

## «Jeder Künstler ein Unternehmer» oder «Warum eigentlich nicht auch als Künstler wirtschaftlich erfolgreich sein»?

Wer sich als Unternehmer oder Manager und somit als Repräsentant der Marktwirtschaft in die künstlerischen Sphären begibt, sieht sich schneller als ihm lieb ist mit mancherlei Vorurteilen über «sein» Handeln und «seine» Absichten konfrontiert. Vielen Vertretern aller künstlerischen Fachrichtungen dient er zunächst einmal als Inkarnation aller «kapitalistischen Auswüchse», dessen vorrangiges Streben auch heute noch vermeintlich darin besteht, seine «hemmungslose Profitgier» durch «Ausbeutung der Arbeitnehmer» zu stillen. Es bedarf einer Portion Humor und Geduld, um diese tief sitzenden Vorstellungen nicht nur ans Licht zu bringen, sondern sie auch im Gespräch Stück für Stück der Realität wirtschaftlichen Handelns im 21. Jahrhundert anzunähern. Denn immer noch sitzt die Angst tief, sich als Künstler zu «beschmutzen», wenn man auch ein Auge auf den wirtschaftlichen Erfolg hat. Und Carl Spitzwegs berühmtes Bild «Der arme Poet» scheint für so manchen Kunstambitionierten mindestens ebenso Zuflucht vor der Welt zu bieten wie den Fluch mangelnder Mittel zu versinnbildlichen. Dabei sind die Zeiten für kreativ tätige Menschen spätestens mit Beginn des Internetzeitalters selten so förderlich gewesen: «Today's economy is fundamentally a Creative Economy».<sup>1</sup>

Eben dieser wirtschaftliche Erfolg künstlerischen Handelns und Vermitteln ist jedoch eine der Zielsetzungen, die sich der Masterstudiengang «Center for International Arts Management» (CIAM) als Zusammenschluss von vier renommierten künstlerischen Instituten und Hochschulen aus Köln und Düsseldorf (Kunstakademie Düsseldorf, Robert-Schumann-Hochschule Düsseldorf, Hochschule für Musik und Tanz Köln und Kunsthochschule für Medien Köln) zur Aufgabe gemacht hat. Und so erscheint es sinnvoll, hier frühzeitig die vermeintlich so konträren Pole Kunst und Wirtschaft einander anzunähern.

<sup>1</sup> Richard Florida: The Rise of the creative class. Basic Books Paperbacks 2004. S. 44.

Im Gespräch mit den Studierenden kommt dabei recht schnell sogar ein großes Interesse zum Vorschein, dieses unbekannte Wesen, die «Wirtschaft», besser zu verstehen. Dahinter verbirgt sich die schlichte, aber durchaus richtige Ahnung und häufig sogar die bereits konkrete Erfahrung, ohne entsprechende wirtschaftliche Kenntnisse in unserer marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaft klar benachteiligt zu sein und – schlimmer! - die eigenen künstlerischen Ambitionen langfristig weder umsetzen noch den eigenen Lebensunterhalt sichern zu können.

Und damit liegen sie auch richtig.

Es ist also zu begrüßen, dass es sich das CIAM zur Aufgabe gemacht hat, seinen Studierenden im Rahmen ihrer Ausbildung Grundkenntnisse in der Betriebswirtschaft zukommen zu lassen, sodass sie tatsächlich auch im Dienste der Kunst tätig werden können – in Organisation und Management, in der Präsentation und Vermarktung von Kunst oder beispielsweise in der Finanzierung und im Sponsoring. Angebote in den Bereichen Finanzen, Controlling und Marketing geben erste Einblicke in die so gegensätzlichen, ja scheinbar unversöhnlichen Welten der Kunst und der Wirtschaft und sollen dabei helfen, die Kunst erst einmal zu ermöglichen. Im Austausch mit Praktikern der Wirtschaft sollen die Studierenden mit künstlerischem Hintergrund (Gesang, Tanz, Musik usw.) ein Verständnis entwickeln, ja, um genau zu sein, sogar ihr ganz individuelles Verständnis von künstlerischer Existenz und Arbeit unter wirtschaftlichen Bedingungen entwickeln und so Kunst und Wirtschaft nicht mehr nur als Gegensatzpaar begreifen.

Was zunächst schwierig und unvereinbar klingen mag, ist jedoch tatsächlich einfach. Denn bei näherer Betrachtung ist man sich recht nahe. Genau genommen ist der Künstler, sei er nun Musiker, bildender Künstler oder Maler doch eigentlich der Unternehmer per se. Als Beispiel möge ein herausragender Künstler wie Lucas Cranach dienen, über den Max Hollein, Direktor des Frankfurter Städel-Museums, im Grußwort zur gleichnamigen Ausstellung 2008 schreibt: «Der Unternehmer Cranach verwandelte seine Werkstatt in eine straff organisierte Manufaktur, deren hohe Qualität und Produktivität er mithilfe betriebswirtschaftlicher Methoden wie Arbeitsteilung und Spezialisierung erreichte. Die Werkstatt war jedoch nicht sein einziges

wirtschaftliches Standbein, er betrieb auch eine Apotheke, eine Weinschenke und eine Druckerei.»<sup>2</sup>

Was für einen der mittelalterlichen Top-Künstler (um in den Sprachgebrauch des Managements zu wechseln) also scheinbar ganz selbstverständlich eine Einheit war, das gilt es nun den Studierenden am CIAM neu zu vermitteln und das vermeintlich Gegensätzliche zum allseitigen Gewinn zu verbinden – Kunst und wirtschaftlicher Erfolg. Geweckt werden soll der «Unternehmer» im Künstler, der noch für Lucas Cranach ein ganz selbstverständlicher Bestandteil, ja sogar Voraussetzung seiner künstlerischen Existenz war. «Dem Manager Cranach gelang es, die unterschiedlichen Wirtschaftsbereiche, in denen er sich engagierte, zu einem florierenden Unternehmen zusammenzuführen. Cranachs unternehmerischer Mut und die unbedingte Entschlossenheit bei der Umsetzung seiner visionären Ideen können uns noch heute ein Vorbild sein.»<sup>3</sup>

Cranachs Beispiel verweist darauf, woran im Rahmen des Studiums am CIAM tatsächlich neben der bereits genannten Vermittlung der betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse gearbeitet werden muss – an der Vermittlung eben jenes «unternehmerischen Muts» und der «unbedingten Entschlossenheit» als Kennzeichen jeder unternehmerischen Einstellung. Denn es sind genau diese Eigenschaften, die Künstler und Unternehmer ganz ursprünglich miteinander teilen: ein tiefes inneres Verlangen, die eigene Idee zu verwirklichen gepaart mit einem Willen, diese auf seine eigene (häufig unkonventionelle) Art auch gegen Widerstände durchzusetzen.

Und damit geht es vor allem um die «soft factors», jene weichen Faktoren, die den Künstler/Unternehmer im Kern ausmachen:

- Die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen
- Das Verständnis der eigenen Wirkung auf andere
- Die gezielte Arbeit am eigenen Auftritt
- Die überzeugende Präsentation der eigenen (unternehmerischen) Idee
- Die überzeugende Darstellung des Potenzials zum wirtschaftlichen Erfolg

Eben dies zu entwickeln und zu zeigen, dazu hatten die CIAM-Studierenden im WS 2009/2010 erstmals die Möglichkeit. Und zwar in zwei eigens dafür entwickelten und aufeinander aufbauenden *Coaching-Formaten* geleitet von

---

<sup>2</sup> Cranach der Unternehmer. Die vielfältigen Talente eines Maler-Genies. Städel Museum, Frankfurt a.M. 2008. S.3

<sup>3</sup> Ebd.

Praktikern aus der Wirtschaft, die gleichzeitig auch ausgebildete systemische Coaches waren.

Warum aber «Coaching» statt Lehre?

Ganz einfach – weil es nicht um Lehre geht. Zentral für jeden Schaffenden im Kunstbetrieb einschließlich seiner Manager ist eben jenes «Selbstverwirklichungsversprechen» – die Begeisterung für die Kunst, die künstlerische Idee, die in eine sich auch wirtschaftlich auszahlende Lebensfähigkeit überführt werden soll. Und dies erfordert, die eigenen Ressourcen zu mobilisieren und so eine Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit hin zu mehr unternehmerischer Selbstverwirklichung und Mut zu erzielen. Im Mittelpunkt jedes erfolgreichen Coachings steht daher das Aktivieren der eigenen Lösungskompetenz. Konsequenterweise wird deshalb auch der gesamte Prozess von der Eigenverantwortlichkeit der Studierenden für das Erreichen einer solchen Zielsetzung getragen.

Aus diesem Grund fokussiert das *erste Coaching-Modul* auch darauf, den CIAM-Studierenden zunächst einmal den klaren Blick auf sich selbst und ihre Wirkung auf andere zu ermöglichen. Denn wer andere von seinen unternehmerischen Ideen im künstlerischen Bereich überzeugen will, der muss zunächst einmal selbst überzeugend auftreten können – dies gilt zumindest in der Welt der Wirtschaft, in der der CIAM-Studierende ja als Unternehmer in Sachen Kunst auftreten und erfolgreich sein will.

Gleich zu Beginn des ersten Workshops formulieren deshalb die Studierenden Thesen über ihre eigene Wirkungsweise und grenzen diese dagegen ab, wie sie gerne wirken möchten. Die anschließenden Videoaufnahmen ihres Auftritts mit einer kurzen Präsentation geben den Studierenden einen unmittelbaren Eindruck ihrer eigenen Wirkung. Das Feedback, das sie zudem durch die anderen beobachtenden Teilnehmer des Workshops nach jeder Übungssequenz erhalten, hilft ihnen dabei, den eigenen Eindruck zu überprüfen und die gewonnenen Einsichten zu vertiefen.

Diese kurzen 3-5-minütigen Videoaufnahmen liefern den Teilnehmern häufig zum ersten Mal ein ungeschminktes Feedback zur Wirkung ihrer Person. Und sie sind zumeist überrascht. Direkt und unmittelbar führen ihnen die Aufnahmen ihre Wirkungsweise vor – verbal, visuell und vokal. Dabei erleben sich die Teilnehmer meist positiver als erwartet, entdecken aber auch unmittelbar Wirkungsweisen, die sie gerne abstellen möchten.

Im Mittelpunkt der Arbeit mit den Teilnehmern steht deshalb nicht die Einübung eines sozusagen theoretisch «richtigen» Repertoires an Verhaltensweisen, sondern die Stärkung der ganz persönlich vorhandenen positiven Wirkungsmechanismen; gleichzeitig ist das Feedback darauf gerichtet, das Verhalten, das die beabsichtigte Wirkung eher negativ beeinträchtigen könnte, zumindest bewusst zu machen und unterstützt idealerweise dabei, es deutlich zu reduzieren.

Es sei hier angemerkt, dass die Teilnahme an beiden Coaching-Workshops freiwillig ist und an keine Beurteilung im Zusammenhang mit dem Studiengang gekoppelt ist. Alle Workshop-Übungen werden selbstverständlich nur mit dem Einverständnis der Teilnehmer durchgeführt und gefilmt. Die Videoaufnahmen und die Beiträge aller Teilnehmer bleiben anonym und sind für niemanden außerhalb oder nach der Veranstaltung zugänglich.

Der Workshop setzt damit konsequent die fünf goldenen Regeln des Coachings um:

- Freiwilligkeit und Selbstverantwortlichkeit der Teilnehmer
- Transparenz über Methoden und Prozesse
- Neutralität und Diskretion des Coach
- Leistungsorientierung
- Klar abgegrenzter Zeitraum mit definiertem Abschluss

Über eine Reihe von aufeinander aufbauenden Übungen hinweg lernen die Coaching-Teilnehmer so in diesem ersten Workshop, verschiedene Wirkungsweisen bei sich und anderen zu identifizieren, gezielter einzusetzen und die individuellen Schwachstellen zu verbessern. Sie gewinnen auf diese Weise Sicherheit darin, erst einmal Raum zur Wirkung ihrer Inhalte zu schaffen, so dass sie ihre unternehmerischen Ideen im künstlerischen Bereich im Anschluss auch überzeugend präsentieren können.

Der Workshop arbeitet sich dabei von außen nach innen vor. Ein zunächst unspezifischer Gesamteindruck wird in seine äußerlichen Bestandteile – wie Mimik, Gestik, Körperhaltung, Gang – zerlegt, um sich dann den unterschwellig wirkenden Faktoren – zum Beispiel Stimme, Sprechweise, Wortwahl – zu widmen. Immer geht es darum, dass die Studierenden die eigene spezifische Wirkungsweise bei sich und anderen erkennen und idealerweise bewusst(-er) einsetzen. Anhand verschiedener gestellter «Situationen» werden die so geschärften eigenen Ressourcen geübt. Der «Auftritt» vor Zuhörern

und Zuschauern gewinnt Format, die Präsentation vor Publikum wirkt - bei gleichem Inhalt – gewinnender und überzeugender und der abschließende Abgang sicherer.

Die Videoaufnahme liefert dabei immer wider die visuelle und akustische Rückkopplung für die gemachten Fortschritte. Parallel entwickeln die gerade nicht gefilmten Workshop-Teilnehmer ihr Wahrnehmungsvermögen dafür, was eigentlich bei ihnen dieses oder jenes Empfinden über die Wirkung einer gesehenen Sequenz der gefilmten Teilnehmer auslöst. Aktives und passives Lernen sind so ständig über die Dauer der drei Coaching-Tage miteinander verzahnt. Am Ende steht als Ziel dieses ersten Workshop für die Studierenden das klare Verständnis der eigenen Ressourcen, die sie in Zukunft für ihre selbst gestellten Aufgaben gezielt zur Förderung der Kunst als Lösung einsetzen können – immer im Wissen um ihre Wirkung auf andere.

Hier setzt der *zweite Coaching-Workshop* an. Nun steht nicht mehr die eigene Person, sondern die Inhalte im Mittelpunkt: und zwar die Inhalte, die die Studierenden als künftige Unternehmer in Sachen Kunst vorantreiben wollen. Auch hier arbeiten wir im Workshop mit maximal 10 Teilnehmern unter den zuvor genannten fünf goldenen Coaching-Regeln. Voraussetzung zur Teilnahme an diesem Workshop ist allerdings, dass die Studierenden bereits die einführenden Kurse in Sachen Betriebswirtschaft, Recht, Marketing und Projektmanagement besucht haben. Denn nun gilt es, das dort erworbene Wissen anhand eines konkreten Projekts nicht nur adäquat einzusetzen, sondern vor allem, dieses Projekt auch unternehmerisch überzeugend zu präsentieren. Hier sollen nun alle «harten» Erfolgsfaktoren, die zuvor im Studium erlernt worden sind, zusammen mit den im ersten Coaching-Workshop identifizierten «weichen» Faktoren zu einer im wahren Sinn des Wortes tatsächlich «gewinnbringenden» Einheit verbunden werden.

Statt sich dem eingangs geschilderten ungeliebten Markt (für Kunst und Kunstvermittlung) zu verweigern, geht es im zweiten Workshop darum, die eigenen Ressourcen für das Anliegen, die Kunst(-vermittlung) einzusetzen und im Dienste der Kunst zu nutzen. Denn welchen Wert haben die besten Ideen und Absichten, wenn niemand von ihnen erfährt und sie keinerlei Wirkung entfalten? Tim Renner, ein visionärer und wirtschaftlich äußerst erfolgreicher Kopf der Medienbranche und Chef der Firmengruppe Motor Entertainment sowie Professor an der Popakademie Baden-Württemberg in Mannheim,

bringt das Erfordernis für den Marktteilnehmer «kreativ Schaffender» auf den Punkt: «Wichtig ist, dass sie den Absprung schaffen und sich mit ihren Ideen einen realen Markt suchen.»<sup>4</sup>

Um diesen «realen Markt» zu finden und zu bedienen starten die Studierenden des zweiten Workshop mit einer Runde zur Ideenfindung für ihr zukünftiges Unternehmertum. Dabei wird der Begriff «Unternehmer» im Rahmen des Workshop umfassend im Sinne desjenigen gebraucht, der eine Geschäftsidee unabhängig vom tatsächlichen arbeitsrechtlichen Status vorantreiben will. Für die Studierenden geht es darum, sich zum einen darüber klar zu werden, welches Anliegen sie selbst eigentlich haben, welche künstlerische Idee sie verwirklicht sehen wollen und womit sie sich inhaltlich im Laufe ihres Berufslebens als Kunstmanager beschäftigen wollen. In diesem Sinne wird der «Workshop» zur Cranach'schen «Werkstatt», plädiert er doch leidenschaftlich für das freie unternehmerische Dasein als Verwirklichung der eigenen (künstlerischen) Ideen, auch wenn dies zu Beginn zu manch klammer finanzieller Situation führen mag: «Ich habe eben lieber mit Menschen zu tun, die sich verwirklichen, während sie sich selbst ausbeuten, als mit Leuten, die darunter leiden, wie andere sie ausbeuten.»<sup>5</sup> Es geht darum, die Studierenden zu ermutigen, unternehmerisch in eigener Sache tätig zu werden, den Künstler in ihnen zum kreativen Unternehmer zu machen und dabei Alternativen zu häufig schlecht bezahlten abhängigen Beschäftigungsverhältnissen im künstlerischen Bereich zu entwickeln.

In einem zweiten Schritt wird diese Ideensammlung dann überführt in eine Geschäfts-Ideensammlung. Nun geht es also darum, aus einem inneren Anliegen auch ein wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Dies ist für die Studierenden zumeist die schwierigste Phase des Workshop, denn zu der entwickelten Idee muss nun die abnehmende Seite, also sozusagen die äußere Welt hinzutreten – Kunden und Märkte, die auch bereit sind, für diese Idee zu zahlen. So banal dies für einen Studenten der Betriebswirtschaft klingen mag, hier baut sich für den künstlerisch Orientierten so manche auch innerlich hohe Hürde auf. Es riecht vermeintlich nach «Anpassung» und «Verkaufen» verbunden mit der Gefahr, sich selbst und seine Überzeugungen zu Märkte zu tragen.

---

<sup>4</sup> Tobias Haberl: Tim Renner über den Abschied aus der analogen Welt. Lufthansa Exclusive 12/09. S.54.

<sup>5</sup> Ebd. S.52.



Wir wissen nicht, wie Lucas Cranach oder Michelangelo diese Phase in ihren Ansichten und tagtäglich in ihren Werkstätten überwunden haben; ob durch schlichte Einsicht in die wirtschaftlichen Notwendigkeiten oder durch schwierige innerliche Kämpfe. Sei es drum. In unserem Workshop nutzen wir schlicht den Wechsel der Position und greifen zu einer bewährten Coaching-Methode: wir versetzen uns in die Position des Abnehmers, desjenigen, der bereit wäre, für die dargebotene unternehmerische Idee als Kunde oder als Geldgeber zu zahlen. Und entwickeln das Geschäftsmodell sozusagen rückwärts. Das Erlernte der vorangegangenen Semester am CIAM-Institut kann nun für die konkrete eigene Geschäftsidee angewandt werden. Die angemessene gesellschaftsrechtliche Form wird gewählt, der Geschäftsplan mit projizierten Umsätzen, Kosten und Gewinnen wird entlang der angedachten Wertschöpfungskette entwickelt, Überlegungen zur Vermarktung angestellt und die Finanzierung des Ganzen abgeschätzt und in simulierten Gesprächen gewonnen.

Und immer wieder werden die Zwischenergebnisse einer solchen Geschäftsplanentwicklung entlang der identifizierten inhaltlichen und terminlichen Meilensteine vor den Workshop-Teilnehmern präsentiert. So lernen die zukünftigen Unternehmer ganzheitlich sowohl was die Aufbereitung als auch die Vermittlung ihrer Geschäftsidee angeht:

- Aufbereiten der Fakten mittels verständlicher Materialien
- Kurzes und doch präzises Präsentieren der tragenden Idee
- Verteidigen bzw. adaptieren der Geschäftsidee im Feedbackgespräch
- Rollenspiel im Rahmen einer Präsentation vor Banken bzw. Förderern Geldgebern

Die Wirkung der Verkaufssituation wird noch durch zwei weitere Effekte verstärkt. Die Rollenspiele finden unter Beteiligung eines «echten» Unternehmers statt, der weder die Biografie der einzelnen Studenten noch ihre Geschäftsideen kennt und dessen Feedback zu den präsentierten Ideen gerade deshalb für die Studenten besonders wertvoll ist, da es als «real» empfunden wird. Zudem findet die Präsentation des finalen Geschäftsmodells bewusst in einer möglichst real gestalteten Umgebung statt, d.h. Kleidung, die präsentierten Materialien sowie der Auftritt selbst werden den zu erwartenden Bedingungen einer tatsächlichen Präsentationsveranstaltung angepasst.



Im Ergebnis nimmt jeder Workshop-Teilnehmer nach diesen drei Tagen mindestens eine in allen wesentlichen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Bestandteilen entwickelte Geschäftsidee mit. Hinzu kommt, dass er aufgrund des Feedbacks vonseiten aller Teilnehmer, des eingeladenen Unternehmers und des Coach auch eine klare Vorstellung davon gewinnt, wo die Schwerpunkte bei der weiteren Arbeit an dieser Idee liegen sollten. Viel wichtiger aber: jeder Einzelne erfährt ganz konkret, was es heißt, eine anfangs nur vage Idee zu entwickeln, sie zu einem Geschäftsmodell zusammenzufügen, aus dem Blickwinkel der Betroffenen (Kunden, Banken usw.) zu betrachten und immer wieder zu verfeinern und sie am Ende überzeugend zu präsentieren und zu vertreten. Mit einem Wort: unternehmerisch in eigener Sache und gleichzeitig lukrativ in der ‹realen› Welt zu agieren. Eine Option, die gerade in einer zunehmend digital orientierten und vernetzten Welt, in der sich die bisherigen Wertschöpfungsketten auflösen und scheinbar jedermann jederzeit seine Ware anbieten und mit potenziellen Kunden in Kontakt treten kann<sup>6</sup> nicht zu verachten ist.

Bleibt am Ende der Workshop-Tage nur die Frage: Was würde wohl Lucas Cranach angesichts solcher unternehmerischer Möglichkeiten für den Kunstbetrieb sagen?

---

<sup>6</sup> S. hierzu Jens Langenhorst: Der Künstler als Unternehmer?! – Diplomarbeit. Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik. Ruhr-Universität Bochum. 2007

