

Sachbericht zur Studie
„Kunst und Unternehmen in Niedersachsen:
Aufbau von Netzwerken und Vorbereitung
einer systematischen Bedarfsanalyse“

Projektleitung:

Prof. Dr. Ralf Rummel-Suhrcke

Lehrstuhl: Kultursoziologie

Autorin:

Claudia Beißwanger, M.A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin „Kunst und Unternehmen“

Hochschule für Künste im Sozialen, Ottersberg

Am Wiestebruch 68, 28870 Ottersberg



Zusammenfassung

Die abgeschlossene Studie „Kunst und Unternehmen in Niedersachsen: Aufbau von Netzwerken und Vorbereitung einer systematischen Bedarfsanalyse“ ermöglichte es, ein geeignetes Fragebogen-Instrumentarium für eine Erfassung des Feldes ‚Künstlerische Interventionen in Niedersachsen‘ und für die Bedarfe der entsprechenden Akteure¹ zu erarbeiten. Analog zu den vier verschiedenen Zielgruppen, die mit diesen Fragebögen angesprochen wurden – Anbieter künstlerischer Interventionen in Unternehmen; Nutzer künstlerischer Interventionen; Unternehmen, die noch nicht vertraut sind mit künstlerischen Interventionen sowie Innovations- und Wirtschaftsverbände – wurden vier verschiedene Interview-Leitfäden entwickelt. Diese Fragebögen wurden in Pre-Tests auf Konsistenz und Verständlichkeit geprüft. Anschließend wurden insgesamt 22 Leitfaden-Interviews mithilfe dieser Fragebögen durchgeführt.

Bislang gab es keine Studie, die die Mehrheit der Anbieter künstlerischer Interventionen in Niedersachsen systematisch erfasst, nach ihren Arbeitsansätzen und ihren Erfolgen und Schwierigkeiten befragt hat. Mithilfe der Fragebogenentwicklung und der durch die Studie erfassten Netzwerke im Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ ist es nun möglich, eine systematische Bedarfsanalyse in der Breite durchzuführen.

Die Machbarkeitsstudie ist der Beginn einer wissenschaftlichen Unterstützung bereits existierender regionaler Strukturen und Akteure. Damit kann die HKS Ottersberg diese in ihrer konzeptionellen und praktischen Arbeit unterstützen. Nur einer der befragten niedersächsischen Anbieter künstlerischer Interventionen evaluiert seine Angebote systematisch. Um das Feld mit fundierter Wirksamkeitsforschung stärken zu können, das Angebot passgenauer zu machen und qualitativ zu verbessern, ist eine systematische Evaluierung von praktischen Angeboten jedoch zwingend erforderlich. Hier kann sich die Hochschule als Forschungsdienstleister entwickeln und anbieten, indem sie Evaluationsformate erstellt und die Evaluierungen selbst auch durchführt. Dies wiederum führt zu mehr Kenntnis regionaler Gegebenheiten von Anbietern und Nutzern künstlerischer Interventionen. Die ersten künstlerischen Akteure und Anbieter von Interventionen aus dem entstandenen Netzwerk haben ihr deutliches Interesse an einer praktisch-wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit der Hochschule erklärt.

Die über zwanzig qualitativen Befragungen zeigen, dass es mittlerweile einige Anbieter künstlerischer Interventionen in Niedersachsen gibt, dieser Ansatz jedoch nach wie vor bei vielen Unternehmen unbekannt ist. Auf der Seite der Unternehmen, die noch keine praktischen Erfahrungen mit künstlerischen

¹ Um eine leichtere Lesbarkeit der Arbeit zu ermöglichen, wird in der vorliegenden Arbeit auf geschlechterneutrale Bezeichnungen und Formulierungen verzichtet. Wenn nicht anders vermerkt, sind die verwendeten gebräuchlichen Genera ausdrücklich geschlechterübergreifend zu verstehen.

Interventionen haben, wurde bestätigt, dass es hier noch sehr viel Kommunikation in die Unternehmen hinein bedarf. Die befragten Einzelunternehmen sowie Innovations- und Unternehmensnetzwerke gaben viele konkrete Hinweise, wie die Methode „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ noch besser bei Unternehmen bekannt gemacht werden kann. Dazu gehören die Einbindung dieser Netzwerke bei Informationsveranstaltungen sowie explizit Unternehmer, die bereits künstlerische Interventionen in ihrem Betrieb zugelassen und positiv erfahren haben und daher als „Testimonials“ agieren können.

In einer weiterführenden, sich auf ganz Niedersachsen erstreckenden Analyse sollen vor allem weitere Unternehmen nach ihrem Innovationsmanagement befragt werden sowie nach ihrer Bereitschaft, sich auf künstlerische Interventionen einzulassen. In einer systematischen Befragung dieser Akteure sollen Qualitätskriterien herausgefiltert werden, die die weitere Grundlage für eine fundierte zukünftige Aus- und Weiterbildung von Künstlern im Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ an der HKS Ottersberg bilden.

1 Ausgangslage, Projektverlauf

Unternehmen erkennen zunehmend in der freien Wirtschaft, dass viele bislang gültige Management- und Weiterqualifizierungsansätze, Geschäftsmodelle sowie strategische Ausrichtungen nicht mehr bzw. nicht mehr im vollen Maße innerhalb der sich wandelnden Gesellschaft und Wirtschaft genügen, um angemessen flexibel und erfolgreich reagieren zu können. Aufgrund dessen sind viele Unternehmen auf der Suche nach erweiternden (alternativen) Herangehensweisen für den Erwerb zeitgemäßer Management-Kompetenzen. Besonders erfolgsversprechend gelten dabei Wissenstransfers aus Bereichen jenseits der eigenen Branche, z.B. in punkto Innovationsgenerierung, Teamarbeit oder Umgang mit offenen Prozessen. Hier setzt der Ansatz „künstlerischer Interventionen in Unternehmen“ an. Leitende Annahme dabei ist, dass die Alltagsstruktur in Unternehmen durch die Konfrontation mit Menschen, Praktiken und Produkten aus der „anderen Welt“ der Künste Impulse zu neuen Denk- und Verhaltensweisen erhält. D.h. künstlerische Praktiken sollen dazu beitragen, Routinen und Selbstverständlichkeiten konstruktiv in Frage zu stellen und neue Fähigkeiten u.a. der Reflexion und Kommunikation zu entwickeln.

Zielsetzung

Die vorliegende Studie untersucht, mit welchen Methoden Unternehmen aus der freien Wirtschaft Innovation generieren und ob – und wenn ja, in welchem Ausmaß und in welchem Geschäftsbereich – Interesse an einer Einbindung künstlerischer Interventionen besteht. Parallel dazu geht es darum herauszufinden, mit welchen Methoden Anbieter künstlerischer Interventionen in Niedersachsen arbeiten, welche Akquisestrategien sie betreiben, um Unternehmen von ihrem Angebot zu überzeugen, und wie die Vernetzung unter den verschiedenen Anbietern ist.

Die Befragungen hierzu wurden durchgeführt, um Erkenntnisse abzuleiten für die Entwicklung eines systematischen Leitfadens und später für den Aufbau einer Datenbank. Diese Datenbank erfordert eine Bestandsaufnahme der Akteure, die künstlerische Interventionen in Unternehmen im Raum Niedersachsen einsetzen. Die Studie schafft für eine breit angelegte Bedarfsanalyse die fundierte Grundlage und zielt auf die regionale Vernetzung verschiedener Stakeholder im Feld „Kunst und Unternehmen“, im Einzugsgebiet des Unternehmensverbandes Rotenburg-Verden (URV) sowie in ganz Niedersachsen. Damit wird eine effektive Zusammenarbeit mit niedersächsischen KMU sowie Großunternehmen in diesem Feld initiiert. Schließlich sollen auch Grundlagen für die anwendungsbezogene Forschung an der HKS Ottersberg gelegt werden.

Arbeitspakete

Folgende Teilschritte wurden im Rahmen der Studie umgesetzt:

- Systematischer Literatur-Review
- Vorgespräche im Feld ‚Kunst und Unternehmen‘
- Fragebogen-Entwicklung in mehreren Varianten
- Pre-Tests
- Akquise der Gesprächspartner und Information dieser über die Zielsetzungen und Methodik der Studie
- Durchführung der Befragungen
- Auswertung der Befragungen

2 Durchgeführte Arbeiten, Abweichungen / Änderungen zur Planung, aufgetretene Probleme

Das geförderte Projekt „Kunst und Unternehmen in Niedersachsen: Aufbau von Netzwerken und Vorbereitung einer systematischen Bedarfsanalyse“ fand im Zeitraum 1. Mai bis 31. Oktober 2014 statt.

Projektteam der Studie

Das Projektteam bestand aus dem Projektleiter Prof. Dr. Ralf Rummel-Suhrcke, der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Claudia Beißwanger und den zwei studentischen Mitarbeiterinnen Kerstin Müller (Bachelor-Studentin der Freien Kunst an der HKS Ottersberg) und Katharina Dürr (Bachelor-Studentin des Fachs Theater im Sozialen an der HKS Ottersberg).

Systematischer Review

Um das verfügbare Wissen im Feld „Kunst und Unternehmen“ differenziert zu erfassen, wurden zunächst ein systematischer Literatur-Review und ein Überblick zu den regionalen und überregionalen Akteuren in der Theorie- und Praxisentwicklung erstellt.

Fragebogen-Entwicklung

Die verschiedenen Fragebögen wurden gemeinsam im Team (Projektleitung, wissenschaftliche Mitarbeiterin, zwei studentische Hilfskräfte) über mehrere Sitzungen hinweg diskutiert und entwickelt. Mithilfe einer Mindmap wurden vom Projektteam zum Thema ‚Unternehmensentwicklung‘ verschiedene relevante Kategorien entworfen: Innovationsentwicklung, Ressourcen, Mitarbeiterführung, Unternehmenskultur, Change Management und Krisenintervention. Anhand dieser verschiedenen Kategorien wurden Leitfragen entwickelt. Bei der Fragebogenentwicklung stand Prof. Dr. Constanze Schulze vom Institut für Kunsttherapie und Forschung der HKS Ottersberg beratend zur Seite.

Insgesamt wurden vier verschiedene Fragebögen aufgelegt: Einer für die Unternehmen, die noch keine praktische Erfahrung künstlerischer Interventionen in Unternehmen hatten, einer für die, die bereits künstlerische Interventionen in ihrem Unternehmen durchgeführt haben, ein Fragebogen für Anbieter künstlerischer Interventionen und ein Fragebogen für Initiativen bzw. Projekte, deren Arbeitsschwerpunkt Innovation ist.²

Die Fragebögen unterscheiden sich in folgenden Teilaspekten: Bei beiden Unternehmens-Versionen ging es zentral darum, mit welchen Methoden Innovation in den entsprechenden Betrieben generiert wird. Bei Unternehmen, die noch keine künstlerische Intervention durchgeführt hatten, wurde nach der Bereitschaft zu einer solchen gefragt und danach, in welcher Form eine Intervention in ihrem

² Die detaillierten Fragebögen finden sich im Anhang.

Unternehmen implementiert werden könnte. Unternehmen, die bereits eine künstlerische Intervention durchgeführt hatten, wurden nach ihren Erfahrungen mit dieser Methodik befragt. Bei den Fragestellungen an Innovations- und Wirtschaftsverbände ging es ebenfalls um die Einschätzung, inwieweit künstlerische Interventionen in niedersächsischen Unternehmen bekannt und akzeptiert sind und was dazu beitragen könnte, den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz hierfür zu fördern. Die ausgewählten Anbieter künstlerischer Interventionen wurden wiederum nach ihren Arbeitsmethoden und Formaten befragt, vor allem aber auch nach ihrer Einschätzung, wie bekannt künstlerische Interventionen in Niedersachsen sind und wie sie Unternehmen als Kunden gewinnen. Ein anderer wichtiger Aspekt war die Sicherung von Nachhaltigkeit sowie die Praxis einer systematischen Evaluierung ihrer Angebote.

Pre-Tests

Durch drei Pre-Tests wurden die Fragebögen auf allgemeine Verständlichkeit und Komplexität bzw. Eingängigkeit hin geprüft. Dabei wurden sie zwei verschiedenen Unternehmen vorgelegt: einem ehemaligen Bereichsleiter und Ingenieur der Firma Voith sowie dem Zuständigen für Geschäftskunden und Vertriebspartner, Leiter Wohnungswirtschaft der E.ON Hanse AG. Das Interview mit dem ehemaligen Voith-Mitarbeiter wurde von Claudia Beißwanger per Telefon durchgeführt (29.7.2014). Das Interview mit dem Mitarbeiter der E.ON Hanse AG wurde von C. Beißwanger, Prof. Dr. Rummel-Suhrcke und der studentischen Mitarbeiterin Kerstin Müller bei der E.ON Hanse AG in Hamburg durchgeführt (29.7.2014).

In einem Gespräch am 30.7.2014 in der Hochschule wurde ein zweiter Typus von Fragebogen, der sich an Anbieter künstlerischer Interventionen richtete, mit Peer Holthuisen von 3x3 getestet. Der Anbieter 3x3 ist Kooperationspartner der HKS Ottersberg und im Anwendungsfeld seit 2011 aktiv und über eine Kooperation und Förderung der Metropolregion Nordwest im Zeitraum 2012-2013³ im Feld sehr etabliert. Der vierte Typus von Fragebogen, der an Unternehmens- bzw. Innovationsnetzwerke gerichtet war, wurde aus relevanten, bereits im Pre-Test erprobten Fragen aus den Fragebögen eins bis drei generiert.

Recherche über die Gesprächspartner und ihre Organisationen

Zur Vorbereitung auf die einzelnen Gespräche wurden von der wissenschaftlichen Mitarbeiterin und den studentischen Mitarbeiterinnen Recherchen zu den Gesprächspartnern und ihren Organisationen durchgeführt, zumeist über die entsprechende Website des Anbieters künstlerischer Interventionen bzw. des Unternehmens. Kriterien für die Auswahl waren: Unternehmensgröße, Zugehörigkeit zu möglichst vielen wichtigen niedersächsischen Branchen, Verteilung in Niedersachsen / Regionalität. Angeschrieben wurden daher kleine, mittelständige und große Unternehmen (Kriterium Unternehmensgröße), Unternehmen aus der Automobilbranche, der Schwerindustrie, dem Ingenieur- und Architekturwesen, der Agrar- und Lebensmittelbranche, des Gesundheitswesens, des Bildungswesens, der Medienbranche,

³ www.metropole-nordwest.de/internet/page.php?site=14&id=901000350&rubrik=901000002

aus dem Transport- und Logistikbereich, dem Bank- und Versicherungswesen sowie dem öffentlichen Dienst (Kriterium Branchenzugehörigkeit) sowie Unternehmen aus möglichst vielen Regionen Niedersachsens, sowohl aus den Ballungszentren Hannover und Wolfsburg, wie auch aus dem ländlichen Raum. Letztendlich konnten jedoch vor allem Unternehmen aus den Kreisen Rotenburg und Verden gewonnen werden, zu denen bereits – z.T. über den Unternehmensverband Rotenburg-Verden – Kontakte bestanden hatten.

Akquise der Gesprächspartner

Die Akquise der Gesprächspartner für die Studie erfolgte über verschiedene Kanäle. Einige der Gesprächspartner waren bereits gut etablierte, persönliche Kontakte des Projektleiters Prof. Dr. Ralf Rummel-Suhrcke und der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Claudia Beißwanger (Peer Holthuisen von 3x3; Andrea Kuhfuß vom BRENNEREI next generation lab; Jürgen Esselmann vom Unternehmensverband Rotenburg-Verden; Lena Mäusezahl vom Nordkolleg Rendsburg – Fachbereich „KulturWirtschaft!“; Walter Tietz von Frerichs Glas). Einige Kontakte entstanden auch auf Empfehlung, z.B. der zu Kai Stührenberg von der Wirtschaftsförderung Bremen. Andere Kontakte wiederum waren über künstlerische Projekte und Fachforen der Hochschule⁴ initiiert worden und konnten für die Befragung erneut aktiviert werden, dies betraf insbesondere die Unternehmen Ehrhorn und Block Transformatoren.

Eine dritte Gruppe von Gesprächspartnern wurde „kalt“ akquiriert, d.h. ohne vorher bestehende Kontakte. Diese wurden über die Liste der hundert größten niedersächsischen Unternehmen⁵ und über eine freie Internetrecherche gefunden. Letztere führte zum Theater Narrenspiegel⁶, zum Unternehmenstheater Hannover⁷ und zu Improkokken⁸. Diese Gesprächspartner wurden über ein personalisiertes Anschreiben, das an die jeweilige Unternehmensleitung gerichtet wurde, angesprochen. Alle per Anschreiben kontaktierten Unternehmen wurden zwei bis drei Wochen nach Versand des Anschreibens nochmals telefonisch von der wissenschaftlichen Mitarbeiterin bzw. einer der studentischen Mitarbeiterinnen kontaktiert, um nachzufragen, ob Interesse an einer Teilnahme an der Studie besteht. Wurde dies bejaht, so ist ein Gesprächstermin vereinbart worden.

Insgesamt sind sieben Anbieter künstlerischer Interventionen in Unternehmen, zwei Unternehmen mit eigener Erfahrung künstlerischer Interventionen in ihren Unternehmen, elf Unternehmen ohne eigene Erfahrung und drei Wirtschaftsverbände befragt worden. Damit hat die Studie einen weiten Kreis von

⁴ Projekt „Wildwechsel“, Wintersemester 2013/14, siehe Fußnote 12. Diskussionsplattform „Exchange“, drei Stunden, zum Thema Kunst und Unternehmen, sie fand am 09.5.2014 im Rathaus Ottersberg statt, Diskutanten waren der Künstler Henrik Schrath, der Künstler und Kurator Konstantin Adamopoulos und 3x3-Projektleiter und Künstler Peer Holthuisen sowie Judith Klein von der [id]factory der TU Dortmund. Ein umfangreiches Transkript des Gesprächs liegt vor und wird in die weitere inhaltliche Auswertung der Studie auch mit einbezogen.

⁵ www.nordlb.de/fileadmin/redaktion/analysen_prognosen/regionalanalysen/niedersachsen/Die_100_groessten_Unternehmen_in_Niedersachsen.pdf, abgerufen am 10.02.2014.

⁶ www.theater-narrenspiegel.de

⁷ www.unternehmenstheater-hannover.de

⁸ www.improkokken.de

Interessenten und Akteuren unterschiedlicher Provenienz in dem Feld erfasst. Über die Kontakte und Interviews wurde er zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, das bereits jetzt auf den Aufbau einer geplanten Datenbank hinzielt. Alle Unternehmen, die für die Studie gewonnen werden konnten, haben ihren Sitz in Niedersachsen. Zwei Interviewpartner, Kai Stührenberg von der Wirtschaftsförderung Bremen und Andrea Kuhfuß vom BRENNEREI next generation lab, kommen aus Bremen. Sie wurden hinzugezogen, da sie als wichtige und kompetente Gesprächspartner im Feld ‚Künstlerische Interventionen in Unternehmen‘ angesehen werden. Die Wirtschaftsförderung Bremen fördert auf bundesweit einzigartige Weise die Verbindung zwischen Unternehmen und der Kultur- und Kreativwirtschaft durch das Projekt BRENNEREI next generation lab.

Außerhalb Niedersachsens wurde auch das Nordkolleg Rendsburg, die schleswig-holsteinische Akademie für kulturelle Bildung, mit seinem Projekt „Unternehmen KulturWirtschaft!“⁹ in die Befragung einbezogen. Grund dafür ist, dass das Nordkolleg Rendsburg das aktuell einzige Forum für Weiterbildung im Feld künstlerischer Interventionen in Unternehmen im norddeutschen Raum bietet. Das am Nordkolleg Rendsburg angesiedelte Projekt „Unternehmen KulturWirtschaft“ fungiert als so genannter Intermediär im Feld künstlerische Interventionen in Unternehmen, also als (Ver-)Mittler zwischen Künstlern und Unternehmern, die an künstlerischen Interventionen interessiert sind. Im Projekt werden solche Interventionen konzipiert und beratend begleitet.

Informationen an die Interviewteilnehmer

An alle kontaktierten potentiellen Interviewpartner wurde ein einseitiges Anschreiben¹⁰ geschickt, in dem kompakt über die theoretischen Grundlagen des Feldes „Kunst und Unternehmen“ sowie die Zielsetzung der geplanten Studie informiert wurde. Diesem Anschreiben war ein Antwort-Formular beigefügt, auf dem interessierte Unternehmen die Kontaktdaten des zur Befragung zur Verfügung stehenden Mitarbeiters und einige grundlegende Informationen zum Unternehmen, z.B. Branche, Mitarbeiter-Anzahl etc. angeben konnten.

Den an der Befragung teilnehmenden Mitarbeitern der Unternehmen wurden zwei bis drei Wochen vor der eigentlichen Befragung noch ein zweites Anschreiben¹¹ geschickt, in dem vertiefende Informationen mit Weblinks zu einigen Praxisbeispielen künstlerischer Interventionen in Unternehmen aufgeführt waren. Grund dafür war, dass bereits durch erste Befragungen von Unternehmen im Herbst 2013¹² klar

⁹ www.nordkolleg.de/fachbereiche/kulturwirtschaft/unternehmen-kulturwirtschaft-2012-2015.html

¹⁰ Dieses Anschreiben befindet sich im Anhang.

¹¹ Dieses Anschreiben befindet sich im Anhang.

¹² Die HKS Ottersberg hat in einem interdisziplinären künstlerischen Projekt mit 120 Studierenden im Wintersemester 2013/14 die Bezüge zwischen künstlerischem und unternehmerischem Denken intensiv thematisiert und damit die konzeptionellen Vorarbeiten aus der jüngeren Hochschulentwicklungsplanung umgesetzt. Genreübergreifend zwischen bildenden und darstellenden Künsten wurden dazu die Objekt- und Raumwahrnehmungen der studentischen Teilnehmer sensibilisiert und in verschiedenen Handlungsschritten auf die strukturelle und geografische Umgebung der Hochschule hin gelenkt. Über die Verortung der HKS im Geflecht der Gemeinde, des

wurde, das viele regionale Unternehmer zum Thema Kunst und Unternehmen über wenig Wissen bzw. Vorstellungskraft verfügten. Es ist weitgehend unbekannt, was sich hinter dem Ansatz „künstlerische Interventionen in Unternehmen“ verbirgt.

Befragungen

Die Befragungen wurden – bis auf zwei Ausnahmen¹³ – in Zweiertteams durchgeführt. Dabei waren die wissenschaftliche Mitarbeiterin Claudia Beißwanger die Haupt-Interviewerin, die studentischen Mitarbeiterinnen Katharina Dürr oder Kerstin Müller die jeweiligen Co-Interviewer. Co-Interviewer beim Gespräch mit dodenhof-Geschäftsführer Sönke Nieswandt war Prof. Dr. Ralf Rummel-Suhrcke. Die Interviews basierten auf den entwickelten Leitfaden-Fragebögen (siehe Anhang). Die Gespräche dauerten in der Regel circa eine Stunde.

Folgende Unternehmen (und Personen) wurden befragt:

Befragungsgruppe	Unternehmen	Gesprächspartner & Position im Unternehmen	Datum des Interviews
Unternehmen	Block Transformatoren	Wolfgang Reichelt, Geschäftsführer	31.07.2014
	KNOP Gebäudedienste GmbH	Thomas Knop, Geschäftsführer	5.08.2014
	Landkreis Verden	Gunnar Keller, Fachdienstleister Personal	5.08.2014
	Gebr. Stolle GmbH	Carsten Zwolski, Produktmanager	6.08.2014
	Dodenhof	Sönke Nieswandt, Geschäftsführer	7.08.2014
	Ehrhorn Vermessung	Uwe Ehrhorn, Geschäftsführer	19.08.2014
	Garten-&Landschaftsbau Kretschmer	Thorsten Oppitz, Geschäftsführer	19.08.2014
	Salzgitter AG	Frank Gießelmann, Senior Referent Abteilung Führungskräfte	22.08.2014
	PGN	Norbert Behrens, Geschäftsführer	29.09.2014
	Klinikum Region Hannover	Thomas Melosch, Leiter Kommunikation	2.10.2014
Metronom	Björn Pamperin, Leiter Kommunikation	13.10.2014	
Unternehmen, die bereits eine künstlerische Intervention in ihrem Unternehmen durchgeführt haben	Frerichs Glas	Walter Tietz, Geschäftsführer	12.09.2014
	Oldenburgische Landesbank	Lorenz Hofhaus, Direktor Service Center Kredit und Thomas Meyer, zuständig für Spezialprojekte	21.10.2014
Wirtschaftsverbände	Wirtschaftsförderung Verden	Maren Wülpern, Stellvertretende Fachdienstleitung	1.07.2014
	Wirtschaftsförderung Bremen	Kai Stührenberg, Leiter des Bereichs „Innovation“	11.09.2014

Landkreises und seiner jeweiligen Akteure mündete dieses Projekt in die Befragung von 28 Unternehmen in der Region unter dem Blickwinkel: Was ist Kreativität und wie ist sie aufrecht zu erhalten und weiter zu entwickeln? Was können die Künste dazu beitragen?

¹³ Interview bei Block Transformatoren (Interviewer: Prof. Dr. Ralf Rummel-Suhrcke) sowie Interview bei Garten- und Landschaftsbau Kretschmer

	Unternehmensverband Rotenburg-Verden	Jürgen Esselmann, Geschäftsführer	12.09.2014
Anbieter künstlerischer Interventionen in Organisationen	3x3	Peer Holthuisen, Projektleitung	14.08.2014
	Improtheater Improkokken	Marc Beinsen, Gründer Improkokken	19.08.2014
	Leuphana Arts Program	Andreas Broeckmann, Leiter Leuphana Arts Program	3.09.2014
	Unternehmenstheater Hannover	Frank Braunert-Saak, Inhaber	4.09.2014
	Theater Narrenspiegel	Dirk David, Theaterleiter	4.09.2014
	BRENNEREI next generation lab	Andrea Kuhfuß, Projektleitung	25.09.2014
	Nordkolleg Rendsburg	Lena Mäusezahl, Projektleitung	29.09.2014

Fast alle Interviews wurden mit den entsprechenden Gesprächspartnern vor Ort, in den jeweiligen Institutionen durchgeführt. Lediglich zwei Unternehmens-Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Das Interview mit dem Nordkolleg Rendsburg wurde ebenfalls telefonisch durchgeführt. Von allen Interviews wurde ein digitaler Mitschnitt mit einem Aufnahmegerät erzeugt.

Die Aufgabe des Co-Interviewers war es auch, den Gesprächsverlauf zu verfolgen und sich Notizen darüber zu machen, wie offen bzw. gespannt die Gesprächsatmosphäre war, ob es Themen gab, die der Befragte problematisch fand bzw. zu vermeiden suchte und bei welchen Themen der Befragte am meisten interessiert zu sein schien. Diese Notizen wurden zeitnah nach den Interviews jeweils in einem Gedächtnisprotokoll zusammengeführt.

Zur Verdeutlichung der Bandbreite des bestehenden Angebots künstlerischer Interventionen in Niedersachsen und Bremen werden hier Kurzcharakteristika der im Rahmen unserer Bedarfsstudie befragten Anbieter aufgeführt, wie sie in den Transkriptionen mit festgehalten sind:

- Anbieter, die nur in einer Kunstsparte (hier: Theater) tätig sind:
 - Improkokken¹⁴ (Hannover): gegründet 1997 von Marc Beinsen, neun Personen im Kernteam, zwei Personen (Marc Beinsen und Sonja Thöneböhn) machen auch Unternehmenstheater (seit 2008). Sie bewegen sich als Unternehmenstheater v.a. im niedersächsischen Raum, aber auch darüber hinaus, z.B. Frankfurt/Main. Für ihren Klienten Fa. Rossmann arbeiten sie bundesweit. Zumeist umfasst ihre Zusammenarbeit mit Klienten kurzzeitige Angebote, d.h. einmalig stattfindende, meist zwei- bis dreistündige, zum Teil aber auch vier- bis sechsstündige Workshops. Nur mit Rossmann arbeiten sie gegenwärtig regelmäßig zusammen. Zu einem Großteil arbeiten sie mit der Methode des Forumtheaters, aber auch mit anderen Methoden zu den Themen Teambildung, Wahrnehmungsschulung und Kreativitätsförderung.
 - Theater Narrenspiegel¹⁵ (Hannover): Zwei Personen des circa zehnköpfigen Teams engagieren sich im Unternehmenskontext und arbeiten mit Mitteln des Improvisationstheaters. Ihr Ansatz des „Foolings“ spiegelt Mitarbeitern und Führungskräften alltägliche Situationen aus ihrem Arbeitsleben und bietet daher die Möglichkeit der kritischen Reflexion. Sie führen pro Jahr ein bis drei Auftritte als Unternehmenstheater durch, meist auf Kongressen.

¹⁴ www.improkokken.de/index.php?content=unternehmenstheater.html

¹⁵ www.theater-narrenspiegel.de

- Unternehmenstheater Hannover¹⁶ (Hannover). Dahinter steht Frank Braunert-Saak als einzelner Akteur, der seit circa zehn Jahren im Bereich Unternehmenstheater tätig ist. Er bietet verschiedene Module an: Teambildung mit theatralen Mitteln für Gruppen (oft mit Mitteln des Improtheaters); Konfliktlösung (Augusto Boal); Personal Coaching (Atem, Stimme, Sprechen); Projektbegleitung / Produktmarketing. Die Gruppenmodule, die angeboten werden, sind bei einem kürzeren Format an max. zwanzig, bei zweitägigen Formaten an maximal dreißig Personen gerichtet.
- Anbieter, die in mehreren Kunstsparten bzw. Sparten der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig sind bzw. mehrere Sparten innerhalb einer Intervention anwenden:
 - 3x3¹⁷ (Oldenburg): Das Projekt 3X3 hat sich als einer der führenden Anbieter, als regionales „Best Practice“-Beispiel, in Niedersachsen positioniert. Im 3X3-Projekt erarbeiten drei Künstler und drei Mitarbeiter eines Unternehmens, unterstützt durch einen Coach, in fünf Sitzungen über insgesamt 18 Stunden (über 4 Wochen) gemeinsam kreative Lösungen für eine konkrete betriebliche Aufgabenstellung. Die Aufgaben können beispielsweise die Bereiche Unternehmensstrategie, Produkterneuerung, Organisationsentwicklung, Personalwesen, Marketing, Kommunikation nach innen und nach außen oder nachhaltiges Wirtschaften berühren.
 - BRENNEREI next generation lab¹⁸ (Bremen). Das Projekt arbeitet nach dem Design Thinking Ansatz¹⁹ und wird von der Wirtschaftsförderung Bremen unterstützt. In dem Bremer Stipendiatenprogramm erarbeiten Nachwuchskräfte aus kreativen Disziplinen gemeinsam mit Experten und Auftraggebern aus Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichen Einrichtungen Grundlagen für neue unternehmerische Ansätze. Ziel ist es, junge Nachwuchskräfte im Rahmen realer Projekte zu professionalisieren, kreatives Know-how in die Wirtschaft zu tragen und Unternehmen mit potenziellen, hoch qualifizierten Mitarbeitern in Kontakt zu bringen. Außerdem finden in der BRENNEREI Innovationswerkstätten und Innovationsforen mit dem Schwerpunkt Wissens- und Technologietransfer für die Öffentlichkeit statt.

Transkriptionen der Interviews

Alle geführten Interviews wurden von den beiden studentischen Mitarbeiterinnen transkribiert. Die Transkriptionen erfolgten anhand der vereinfachten Transkriptionsregeln nach Dresing / Pehl²⁰ und dauerten pro Interview circa sieben bis acht Stunden. Bei der Transkription wurden alle Äußerungen der Interviewer und der Befragten wortwörtlich wiedergegeben, inklusive der Markierung besonderer Wortbetonungen, jedoch Angaben zur Dauer von Redeunterbrechungen nur verkürzt visualisiert. Die für jedes Interview verfassten Gedächtnisprotokolle sind den jeweiligen Transkriptionen vorangestellt.

¹⁶ www.unternehmenstheater-hannover.de/

¹⁷ <http://3mal3.net/>

¹⁸ <http://lab2014.brennerei-lab.de/>

¹⁹ hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking.html, abgerufen am 10.01.2015.

²⁰ Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende; 5. Auflage (1. Auflage Juni 2011). Marburg, 2013.
www.audiotranskription.de/praxisbuch (Datum des Downloads: 25.05.2014)

Aufbau von regionalen und überregionalen Netzwerken im Feld „Kunst und Unternehmen“

Neben den Befragungen der verschiedenen oben genannten Akteure wurden auch andere Aktivitäten durchgeführt, um neue – regionale wie überregionale und internationale – Netzwerke zu Forschern und Praktikern im Feld „Kunst und Unternehmen“ zu knüpfen, um aktuelle Diskurse verfolgen zu können und die Forschungsaktivitäten der HKS Ottersberg auf diesem Feld vorstellen zu können. Dazu zählten:

Wissenschaftlicher Austausch mit Forschern im Feld „Kunst und Unternehmen“

- Besuch der „Art of Management and Organization“-Konferenz, Kopenhagen, 28.-31. August 2014: Die Art of Management and Organization-Tagung gilt als eine der größten und bedeutendsten Konferenzen im Feld „Organizational Aesthetics“ und findet alle zwei Jahre an verschiedenen Orten weltweit, zumeist in Europa, statt. 2014 wurde sie von der Copenhagen Business School veranstaltet.
- Besuch der „ReThinking Management“-Konferenz, Karlsruhe, 16.-17. Oktober 2014, organisiert von der Karlsruhochschule.
- Fachgespräch mit Prof. Ariane Berthoin Antal und Dr. Anke Strauß, Wissenschaftszentrum Berlin, Abteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“²¹, am 13.08.2014.
- Telefonat mit Eva Renvert, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Theaterpädagogik der Hochschule Osnabrück²². Frau Renvert informierte über ihre Forschungstätigkeiten im Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“, die sich auf den Theaterbereich fokussieren.

Besuch verschiedener Workshops und Infoveranstaltungen zum Thema „Kunst und Unternehmen“

- Infoveranstaltung „Halbzeit: Unternehmen! KulturWirtschaft“, Nordkolleg Rendsburg (3.07.2014, 16.30 – 19:00 Uhr): In einer dialogischen Bestandsaufnahme präsentierte das Projekt „Unternehmen! KulturWirtschaft“ (2012–2015) die ersten drei regionalen Pilotprojekte und zog Bilanz. Das Wissenschaftszentrum Berlin zog erste Schlüsse aus ihrer begleitenden Forschung. Diese Veranstaltung wurde vom gesamten Projektteam und dem Partner 3x3 (Peer Holthuisen) besucht. Bei diesem Termin wurde auch der Kontakt zum Wissenschaftszentrum Berlin vertieft.
- Workshop am Nordkolleg Rendsburg „Neue Märkte, neue Möglichkeiten – künstlerische Kompetenzen im unternehmerischen Kontext“, 10. September 2014: Dieser Workshop wurde von Lena Mäusezahl, Projektleiterin „Unternehmen KreativWirtschaft!“, und ihrer Kollegin Birte Diercks durchgeführt. Bei diesem Workshop ging es um verschiedene Ansätze künstlerischer Interventionen und wie diese entwickelt werden können. Der Workshop wurde von der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Claudia Beißwanger besucht.
- Zweiteiliger Workshop von ecce (European Centre for Creative Economy²³)
 - Teil I: Ein ganztägiger Workshop am 2. September 2014 im Unperfekthaus im Kreativ.Quartier City Essen.Nord. Bewerben konnten sich Künstler aus allen Branchen. Letztlich wurden aus über 50 Bewerbungen 26 Teilnehmer ausgewählt, die an diesem Tag gemeinsam das Thema der künstlerischen Interventionen in Unternehmen

²¹ www.wzb.eu/de/forschung/gesellschaft-und-wirtschaftliche-dynamik/kulturelle-quellen-von-neuheit

²² www.campus-lingen.hs-osnabrueck.de/think-projekt_theaterpaedagogik.html

²³ www.e-c-c-e.de

kennenlernten und in einem interaktiv gestalteten Programm bearbeiteten. Zu diesem Workshop war auch die studentische Mitarbeiterin des Teams Kerstin Müller als Künstlerin eingeladen. Durch das Programm leitete Pia Areblad, Gründerin von TILLT in Schweden, eine der führenden europäischen Agenturen (Intermediäre) für künstlerische Interventionen. Der Schwerpunkt lag entsprechend in der Vermittlung der von TILLT entwickelten Strategie zur Durchführung künstlerischer Interventionen. Nach einer Einführung in das Thema wurden per Rollenspiel und Diskussion in Kleingruppen u.a. folgende Aspekte thematisiert: Warum künstlerische Interventionen in Unternehmen? Wie können diese entwickelt werden? Was sind die verschiedenen Schritte in der Durchführung künstlerischer Interventionen? Wie können künstlerische Kompetenzen in neuen Feldern genutzt werden? Was ist die Rolle des Producers (in diesem Fall TILLT)? Welche Effekte können künstlerische Interventionen haben – in Unternehmen und für Künstler? Anhand von Fallbeispielen wurden konkrete Ideen für Interventionen entwickelt. Ziel von ecce ist es, künstlerische Interventionen in Unternehmen im Ruhrgebiet einzuführen und zu stärken. Alle Künstler, die an dem Workshop teilgenommen haben, sind zukünftig potenzielle Partner für ecce, sollte es Anfragen von Seiten der Wirtschaft geben.

- Teil II: Zur Einführung in das Thema waren in einer Folgeveranstaltung Unternehmer zu einem Workshop eingeladen, um über das Thema ‚Künstlerische Interventionen in Unternehmen‘ informiert zu werden. Als Referenten waren Prof. Ariane Berthoin Antal (Wissenschaftszentrum Berlin), Dr. Sebastian Olma (Serendipity Lab Amsterdam/ CREATIVE.NRW) und Prof. Ursula Bertram (IDfactory, TU Dortmund) eingeladen. Einen Input über eine künstlerische Intervention in seinem Unternehmen gab Dr. Hans-Dietrich Reckhaus (Reckhaus GmbH&Co. KG). Diese Veranstaltung wurde von der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Claudia Beißwanger besucht.

Die einbezogenen Kongresse, Infoveranstaltungen und Workshops zeigen, dass sich die Akteure im Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ zunehmend vernetzen und sie dadurch sichtbarer werden. Es zeigt sich jedoch auch, sowohl auf diesen Veranstaltungen wie auch durch die Befragungsergebnisse der Studie, dass viele Praktiker wenig bis keine Kenntnis haben über die aktuelle begleitende Forschung, die ihnen wiederum bei der als schwierig empfundenen Kundenakquise helfen könnte. Einerseits helfen Forschungsergebnisse bei der Verbesserung der eigenen Angebotskonzeption, zum anderen kommuniziert eine wissenschaftliche Beforschung des Themas kritisch eingestellten Unternehmern gegenüber eine seriöse Aufarbeitung dieses oftmals noch als ‚exotisch‘ wahrgenommenen Ansatzes.

Abweichungen / Änderungen zur Planung

Bereits in verschiedenen formell (u.a. Wirtschaftsförderung Verden) wie informell geführten Gesprächen mit Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden vor Beginn der Studie wurde deutlich, dass das Feld „künstlerische Interventionen in Unternehmen“ in Niedersachsen und insbesondere in der Region, in der sich die HKS Ottersberg befindet und im Rahmen des Unternehmensverbands Rotenburg-Verden (URV) als Unternehmen und Mitglied aktiv ist, zum Großteil noch unbekannt ist.

Aufgrund dessen ergaben sich zwei Änderungen gegenüber der Planung im Forschungsantrag: Erstens wurden nach der Akquise der Unternehmen per personalisiertem Anschreiben und vor der Durchführung der Interviews an die beteiligten Unternehmen nochmals ein Informationsblatt (eine A4-Seite) verschickt, mit Hinweisen zu verschiedenen Ansätzen künstlerischer Interventionen in Unternehmen (temporär vs. langfristig; verschiedene Zielsetzungen; verschiedene künstlerische Sparten). Zweitens wurde darauf verzichtet, den Unternehmen im Vorfeld einen Fragebogen einfach zuzuschicken. Die im Forschungsdesign der Antragstellung genannten Fragestellungen²⁴, die quantitativ erfasst werden sollten, wären aufgrund der unbekanntem Thematik aller Voraussicht nach ins Leere gelaufen. Daher entschied sich das Projektteam zu einer Lösung, die diese Fragedimensionen in das Leitfadenterview integrierte und durch die Differenzierung der Bögen eine zielgruppengenaue Ansprache und auch Erfassung und Auswertung der Daten ermöglichte. So wurde es möglich, während des Gesprächs, je nach Bedarf, nochmals die verschiedenen Anwendungsgebiete und Ansätze künstlerischer Interventionen theoretisch zu erläutern und mit Praxisbeispielen zu beleuchten. Die gegebenen Antworten sind inhaltlich reichhaltiger, jedoch von der Auswertung her deutlich aufwendiger. Sie sollen in die von der HKS Ottersberg geplante umfassende Weiterführung der Bedarfsanalyse einfließen.

Statt der fünf zu befragenden Unternehmen (laut Forschungsdesign der Antragstellung) wurden elf Unternehmen, die noch keine künstlerische Intervention durchgeführt hatten, befragt sowie zwei Unternehmen, die bereits eine Intervention in ihrem Betrieb erlebt hatten. Statt der zwei im Antrag erwähnten Anbieter künstlerischer Interventionen wurden sieben²⁵ Anbieter befragt, um eine größere Bandbreite und Tiefendimension von Antworten zu erreichen. Darüber hinaus wurde der Zeitraum der Interviews angepasst, er erstreckte sich nicht bis 01.8.2014, sondern bis zum 13.10.2014.

Die sich aus der größeren Anzahl an Befragungen ergebenden detaillierten Einblicke ins Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ werden aktuell noch weiter aufgearbeitet. Bereits aus dieser kleinen Sample-Zahl lassen sich interessante Erkenntnisse für Niedersachsen generieren. Die Ergebnisse werden im Zeitraum Februar bis April 2015 fertig ausgewertet und zur Grundlage einer weiterführenden Bestandsaufnahme gemacht.

Die Zusammenarbeit mit dem RKW Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes / Regionalbüro Niedersachsen Bremen fand nicht statt aufgrund einer langfristigen beruflichen Auszeit von Frau Breyer, die die Büroleitung innehat. Die Zusammenarbeit mit dem Bremer u-institut für

²⁴ „Wie, mit welchen (erprobten) Methoden wird bisher auf sog. „Innovationsstaus“ im Unternehmen reagiert? Wann und wo stagnieren kreative Prozesse (z.B. im Produktionsverlauf)? Gibt es Ideen dafür, was es in dieser Situation bedarf? Worin liegt das Interesse am Einsatz „künstlerischer Interventionen“ und in welchen Unternehmens-Teilbereichen sollten diese angesiedelt sein (z.B. in der allgemeinen Kommunikation, in Teamprozessen, im Innovationsmanagement etc.)“

²⁵ Das Nordkolleg Rensburg und das Leuphana Arts Program werden, anders als im Forschungsantrag, hier auch als Anbieter künstlerischer Interventionen klassifiziert.

unternehmerisches Denken und Handeln e.V. fand über einen informellen Fachaustausch am 18.06.2014 statt.

Aufgetretene Probleme

Die so genannte Kaltakquise von großen Unternehmen für die Befragung über Leitfadeninterviews gestaltete sich schwieriger als gedacht. Die Problematik der Kaltakquise erwähnten auch die Anbieter künstlerischer Interventionen. Das einzige große niedersächsische Unternehmen, das für die Befragung gewonnen werden konnte, war die Salzgitter AG. Mit der Volkswagen AG wurde ein längerer Emailverkehr bezüglich einer Teilnahme an der Befragung geführt, der anfangs erfolgversprechend aussah. Es folgte letztendlich jedoch eine Absage. Auch bei den angefragten Großunternehmen Madsack Verlagsgruppe, der Fa. Mars und dem Fußballclub Hannover 96 erfolgte keine Zusage.

Hierbei zeigte sich vermutlich ein anderer Effekt von fehlender Erfahrung im Feld künstlerischer Interventionen. Die HKS Ottersberg ist als Konzeptentwickler und in ersten Ansätzen auch als Anbieter und Begleiter dieser Prozesse noch unbekannt. Dies kann sich aufgrund von Ergebnissen der zu vertiefenden Bedarfsstudie mittelfristig ändern, wenn Referenzen bei KMU und ggf. Großunternehmen vorliegen und die Ergebnisse der qualitativen Befragung gestreut und mit den regionalen Akteuren in den geplanten Foren diskutiert werden konnten. Auch diese Folgearbeit mit den neu gewonnenen Partnern schließt unmittelbar an die abgeschlossene Vorstudie an und wird an der HKS Ottersberg durch den Lehrstuhl Kultursoziologie perspektivisch begleitet und ausgeführt.

Die Ergebnisse der Studie sind aufgrund der relativ kleinen Anzahl an Interviewteilnehmern und der kurzen Dauer des Befragungszeitraums nicht repräsentativ für ganz Niedersachsen zu verstehen. Dies ist unter anderem auch damit begründet, dass außer der Salzgitter AG für die Befragung ausschließlich kleine bis mittelgroße Unternehmen im eher ländlichen Raum im Umkreis Verden-Rotenburg, z.T. aus Hannover, gewonnen werden konnten. Große Unternehmen aus den großen niedersächsischen Ballungsgebieten wie Hannover und Wolfsburg konnten nicht einbezogen werden. Aufgrund der Zielsetzung der Forschungsstudie, anhand der Befragungen einen validen Fragebogen für eine größer angelegte, repräsentative Umfrage zu generieren, ist die oben erwähnte Problematik der nicht repräsentativen Ergebnisse nicht so schwerwiegend. Eine Auswahl von Unternehmen aus ganz Niedersachsen unterschiedlichster Größe soll bei der geplanten systematischen Bedarfsanalyse erfolgen.

3 Ergebnisse, Fazit

Die Studie verspricht eine hohe Bedeutung für das regionale Innovationssystem, da sie bereits jetzt erste Grundlagen für eine anwendungsbezogene Forschung im Feld „Kunst und Unternehmen“ in Niedersachsen gelegt hat. Sie ist der Beginn einer wissenschaftlichen Unterstützung bereits existierender regionaler Strukturen und Akteure – damit kann die HKS diese in ihrer konzeptionellen und praktischen Arbeit unterstützen. Bislang gab es keine Studie, die Anbieter künstlerischer Interventionen in Niedersachsen erfasst, nach ihren Arbeitsansätzen gefragt und zu ihren Erfolgen und Schwierigkeiten befragt hat. Die durchgeführten Befragungen beginnen nun diese Lücke zu füllen. Eine weiterführende, detaillierte Bedarfsanalyse mit einer größeren Stichprobe kann belastbarere Ergebnisse liefern.

Die befragten Anbieter künstlerischer Interventionen in Unternehmen gaben z. T. sehr offene Antworten. Diese Gruppe umfasst fast alle Akteure in Niedersachsen. Daher konnte ein sehr detailliertes Bild über die verschiedenen Angebote und Desiderate gewonnen werden. Einig waren sich Alle darin, dass künstlerische Interventionen in Unternehmen ein großes Marktpotenzial haben. Dieses Potenzial liegt jedoch zu einem großen Teil noch brach. Daraus folgt, dass die Akquise von neuen interessierten Unternehmen nach wie vor sehr schwierig ist. Die befragten Anbieter verwenden daher einen bedeutenden Teil ihrer Akquise-Tätigkeit darauf, Unternehmen über das Feld künstlerischer Interventionen in Unternehmen aufzuklären und Skepsis gegenüber diesem Feld abzubauen. Von den befragten Anbietern künstlerischer Interventionen wird daher besonders Unterstützung bei der Bekanntmachung dieser Methodik gewünscht. Neben der Entwicklung entsprechender Kommunikationsstrategien wird auch eine begleitende Wirksamkeitsforschung gefordert.

Keiner der befragten Anbieter künstlerischer Interventionen in Unternehmen fokussiert sich gegenwärtig vollkommen auf dieses Feld. Dies hat unter anderem finanzielle Gründe: So kann niemand seine berufliche Existenz daraus bestreiten. Es hat aber auch künstlerische Aspekte, denn jeder der befragten Anbieter wünscht sich nach wie vor eine genuin künstlerische Tätigkeit als Gegengewicht zur Arbeit in und mit Unternehmen.

Ein sehr wichtiges Ergebnis dieser Vorstudie ist die Aussage aller Anbieter künstlerischer Interventionen, dass der Aspekt der Evaluation bei ihnen keine bzw. eine sehr untergeordnete Rolle spielt und noch nicht systematisch betrieben werden kann. Um jedoch die eigenen Angebote verbessern zu können und aktuelle Schwierigkeiten bei der Kundenakquise zu überwinden, ist eine genauere Durchleuchtung der Angebote niedersächsischer Anbieter künstlerischer Interventionen vonnöten. Die HKS Ottersberg möchte in diesem Punkt zukünftig durch begleitende Evaluation von Projekten unterstützend wirken, die auf der Grundlage einer qualitativen Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgen kann.

Auch auf der Seite der befragten Unternehmen, die noch keine praktischen Erfahrungen mit künstlerischen Interventionen haben, wurde bestätigt, dass dieser Ansatz noch sehr viel Kommunikation in das Unternehmen hinein bedarf. Als besonders hilfreich benannt – übrigens auch von Anbietern künstlerischer Interventionen – wurden „Testimonials“, also Unternehmer, die bereits solche Interventionen in ihrem Betrieb durchgeführt haben und durch Schilderungen und Präsentationen anderen Unternehmern die Skepsis nehmen können. Anders als bei der Gruppe der befragten Anbieter künstlerischer Interventionen, kann aufgrund der unzureichenden Anzahl großer, internationaler Unternehmen bei der Befragung kein stimmiges Gesamtbild niedersächsischer Unternehmen geschaffen werden. Dieses muss im Rahmen einer umfassenden Bedarfsanalyse, mit einer sehr großen und repräsentativen Stichprobenzahl geschaffen werden. Die Befragung hat es jedoch ermöglicht, niedersächsische Akteure, denen der Ansatz „künstlerische Interventionen in Unternehmen“ noch unbekannt war, mit diesem vertraut zu machen und einigen von ihnen auch Kontakte zu Anbietern zu vermitteln.

Durch die Frage nach wünschenswerten Strategien für eine weitere und bessere Etablierung künstlerischer Interventionen in niedersächsischen Unternehmen, konnte sowohl bei den befragten Anbietern wie auch bei den befragten Unternehmern und Unternehmensnetzwerken eine große Anzahl konkreter Hinweise gesammelt werden. Sie sind in eine Kommunikationsstrategie für Niedersachsen zu überführen – mit dem Ziel, den Ansatz „künstlerische Interventionen in Unternehmen“ in Niedersachsen noch bekannter zu machen. Diese Strategie ist sicherlich am effektivsten umsetzbar in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern aus der Wirtschaft (u.a. Unternehmensverbände, Wirtschaftsförderungen), der Politik (u.a. Wirtschaftsministerium, Kreis- und Kommunalverantwortliche), dem gesellschaftlichen Bereich (u.a. Stiftungen) wie auch aus dem kulturellen Bereich (u.a. künstlerische Anbieter von Interventionen).

Das gesetzte Ziel, mit dieser Studie erste Instrumente für eine regional ausgerichtete Befragung bei Anbietern, Nutzern und möglichen Interessenten künstlerischer Interventionen in Niedersachsen zu entwickeln, wurde erreicht. Die durchgeführten Interviews mit den verschiedenen Zielgruppen – Anbieter und Nutzer künstlerischer Interventionen sowie Unternehmer, die diesen Ansatz noch nicht selbst im Unternehmen angewandt hatten – ergaben eine sehr gute Möglichkeit, Fragebögen vertiefter auf Konsistenz und belastbare Aussagen hin zu untersuchen. Vor allem die breite Auswertung der Interviews gibt nochmals Gelegenheit, die Befragungsmethode für eine nächste Befragungswelle zu überarbeiten.

4 Publikationen, wissenschaftliche Arbeiten

Eine Detail-Auswertung der qualitativen Befragungen wird noch vorgenommen und in einem inhaltlich-analytischen Bericht bis circa Ende April 2015 zusammengestellt.

Grundlagen für die vorliegende Machbarkeitsstudie waren unter wesentlich folgende Publikationen:

Andrecht, Martina: Partizipatives Unternehmenstheater. Theaterpädagogische Methoden in der Personalentwicklung. Akademiker Verlag. Saarbrücken, 2012.

Austin, Rob / Devin, Lee: Artful Making. What Managers Need to Know About How Artists Work. Prentice Hall. New Jersey, 2003.

Berthoin Antal, Ariane: Transforming Organisations with the Arts. Research Report. TILLT EUROPE, 2009 (online-Ressource. Download unter: www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf).

Bertram, Ursula (Hrsg.): Innovation – wie geht das? Eine Veranstaltung der [ID]factory, Zentrum für Kunsttransfer, TU Dortmund, Institut für Kunst und Materielle Kultur. Dortmunder Schriften zur Kunst. Books on Demand GmbH. Norderstedt, 2010.

Biehl-Missal, Brigitte: Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen. Gabler. Wiesbaden, 2011.

Brater, Michael / Freygart, Sandra / Rahmann, Elke / Rainer, Marlies: Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können. Wbv Bertelsmann Verlag. Bielefeld, 2011.

Darsø, Lotte: Artful Creation. Learning-tales of Arts-in-Business. Samfundslitteratur. Frederiksberg, 2009.

De Monthoux, Pierre Guillet: The Art Firm. Aesthetic Management and Metaphysical Marketing. From Wagner to Wilson. Stanford University Press. Stanford, 2004.

Dewey, John: Art as Experience. Perigree. 2005.

Funcke, Amelie / Havermann-Feye, Maria: Training mit Theater. Von der Einzelszene bis zum Unternehmenstheater. Wie Sie Theaterelemente erfolgreich ins Training bringen. managerSeminare Verlags GmbH. Bonn, 2004.

Grzelec, Anna / Prata, Tiago: Artists in organisations – mapping of European producers of artistic interventions in organisations. Götheburg, 2013 (online- Ressource. Download unter: www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Creative_Clash_Mapping_2013_GrzelecPrata3.pdf).

Hempel, Gerda: 15 cases Artists & Businesses: People in the innovation & experience economy. Artlab. Copenhagen, 2009. (online-Ressource. Download unter: [www. Artlab.dk/wp-content/uploads/2012/09/artlabcases_uk.pdf](http://www.Artlab.dk/wp-content/uploads/2012/09/artlabcases_uk.pdf)).

Hüttler, Michael: Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Eine theaterwissenschaftliche Betrachtung.

Johansson, Frans: The Medici Effect. Breakthrough Insights at the Intersection of ideas, Concepts & Cultures. Harvard Business School Press. Boston, 2004.

Mandel, Birgit: Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien. transcript Verlag. Bielefeld, 2007. unternehmerische Kompetenzen von vielen Tipps und Beispielen. Geschrieben von einer der Ross, Ina: Wie überlebe ich als Künstler? Eine Werkzeugkiste für alle, die sich selbst vermarkten wollen. transcript Verlag. Bielefeld, 2013.

Rothauer, Doris: Kreativität & Kapital. Kunst und Wirtschaft im Umbruch. Facultas Verlag. Wien, 2005.

Schreyögg, Georg / Dabitz, Robert: Unternehmenstheater. Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz. Gabler. Wiesbaden, 1999.

Siebenhaar, Klaus (Hrsg.): Leadership. Vom Führen in modernen Zeiten. Siebenhaar Verlag. Berlin / Kassel, 2010.

Stollsteiner, Mariott: Das A.R.T.-Prinzip. Vom Nutzen der Kunst im Unternehmen. Gabler. Wiesbaden, 2008.

Strati, Antonio: Organization and Aesthetics. Sage Publications. London, 1999.

VanGundy, Arthur B. / Naiman, Linda: Orchestrating Collaboration at Work. Using Music, Improv, Storytelling and Other Arts to Improve Teamwork. Pfeiffer, 2007.

Zu Fürstenberg, Jeannette: Die Wechselwirkung zwischen unternehmerischer Innovation und Kunst. Eine wissenschaftliche Untersuchung in der Renaissance und am Beispiel der Medici. Springer Gabler. Wiesbaden, 2012.

5 **Ausblick auf zukünftige Arbeiten, mögliche Anwendungen und Verwertungspotentiale, Nachhaltigkeit und Zusammenarbeit mit Praxispartnern**

Das aktuelle Forschungsprojekt „Kunst und Unternehmen in Niedersachsen: Vorbereitung einer systematischen Bedarfsanalyse“ zeigt vielversprechende Perspektiven für eine zukünftige Forschungs- und Praxistätigkeit der HKS Ottersberg auf: Die Befragungen von Unternehmern, Anbietern künstlerischer Interventionen sowie Institutionen, die sich übergeordnet mit dem Thema Innovation befassen, zeigen, dass das Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ in Niedersachsen ein großes Marktpotenzial aufweist. Aus den Ergebnissen der Befragungen ergeben sich folgende Möglichkeiten für die Hochschule:

- Vertiefung der Bedarfsanalyse, um die regionalen und landesweiten Bedarfe detaillierter erfassen zu können.
- Nur einer der befragten niedersächsischen Anbieter künstlerischer Interventionen evaluiert seine Angebote systematisch. Um das Feld mit fundierter Wirksamkeitsforschung stärken zu können, das Angebot passgenauer zu machen und qualitativ zu verbessern, ist eine systematische Evaluierung von praktischen Angeboten zwingend erforderlich.²⁶ Hier kann sich die HKS als Forschungsdienstleister anbieten, indem sie Evaluationsformate entwickelt und die Evaluierungen in Kooperation mit Praxispartnern wie 3x3 durchführt. Dies wiederum führt zu mehr Kenntnis regionaler Gegebenheiten von Anbietern und Nutzern künstlerischer Interventionen.
- Die HKS Ottersberg ist eine von zwei²⁷ Hochschulen in Niedersachsen, die sich in Theorie und Praxis mit dem Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ befasst. Zur künstlerisch-praktischen Orientierung gehört auch die curriculare, durch Evaluierung und Forschung abgestützte Aus- und Weiterbildung von Künstlern, die in diesem Feld agieren möchten. Die HKS orientiert sich dabei an ersten Erfahrungen aus den eigenen Lehrgebieten im Masterstudiengang wie auch an Erfahrungen, die renommierte, bereits langjährig tätige Akteure im Feld künstlerischer Interventionen in Unternehmen dabei gemacht haben (TILLT (Schweden); Artslab (Dänemark); Interact (Arts Council UK); Disonancias (Spanien); Nordkolleg Rendsburg; Alanus Hochschule – Fachbereich „Kunst im Dialog“; Bronnbacher Stipendium (Kulturkreis der deutschen Wirtschaft)). In einer systematischen Beobachtung und Befragung dieser Institutionen sollen Qualitätskriterien herausgefiltert werden, die die Grundlage für eine fundierte Aus- und Weiterbildung niedersächsischer Künstler bilden.

²⁶ Berthoin Antal, Ariane & Strauß, Anke (2013). Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added. Creative Clash Report. Berlin: WZB.

²⁷ Die Hochschule Osnabrück ist mit ihrem Fachbereich Theaterpädagogik aber nur auf dem Gebiet von Unternehmenstheater tätig.

Obwohl das Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ für viele befragte Unternehmen interessant ist, herrscht Unsicherheit über die Relevanz und Wirksamkeit dieser innovativen Methode vor. Es gilt daher, die Kommunikation zu verbessern und Aktivitäten zu entfalten, die es Unternehmen erlauben, sich mit den Ansätzen künstlerischer Interventionen in Unternehmen niedrigschwellig vertraut zu machen, z.B. über Informationsveranstaltungen, Artikel in regionalen Fach-/Wirtschaftszeitschriften sowie über Praxisangebote („Schnupper-Workshops“). Letzteres kann über die Kooperation mit Praktikern im Feld (3x3; Unternehmenstheater Hannover etc.) von der HKS Ottersberg angeboten werden. Für Studierende erschließen sich mannigfaltige Praxismöglichkeiten. Vor allem gilt es, über wissenschaftliche Begleitung der Praktiker in Niedersachsen deren Angebote verstärkt zu evaluieren, um ihnen damit die Möglichkeit zu geben, ihre Angebote zu verbessern.

Fragestellungen, für die weiterer Forschungsbedarf besteht

Der geförderte Zeitraum reichte mit sechs Monaten nicht aus, um eine umfassende, flächendeckende Bedarfsanalyse bei einer Großzahl niedersächsischer Unternehmen durchzuführen. Im Studienzeitraum wurden daher möglichst exemplarisch ausgewählte Unternehmen aus verschiedenen Regionen Niedersachsens, mit unterschiedlichen Mitarbeiterzahlen und aus möglichst vielen in Niedersachsen tätigen Branchen befragt. Die Antworten aus den Befragungen der Unternehmen können daher nur als exemplarisch, aber nicht als repräsentativ für alle Regionen Niedersachsens und alle in Niedersachsen tätigen Branchen betrachtet werden. Das abgeschlossene Forschungsprojekt ermöglicht es jedoch, die entwickelten Fragebögen zu überprüfen und sie für eine mögliche zweite, ausführlichere Befragungswelle anhand der Befragungsergebnisse zu verfeinern und zu justieren.

Weiterverwertung von Ergebnissen

Die Ergebnisse der Befragung werden allen Befragten in gekürzter und anonymisierter Form zur Verfügung gestellt. Dies ermöglicht vor allem den Anbietern künstlerischer Interventionen eine Einschätzung ihrer Position gegenüber ihren Wettbewerbern in Niedersachsen. Über die Arbeitspapiere und vom URV in Aussicht gestellte Veröffentlichungen in Wirtschaftskammer-Zeitschriften (IHK Stade u. a.) wird die Untersuchung und die dahinter liegende Thematik seriös popularisiert und darüber breit zugänglich gemacht.

Die HKS Ottersberg hat sich durch diese erste ausführlichere Befragung im Feld „Künstlerische Interventionen in Unternehmen“ vor allem für die Anbieter künstlerischer Interventionen als ein möglicher Kooperationspartner für die Evaluierung ihrer Angebote positioniert. Für Studierende erschließen sich durch die Sondierung der Anbieter, Nutzer und potentieller Interessenten künstlerischer Interventionen mögliche neue Tätigkeitsfelder. Sie können daher die Marktpotentiale solcher Interventionen im Raum Niedersachsen besser einschätzen. Die befragten Anbieter künstlerischer

Interventionen präsentieren den Status quo der praktischen Angebote künstlerischer Interventionen in Niedersachsen und Bremen. Anhand dieser Beispiele und den Unterschieden und Gemeinsamkeiten im Angebot und der Zielsetzung der Anbieter wird es Studierenden zukünftig leichter fallen, eigene Praxis-Konzepte in diesem Tätigkeitsfeld zu entwickeln.

Dauerhafte Effekte für die (interdisziplinäre) Forschung und Lehre

Die verbesserten Kenntnisse über Bedarfe und Entwicklungen bei Praktikern im Feld künstlerischer Interventionen in Niedersachsen ermöglichen es der HKS, zukünftige Projekte in diesem Feld sowohl in der Praxis wie auch in Forschung und Lehre zielgerichteter zu initiieren. Dadurch kann auch das spezifische Lehrangebot konzipiert werden. Die weiter gefestigten bestehenden bzw. neu aufgebauten Kontakte lassen sich zukünftig vielfältig nutzen: Durch Einbindung der befragten Praktiker in Praxisprojekte der HKS sowie in Lehrveranstaltungen, durch mögliche Evaluationen der Angebote der befragten Praktiker als Bestandteil der HKS-Forschung sowie durch Einbindung der befragten Unternehmer in Lehr-Angebote für Studierende u.a. in den Bereichen Projektmanagement, Betriebswirtschaftslehre und Marketing.

Einschätzung der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern

Die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern hat sich als sehr fruchtbar erwiesen. Die beteiligten Partner haben signalisiert, dass sie großes Interesse an einer vertieften Zusammenarbeit in Theorie und / oder Praxis haben. Stabilisiert sind dabei v.a. Netzwerke, die vor Beginn der Studie schon existierten, vor allem zu den Praktikern im Feld. Eine Zusammenarbeit mit bedeutenden internationalen, in Niedersachsen beheimateten Unternehmen wie VW oder Mars ließ sich leider noch nicht realisieren. Vom häufig genannten Erfolgsfaktor ‚Empfehlungsmarketing‘ von Unternehmern gegenüber anderen Unternehmern kann die HKS Ottersberg nur durch einen kontinuierlichen Ausbau ihrer Kontakte in die freie Wirtschaft profitieren. Ein erster wichtiger Schritt ist durch die Studie hierfür bereits getan worden. Über die Zusammenarbeit mit dem Unternehmerverband Rotenburg-Verden wurde der Kontakt zur IHK Stade etabliert. Darüber ist es möglich, weitere Kontakte zu niedersächsischen Unternehmen aufzubauen.

Anhang:

2 HKS-Anschreiben

4 HKS-Fragebögen

6 **Unterschrift Projektleitung**