit den ökonomischen Bedingungen des Kunstmarktes zu üben (Adamopoulos/Chodzinski/Schmidt 2005, S. 302; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843; Grzelec 2013, S. 90).

Die *Netzwerk-Dimension* spiegelt Nutzen wider, die ein Künstler durch den Aufbau oder die Verbesserung von bestimmten Beziehungsarten oder durch die Entwicklung von bestimmten Beziehungseigenschaften erhält. Der Künstler erhält durch jede neue Kooperation Zugang zu einem anderen Unternehmens-Netzwerk. Künstler können sich über das Netzwerk einen neuen Absatz-Markt für ihre eigene Kunst erschließen (Areblad 2010, S. 61; Berthoin Antal 2011, S. 96, 148; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843). Auch im zwischenmenschlichen Bereich können sich Künstler im Rahmen von KUK weiterentwickeln, indem sie lernen, auf Menschen und deren Umfeld einzuwirken (Berthoin Antal 2011, S. 148).

Auch im Hinblick auf die *materielle Infrastruktur*, die die Voraussetzung für das Kunstwerk bzw. dessen Entstehungsprozess ist, erhält der Künstler vor, während und nach einer KUK einen Nutzen. Die wichtigste materielle Ressource, welche ein Künstler im Rahmen einer Kooperation erhält, sind Finanzmittel. So ergeben sich nicht nur neue Wege der Finanzierung, es sind auch relativ verlässliche Quellen zur Sicherung seines Unterhaltes. Darüber kann ein Künstler (projektabhängig) Zugang zu neuartigem Arbeitsmaterial und neuen Technologien bekommen (Berthoin Antal 2011, S. 109, 113, 148; Artlab 2011, S. 6; Biehl-Missahl/Berthoin Antal 2011, S. 2; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843).

*Immaterielle Infrastruktur* kann durch die Ausbildung bzw. die Aufwertung der Marke des Künstlers ebenfalls zu zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten führen, die sich in einem Preispremium für seine Werke niederschlägt (Artlab 2011, S. 6; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843). Weitere Faktoren, die die Werkproduktion beeinflussen, sind die Arbeitsatmosphäre und das Arbeitsklima. Sie können Künstlern eine ästhetische und emotionale Befriedigung verschaffen (Darsø 2004, S. 152; Smagina/Lindemanis 2012, S. 1843; Berthoin Antal/Strauß 2013, S.13). Künstler, die die Auffassung vertreten, dass Kunst an gesellschaftlich relevanten Orten präsent sein sollte, wählen bewusst ihr Arbeitsfeld im unternehmerischen Zusammenhang (Adamopoulos/Chodzinski/Schmidt 2005, S. 300).

## **4.2. Nutzen für Unternehmen**

Von einem Nutzen von KUK kann dann gesprochen werden, wenn die Kooperation die Zielerreichung des Unternehmens erhöht (Baumgarth/Kaluza/Lohrlich 2013). Das heißt, eine KUK ist in diesem Sinne von Unternehmerseite intentional und an einer bestimmten Zielgröße (z. B. Stärkung kognitiver Fähigkeiten der Mitarbeiter, Stärkung der Marke) orientiert. Neben jenem von Unternehmensseite angedachten Ziel lassen sich ferner *nicht-intendierte* und möglicherweise einem anderen Ziel dienliche Wirkungen von KUK identifizieren. Das heißt, Wirkungen können auch neben einer vorab bestimmten Zielgröße (z. B. Schaffung eines kreativen Klimas, obwohl eigentlich von Unternehmensseite allein die Förderung der Bekanntheit angedacht war) auftreten. Die Unterscheidung intendierter und nicht-intendierter Nutzen durch Kunst erweitert zwar das Suchfeld für mögliche Nutzenkategorien, fließt aber als solche nicht in die weitere Systematisierung ein.

In der Forschung existieren eine Reihe an Studien, welche spezifische Nutzenkategorien von Kunst für Unternehmen herausstellen, zum Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung die Förderung der



Zusammenarbeit und Motivation (Biehl-Missal 2011), die innovationsfördernde Wirkung von Kunst bei Entwicklungs- und Arbeitsprozessen (Bertram 2012), im Rahmen des Marketings die Förderung und Pflege der Reputation und des Images (Hermanns/Marwitz 2008) oder auch die Ästhetisierung des Managementbereichs (Tröndle 2005). Eine grobe Unterscheidung lässt sich zwischen der *Außenwirkung* durch Kunst, der *Innenwirkung* durch Kunst sowie dem allgemeinen finalen Unternehmensnutzen treffen. Weinstein/Cook (2011) verweisen beispielsweise bezüglich der Außenwirkung auf eine Förderung von Corporate Social Responsibility, bezüglich der Innenwirkung auf die Förderung der Empathie und Kreativität der Mitarbeiter und bezüglich eines allgemeinen Unternehmensnutzens auf Steuervorteile durch Kooperationen mit Akteuren der Kunst.

Ähnlich zu der Unterteilung nach einer Außenwirkung und einer Innenwirkung sowie einem allgemeinen Unternehmensnutzen unterscheiden Baumgarth/Kaluza/Lohrlich (2013) nach einer Durchsicht empirischer Studien vier inhaltliche Nutzenkategorien von KUK für Unternehmen. Dabei handelt es sich bezüglich der Innenwirkung um die Kategorie des *Mitarbeiternutzens* sowie die Kategorie des *Organisationsnutzens*. Während der Mitarbeiternutzen die Wirkung von Kunst auf das Subjekt selbst fokussiert (z. B. Zufriedenheit, Selbstbewusstsein), richtet sich der Blick des Organisationsnutzens auf die Wirkung von Kunst auf intersubjektiver Ebene (z. B. Zusammenarbeit, Verständnis). Als weitere Nutzenkategorie bezieht sich der *Marktnutzen* auf die Außenwirkung des Unternehmens (z. B. Bekanntheit, Markenstärke). Schließlich wird der *Unternehmensnutzen* als Oberkategorie formuliert, welche die finale Nutzenkategorie des Unternehmens bildet (z. B. Reputation, Gewinn). Tabelle 8 zeigt die vier unterschiedenen Nutzenkategorien und ordnet diesen einzelne Nutzenarten zu.

Interner Nutzen		Externer Nutzen	Finaler Nutzen
Mitarbeiternutzen (Personen)	Organisationsnutzen (Gruppen)	Marktnutzen (Publikum)	Unternehmensnutzen
Zufriedenheit, Fähigkeiten, Selbstbewusstsein	Zusammenarbeit, Kreatives Klima, Verständnis	Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Image und Einstellung, Soziale Verantwortung, Markenstärke	Reputation, Ökonomischer Erfolg (z. B. Gewinn), Arbeitgeberattraktivität

Tabelle 8: KUK-Nutzenkategorien für Unternehmen

## 5. Schlussbetrachtung

Die formulierten Ansätze in diesem Arbeitspapier geben ein Werkzeug für die empirische Analyse von KUK an die Hand. Gelegt sind die terminologischen Grundlagen für die beteiligten Akteure an einer KUK, nämlich Unternehmen und Künstler sowie potenziell Intermediäre, welche ebenso als Unternehmen begriffen werden. Unter Berücksichtigung des Forschungsstands zu Kooperationen ist

eine Arbeitsdefinition von KUK entwickelt, welche die Spezifika der beteiligten Akteure integriert. Eine KUK meint im hier verstandenen Sinne die informelle oder formell fixierte, freiwillige Zusammenarbeit zwischen einem Künstler oder Künstlergruppen und einem Unternehmen, die ihre künstlerische und/oder wirtschaftliche Autonomie partiell zu Gunsten eines koordinierten, der Norm von Reziprozität verpflichteten Handelns aufgeben, um angestrebte gemeinsame oder komplementäre Ziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können. Sie beinhaltet den Austausch von Ressourcen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Eine KUK wird ferner als Phänomen nicht nur formal beschrieben, sondern auch in seiner Prozesslogik betrachtet. Die Herausarbeitung von Prozessdynamiken kann einen wichtigen Beitrag für ein tieferes Verständnis der Formen und Ausprägungen von KUK geben. Zu diesem Zwecke ist ein Phasenmodell entwickelt, welches als konzeptionelle Anleitung für die empirische Analyse von KUK dient.

Die Beschreibung realer KUK wird durch die vorgeschlagene Typologie ermöglicht. Dies dient einer notwendigen Komplexitätsreduktion der vielfältigen empirisch vorkommenden KUK-Spielarten. Im Zentrum steht hierbei die Intensität der Kooperation, welche in die drei Formen Dotation, Transaktion und Integration differenziert und KUK anhand der Merkmale Relevanz, Aufgabenstellung, Aktivitäten, Ressourcenaustausch und Machtverteilung zugeordnet werden. Eine weitere Unterteilung betrifft die unternehmensinterne sowie unternehmensexterne Perspektive beziehungsweise Wirkung von KUK.

Um die zentrale Forschungsfrage nach dem Nutzen von KUK für Unternehmen und Künstler zu beantworten, wurden zunächst erste Überlegungen für potenzielle Nutzenkategorien angestellt. Für Künstler bestehen diese zum Beispiel in Anerkennung, Weiterentwicklung oder in Einkommensmöglichkeiten. Für Unternehmen können sich sowohl interne Nutzen, wie eine Schärfung der Fähigkeiten der Mitarbeiter oder eine bessere Zusammenarbeit, als auch externe Nutzen, wie die Markenstärke oder Aufmerksamkeit, einspielen. Eine Beschreibung von Nutzenkategorien ist aber vor dem Hintergrund unterschiedlicher KUK-Typen in erster Linie eine empirisch zu klärende Frage.

## Literaturverzeichnis

- Adamopoulos, K./ Chodzinski, A./ Schmidt, E. (2005): Wanderdüne oder Entwicklungsfrage?. In: Produkt und Vision, Hrsg.: Brellocks, M./ Schrat, H., Berlin, S. 298-316.
- Adorno, T. W. (1973): Ästhetische Theorie. Frankfurt am Main.
- Amabile, T. M. (1988): A model of creativity and innovation in organizations. In: Research in Organizational Behavior, Hrsg.: Straw, B. M./ Cummings, L. L., Greenwich, S. 123-167.
- Areblad, P. (2010): Creating a sustainable basis for cooperation between workplaces and the cultural sector. In: Creative Economy and Culture in the Innovation Policy Case, Hrsg.: Ministry of Education, Finland, S. 55-61, <[http://caki.dk/files/5313/5167/3586/creative\\_economy\\_and\\_culture.pdf](http://caki.dk/files/5313/5167/3586/creative_economy_and_culture.pdf)> (letzter Abruf: 15.07.2013).
- Artlab (2011): Artists in business. Copenhagen, <[http://artlab.dk/wp-content/uploads/2013/04/artists-in-business\\_web.pdf](http://artlab.dk/wp-content/uploads/2013/04/artists-in-business_web.pdf)> (letzter Abruf: 02.07.2013).
- Arts & Business (2004): Art works. London, <<http://195.167.181.212/asp/uploads/uploadedfiles/1/1009/artworkssummary.pdf>> (letzter Abruf: 25.08.2013).
- Augustsson, G. (2010): Konstnärers kompetens uppskattas i arbetslivet - Utvärdering av åtta konstnärers bidrag till meningsskapande reflektioner inom fyra arbetsplatser. Härnösand: Mittuniversitetet, Institutionen för utbildningsvetenskap.
- Austin, J. E. (2000): Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29, No. 1, S. 69-97, <[http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/suppl\\_1/69](http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/suppl_1/69)> (letzter Abruf: 08.11.2013).
- Barbuto, J. E./ Scholl, R. W. (1998): Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. In: Psychological Reports, Vol. 82, No. 3, S. 1011-1022.
- Barry, D./ Meisiek, S. (2010): Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts. In: Organization Studies, Vol. 31, S. 1505-1530. <<http://oss.sagepub.com/content/31/11/1505>> (letzter Abruf: 08.11.2013).
- Baumgarth, C. (2003): Wirkungen des Co-brandings. Wiesbaden.
- Baumgarth, C./ Kaluza, M./ Lohrisch, N. (2013): Arts push Business – Welchen Nutzen haben Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUKs) für Unternehmen tatsächlich?. In: Die Kunst des Möglichen – Management mit Kunst, Hrsg.: Bekmeier-Feuerhahn, S et al. Bielefeld, S. 143-163.
- Baumgarth, C./ Lohrisch, N./ Kastner, O. L. (2014): Arts meet luxury brands. In: The Management of Luxury, Hrsg.: Berghaus, B./ Müller-Stewans, G./ Reinecke, S. (im Druck).
- Becker, B. M. (1994): Unternehmen zwischen Sponsoring und Mäzenatentum. Frankfurt.
- Becker, H. S. (1997): Kunst als kollektives Handeln. In: Soziologie der Kunst, Hrsg.: Gerhards, J., Opladen, S. 23-40.
- Bendixen, P. (2002): Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement. Wiesbaden.
- Benjamin, W. (1963): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. Frankfurt am Main.
- Berthoin Antal, A. (2009): Transforming Organizations with the Arts. <<http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>> (letzter Abruf: 02.07.2013).

- Berthoin Antal, A. (2011): Managing artistic interventions in organizations. 2. Aufl., <[http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report\\_managing\\_artistic\\_interventions\\_2011.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf)> (letzter Abruf: 02.07.2013).
- Berthoin Antal, A. (2013): Seeking values. In: Economics of Values, Hrsg.: Baecker, D./ Priddat, B. P., Marburg, S. 97-128.
- Berthoin Antal, A./ Strauß, A. (2013): Artistic interventions in organisations. Berlin, <<http://www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Creative-Clash-Final-Report-WZB-Evidence-of-Value-Added-Artistic-Interventions.pdf>> (letzter Abruf: 17.06.2013).
- Bertram, U. (2012): Kunst fördert Wirtschaft. Bielefeld.
- Berwanger, J. (2013): Unternehmen. In: Gabler-Wirtschaftslexikon, <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmen.html>> (letzter Abruf: 13.11.2013).
- Biehl-Missahl, B./ Berthoin Antal, A. (2011): The impact of arts-based initiatives on people and organizations. Warsaw, <[http://www.academia.edu/1365624/The\\_impact\\_of\\_arts-based\\_initiatives\\_on\\_people\\_and\\_organizations\\_research\\_findings\\_challenges\\_for\\_evaluation\\_and\\_research\\_and\\_caveats](http://www.academia.edu/1365624/The_impact_of_arts-based_initiatives_on_people_and_organizations_research_findings_challenges_for_evaluation_and_research_and_caveats)> (letzter Abruf: 03.07.2013).
- Biehl-Missal, B. (2011): Wirtschaftsästhetik. Wiesbaden.
- Blanke, T. (2002): Unternehmen nutzen Kunst. Stuttgart.
- Bourdieu, P. (1999): Die Regeln der Kunst. Frankfurt.
- Bresser, R. K. F. (1988): Matching Collective and Competitive Strategies. In: Strategic Management Journal, No. 9, S. 375-385.
- Bresser, R. K. F. (1989): Kollektive Unternehmensstrategien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 59, S. 454-563.
- Bronder, C./ Pritzl, R. (1992): Wegweiser für strategische Allianzen – Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Frankfurt.
- Brouthers, K. D./ Brouthers, L. E.; Harris, P. C. (1997): The five stages of the cooperative venture strategy process. In: Journal of General Management, Vol. 23, No. 1, S. 39-52.
- Darsø, L. (2004): Artful Creation. Fredriksberg.
- Das, T. K./ Teng, B. - S. (1997): Sustaining strategic alliances: options and guidelines. In: Journal of General Management, Vol. 22, No. 4, S. 49-64.
- Das, T. K./ Teng, B. – S. (2002): The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. In: Journal of Management Studies, Vol. 39, No. 5, S. 725-746.
- Devlin, G./ Bleakley, M. (1998): Strategic Alliances – Guidelines for success. In: Long Range Planning, Vol. 21, No. 5, S. 18 – 23.
- dm (2013): Abenteuer Kultur. <[http://www.dm.de/de\\_homepage/arbeiten-und-lernen/erlebnis\\_ausbildung\\_home/ausbildungskonzept](http://www.dm.de/de_homepage/arbeiten-und-lernen/erlebnis_ausbildung_home/ausbildungskonzept)> (letzter Abruf: 15.11.2013).
- Drabble, B. (2008): Models of how Artists and Organizations Work Together. In: OA BOOK DRAFT, Hrsg.: Berry, D./ Ferro-Thomsen, M./ Hansen, K., Stand 18.01.2008, <<http://www.saloon.dk/oa/>> (letzter Abruf: 08.11.2013).
- Drees, N./ Kunze, F. H. (2001): Horizontale Kooperation zwischen Herstellern von Markenartikeln innerhalb der Marketing-Kommunikation. In: transfer-Werbeforschung & Praxis, 47. Jg., Nr. 3, S. 9- 16 und 40.

- Drees, N./ Kunze, F. H. (2002): Horizontale Kooperation zwischen Herstellern von Markenartikeln innerhalb der Marketing – Kommunikation. In: transfer - Werbeforschung & Praxis, 48. Jg., Nr. 2, S. 36- 43.
- Emundts, R. (2003): Kunst- und Kulturförderung – Symbol der Unternehmenskultur?. Berlin.
- Etter, C. (2003): Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich. Berlin.
- Feist, G. J. (1998): A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. In: Personality and Social Psychology Review, Vol. 2, No. 4, S. 290-309.
- Feist, J./ Feist, G. J. (2006): Theories of personality, Columbus/OH.
- Ferro-Thomsen, M. (2005a): Organisational Art. Copenhagen.
- Ferro-Thomsen, M. (2005b): Wandel durch Austausch. In: Produkt und Vision, Hrsg.: Brellocks, M./ Schrat, H., Berlin, S. 182-199.
- Fontanari, M. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis. Berlin.
- Friedli, T. (2000): Die Architektur von Kooperationen. Bamberg.
- Friese, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden.
- Föhl, P. S./ Neisener, I. (Hrsg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich: Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld.
- Föhl, P. S. (2010): Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern: Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen. Dissertation, Ludwigsburg.
- Gasparina, J./ O'Brien, G./ Igarashi, T./ Luna, I./ Steele, V. (2009): Louis Vuitton. New York.
- Gerhards, J. (Hrsg.) (1997): Soziologie der Kunst. Opladen.
- Gilson, L. L./ Shalley, C. E. (2004): A little creativity goes a long way. In: Journal of Management, Vol. 30, No. 6, S. 453-470.
- Gräsel, C./ Fussangel, K./ Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen: eine Aufgabe für Sisyphos?. Zeitschrift für Pädagogik, Nr. 52, Frankfurt, S. 205-219, <[http://www.pedocs.de/volltexte/2011/4453/pdf/ZfPaed\\_2006\\_2\\_Graesel\\_Fussangel\\_Proebstel\\_Lehrkraefte\\_Kooperation\\_anregen\\_D\\_a.pdf](http://www.pedocs.de/volltexte/2011/4453/pdf/ZfPaed_2006_2_Graesel_Fussangel_Proebstel_Lehrkraefte_Kooperation_anregen_D_a.pdf)> (letzter Abruf: 09.10.2013).
- Grunwald, R. (2003): Interorganisationales Lernen. Wiesbaden.
- Grunwald, W./ Lilje, H.-G. (1981): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Stuttgart.
- Grzelec, A. (2013): Exploring competencies in practice. In: Training Artists for Innovation, Hrsg.: Heinsius, J./ Lehikoinen, K, Helsinki, S. 84-99.
- Grzelec, A./ Prata, T. (2013): Artists in organizations. Gothenburg, <[http://de.slideshare.net/santiago\\_guillen/creative-clash-mapping2013grzelecprata3](http://de.slideshare.net/santiago_guillen/creative-clash-mapping2013grzelecprata3)> (letzter Abruf: 09.07.2013).
- Guilford, J. P. (1950): Creativity. In: American Psychologist, Vol. 5, No. 9, S. 444-454.
- Guilford, J. P. (1967): Creativity: Yesterday, today, and tomorrow. In: Journal of Creative Behavior, Vol. 1, No. 1, S. 3-14.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1, 24. Aufl., Berlin et al.
- Hallström, S. (2007): AIRIS 2002–2007: Ur konstnärernas Perspektiv. Kulturverkstan.
- Hermanns, A./ Marwitz, C. (2008): Sponsoring. München.
- Jackson, S. E. (1996): The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In: Handbook of group psychology, Hrsg.: West, M. A., Chichester, S. 53-75.
- Joas, H. (1992): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt am Main.

- Klenk, T./ Nullmeier, F. (1997): Public Governance als Reformstrategie. 2. Aufl., Düsseldorf.
- Kosiol, E. (1972): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Kropeit, G. (1999): Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von FuE- Kooperationen. Dresden.
- Küting, K. (1983): Der Entscheidungsrahmen einer unternehmerischen Zusammenarbeit. In: Unternehmerische Zusammenarbeit, Hrsg.: Küting, K./ Zink, K. J., Berlin, S. 1-35.
- Loock, F. (1988): Kunstsporing. Opladen.
- Luhmann, N. (1995): Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (1997): Weltkunst. In: Soziologie der Kunst, Hrsg.: Gerhards, J., Opladen, S. 55-102.
- Lutz, J. (2004): Zusammenschlüsse öffentlicher Unternehmen. Bern et al.
- Möhrle, M. (2013): Kreativität. <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kreativitaet.html>> (letzter Abruf: 20.11.2013).
- Marquart, Ch./ Esch, H.-G./ Kidaisch, P. (2004): Mercedes-Benz brand places. Ludwigsburg.
- McNicholas, B. (2004): Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field. In: International Journal of Arts Management; Vol.:7, No.1, S. 57-69.
- Meffert, H./ Holzberg, M. (2009): Intra- und Intersektorale Kooperationen. In: Distribution und Handel in Theorie und Praxis, Hrsg.: Schröder, H./ Olbrich, R./ Kenning, P./ Evanschitzky, H., Wiesbaden.
- Moik, M. (2013): Kunstsporing. Saarbrücken.
- Myers, D. G. (2004): Psychologie. Berlin.
- o.V. (2013a): Duden: Definition von ‚Kunst‘. <<http://www.duden.de/rechtschreibung/Kunst>> (letzter Abruf: 11.06.2013).
- o.V. (2013b): Duden: Definition von ‚Kreativität‘. <<http://www.duden.de/rechtschreibung/Kreativitaet>> (letzter Abruf: 11.06.2013).
- Parise, S./ Sasson, L. (2002): Leveraging knowledge management across strategic alliances. In: Ivey Business Journal, No. 2, S. 41-47.
- Pausenberger, E./ Nöcker, R. (2000): Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., H. 6, S. 393-412.
- Pearson, A. W. (1990): Innovation strategy. In: Technovation, Vol. 10, No. 3, S. 185-192.
- Prinzhorn, J. (2011): Civil Private Partnerships. Magdeburg.
- Rappmann-Schata, R. (1976): Soziale Plastik. Achberg.
- Rath, J. (2011): Partnerselektion bei Marketingkooperationen. Aachen.
- Ring, P. S./ van den Ven, A. H. (1994): Developmental processes of cooperative interorganisational relationships. In: Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1, S. 90-118.
- Schierenbeck, H./ Wöhle, C. (2008): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 17. Aufl., München.
- Schiesser (2013): Artists for Schiesser Revival. <<http://www.schiesserag.com/artists-for-revival.php>> (letzter Abruf: 15.11.2013).
- Schiurma, G. (2011): The Value of Arts for Business. Cambridge et. al.
- Schubert, W./ Küting, K. (1981): Unternehmungszusammenschlüsse. München.
- Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken. In: Managementforschung 3, Hrsg.: Staehle, W./ Sydow, J., Berlin, New York, S. 309-354.

- Siebenlist, M. (2007): Kooperationen im Kulturbereich. In: Kulturmanagement konkret, Hrsg.: Birnkraut, G./ Wolf, G., Wien, S. 129-147.
- Silberer, G./ Köppler, B. H./ Marquardt, J. (2000): Kommunikation mit Kunst im Unternehmen. Frankfurt.
- Silvia, P. J./ Wigert, B./ Reiter-Palmon, R./ Kaufman, J. C. (2012): Assessing creativity with self-report scales: A review and empirical evaluation. In: Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, Vol. 6, No. 1, S. 19-34.
- Smagina, A./ Lindemanis, A. (2012): What Creative Industries Have to Offer to Business?. <<http://www.waset.org/journals/waset/v71/v71-328.pdf>> (letzter Abruf: 12.07.2013).
- Soltau, A. (2011): Isolation aus Unsicherheit?. Bremen.
- Spekman, R./ Forbes, T./ Isabella, L.; MacAvoy, T. (1998): Alliance management. In: Journal of Management Studies, Vol. 35, No. 6, S. 747-772.
- Spieß, E. (2004): Kooperation und Konflikt. In: Organisationspsychologie, Bd. 4, Hrsg.: Schuler, H., Göttingen et al., S. 193-250.
- Staines, J. (2010): A desire for a Conversation. <<http://www.access-to-culture.eu/upload/Docs%20AC P/ACPADesireforaConversation.pdf>> (letzter Abruf: 14.07.2013).
- Staudt, E./ Toberg, M./ Linné, H./ Bock, J./ Thielemann, F. (1992): Kooperationshandbuch- Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Stuttgart.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Teichmann, S. (2001): Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Wiesbaden.
- Thommen, J.-P./ Achleitner, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl., Wiesbaden.
- Thurn, H. P. (1997): Kunst als Beruf. In: Soziologie der Kunst, Hrsg.: Gerhards, J., Opladen, S. 103-124.
- Triebel, C./ Hürter, T. (2012): Die Kunst des kooperativen Handelns. Zürich.
- Trögl, M. (2008): Einsatz aktiver Dokumente zur Unterstützung der dokumentenbasierten Wissensteilung in wissensintensiven Kooperationen. Leipzig.
- Tröndle, M. (2005): Das Orchester als Organisation: Exzellenz und Kultur. In: Management und Synergetik, Hrsg.: Meynhardt, T./ Brunner, E. New York et al., S. 153-170.
- Ventura, H. (2005): Organisation als Kunst. In: Raffinierter überleben, Hrsg.: Brellochs, M./ Schrat, H., Berlin, S. 80-94.
- Vorbohle, K. (2008): Kooperationen durch Promotoren. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 9, No. 3, S. 411-422.
- Ward, T. B./ Smith, S. M./ Finke, R. A. (1999): Creative cognition. In: Handbook of Creativity, Hrsg.: Sternberg, J. R., Cambridge, S. 189-212.
- Warsteiner (2013): Warsteiner Art Collection. <<http://warsteiner.com/artcollection/>> (letzter Abruf: 13.11.2013).
- Weinstein, L./ Cook, J. (2011): The Benefits of Collaboration Between For-Profit Business and Nonprofit Arts- or Culture-Oriented Organizations. In: SAM Advanced Management Journal – Summer 2011, Vol.76, No.3, S. 4-9.
- West, M. A. (1990): The social psychology of innovation in groups. In: Innovation and creativity at work, Hrsg.: West, M. A./ Farr, J. L., Chichester, S. 309-333.
- Witt, M.(2000): Kunstsporing. Berlin.

Wöhe, G. (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.

Wöhe, G./ Döring, U. (2010): Einführung in der Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl., München.

Zentes, J./ Swoboda, B./ Morschett, D. (2005): Mit der Koop-Marke das Unternehmensprofil schärfen.  
In: Absatzwirtschaft, 45. Jg., H. 7, S. 36-38.



## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Merkmale des Künstlers.....	12
Abbildung 2: Idealtypischer KUK-Prozess.....	20
Tabelle 1: Kunstsparten.....	8
Tabelle 2: Merkmale von Kooperationen.....	17
Tabelle 3: Kooperationen als Prozess.....	19
Tabelle 4: Arbeitsdefinition KUK.....	21
Tabelle 5: Ausprägungsformen von KUK.....	26
Tabelle 6: Typen von KUK.....	28
Tabelle 7: KUK-Nutzenkategorien für Künstler .....	30
Tabelle 8: KUK-Nutzenkategorien für Unternehmen.....	32

## Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/ Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/ Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/ Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/ Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/ Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/ Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.

- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/ Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/ Hüther, Frank/ Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/ Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/ Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/ Zumholz, Holger/ Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreuzer, Ralf T./ Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/ Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreuzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreuzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/ Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/ Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreuzer, Ralf T./ Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.
- 62 Baumgarth, Carsten/ Binckebanck, Lars: CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, September 2011, 46 pages
- 63 Lemke, Claudia: Entwurf eines Modells zur serviceorientierten Gestaltung von kleinen IT-Organisationen in Forschungseinrichtungen Theoretische Überlegungen und methodische Konzeption als erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der HWR Berlin, October 2011, 43 pages
- 64 Greiwe, Joris/ Schönbohm, Avo: A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX 30 companies, November 2011, 31 pages
- 65 Lemke, Claudia: Auszug aus der Modellierung des IT-Dienstleistungsmodells „proITS“ am Beispiel der Struktur von Forschungseinrichtungen und deren IT-Service – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der HWR Berlin, February 2012, 46 pages.
- 66 Grothe, Anja/ Marke, Nico: Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen, March 2012, 40 pages.
- 67 Meyer, Susanne/ Fredrich, Jan: Rechtsgrundlagen einer Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, May 2012, 19 pages.
- 68 Schönbohm, Avo/ Hofmann, Ulrike: Comprehensive Sustainability Reporting – A long road to go for German TecDax 30 companies, June 2012, 23 pages.
- 69 Baumgarth, Carsten/ Kastner, Olga Louisa: Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration, July 2012, 33 pages.

- 70 Bowen, Harry P./ Pédussel Wu, Jennifer: Immigrant Specificity and the Relationship between Trade and Immigration: Theory and Evidence, October 2012, 32 pages.
- 71 Tomenendal, Matthias: Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen, December 2012, 35 pages.
- 72 Schönbohm, Avo: Performance Measurement and Management with Financial Ratios – the BASF SE Case, March 2013, 26 pages.
- 73 Olischer, Florian/ Dörrenbächer, Christoph: Concession Bargaining in the Airline Industry: Ryanair's Policy of Route Relocation and Withdrawal, April 2013, 26 pages.
- 74 Dörrenbächer, Christoph/ Gammelgaard, Jens/ McDonald, Frank, Stephan, Andreas/ Tüselmann, Heinz: Staffing Foreign Subsidiaries with Parent Country Nationals or Host Country National? Insights from European Subsidiaries, September 2013, 27 pages.
- 75 Aschfalk-Evertz, Agnes/ Rüttler Oliver, Goodwill Impairment Testing according to IFRS in the United Kingdom - An empirical analysis of the discount rates used by the thirty largest FTSE 100 companies, November 2013, 28 pages.
- 76 Stockklauser, Stephanie/ Tomenendal, Matthias, The Value of Political Consulting – A Segmentation of Services and Evaluation Tools, December 2013, 40 pages.
- 77 Rosentreter, Sandra/ Singh, Penny/ Schönbohm, Avo, Research Output of Management Accounting Academics at Universities of Applied Sciences in Germany and Universities of Technology in South Africa - A Comparative Study of Input Determinants, December 2013, 33 pages.

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.