

Kunst als Medium der Unternehmens- kommunikation

Im Jahr 1990 veröffentlichen die beiden US-amerikanischen Trend- und Zukunftsforscher John Naisbitt und Patricia Aburdene ihren Bestseller „Megatrends 2000: Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend“¹. Sie stellten darin die These auf, dass Betriebe sich in den 1990er-Jahren anstelle des Sports vermehrt der Kulturförderung widmen würden. 25 Jahre nach der Publikation von „Megatrends 2000“ greift eine Bachelorthesis das Thema auf und kommt dabei zu bemerkenswerten Ergebnissen.





DR. HARALD MERTZ,
Seniorberater BWGV (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband) und Betreuer der vorgestellten Bachelorthesis an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management am Studienzentrum Stuttgart.



BRITTA SCHOTT,
Daimler AG, Berufsbegleitende Studentin an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management am Studienzentrum Stuttgart von 2012-2015.

In den letzten 25 Jahren hat die interdisziplinäre Forschung in der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Unternehmenskommunikation einen festen Stellenwert erhalten. Die Bachelorthesis mit dem Titel *Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation: Eine qualitative Studie anhand von 30 Experteninterviews*² ist ebenfalls als interdisziplinärer Forschungsbeitrag zu verstehen. Er beinhaltet die Kunst als Ausdruck der jeweils vorherrschenden Kultur in dem dafür vorgesehenen Geltungsraum und die Kommunikation in ihrer Spielart der Unternehmenskommunikation.

Ziel der Forschungsarbeit und wissenschaftliche Fragestellung

Die Forschungsfrage, mit der sich die Bachelorthesis beschäftigt, lautet: „Welche Bedeutung kommt Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation 25 Jahre nach Veröffentlichung von *Megatrends 2000* zu?“ Der verwendete Kunstbegriff bezieht sich dabei auf die Bildende Kunst im erweiterten Sinne. Unternehmens-

kunstsammlungen stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Arbeit liegen drei wissenschaftliche Theorien zu Grunde, die den Rahmen für eine empirische Untersuchung anhand von 30 Experteninterviews festlegen.

Zum einen handelt es sich dabei um einen ganzheitlichen Ansatz kommunikationspolitischer Aktivitäten, der sowohl die externe sowie interne Kommunikation von Unternehmen berücksichtigt. Die zweite Theorie besagt, dass die Unternehmenskommunikation eine gestaltende Aufgabe in Bezug auf die Unternehmenskultur wahrnimmt. Drittens liegt der Arbeit die Theorie zugrunde, dass eingesetzte Kommunikationsinstrumente systematischer Erfolgskontrollen bedürfen, um ihren konkreten Nutzen herauszustellen.

Die in der Arbeit vorgestellten Theorien führen zu den folgenden sechs Hypothesen:

- **H1:** Engagieren sich Unternehmen heute für Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation, dann verfolgen sie damit rein kommerzielle Interessen.

Fotos: © ohsuriya/Fotolia.com, © bluraz/Fotolia.com, Unternehmen

Tab. 1: Befragte Unternehmen aus der Kategorie „Kunstengagement von Unternehmen“

Anzahl	Unternehmen
1	Bitzer SE
2	Daimler AG
3	Max Weishaupt GmbH
4	Adolf Würth GmbH & Co KG
5	Fuchs Petrolub SE
6	Volksbank Sandhofen eG
7	Volksbank Ammerbuch
8	E.ON SE
9	HypoVereinsbank UniCredit Bank AG
10	Axa Versicherung AG
11	KNPZ Rechtsanwälte
12	DZ Bank AG
13	Kienbaum Consultants International GmbH
14	Evonik Industries AG
15	WGZ Bank AG
16	Volksbank Kirchheim-Nürtingen eG
17	Anonym
18	Franz Haniel & Cie GmbH
19	DekaBank
20	KWS Saat AG
21	Ahlers AG
22	Deutsche Telekom AG

Quelle: Mertz/Schott, 2016.

- **H2:** Wenn Unternehmen Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation zur externen Zielgruppenansprache verwenden, dann stellen sie Kunst als Kommunikationsangebot auch ihren Mitarbeitern zur Verfügung.
- **H3:** Setzen Unternehmen Kunst als Medium ihrer Kommunikationspolitik ein, dann herrschen im oberen Management persönliche Neigungen für Kunst vor.
- **H4:** Wenn Unternehmen Kunst als kommunikationspolitisches Mittel einsetzen, dann trägt dieser Einsatz zur Gestaltung der Unternehmenskultur bei.

- **H5:** Engagieren sich Unternehmen für Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation, dann fördern sie damit die Attraktivität ihres Standortes.
- **H6:** Wenn Unternehmen Kunst in ihre Kommunikationspolitik integrieren, dann legen sie ihren Aktivitäten systematische Erfolgsmessungen zu Grunde.

Auswahl der Methode und Experten

Die der Arbeit zu Grunde liegende Methode zur Beantwortung der Hypothesen und Forschungsfrage entstammt der empirischen Sozialforschung. Gewählt wurde das Experteninterview und damit eine qualitative Untersuchung.

Die ausgewählten Interviewpartner lassen sich in fünf Sample-Gruppen einordnen: Kunstengagement von Unternehmen, kunstbezogene Dienstleistungen, Kunstengagement des Staates, institutionelle Kulturförderung und Soziologie. Der Großteil der Experten entstammt aus der Kategorie „Kunstengagement von Unternehmen“, da diese für die Beantwortung der Forschungsfrage eine besondere Relevanz aufweist. Der nachstehenden Tabelle sind die interviewten Betriebe zu entnehmen:

Die befragten Unternehmen gehören überwiegend unterschiedlichen Branchen an. Sieben der 22 Betriebe stammen aus dem Finanzdienstleistungssektor. Die anderen verteilen sich auf ganz unterschiedliche Branchen wie bspw. der Energiewirtschaft, der Automobilindustrie oder der Telekommunikationsbranche. Neben Global Playern wie die Daimler AG, Würth GmbH & Co KG oder Evonik AG sind auch kleine Unternehmen Teil der Befragung, bspw. die Volksbank Sandhofen eG in Mannheim

oder die Volksbank Ammerbuch bei Tübingen. Das kleinste Unternehmen beschäftigt ca. 50 Angestellte, das größte ca. 280000 Mitarbeiter.

Angewandte Interviewformen

29 der 30 geführten Interviews fanden im Rahmen von Einzelinterviews statt. Ein Vorgang stellte sich zudem als Gruppeninterview dar, an dem zwei Experten beteiligt waren. Die Expertenbefragung erfolgte auf drei Arten: persönlich, telefonisch und schriftlich.

Waren zu Beginn der Untersuchung persönliche Interviews noch möglich, gestaltete sich diese Form der Interviewdurchführung mit zunehmendem Fortschreiten der Arbeit, der ansteigenden Expertenzahl und dem zeitlichen Rahmen für die Fertigstellung der Bachelorthesis zunehmend schwierig. Dies lag insbesondere an dem für Experteninterviews benötigten Zeitaufwand und der räumlichen Distanz zu den meisten Interviewpartnern. Zusätzlich beeinflussten persönliche Präferenzen der Experten die Auswahl der Befragungsart.

Zwölf der Interviews fanden in Form eines persönlichen Gesprächs statt. Es handelt sich dabei um Hausinterviews, von denen acht am Arbeitsplatz der Interviewpartner durchgeführt wurden. Sieben Interviews erfolgten telefonisch und dreizehn Interviews schriftlich.

Die operative Durchführung der Experteninterviews erfolgte in vier Schritten: Leitfadententwicklung, Interviewanfrage, Interviewdurchführung und Nachbereitung des gewonnenen Materials. Die Experteninterviews fanden demnach als spezielle Form des Leitfadeninterviews Anwendung.

Die persönlichen Interviews dauerten im Schnitt ca. 45 Minuten, während die telefonischen Befragungen ca.

30 Minuten gingen. Den Interviewpartnern wurde im Nachgang eine Transkription der jeweiligen Tonaufzeichnung zur Verfügung gestellt. Nach deren Prüfung durch die Experten erfolgte die Freigabe und damit die Verwertung der gewonnenen Daten.

Auswertung der Experteninterviews

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte auf Grundlage ei-

ner qualitativen Inhaltsanalyse. Sie hat zum Gegenstand, die Fülle an Informationen aus den Transkripten systematisch zu reduzieren und ihnen entsprechend dem Forschungsziel eine Struktur zu geben. Das Auswertungsverfahren für die Bachelorthesis basiert auf den Ausführungen Gläser und Laudel, Mayring und Flick³.

Der Extraktion der Interviews ging eine deduktive Kategorienbildung voraus. Sie erfolgte unter Berücksichtigung der Forschungsfrage

und den Hypothesen sowie unter Einbezug des Forschungsstandes. Überdies ergaben sich aus der Analyse der Transkripte relevante Informationen, die in keine der bereits identifizierten Rubriken einzuordnen waren. Dies bedingte eine induktive Erweiterung der zu untersuchenden Kategorien.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die entwickelten Kategorien und ihre Herleitung.

Die Kategorien bedienen sich einzelner Codes, welche sich induktiv aus den Transkriptanalysen ergaben, die jedoch an dieser Stelle aufgrund der Fülle nicht darstellbar sind.

Tab. 2: Entwickelte Kategorien und ihre Herleitung

Kategorien	deduktiv	induktiv
1. Bedeutung von Kunst in der Gesellschaft	X	
2. Bedeutung von Kunst für Unternehmen	X	
3. Private und staatliche Kunstförderung		X
4. Erscheinungsformen der Kunstengagements	X	
5. Kunst der Öffentlichkeit zugänglich machen		X
6. Kunst den Mitarbeitern zugänglich machen		X
7. Begleitende Kommunikationsmaßnahmen		X
8. Chancen & Risiken	X	
9. Evaluation	X	
10. Entwicklungstendenzen und Trends	X	

Quelle: Mertz/Schott, 2016.

Bewertung der Hypothesen

Nach Auswertung der geführten Experteninterviews lassen sich die Hypothesen wie folgt beurteilen:

1. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen lehnte rein kommerzielle Interessen für ihre Kunstaktivitäten ausdrücklich ab. Nach ihrem Selbstverständnis bedeutet ihr Engagement ein Beitrag zur Erhaltung von Kunst als Kulturgut in Deutschland. Damit ist überwiegend ein Bildungsauftrag verknüpft, dem



Tab. 3: Evaluationsmöglichkeiten der Kunstengagements

Qualitative Evaluation

- Inhaltliche Auswertung der Rückmeldungen von Besuchern, Mitarbeitern und Künstlern
- Inhaltliche Auswertung der Pressereaktionen
- Inhaltliche Auswertung der Gästebucheinträge

Quantitative Evaluation

- Auswertung der Nachfrage und Nutzung von Angeboten wie bspw. Kunstführungen
- Auswertung der Besucherzahlen bei Ausstellungen
- Auswertung der Verweildauer der Besucher in Ausstellungen
- Auswertung der Anzahl der Clippings/fremdinitiiertes Presseberichte und Publikationen
- Auswertung der Anzahl eingehender Einladungen zu Veranstaltungen
- Auswertung der Nachfrage nach selbstpublizierten Kunstbüchern/Kontaktzahlen
- Auswertung der Anzahl eingehender Leihfragen
- Auswertung der Anzahl eingehender Bewerbungen im Kunstbereich

Qualitative und quantitative Evaluation

- Durchführung von Besucher- und Mitarbeiterumfragen

sich die Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern und/oder der Öffentlichkeit verpflichtet sehen. Auf diese Weise möchten sie die Bedeutung von Kunst im Bewusstsein der Menschen stärken.

2. Richtet sich das Kunstengagement nach innen, soll die vermittelte Kunst bestimmte Fähigkeiten der Belegschaft ausbilden und fungiert als Instrument der Wertschätzung.

Richtet sich die Kunst nach außen, unterstreicht sie die positive Außendarstellung eines Betriebes und nimmt zugleich gesellschaftliche Funktionen wahr. Den Expertenaussagen ist zu entnehmen, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Kunst im Unternehmen Voraussetzung für einen wirksamen Kunsteinsatz darstellt. Das unterstreicht die Notwendigkeit, die Kunstaktivitäten den Mitarbeiter zugänglich zu machen, um ein Verständnis innerhalb der Belegschaft herzustellen. Nur auf der Grundlage vorhandener Akzeptanz ist es möglich, dass Mitarbeiter als Botschafter fungieren und somit das Unternehmen in Verbindung mit dessen Kunstengagements positiv nach außen repräsentieren.

3. Es ist tendenziell zu bestätigen, dass sich die persönliche Neigung für Kunst der Unternehmensverantwortlichen auf das Engagement des Betriebes für Kunst überträgt. Die Expertenaussagen lassen den Schluss zu, dass personelle Wechsel auf oberster Führungsebene zur Abschaffung oder Eingrenzung des Kunstengagements führen können. Dort, wo keine persönliche Neigung im Top-Management vorhanden ist, stellt zumindest eine positive Haltung die Grund-

lage von nachhaltigem Kunstengagement dar.

4. Die Aussagen der Experten zeigen, dass das unternehmerische Kunstengagement als Teil der Unternehmenskultur verstanden wird. Dieser kulturelle Anspruch wird u.a. durch das schon oben beschriebene Heranführen der Mitarbeiter an die vom Unternehmen unterstützte Kunst belegt. Ferner wollen die Unternehmen durch ihr Engagement ein verantwortliches Handeln im Sinne einer „Corporate Social Responsibility“ dokumentieren.

Unternehmerisches Kunstengagement wird als Teil der Unternehmenskultur verstanden.

5. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass ein attraktiver Standort zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern beiträgt. Allerdings ergeben die Experteninterviews keine einheitliche Position bezüglich der Bedeutung von Kunst am jeweiligen Wirtschaftsstandort. Zum einen herrscht die

Tab. 4: Funktionen von Kunst für Unternehmen

Interne Funktionen

- Kunst zur Mitarbeitermotivation und Zeichen der Wertschätzung
- Kunst als Instrument der Personalentwicklung/Schulung von Softskills
- Kunst als Mittel der Horizonterweiterung und Förderung neuer Denkanstöße
- Kunst zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes und Förderung des Betriebsklimas

Externe Funktionen

- Kunst zur Mitarbeitergewinnung
- Kunst als Wettbewerbsvorteil, Differenzierungs- und Alleinstellungsmerkmal
- Kunst als Mittel der Imagebildung
- Kunst zur Steigerung des Bekanntheitsgrades
- Kunst zum Abschluss von Geschäften/Kundengewinnung
- Kunst als ein Teil der Corporate Social Responsibility (CSR)
- Kunst zur Erhaltung des kulturellen Erbes

Interne und externe Funktionen

- Kunst als Basis der Kommunikation und Veranstaltungsplattform
- Kunst als verbindendes Element und Schnittstelle
- Kunst zur Generierung von Multiplikatoren
- Kunst als Mittel der Profilbildung/Corporate Identity
- Kunst als Mittel des Employer Branding
- Kunst als Standortfaktor
- Kunst als ein Teil der Unternehmenskultur
- Kunst als ein Teil der Unternehmensphilosophie
- Kunst als Mittel der Bindung
- Kunst als Bildungsauftrag

Quelle: Mertz/Schott, 2016.

Meinung vor, dass Kunstangebote Standorte stärken und diese für Menschen und im speziellen für Arbeitnehmer attraktiv machen. Zum anderen besteht die Auffassung, dass Menschen andere Faktoren der Kunst bei ihrer Standortwahl vorziehen. Diese Uneinigkeit spiegelt auch die grundsätzlich vorhandenen unterschiedlichen Meinungen zum gesellschaftlichen Interesse für Kunst wider.

6. Eine Messung der Kunstaktivitäten stellt sich nach Meinung der Experten als ein sehr schwieriges Unterfangen dar. Aus den Ergebnissen der geführten Interviews geht hervor, dass kein einheitliches Bewertungssystem unter den Unternehmen vorliegt, um den Erfolg der Kunstaktivitäten zu messen. Es gibt auch Unternehmen, die vorgeben, Erfolgsmessungen systematisch

durchzuführen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen bekennt sich jedoch dazu, ihren Erfolg nicht oder nur unregelmäßig und in geringem Umfang zu messen. Aus den vereinzelt durch die Experten genannten Evaluationsmaßnahmen ergeben sich verschiedene Messmöglichkeiten, wie Tabelle 3 zeigt.

Quellen

¹ Aburdene, P., Naisbitt, J. (1990): Megatrends 2000: Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrhundert, Düsseldorf, Wien und New York 1990
² Schott, B. (2015): Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation: Eine qualitative Studie anhand von 30 Experteninterviews, Stuttgart 2015

Schlussbetrachtung und Fazit

Werfen wir abschließend einen Blick auf die Beantwortung der oben vorgestellten Forschungsfrage.

Die beschriebenen Ergebnisse zeigen, dass Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation in zahlreichen Betrieben einen Stellenwert erhalten hat. Fest steht dabei, dass unternehmerisches Kunstengagement häufig über eine rein kommerzielle Beziehung hinausgeht und überdies gesellschaftlichen Interessen unterliegt. Die befragten Unternehmen stellen heraus, dass ihr Kunstengagement nachhaltig ist und auch in Zukunft Bestand hat. Die mittel- bis langfristige Schwerpunktlegung deutet auf eine strategische Ausrichtung des Kommunikationsinstrumentes Kunst in den meisten Unternehmen hin.

Tabelle 4 zeigt die ermittelten Funktionen von Kunst als Medium der Unternehmenskommunikation.

Die in diesem Artikel vorgestellte Untersuchung leistet einen wichtigen Beitrag zur Bewertung der betrieblichen Kunstengagements für die interne und externe Öffentlichkeit.

**von Dr. Harald Mertz
und Britta Schott**

³ Flick, U. (2014): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 6. Aufl., Hamburg 2015; Gläser, J., Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden 2010; Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel 2015