

Das Modell der Public Private Partnership im Museumsbereich

am Beispiel der Kooperation
zwischen E.ON und der Stadt Düsseldorf

Magisterarbeit zur Erlangung
des Grades Magister Artium der
Philosophischen Fakultät der
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

von
Emmanuel Mir

Prüfer im Hauptfach:
Univ.-Prof. Dr. von Hülsen-Esch

März 2006

Matrikel-Nr.: XXXXXXXXXX

INHALTSVERZEICHNIS

1	<u>EINLEITUNG</u>	4
 TEIL 1 ZUM RAHMEN DER UNTERSUCHUNG		
1	<u>DIE VERHÄLTNISSE ZWISCHEN KUNST, WIRTSCHAFT UND POLITIK IN DEUTSCHLAND: EIN RÜCKBLICK</u>	8
1.1	<u>PRIVATE KUNSTFÖRDERUNG IN DEUTSCHLAND SEIT 1949</u>	8
1.2	<u>ÖFFENTLICHE KUNSTFÖRDERUNG IN DEUTSCHLAND SEIT 1949</u>	11
1.3	<u>DIE KRISE DER KULTURPOLITIK UND DIE ANSÄTZE IHRER LÖSUNG</u>	16
1.4	<u>DIE DÜSSELDORFER SITUATION</u>	20
2	<u>DIE PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP</u>	22
2.1	<u>DIE PUBLIC PRIVATE PARTERSHIP: EINE DEFINITION</u>	25
2.2	<u>PPP IM KULTURBEREICH ALS KOMMUNALE STRATEGIE</u>	25
2.3	<u>PPP IM KULTURBEREICH ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE</u>	28
3	<u>FUNKTIONEN DER KUNST IM UNTERNEHMEN</u>	31
3.1	<u>UNTERNEHMENSIDENTITÄT UND UNTERNEHMENSKULTUR</u>	31
3.2	<u>IMAGETRANSFER</u>	33
3.3	<u>FUNKTIONEN DER KUNST IM UNTERNEHMEN</u>	35
3.3.1	<u><i>Die hedonistische und entlastende Funktion</i></u>	35
3.3.2	<u><i>Die Kommunikations- und Wahrnehmungsfunktion</i></u>	36
3.3.3	<u><i>Die Innovationsfunktion</i></u>	38
3.3.4	<u><i>Die sinnstiftende Funktion</i></u>	39
 TEIL 2: DIE PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP ZWISCHEN DER E.ON AG UND DER STADT DÜSSELDORF		
1	<u>DIE E.ON AG</u>	42
1.1	<u>UNTERNEHMENSGESCHICHTE</u>	42
1.2	<u>KUNSTSAMMLUNG</u>	43
1.3	<u>KUNSTFÖRDERUNG</u>	49
1.4	<u>KÜNSTLERISCHES RAHMENPROGRAMM</u>	50
1.5	<u>UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UND UNTERNEHMENSKULTUR</u>	54
2	<u>DER KUNSTPALAST UND DAS KUNSTMUSEUM DER STADT DÜSSELDORF</u>	58
2.1	<u>EINE KURZGESCHICHTE DER BEIDEN INSTITUTIONEN BIS 1995</u>	58

2.2	DIE NEUORDNUNG	61
3	<u>DIE PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP ZWISCHEN DER E.ON AG UND DER STADT DÜSSELDORF</u>	63
3.1	<u>DIE STIFTUNG MUSEUM KUNST PALAST</u>	63
3.1.1	<u>Zum Model der Stiftung</u>	64
3.1.2	<u>Die Stiftung museum kunst palast: Form</u>	65
3.1.3	<u>Die Stiftung museum kunst palast: Zweck und Organisation</u>	66
3.1.4	<u>Die Stiftung museum kunst palast: Vermögen und Finanzierung</u>	69
3.2	<u>DIE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN E.ON UND MKP</u>	73
3.2.1	<u>Raumnutzung</u>	73
3.2.2	<u>Know-How-Transfer</u>	76
3.2.3	<u>Kommunikation</u>	77
3.3	<u>DER EINFLUSS VON E.ON AUF DEM MUSEUMSBETRIEB</u>	79
3.3.1	<u>Der Einfluss von E.ON auf die Ausstellungspolitik</u>	80
3.3.2	<u>Der Einfluss von E.ON auf die Museumsstruktur</u>	86
4	<u>BILANZ</u>	90
4.1	<u>AUS SICHT DER STADT</u>	90
4.2	<u>AUS SICHT DES UNTERNEHMENS</u>	92
4.3	<u>AUS SICHT DES MUSEUMS</u>	96
4.4	<u>AUS SICHT DES NUTZERS</u>	98
4.5	<u>DIE PPP ZWISCHEN E.ON UND DER STADT DÜSSELDORF: EINE BILANZ</u>	99
	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	103
	<u>ANHANG</u>	111
	<u>ANHANG 1: MITARBEITERBEFRAGUNG ZUR E.ON-KUNSTSAMMLUNG</u>	111
	<u>ANHANG 2: SATZUNG DER STIFTUNG MUSEUM KUNST PALAST</u>	119

EINLEITUNG

„In Zeiten knapper Kassen...“ - mit solchen und ähnlich klingenden Worten fangen immer mehr Aufsätze, Feuilletonartikel oder Studien an, die thematisch um die Entwicklung der deutschen Finanzpolitik seit den neunziger Jahren kreisen. Sie beschreiben meistens eine krisenhafte Situation, die von dem zunehmenden Rückzug der öffentlichen Hand aus ihren traditionellen Obliegenheiten gekennzeichnet ist, und versuchen, alternative Lösungen zur Erhaltung öffentlicher Einrichtungen und Dienstleistungen anzubieten. Derlei Aufsätze, Artikel oder Studien weisen nicht nur gleichartige Einleitungen auf, sondern gelangen auch zu gleichartigen Schlussfolgerungen: Ist eine Stadt nicht mehr in der Lage, Ausgaben und Einnahmen im Gleichgewicht zu halten, soll sie einige ihrer Verantwortungen ans Private delegieren. Dafür hat sie gute Gründe.

Der immer enger werdende finanzielle Spielraum einer Kommune scheint in der Tat nur eine einzige Alternative zuzulassen, und zwar die Privatisierung oder Teilprivatisierung (Outsourcing) ganzer städtischer Zuständigkeitsbereiche. Einst von der Stadt gewährleistete Aufgaben wie beispielsweise die Müllabfuhr, die Energieversorgung oder auch administrative Tätigkeiten werden nun ans Private delegiert und von öffentlichen Behörden kontrolliert. Die Gründe, die ein privates Unternehmen zur Übernahme solcher Aufgaben führen, sind leicht zu begreifen. Durch einen flexiblen Umgang mit ihren Beschäftigten, vorteilhafte Lohnkosten und effiziente Arbeitsmethoden überbieten private Firmen Kommunen ohne Mühe und eröffnen sich damit neue Absatzmärkte.

Die Gründe aber, die ein privates Unternehmen dazu bewegen, eine kulturelle Einrichtung vollständig oder teilweise zu übernehmen und zu betreiben, scheinen komplexer zu sein. Die Verhältnisse zwischen Investition und Rendite fallen für den Träger einer Kulturinstitution alles andere als günstig aus. Die Kosten eines modernen Museums sind beispielsweise so hoch, dass sie sich längst nicht mehr durch den Erlös der Eintrittskarten oder des Katalog- und Postkartenverkaufs wieder hereinholen lassen. Auch ein rein finanzielles Engagement ist zunächst fraglich - wäre das Geld im Sponsoring sportlicher Ereignisse oder gar in direkten Werbemaßnahmen nicht besser angelegt? Die

Frage, die zur vorliegenden Arbeit führt, lautet demnach: Warum engagieren sich privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Unternehmen im Museumsbereich? Diese weitläufige Frage, die sich auf den aktuellen deutschen kulturpolitischen Zustand bezieht, involviert Exkurse in die soziologische und wirtschaftliche Sphäre. Aber sie schließt ebenso Fragen der Kunstrezeption und der Kunstfunktion ein, indem sie die Erwartung eines Unternehmens an die Kunst zum Thema macht. Dadurch öffnet sich ein noch nicht ausführlich erforschtes Gebiet, das den Ansatz von Kunst im beruflichen Umfeld analysiert und verstehen will, welche Verschiebungen in der Kunstwahrnehmung und -funktionalisierung in den letzten fünfzig Jahren stattgefunden haben.¹

Eine definitive Antwort wird hier nicht erfolgen. Um sich diesem umfangreichen Thema methodisch und angemessen anzunähern, beschränkt sich die Studie auf folgenden Untersuchungsgegenstand: Die Kooperation zwischen der Stadt Düsseldorf und dem Energiekonzern E.ON, ehemals VEBA AG. Beide Partner gründen 1998 zusammen eine Stiftung, deren Zweck der Wiederaufbau und das Betreiben eines Museums - das museum kunst palast - war. Diese Konzentration auf die Situation in Düsseldorf, einer traditionellen Kunststadt, die Sitz der Landesregierung ist und einen wichtigen Industrie- und Wirtschaftsstandort darstellt, ist nicht allein durch den Willen zur Stringenz bedingt, sondern bietet sich auch besonders gut als exemplarisches Paradigma für die Wechselbeziehungen zwischen Politik, Kunst und Wirtschaft an.

Die juristische Form der Kooperation zwischen Düsseldorf und E.ON ist die der Public Private Partnership, einer in Deutschland relativ neuen Erscheinung, die, nachdem sie zunächst im Hoch- und Tiefbau Anwendung fand, den Kulturbereich zunehmend prägt. Präzise Fälle von deutschen Public Private Partnerships im Kulturwesen wurden bereits in den letzten fünf Jahren untersucht.² Allerdings wurden dabei die juristischen oder wirtschaftlichen Aspekte des Modells erforscht, wogegen die Wirkung auf den

¹ Eine Einführung zum Thema der Funktionalisierung der Kunst im 20. Jahrhundert findet man in: Damus, Martin: *Funktionen der Bildenden Künste im Spätkapitalismus*, Frankfurt/Main 1973. Zum Ansatz von Kunst im Unternehmen, vgl.: Emunds, Ruth: *Kunst- und Kulturförderung - Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung*, Berlin 2003 und Silberer Günter / Köppler Bernd-Holger / Marquardt Jens (Hrsg.): *Kommunikation mit Kunst im Unternehmen : Optionen - Strategien - Potenziale*, Frankfurt/Main 2000.

² Vgl. Duda, Alexandra: *Begründung und Effektivität von Kulturstiftungen in Form einer Public Private Partnership*, Münster 2002 und Görsch, Markus: *Komplementäre Kulturfinanzierung - Das Zusammenwirken von staatlichen und privaten Zuwendungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur* (Diss.), 2001 oder Freisburger, Anke: *Public Private Partnership in der kommunalen Museumsarbeit*, Köln 2000.

kunstwissenschaftlichen Bereich bloß gestreift wurde. Sich auf diese wirtschaftlich-rechtlichen Erkenntnisse stützend, hat sich die vorliegende Arbeit vorgenommen, die Verhältnisse zwischen öffentlicher und privater Hand beim gemeinsamen Betreiben einer Kunstinstitution kritisch zu hinterfragen. Eine zentrale Stelle nimmt dabei das Problem der Redefinierung der Einflussosphäre im Museumsbetrieb ein. Es wird ermittelt, inwieweit eine Bewährung der Autonomie der Museumsführung sowie eine Integrität des Ausstellungsprogramms bei der Anwendung privater Finanzmittel - die mit der Einschaltung privater Interessen Hand in Hand geht - gewährleistet ist.

Die Situation in Düsseldorf ist nicht das Produkt einer unvorhersehbaren, spontanen Entscheidung, sondern hat sich allmählich herausgebildet und ist eng an die allgemeine ökonomische und politische Entwicklung gebunden. Im ersten Teil dieser Arbeit wird die historische Entwicklung der Beziehungen zwischen Kunst, Wirtschaft und Politik in Deutschland nach 1949 rekapituliert, um die Umstände, die zum Düsseldorfer Spezialfall geführt haben, näher zu beleuchten. Dort werden zwei Hauptstränge verfolgt. Der eine widmet sich der Kunstförderung durch die Politik, der andere der Kunstförderung durch die Wirtschaft. Es wird gezeigt werden, dass diese Stränge, obwohl sie zunächst zwei diametral entgegengesetzte Entfaltungslinien erfuhren, schließlich in den späten neunziger Jahren zusammenlaufen: Die finanziell überforderte öffentliche Hand sucht nach externen, entlastenden Zuwendungen, und findet sie in privater Hand, die ihrerseits neue Ansatzmöglichkeiten der Kunst (vor allem als Kommunikationsmaßnahme und in Bezug auf die Unternehmensidentität) entdeckt.

Im Anschluss daran wird das Konstrukt der Public Private Partnership erläutert, das eine privilegierte Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Trägern ermöglicht, und die Vorteile, die jeweils für den einen oder anderen Partner entstehen, werden genauer untersucht. In diesem Sinne wird die Berechtigung eines Kunstansatzes im unternehmerischen Umfeld in den Vordergrund gestellt werden, so dass die theoretischen Motivationen von E.ON, sich im museum kunst palast zu engagieren, geklärt werden.

Im zweiten Teil wird dann auf die präzise Kooperation zwischen Düsseldorf und E.ON eingegangen. Auch hier sind grundsätzliche Kenntnisse des lokalen Kontextes erforderlich, um die Besonderheit dieser Allianz nachvollziehen zu

können. Zu diesem Zweck werden die Geschichte des Unternehmens sowie der Inhalt seiner Kunstsammlung beschrieben, und es wird der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Kunstförderung untersucht. Ebenso werden die historischen Verhältnisse zwischen der Stadt und dem Vorgänger des museum kunst palast - dem Kunstmuseum Düsseldorf - erörtert. In dem Zusammenhang wird die stets bestehende Verquickung zwischen Politik, Wirtschaft und Kunst besonders unterstrichen, so dass sich die Mündung in die Public Private Partnership, ein Projekt, das die unterschiedlichen Interessen aller drei involvierten Akteure zu vereinigen sucht, als eine natürliche (aber nicht unproblematische) Weiterentwicklung zeigt.

Diese Erkenntnisse werden dann in einem Fazit, das in Anspielung auf den Wirtschaftsterminus „Bilanz“ genannt wurde, zusammengefasst und bewertet. Sich auf die Fülle des bereits publizierten Materials, der eigenen Beobachtungen und der im Rahmen dieser Magisterarbeit geführten Interviews mit Vertretern des Konzerns, der Stadt und des Museums stützend, wird eine Antwort auf die Frage gewagt, die den Verfasser leitete: Was erwartet ein Konzern, dessen Absatzmarkt vom kulturellen Bereich sehr weit entfernt ist, vom Betreiben einer musealen Institution?

TEIL 1 ZUM RAHMEN DER UNTERSUCHUNG

1. Die Verhältnisse zwischen Kunst, Wirtschaft und Politik in Deutschland: Ein Rückblick

1.1 Private Kunstförderung in Deutschland seit 1949

Die Form der Public Private Partnership ist die jüngste Möglichkeit, private Gelder für öffentliche Zwecke zu verwenden. Im Kulturbereich ist sie noch eine eher seltene Erscheinung, jedoch ist ihr Grundprinzip so alt wie die abendländische Zivilisation.³ Gerade Deutschland kann auf eine lange Tradition der privaten Förderung im Kulturwesen zurückblicken: Die heutige Vielfalt und der Reichtum der deutschen Kulturinstitutionen beruhen zum großen Teil auf bürgerlichen und unternehmerischen Initiativen, die im 19. Jahrhundert Lücken einer abwesenden Kulturpolitik ausfüllen.⁴

Konzentriert man sich ausschließlich auf aus der freien Marktwirtschaft hervorgehende Kunstförderungen, fällt auf, dass bis in die 1950er Jahre vor allem der Typus des Mäzens dominiert. Während in den USA bereits in der Vorkriegszeit ein Unternehmen als sachlicher und wenig engagierter Auftraggeber auftritt, der Kunst in seiner dekorativen oder repräsentativen Funktion verwendet,⁵ pflegt der deutsche Unternehmer das Image eines selbstlosen Gönners, eines Liebhabers, der keine direkte Gegenleistung für seine Kunstinvestition erwartet. Eine erste Entwicklung lässt sich in der Nachkriegszeit feststellen, als die Wirtschaft ihr Interesse an der Förderung ideeller Werte, ohne ihre Imagepflege zu vernachlässigen, zu zeigen versucht. So werden von Branchenverbänden organisierte Ausstellungen mit ambiguen thematischen Schwerpunkten (z.B. „Eisen und Stahl“, 1952 in Düsseldorf) präsentiert, welche die Kunst mit industriell angefertigten Produkten auf eine Ebene stellen und oft an die vergangenen Modelle der Leistungsschau

³ Eine seit der Antike existierende Form der privaten Kunstförderung ist die Stiftung. Vgl. dazu Daweke, Klaus / Schneider, Michael: *Die Mission des Mäzens - Zur öffentlichen und privaten Förderung der Künste*, Opladen 1986, S. 10 f.

⁴ Vgl. Grasskamp, Walter: „Die Einbürgerung der Kunst“. In: Mai, Ekkehard / Paret, Peter (Hrsg.): *Sammler, Stifter und Museen, Kunstförderung in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert*, Köln Weimar Wien 1993, S. 104-113.

⁵ Wie das prominente Beispiel des Rockefeller Center gezeigt hat. Vgl. dazu: Jacobson, Marjory: *Art and business. New Strategies for corporate collecting*, s.l. 1993, S. 12.

erinnern.⁶ Zusätzlich zu diesen getarnten Messen drückt sich das neu erwachte Interesse durch den Kauf von Werken aus, die Büros und Wartezimmer verschönern.

Diese Art der privatwirtschaftlichen Kulturförderung wird besonders ab 1951 durch die Gründung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) gebündelt, einer Einrichtung, die sich vorgenommen hatte, individuelles Mäzenatentum zu koordinieren.⁷ Dort können - bis heute - Unternehmer einen jährlichen Beitrag zahlen, der in Form von Schenkungen, Preisen und Stipendien weitergeleitet wird. Die Geschichte des Kulturkreises ist symptomatisch für die Verhältnisse zwischen Kunst und Wirtschaft in Deutschland, und es ist lohnenswert, ihre historische Entwicklung näher zu betrachten.

Schon in seinen ersten Jahren begrenzen sich die Aktivitäten des Kulturkreises nicht auf Beratungs- und Koordinierungsaufgaben im innerbetrieblichen Bereich, sondern werden selbstbewusst in die Öffentlichkeit getragen. So werden beispielsweise gut mediatisierte Preisverleihungen ins Leben gerufen, und Spenden in einer jährlichen Höhe von bis 50.000 DM erlaubten es Museen, ihre Sammlung aufzustocken. Abseits dieser spektakulären Auftritte sorgen auch leisere Interventionen für eine Entfaltung des Kunstlebens in der jungen Republik, indem Unternehmer ihre Beziehungen im politischen Bereich nutzen, um Künstlern zu helfen.⁸ Diese finanzielle Verpflichtung geht Hand in Hand mit einer lebhaften Auseinandersetzung mit den neuesten internationalen künstlerischen Tendenzen. Ein Kriterium der Förderung ist der Grad an „Leistung“, der in der Kunstproduktion erkennbar ist. Im Zusammenhang mit dem Wiederaufbau werden von dem Künstler „künstlerische Selbstbehauptung und soziale sowie ökonomische Verbindlichkeit“ erwartet.⁹ Gerade die abstrakte Kunst, die als eine ästhetische Antwort auf den sozialistischen Realismus und als eine ideologische Antwort auf den Kommunismus aufgefasst wird, soll trotz aller Verständnisschwierigkeit besonders gefördert werden.¹⁰

⁶ Zur gesuchten Nähe der Industrie zur Kunst, vgl. Stein, Gustav: „Mut zum Auftrag“. In: Grasskamp, Walther / Ullrich, Wolfgang: *Mäzene, Stifter und Sponsoren - ein Modell der Kulturförderung*, Ostfildern-Ruit 1999, S. 26-29.

⁷ Vgl. Grasskamp / Ullrich, 1999.

⁸ Vgl. ebd., S. 35.

⁹ Werte die, so der Kulturkreis, von den Jugendstil- und Bauhausbewegungen vorbildlich verkörpert wurden. Vgl. Grasskamp / Ullrich, 1999, S. 15.

¹⁰ Zu den Verhältnissen zwischen Abstraktion und westorientierter Politik, vgl. Steinert, Johannes-Dieter: *Ein Land als Mäzen, Politik und Bildende Kunst in Nordrhein-Westfalen*, Essen 1998, S.77 und 82f. Zu den

Auch große, nicht an den Kulturkreis gebundene Unternehmen entwickeln zu dieser Zeit ein Interesse für die Kunst. In den 60er Jahren fängt beispielsweise die Lufthansa an, grafische Arbeiten zu sammeln und Ausstellungen zu veranstalten, die „zur kulturpolitischen Präsentation der Bundesrepublik im Ausland“ beitragen sollten.¹¹ Vor allem etablierte Namen der klassischen Moderne wie Arp oder Ernst, aber auch jüngere Vertreter der neuesten Tendenzen wie Mack oder Baumeister werden regelrecht „auf Tournee“ geschickt, um „in aller Welt (...) die Augen für die Entwicklungen in Deutschland nach den Jahren des Zweiten Weltkrieges zu öffnen“.¹² Die rasche Verbreitung unternehmerischer Sammlungen stellt jedoch keineswegs das individuelle Engagement einiger Sammler in den Schatten. Gerade in Westdeutschland erlauben die neuen Vermögen der Wirtschaftswunderjahre die Konstituierung neuer privater Sammlungen, die eine starke Einbettung ins öffentliche Leben finden sollten, wie die Schenkungen von Joseph Haubrich und später von Irene und Peter Ludwig an Köln zeigen.¹³

Zurückkommend auf den Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI, lässt sich feststellen, dass seine ursprüngliche Offenheit in den späten 60er und 70er Jahren erstarrt. Obwohl die Art der Förderungen gleich bleibt und ihre Summe sogar steigt, ist von da an eine Entfremdung zwischen Kunstschaffenden und Managern zu verzeichnen, die durch eine in intellektuellen Milieus herrschende Kapitalismuskritik genährt wird. Vorwürfe einer Instrumentalisierung der Kunst und des Versuchs, eine Kontinuität (die sog. „Restaurationstendenzen“) durch erkaufte Liberalität zu vertuschen, werden immer lauter.¹⁴

In der Folge dieser Kritiken, aber vor allem in der Folge neuer Managementformen und einer aufkommenden Anonymisierung der Führung ändert sich in den zwei nächsten Dekaden der Tonfall im Kulturkreis. Der erschütternde Bruch von 1989 modifiziert die Gegebenheiten grundlegend: Die Aufmerksamkeit richtet sich nun auf den ostdeutschen Wiederaufbau im

Verhältnissen zwischen Abstraktion und freier Marktwirtschaft, vgl. Grasskamp und Ullrich, 1999, S. 18 f. Ein Rückblick auf die dominierenden Kunstströmungen in Deutschland der Nachkriegszeit findet sich in: Körner, Hans (Hrsg.): *Flächenland, Die abstrakte Malerei im frühen Nachkriegsdeutschland und in der jungen Bundesrepublik*, Tübingen, Basel 1996.

¹¹ Vgl. Ritter, Michael: „Corporate Collecting eines international tätigen Transportunternehmens - Deutsche Lufthansa“, in: Lippert, Werner (Hrsg.): *Corporate Collecting. Manager - Die neuen Medici?*, Düsseldorf Wien New York 1990, S.112-129, Zitat S. 113.

¹² Ritter 1990, S. 114.

¹³ Zur Sammlung Ludwig, vgl. Sager, Peter: *Die Besessenen - Begegnungen mit Kunstsammlern zwischen Aachen und Tokio*, Köln 1992, S.175-207.

¹⁴ Vgl. Grasskamp / Ullrich 1999, S. 33-40.

Kulturbereich, wobei der Kulturkreis, deren Mitglieder die Kosten der Wiedervereinigung mit zu tragen haben, gezwungen wird, seine Fördermittel zu kürzen und sein Programm zu beschränken. Das „pathetische Kulturverständnis“ der 50er Jahre wird allmählich in den 80er und vor allem in den 90er Jahren durch ein sachliches Kalkül ersetzt, das von größerem Realismus geprägt war.¹⁵

Dieser Paradigmenwechsel, der die Verhältnisse zwischen Freier Wirtschaft und Freier Kunst grundlegend neu definiert, begleitet die damaligen wirtschaftspolitischen Entwicklungen.¹⁶ Konservativ-liberale Prinzipien, die unter der Bezeichnung „Thatcherismus“ oder „Reaganomic“ in die Wirtschaftsgeschichte eingehen, erfassen nun auch die Kulturpolitik. Sie sind stark an amerikanischen Modellen orientierend, fangen Unternehmen an, ihr „Kunstprogramm“ als Werkzeug der Leistungsverbesserung zu verstehen und es als Element der „Unternehmenskultur“ einzusetzen. Dabei soll unter anderem überprüft werden, inwieweit die Kunst eine Optimierung von dialogischen, partizipatorischen und innovativen Prozessen innerhalb der Organisation ermöglicht.¹⁷

Die Schaffung von rechtlichen Rahmenbedingungen und die Entstehung origineller Strategien der Unternehmenskultur lassen neue Formen des korporativen Mäzenatentums entstehen und private Stiftungen wieder aufblühen. Diese Art des Bürgerengagements ist in der Nachkriegszeit, als der „übergewichtig empfundene Wohlfahrtsstaat“ die gesamte Verantwortung in der Gestaltung des kulturellen Lebens übernommen hatte, zurückgetreten und erlebt nun seit zwanzig Jahren ein Wiedererwachen. Noch heute steigt die Anzahl an Stiftungen, die zum Teil von privatwirtschaftlichen Organisationen mitgetragen werden und sich der Kunstförderung widmen, stetig.¹⁸

Die Entwicklung der privaten Kunstförderung in Deutschland seit 1950 ist also durch ihre Professionalisierung und Rationalisierung gekennzeichnet. Die Figur des Mäzens verschwindet zwar nicht ganz, sie wird aber zugunsten eines

¹⁵ Vgl. Grasskamp / Ullrich, S. 113 ff.

¹⁶ Bernhard von Loeffelholz in Interview mit Walther Grasskamp und Wolfgang Ullrich: „Der Markt stellt letztlich fest, was die Leute wollen, und damit auch, was die richtige Kultur ist“. In: Grasskamp und Ullrich, 1999, S. 128.

¹⁷ Jacobson 1993, S. 21.

¹⁸ Für einen Überblick, vgl. Anheier, Helmut K.: „Stiftungen: Investitionen in die Zukunft der Gesellschaft“. In: Bertelsmann Stiftung; Industrie-Club e.V. Düsseldorf; Rechts- und Staatswissenschaftliche Vereinigung e.V. Düsseldorf (Hrsg.): *Stiftungen - Investitionen in die Zukunft der Gesellschaft*, Gütersloh 2000.

organisierten, „profitorientierten“ Kunstmanagements innerhalb der Organisation ausgeblendet. Unternehmenssammlungen werden effizient in die Öffentlichkeit gebracht und bekommen bestenfalls den Stellenwert einer Institution. Die öffentliche Hand ihrerseits, die sich lange Jahre mit ihrer Politik der Kulturförderung verausgabt hat, ist (fast) für jede private Initiative dankbar.

1.2 Öffentliche Kunstförderung in Deutschland seit 1949

„Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“. Der Artikel 5, Absatz 3, der Einzige, der im Grundgesetz die Kultur betrifft, trat am 24. Mai 1949 in Kraft. Am 6. Juni 1950 folgte der Artikel 18, Absatz 1 der nordrhein-westfälischen Verfassung: „Kultur, Kunst und Wissenschaft sind durch Land und Gemeinden zu fördern“, und präziserte im Absatz 2: „Die Denkmäler der Kunst, der Geschichte und der Kultur (...) stehen unter dem Schutz des Landes, der Gemeinde und der Gemeindeverbände“.¹⁹ Mit diesen zwei Grundsatz-erklärungen werden die Zuständigkeiten für kulturelle Angelegenheiten unmittelbar nach der Staatsgründung aufgeteilt. Während der Bund indirekte Rahmenbedingungen für die Entfaltung eines freien Kulturlebens zu schaffen hat und sich weit zurückzieht, sollen die Länder und die Kommunen gestaltend wirken.²⁰ Der heutige beschränkte juristische Handlungsspielraum des Staates sowie die Überforderung der Städte im Bereich der Kulturpolitik sind also strukturell bedingt und werden mit der Verfassung vorgegeben.²¹

In diesen frühen Zeiten des Föderalismus agiert das Land genau so dezentralisierend wie die Republik und hat sehr früh seine vom Bund delegierte „Kulturhoheit“ weiter an die Landschaftsverbände und Kommunen weiter gegeben, die damals wie heute über 50% der finanziellen Last ihrer Kulturangebote tragen. Werner Heinrichs analysiert die Situation folgendermaßen: „Eine Stadt [ist] gesetzlich verpflichtet, das Kulturleben der Gemeinde zu fördern, doch mit welcher Zielsetzung und vor allem in welchem Umfang sie dies tut, ist allein ihr überlassen. Juristisch ist daraus zu schließen,

¹⁹ www.landtag-nrw.de. Abgefragt im November 2005. Der Artikel wurde allerdings 1978 verändert.

²⁰ Für einen Kommentar dieser zwei Gesetze, vgl. Hieronymus, Hanns: „Eine wichtige koordinierende Funktion“. In: Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Der Bund und die Künste*, Bonn 1980, S. 11-14.

²¹ Zum Einfluss der föderalen Struktur auf die Kulturpolitik, vgl.: Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): *Was tut der Bund für die Kultur?*, Bonn 1985, S. 13f.

dass Kultur eine freiwillige und keineswegs eine Pflichtaufgabe der öffentlichen Hand ist.“²²

Es entwickelt sich im Nordrhein-Westfalen der 50er und 60er Jahre eine lebendige Kunstlandschaft, die zwar von Landesmitteln, kommunalen Zuschüssen sowie von der zur Verfügung gestellten Infrastruktur zu profitieren weiß, jedoch relativ autonom bleibt.²³ Politische Überlegungen zur Gestaltung der Kunstszene bleiben von übergeordneter Natur und betreffen nur sehr selten inhaltliche Fragen.²⁴ Infolgedessen, so bemerkt Johannes Steinert, tauchen kaum kulturelle Fragen in parlamentarischen Debatten auf, so dass auf Landesebene das Interesse für das Kulturpolitische allmählich erlahmt.²⁵ Offizielle Äußerungen über oder Erwartungen an die zeitgenössische Kunst werden vermieden.

Auch wenn sein Engagement im Kunstdiskurs der Nachkriegszeit sehr zurückhaltend bleibt, wäre es jedoch falsch, die Rolle des Landes als die eines bloßen Finanziers zu bewerten. In Nordrhein-Westfalen beispielsweise sind die Instandsetzung vorhandener und die Gründung neuer Institutionen einerseits sowie die Vergabe prestigeträchtiger Preise und Auszeichnungen andererseits die zwei wichtigsten Mittel einer Kulturpolitik, die offensichtlich darauf zielt, das Ansehen des Landes zu steigern. Es können hier nur einige wenige Beispiele herangezogen werden: Die Sanierung der Staatlichen Kunstakademie in Düsseldorf, die Schöpfung des „Großen Kunstpreises“ oder die Gründung der Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen sind im Bereich der bildenden Künste bedeutende Gesten, die die Beachtung auf NRW zurückfallen lassen sollten.²⁶ Es ging um eine „kulturelle Aufwertung des Landes im Konzert des Föderalismus, um die Präsentation bzw. Repräsentation des kulturellen Reichtums sowie um die Weckung eines sog. Landesbewusstseins in einer Phase der 'Staat-Findung', nachdem die 'Staat-Werdung' abgeschlossen war“.²⁷ Ein wichtiges Handlungsfeld der kommunalen und regionalen Kulturpolitik besteht auch in der materiellen Förderung von Kunstschaffenden. Dies erfolgt entweder direkt mit dem Ankauf von Werken und mit der Vergabe von Preisen

²² Heinrichs, Werner: *Einführung in das Kulturmanagement*, Darmstadt 1993, S. 32.

²³ Vgl. Steinert, Johannes-Dieter: *Ein Land als Mäzen. Politik und Bildende Kunst in Nordrhein-Westfalen*, Essen 1998, S. 168 f.

²⁴ Ebd., S. 143.

²⁵ Ebd., S. 11.

²⁶ Vgl. Horn, Wolfgang: *Kulturpolitik in Düsseldorf, Situation und Neubeginn nach 1945*, Opladen 1981, S. 82-101.

²⁷ Steinert 1998, S. 91. Dazu vgl. auch Horn 1981, S. 148-151.

und Stipendien oder indirekt mit der Finanzierung von Ausstellungen und der Publikation von Katalogen.²⁸ Es gibt keine festen Kriterien, die den Künstler von der offiziellen Unterstützung ausschließen oder in ihren Genuss kommen lassen. Um dem Vorwurf entgegenzutreten, die Förderungen seien parteiisch, unfundiert oder ungerecht, werden vor allem Werke gekauft, die in alljährlichen Ausstellungen präsentiert werden, oder Künstler unterstützt, die von einem fachlichen Gremium anerkannt werden. Durch die Förderung bekannter Namen und konsensfähiger Arbeiten verringert sich das Risiko, eine „falsche“ Fürsprache zu formulieren.²⁹ Die eingekauften Werke finden dann Platz sowohl in Museen als auch in behördlichen Besprechungs- oder Dienstzimmern, zum Teil außer Reichweite der breiten Öffentlichkeit. Trotz der demokratischen Bemühung, Kunstgüter zugänglich zu machen, bleibt der Besuch einer Kunstausstellung in den zwanzig ersten Jahren der Bundesrepublik bis auf wenige Ausnahmen³⁰ ein elitärer Genuss für sich selbst feiernde Kreise.

Diese Umstände verändern sich am Ende der sechziger und in den siebziger Jahren, als der Begriff des „Wohlfahrtsstaates“ erneut in die Debatte geworfen wird und die Konzeption einer fürsorglichen, an dem Gemeinwohl orientierten öffentlichen Hand ihre Rückkehr erlebt. In dieser Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs bekommt die staatliche Aufgabenwahrnehmung ein neues Gewicht und die gesellschaftliche Rolle der Kultur eine neue Definition.³¹ Die Unterstützung von Kunst und Kultur wird dann als eine demokratische Verpflichtung gegenüber dem Volk aufgefasst und „kulturpolitische Fördermaßnahmen [werden] mit Hinweis auf die Erweiterung der persönlichen Lebenschancen der Bürger begründet und gezielt eingesetzt“.³² Wissen und Bildung werden im rohstoffarmen Deutschland als Güter erster Klasse verstanden, von denen man sich Überlegenheit im internationalen Konkurrenzkampf erhofft. In Kunst zu investieren heißt von nun an in die Zukunft zu

²⁸ Ebd., S.76.

²⁹ Ebd., S.76 und 82.

³⁰ Wir denken hier besonders an „Kunstwerke aus Kirchen-, Museums- und Privatbesitz“ der Villa Hügel, die 1953 über 400 000 Besucher anzog, sowie an der ersten Documenta in Kassel mit 135 000 Besuchern.

³¹ Vgl. Wagner, Bernd / Zimmer, Annette: „Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik“. In: Wagner, Bernd / Zimmer, Annette: *Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik*, Bonn, Essen, 1997, S.11-24.

³² Ebd., S. 13.

investieren. Erstmals wird von einem „Bildungsauftrag“ des Staates gesprochen, erstmals sieht sich die Bundesrepublik als Kulturstaat.³³

In der kurzen Zeit zwischen 1967 und 1972 steigen die Ausgaben für Bildung und kulturelle Förderung um 108%, d.h. um doppelt so viel wie in allen anderen Ausgabenbereichen.³⁴ Und dies schlägt sich auf Nordrhein-Westfalen nieder, wo sich in derselben Zeitspanne die Ausgaben für Bildung, Wissenschaft und Kultur verdoppeln.³⁵ Trotz der Anbahnung einer internationalen Wirtschaftskrise, verfestigte sich diese Tendenz anderthalb Jahrzehnte lang. Ein wahrhaftes Museumgründungsfieber, Programme wie das sog. „Kunst am Bau“, hoch dotierte Preise oder Stipendien und die zahlreichen Ankäufe auf Land- oder Bundesebene sind ein Beleg für das rege Engagement der öffentlichen Hand in der Kunst. Allerdings haben alle Beobachter den Ausnahmecharakter dieser Epoche hervorgehoben, der keineswegs als Maßstab für die öffentliche Finanzierung von Kultureinrichtungen und -veranstaltungen gelten kann, sondern eine Art Goldenes Zeitalter des Kulturzuschusses darstellt.³⁶

Dieser Förderungsboom wird theoretisch von reformierenden und sozialgeprägten Thesen untermauert, die vor allem von Hermann Glaser und Hilmar Hoffmann formuliert wurden und als „Neue Kulturpolitik“ in die Literatur eingehen.³⁷ Dieser Ansatz sieht eine demokratische Öffnung der Kulturgüter für alle Schichten der Bevölkerung (die von Hoffmann propagierte „Kultur für alle“) sowie eine aktive, mitgestaltende Teilhabe des Bürgers am kulturellen Leben vor. Es geht also um eine Demokratisierung der Kunst und eine Aufhebung der klassischen Distinktionen zwischen hoher und populärer Kultur. In diesem Prozess soll der Staat korrigierend und intervenierend in das gesellschaftliche Leben eingreifen und die finanzielle Verantwortung seines kulturellen Anspruchs

³³ Das Bundesverfassungsgericht erkannte in seiner Entscheidung vom 7.7.1971, dass es der Bundesrepublik obliegt, sein kulturelles Erbe zu schützen und zu pflegen und der Allgemeinheit den ungehinderten Zugang zu den Kulturgütern zu ermöglichen. Für Kommentaren zu dieser Entscheidung, vgl.: Kroppenstedt, Franz: „Kulturpolitik des Bundes“, in: Sievers, Norbert / Wagner, Bernd: *Blick zurück nach vorn. Zwanzig Jahre neue Kulturpolitik*, Hagen Essen 1994, S. 21f.

³⁴ Wobei sich die Ausgaben im Bereich Schul- und Hochschulwesen einen Löwenanteil dieser Steigerung sicherten. Vgl. Albert, Willi / Oehler, Christoph: *Die Kulturausgaben der Länder, des Bundes und der Gemeinden einschließlich Strukturausgaben zum Bildungswesen*, München 1976, S. 3, sowie die Tabelle B, S. 55.

³⁵ Ebd., S. 99.

³⁶ Vgl. Loock, Friedrich: „Public Private Partnership - zwischen Patenschaft und Partnerschaft“, in: Litzel, Susanne / Look, Friedrich / Brackert, Annette (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaft und Kultur - Personen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung*, Berlin Heidelberg 2003, S. 145.

³⁷ Vgl. Glaser, Hermann / Stahl, Karl Heinz: *Bürgerrecht Kultur*, Frankfurt Berlin Wien 1983; und Hoffmann, Hilmar: *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*, Frankfurt/Main 1981.

tragen.³⁸ In diesem Sinn wird der Artikel 5, Absatz 3 des Grundgesetzes neu interpretiert: „Freiheit der Kunst heißt nicht nur Freiheit *vom* Staat, sondern zugleich Freiheit *durch* den Staat.“³⁹

Auch wenn das Projekt der „Neuen Kulturpolitik“ aus struktureller Sicht eine positive Bilanz vorweisen kann, wird sie am Ende der 80er Jahre in Frage gestellt und schließlich von ihren Widersachern demontiert. Die Debatte um die Finanzierung der „Schmuddelkultur der kulturellen Stadtteilarbeit“ artikuliert sich zunehmend um die allgemeine Finanzkrise der öffentlichen Hand.⁴⁰ Die herrschenden Entscheidungsträger der Kulturpolitik scheinen nicht länger bereit, eine „Kultur für alle“ zu unterstützen. Die Bewältigung der Haushaltskrise hat nun Priorität.

1.3 Die Krise der Kulturpolitik und die Ansätze ihrer Lösung

Die Gründe für die budgetäre Knappheit, die Deutschland seit den Neunzigern ergreift und zur Verringerung der öffentlichen Ausgaben führt, sollen hier nicht im Einzelnen erörtert werden. Zwischen 1975 und 2003 lassen sich jedenfalls drei Phasen in der Entwicklung der öffentlichen Ausgaben für Kultur erkennen (vgl. Tabelle 1). In der ersten Phase, zwischen 1975 und 1995, steigen die Ausgaben stark von 1,79 auf 7,44 Milliarden Euro. Ursachen dieser Explosion sind in den oben geschilderten kulturpolitischen Tendenzen und vor allem in dem ab 1990 massiven Finanztransfer gen Osten zu finden. Es folgt eine Phase des langsamen Wachstums zwischen 1995 und 2000, wo die Ausgaben zwar weiterhin von 7,44 auf 8,16 Milliarden Euro steigen, jedoch ihren exponentiellen Dynamismus verloren haben. Schließlich, nach einem Höhepunkt 2001 mit 8,35 Milliarden Euro, ist eine langsame Rezession für die folgenden Jahre mit einem Soll-Stand für 2003 von 8,19 Milliarden Euro festzustellen.

³⁸ Vgl. Sievers, Norbert / Wagner, Bernd: „Zwischen Reformorientierung, Pragmatismus und Sparzwang“ in: Sievers / Wagner 1994, S. 122 ff.

³⁹ Hoffmann 1981, S. 44.

⁴⁰ Vgl. Sievers / Wagner: „Zwischen Reformorientierung...“ In: Sievers / Wagner 1994, S. 119.

TABELLE 1

Gegenstand des Nachweises	Mill. Euro	Euro je Einwohner	Anteil am BIP in %	Anteil am Gesamthaushalt in %
1975	1 791,9	29,0	0,34	1,07
1985	3 597,7	59,0	0,39	1,28
1995	7 441,2	91,1	0,41	1,37
1997	7 427,9	90,5	0,40	1,41
1999	7 894,9	96,2	0,40	1,57
2000	8 161,9	99,30	0,40	1,63
2001	8 354,5	101,5	0,40	1,66
2002 (vorl.)	8 231,5	99,8	0,39	1,64
2003 (Soll)	8 193,6	99,3	0,39	1,63

Öffentliche Ausgaben (Grundmittel) für Kultur insgesamt

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Pressemitteilung vom 5. Mai 2004, Berlin.

Auch wenn die Situation einer Stadt sich nicht mit der des Bundes oder des Landes vergleichen lassen kann, finden wir auf kommunaler Ebene ähnliche Zustände wieder, wie die Ausgaben Düsseldorfs für seine musealen Institutionen zeigt (vgl. Tabelle 2). Nach einem dramatischen Anschwellen der Förderungen im Zeitraum zwischen 1975 und 1990 ist zwar kein absoluter Rückgang der Investitionen festzustellen, jedoch verlangsamten sie sich deutlich, so dass der Zeitabschnitt 1990-2000 in dieser Hinsicht eher zurückhaltend wirkt und als eine Phase der „Schadensbegrenzung“ interpretiert werden kann.

TABELLE 2

Gegenstand des Nachweises	Einnahmen in Mill. Euro	Ausgaben in Mill. Euro
1975	0,359	3,983
1980	0,785	7,655
1985	1,486	8,693
1990	2,360	12,332
1995	4,547	12,715
2000	4,248	14,196

Einnahmen und Ausgaben der Stadt Düsseldorf für den Abschnitt 32⁴¹

Quelle: Stadt Düsseldorf (Hrsg.): Gesamtpläne und Zusammenfassungen der Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für die Haushaltsjahre 1977, 1982, 1987, 1992, 1996 und 2002 Düsseldorf.

⁴¹ Der Abschnitt 32 ist von folgenden Institutionen gebildet: Kunstmuseum (bzw. Stiftung museum kunst palast), Kunsthalle, Hetjens-Museum, Löbbecke-Museum und Aquazoo, Naturkundliches Museum Benrath, Landesmuseum für Volk und Wirtschaft (bzw. NRW Forum für Kultur und Wirtschaft), Stadtmuseum, Dumont-Lindemann-Archiv, Theatermuseum, Stadtarchiv und die Sammlung Schneider (ab 1989).

Noch tiefer als ihre wirtschaftliche Krise ist aber die Sinnkrise der Kulturpolitik, die sich simultan zum ökonomischen Rückgang verbreitet. Seit etwa fünfzehn Jahren ist in Deutschland eine Diskussion über die Rolle des Staates in der Finanzierung der Kultur entfacht,⁴² in der immer mehr Beobachter der Meinung sind, dass die öffentliche Hand zwar die Hoheitspflicht in der Kultur beibehalten, jedoch einen Teil ihrer Aufgaben ans Private übertragen soll; erwünscht sei dabei eine profunde Neustrukturierung des gesamten deutschen Kultursystems.⁴³ Eine „Krise der Kulturpolitik“ lässt sich also nicht auf ihren - unleugbaren - finanziellen Aspekt reduzieren, sondern betrifft auch die Substanz der Kulturpolitik. „Stand der kulturpolitische Aufbruch seinerseits im Kontext der keynesianisch-wohlfahrtstaatlichen Politik der sozialliberalen Koalition und eines reformpolitischen Klimas der Demokratisierung, so haben wir es heute auf dem Hintergrund einer tiefgreifenden ökonomischen Strukturkrise eher mit dem breit angelegten Versuch der Deregulierung angesichts degressiver Staatsfinanzen zu tun“, analysiert Norbert Sievers 1998.⁴⁴

Leitbild der Kulturförderung in den 1990er Jahren wird nicht mehr der einzelne Bürger und sein persönlicher Bildungswunsch, sondern die Gemeinschaft mit ihren diversen, teilweise divergenten Erwartungen. Die Kultur ist nicht mehr ein Instrument der individuellen Emanzipation, sie soll nun „in erster Linie als ein Standort-, Image- und Wirtschaftsfaktor betrachtet“ werden.⁴⁵ „Wirtschaftliches Denken und Handeln ist das Gebot der Stunde (...) Organisation und Arbeit sollen rationalisiert werden, um ein größtmögliches Maß an Effektivität der Museumsarbeit zu erreichen“, erklärt sogar der Kulturausschuss der Kultusministerkonferenz.⁴⁶ In Folge dessen wird das Fach „Kulturwirtschaft“ aus der Taufe gehoben: Der Politik wird plötzlich bewusst, dass die Kultur eine indirekte, aber bedeutende wirtschaftliche Rolle spielt und zum Wachstum und Wohlstand einer Region beitragen kann. Es wird festgestellt, dass sich die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Ausstellung oder einer Opernaufführung nicht nur am Kartenverkauf bemessen lassen, sondern dass diese

⁴² Vgl. Duda, Alexandra: *Begründung und Effektivität von Kulturstiftungen in Form einer Public Private Partnership*, Münster 2002, S. 15.

⁴³ Vgl. Sievers, Norbert: „Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung. Chance für die Zukunft?“ In: Sievers, Norbert (Hrsg.): *Neue Wege der Kulturpartnerschaft, Materialien des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft*, Bonn 1998, S. 191-218.

⁴⁴ Ebd. S. 195.

⁴⁵ Wagner / Zimmer: Ebd., S. 17.

⁴⁶ Handreichung des Kulturausschusses der Kultusministerkonferenz zu den Aufgaben der Museen. In: *Museumskunde* Nr. 61 (2), 1996, S. 104-106 .

Veranstaltungen mittelbare Effekte auf eine Mikroökonomie ausüben. Die Erkenntnis, dass Hotels, Restaurants, öffentliche Transportmittel, kurzum eine ganze Infrastruktur von der Präsenz eines Kulturangebotes mit profitieren kann, wird bald theoretisch aufgegriffen und als „kulturelle Umwegrentabilität“ bezeichnet.⁴⁷ Zusätzlich zu diesem Phänomen taucht in den kulturpolitischen Diskussionen, und vor allem während städtebaulicher Fragen, der Begriff des „weichen Standortfaktors“ auf. Dabei geht es darum, eine Stadt oder eine Region für Investitionen attraktiv zu machen. Bei zunehmender Mobilität von Firmen und Arbeitnehmern sowie einem härteren interkommunalen Wettbewerb um den Gewinn und die Sicherung von Produktionsstandorten wurde erkannt, dass eine lebendige kulturelle Landschaft ein Anziehungsfaktor bedeutet und dass Ansiedlungspolitik und Kulturpolitik Hand in Hand zu gehen haben.⁴⁸

Die Neubelebung der Kulturpolitik wird also keineswegs dadurch bewirkt, dass die öffentliche Hand sich daran macht, ihr traditionelles Handlungsfeld entschieden zu verteidigen, sondern dadurch, dass sie die gewinnbringenden Effekte der Kulturwirtschaft entdeckt. Indem sich die Politik von den vorherrschenden wohlfahrtsstaatlichen Mustern verabschiedet, ist also ein Weg aus der (finanziellen) Misere gefunden. Dafür war aber ein breit angelegter Strukturwandel mit mächtigen Reforminstrumenten vonnöten. Auf der beschränkten Ebene einer Stadtverwaltung werden etwas handfestere Rezepte ausgearbeitet, um veraltete Systeme zu reformieren. So werden in den achtziger Jahren unter dem Begriff des „New Public Management“ neue Methoden der öffentlichen Verwaltung entwickelt, die mehr Effizienz und Flexibilität bei den Behörden bei einer allgemeinen Senkung der Ausgaben vorsehen. Diese Linie führt einerseits zu den bekannten, umfassenden Privatisierungsaktionen, andererseits zur Einführung einer marktorientierten Handlungslogik im Staatsapparat.⁴⁹

Die direkten Folgen dieses Kurswechsels sind, dass bestehende Kulturinstitutionen zu fusionieren hatten oder/und dass ihre Betriebsteile ans Private veräußert wurden.⁵⁰ Zusammengefasst unter der pejorativen Bezeichnung

⁴⁷ Vgl. Rübke, Thomas: *Kunst und Arbeit. Künstler zwischen Autonomie und sozialer Unsicherheit*, Essen 2000, S. 32 f.

⁴⁸ Ebd., S. 33.

⁴⁹ Vgl. Reichard, Christoph: „New Public Management und die Kultur“. In: Wagner / Zimmer 1997, S. 109.

⁵⁰ Vgl. Kiel, Hermann-Josef: „Stellungnahme von Prof. Dr. Kiel zum Fragenkatalog an die Experten der öffentlichen Anhörung zum Thema ‚PPP im Kulturbereich‘“. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.):

„Entflechtungstendenzen im Kulturbereich“ sollten diese Maßnahmen für eine rege Debatte sorgen, deren Hintergrund die Frage nach dem Engagement der öffentlichen Hand in kulturellen Angelegenheiten war.

1.4 Die Düsseldorfer Situation

Wenn eine Kommune den größten Teil der finanziellen Last ihres Kulturangebots zu tragen hat, werden die Schwierigkeiten der Stadt Düsseldorf und ihre zahlreichen Institutionen leicht verständlich. Der exponentielle Anstieg der Ausgaben (vgl. Tabelle 2) spannt Mitte der neunziger Jahre den Haushaltsplan an und führt dazu, dass wichtige Museums-sanierungsmaßnahmen, wie im Schloss Benrath oder im Kunstmuseum, nicht durchgeführt werden können oder dass Modernisierungsprozesse verlangsamt werden.

Mehr als die Gründe für diese Krise sind hier die Wege, die daraus führen sollen, von Interesse. Im Ansatz finden wir bereits erste Lösungen in einem Heft, das Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff, seit 1993 Kulturdezernent Düsseldorfs, 1995 in kleiner Auflage herausgibt.⁵¹ Dort lässt der Autor deutlich erkennen, dass die öffentliche Hand allein die Verantwortung für ein kulturelles Leben nicht tragen kann und dass es nun unumgänglich sei, private Unternehmen und Bürger in die Finanzierung von Kultureinrichtungen einzubeziehen. Die Vorschläge von Grosse-Brockhoff sind in diesem „Traktat“ noch vage gehalten und besitzen eher den Charakter eines Positionspapiers als den eines kulturpolitischen Programms. Aber das Heft ist ein eindeutiger Appell an die private Hand und versucht vor allem, Berührungspunkten zwischen Akteuren der Kultur und der Wirtschaft vorzubeugen: „Schließlich und endlich sollten wir aufhören, über längst unwiederbringlich Vorübergegangenes zu lamentieren, und damit beginnen, die Geschichte zu akzeptieren und zusammen mit der Wirtschaft etwas frischer und weniger verdrießlich ans Werk zu gehen, als es derzeit bisweilen den Anschein hat...!“ Und weiter: „Nicht nur kann die Wirtschaft von uns, sondern auch wir können von ihr lernen: Wie diese müssen wir ziel- und zielgruppenorientierter denken und arbeiten als bisher,

Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich, Düsseldorf 3.XI.2004.

⁵¹ Grosse-Brockhoff, Hans-Heinrich: *Kultur im Zeitalter der Vielheit der Information und der Knappheit der öffentlichen Mittel oder: Warum und zu welchem Ende treiben wir heute eigentlich noch öffentliche Kulturpolitik?*, Düsseldorf 1995.

Marketing-Strategien entwickeln und Entscheidungen dezentralisieren.“⁵² Darüber hinaus macht Grosse-Brockhoff darauf aufmerksam, dass die Zivilgesellschaft ihre Verhältnisse zum öffentlichen Kulturangebot neu bewerten und überdenken soll. Der Bürger soll nicht mehr der passive Nutznießer eines Kulturguts sein, dessen Genuss von der öffentlichen Hand automatisch gewährleistet ist, sondern aktiv an der Aufrechterhaltung des Kulturlebens seiner Gemeinschaft mitwirken.

Diese „kulturpolitischen Überlegungen“ - so der Untertitel der Publikation - bleiben nicht im Zustand bloßer Theorie. Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff ergreift zwischen 1995 und 2005 eine Reihe von Maßnahmen, um Düsseldorf aus seinem Stillstand zu zwingen. Er setzt dabei entschieden auf eine regulierte Entflechtung der kulturellen Institutionen, indem viele der exekutiven Aufgaben eines Hauses ans Private delegiert werden. Dabei lautet das Prinzip, „den Status quo beizubehalten und das Sponsoring (sic) nicht zum Anlass zu nehmen, sich - eventuell Jahre später - aus diesen Einrichtungen zurückzuziehen, so dass letztlich nur ein Austausch von öffentlichem durch privates Geld stattgefunden hätte“.⁵³

So wird 1998 das ehemalige Landesmuseum für Volk und Wirtschaft in „NRW Forum für Kultur und Wirtschaft“ umgetauft und in einen gemeinnützigen Verein umgewandelt. Alle museumsbetrieblichen Bereiche werden an eine private Agentur outgesourct, welche nicht nur für das Ausstellungsangebot zuständig ist, sondern darüber hinaus 1,5 Mio. Euro jährlich durch Sponsoring zu finden hat. Im Schiffahrtsmuseum wird der Betrieb auf den Förderverein des Museums übertragen, während die Stadt die Verantwortung der Sammlung und der Ausstellungen behält. Das zum Teil sanierungsbedürftige Schloss Benrath wird 2001 in eine Stiftungsform umgewandelt, so dass gewichtige Unternehmen (vor allem Henkel mit 8 Mio. DM) die Kosten der Umbauten übernehmen können. Betreiber des Schlosses, des Europäischen Gartenkunstmuseums sowie des Parks ist seitdem die Stiftung, die von einem doppelköpfigen Vorstand, einem Kuratorium und einem Arbeitsausschuss geleitet wird. Und die Kunsthalle, die letzte museale Institution, die sich einer Umstrukturierung unterzieht, wird in

⁵² Ebd., S. 27.

⁵³ Grosse-Brockhoff, H.-H.: „Erfolge in Düsseldorf mit PPPs im kulturellen Bereich“. In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): *Public Private Partnership: Formen - Risiken - Chancen*, Berlin 2004, S. 174.

eine GmbH verwandelt, deren Gesellschafter die Stadt, der hiesige Kunstverein und die Stadtparkasse Düsseldorf sind.⁵⁴

Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff, der im Sommer 2005 zum Kulturstaatsekretär des Landes Nordrhein-Westfalen berufen wird, sieht den Erfolg dieser Umwandlungen nicht nur in der bewirkten finanziellen Entlastung der Stadt, die zwischen 1994 und 1998 ihre gesamten Kulturausgaben von 200 auf 192 Mio. DM reduziert,⁵⁵ sondern vor allem in den neuen Synergien zwischen lokaler Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Stadtverwaltung.⁵⁶ Aber die bisher spektakulärste Umstrukturierungsmaßnahme in der Düsseldorfer Museumslandschaft ist zweifellos die Gründung der Stiftung museum kunst palast und ihre Bindung an den Energiekonzern E.ON durch einen Public Privat Partnership-Vertrag.

2. Die Public Privat Partnership

2.1 Die Public Private Partnership: Eine Definition

Der Begriff der Public Private Partnership (PPP) taucht erstmals in den USA und in Großbritannien um 1940 auf und bezeichnet die punktuelle Kooperation, vor allem in den Bereichen der Städteplanung und Wirtschaftsförderung, von Staat und privaten Unternehmen.⁵⁷ In Deutschland findet der Begriff erst Anfang der 1990er Jahre Eingang und wird im Zusammenhang mit Projekten im Bereich der Stadtentwicklung verwendet.⁵⁸

Durch die Neuheit des Phänomens hierzulande gibt es noch keine kanonisierte Begriffsbestimmung,⁵⁹ wobei sich verschiedene Vertreter der Politik, der Wirtschaft oder der Kulturwissenschaft auf eine konsensuelle Grunddefinition geeinigt haben.⁶⁰ Weil sie den Vorteil hat, klar und ausführlich zu sein, soll hier die von Dieter Neumann vorgeschlagene Definition der PPP übernommen werden: „Generell kann PPP verstanden werden als eine regelmäßig

⁵⁴ Alle Informationen entnommen aus: Grosse-Brockhoff, H.-H.: Ebd.

⁵⁵ Görsch, Markus: *Komplementäre Kulturfinanzierung. Das Zusammenwirken von staatlichen und privaten Zuwendungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur* (diss.), Leipzig 2001, S. 108.

⁵⁶ Vgl. Grosse-Brockhoff, H.H.: „Kultur in Düsseldorf. Neue Wege ins 21. Jahrhundert“. In: Stiftung museum kunst palast (Hrsg.): *oh! cet écho!* Nr. 1/2000, Düsseldorf 2000, S. 45.

⁵⁷ Freisburger, Anke: *Public Private Partnership in der kommunalen Museumsarbeit*, Köln 2000, S. 14.

⁵⁸ Vgl. Duda 2002, S. 26.

⁵⁹ Es herrscht sogar immer noch nicht Klarheit darüber, ob PPP ein Substantiv weiblicher oder männlicher Art ist!

⁶⁰ Vgl. die Antworten zu Frage 1 in: Deutscher Bundestag 2004.

langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-how, Personal, Kapital, Betriebsmittel) von den Partnern zum gegenseitigen Nutzen in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang gestellt (...) werden.“⁶¹

Die PPP ist also grundsätzlich eine Partnerschaft zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor. Letzterer ist nicht nur für die Aufgabenausführung zuständig, sondern verpflichtet sich, an dem Betrieb und an der Finanzierung des Projektes teilzunehmen, und übernimmt damit einen Teil des langfristigen Risikos. In den meisten Fällen leistet die öffentliche Hand eine Anschubfinanzierung sowie regelmäßige Zuschüsse und bleibt für die Erfüllung der Aufgaben verantwortlich. Diese duale Beziehung wird allerdings in der einschlägigen Literatur nur selten von einem dritten Partner erweitert, der sog. „Zivilgesellschaft“, die im Folgenden als „Nutzer“ bezeichnet wird.⁶² Der Nutzer ist der Abnehmer einer durch eine PPP erbrachten Leistung. Im Kontext eines Museums handelt es sich um den Kreis der Besucher, ob Privatpersonen, Kunstkritiker oder Journalisten.

Die PPP im Kunstbereich ist nicht mit anderen privaten Formen der Kunstförderung gleichzusetzen. Es ist kein Mäzenatentum, da das Vermögen eines Unternehmens und nicht einer Privatperson beansprucht wird. Der private Partner erwartet in den meisten Fällen einen Gewinn, und zwar nicht nur repräsentativer Art: Die PPP ist in dieser Hinsicht eine Investition. Es ist auch nicht eine bloße Sponsoring-Maßnahme, da das Engagement mittel- oder langfristig angelegt und viel umfangreicher als eine übliche Unterstützung ist. Weil sie einmalig und ihre Verwendung - in den meisten Fällen - nicht streng kontrolliert wird, kann eine finanzielle Spende ebenso wenig als PPP verstanden werden. Der größte Unterschied zwischen einer PPP und allen anderen Arten der privaten Förderung besteht aber in dem Anspruch einer gleichberechtigten Kooperation zwischen privater und öffentlicher Hand. Wie noch gezeigt werden wird, besitzen die im Rahmen einer PPP entstandenen

⁶¹ Neumann, Dieter: „Stellungnahme von der Anwaltskanzlei Freschfields Bruckhaus Deringer“, S.1. In: Deutscher Bundestag 2004 ohne Seitenangabe.

⁶² Vgl. Articus, Stephan: „Stellungnahme des Deutschen Städtetages zum von der Enquete-Kommission erarbeiteten Fragebogen zum Thema ‚PPP im Kulturbereich‘“, S. 1. In: Deutscher Bundestag 2004, ohne Seitenangabe.

Verflechtungen zwischen Kommune und Unternehmen eine Komplexität und Tiefenwirkung, die andere Förderformen nicht zulassen.

Erfolge in den Bereichen Hochbau, Stadtmarketing oder Infrastruktur haben zwar dem Modell der PPP in Deutschland zu einer raschen Verbreitung verholfen, es bleibt aber im musealen Bereich noch in der experimentellen Phase. Die Stiftung museum kunst palast ist die erste Institution, die auf der Basis einer PPP gegründet wurde, und auch wenn einige wenige Museen wie die Stiftung Pinakothek der Moderne in München oder das Max-Ernst-Museum in Brühl sich dazu gesellt haben, fungiert sie immer noch als Vorbild.

Bevor ihre Vorteile dargelegt werden, sollen an dieser Stelle kurz die Bedenken, die die Gründung einer PPP im Museumsbereich begleiten, angerissen werden. Kommentatoren, die sich negativ oder zurückhaltend über eine PPP äußern, sehen ihre größte Gefahr in der inhaltlichen Gewichtsverschiebung, die die Einführung rein ökonomischen Denkens in den Museumsbetrieb mit sich brächte. Die Anforderung des privaten Partners, betriebswirtschaftliche Aspekte stärker als die klassischen Funktionen des Museums - bewahren, forschen, vermitteln - zu berücksichtigen, könnte die Institution von ihrem genuinen Auftrag ablenken.⁶³ Ein Kontrollverlust des Ausstellungsprogramms oder eine Ausrichtung von Letzterem nur nach wirtschaftlichen Kriterien wäre der schlechtdenkbare, aber nicht der unrealistischste Ausgangspunkt einer PPP.⁶⁴ Weiterhin könnte die Abhängigkeit der öffentlichen von der privaten Hand ebenso zum Verhängnis von Ersterem werden, wenn der private Partner in finanzielle Schwierigkeiten geraten und damit seinen Teilhaber des öffentlichen Sektors zur Einschreitung zwingen würde.⁶⁵ Auch der Nutzer könnte einen Teil der demokratischen Kontrolle bei einer PPP verlieren. Wird die Entscheidungsstruktur innerhalb der Kooperation komplexer, könnten die allgemeine Museumspolitik sowie weitere innere Abläufe an Transparenz einbüßen und sich einer Prüfung durch die Zivilgesellschaft entziehen.⁶⁶

Ein anderer, oft erhobener Einspruch gegen die PPP ist ihr projektbezogener Charakter. Die Zusammenarbeit wird auf einige Jahre festgelegt und erlaubt

⁶³ Vgl. Articus: „Stellungnahme...“, S. 5.

⁶⁴ Vgl. Tobelem, Jean-Michel: *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris 2005, S. 63 ff.

⁶⁵ Vgl. Bretz, Alexander: „Stellungnahme zur PPP im Kulturbereich“. In: Deutscher Bundestag 2004 ohne Seitenangabe.

⁶⁶ Vgl. Articus: „Stellungnahme...“, S. 5.

keine sichere Langzeitplanung für den Museumsbetrieb. Gerade die Betreuung und Weiterentwicklung einer homogenen und traditionsreichen Sammlung, eine Aufgabe, die besonders viel Vorausschau verlangt, könnten durch die Labilität einer schwankenden Finanzabsicherung erschwert werden. In dieser Hinsicht erscheint besonders in Düsseldorf der Rückgriff auf eine befristete private Hilfe nicht als die ideale, jedoch als die bestmögliche Lösung, um ein Überleben der Institution zu sichern.⁶⁷

Ein weiteres Risiko dieser Kooperationsart läge in der Qualifikation des privaten Partners. Wie Friedrich Loock bemerkt, besteht die Besonderheit einer „Kultur-PPP“ im Vergleich zu andersartigen PPPs in der Fremdheit der Partner. Während sich in herkömmlichen Kooperationen „passende“ Unternehmen und öffentliche Behörde zusammenschließen, werden Kultureinrichtungen meistens von Betrieben aus kulturfremden Sektoren unterstützt, so dass der erwartete Kompetenztransfer (außer im Verwaltungsbereich) fraglich ist.⁶⁸

All diese Befürchtungen sind allerdings theoretischer Natur. Um eine Bewertung einer PPP zu wagen, muss die präzise Vertragsform zwischen privatem und öffentlichem Partner, die von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein kann, untersucht werden. Dies soll im dritten Kapitel erfolgen.

2.2 PPP im Kulturbereich als kommunale Strategie

Die unmittelbaren Beweggründe einer Zusammenarbeit zwischen privater und öffentlicher Hand sind für Letztere nahe liegende finanzielle Vorteile. Nach einer Untersuchung des Bundesministeriums für Industrie ermöglichen PPP-Projekte in der industriellen Branche Einsparungen in Höhe von 10 bis 20%.⁶⁹ Weil es sich um einen neuen Typus der Kooperation handelt und vor allem weil erzielte Einsparungen alle anderen Möglichkeiten des Rückzugs der öffentlichen Hand (Stellenabbau, andere Entflechtungsformen oder Förderungssenkungen) einbeziehen, ist es noch zu früh, um die präzisen Auswirkungen der wenigen deutschen PPPs im Museumsbereich auszuwerten.⁷⁰ Dass sich die öffentlichen Ausgaben für Kultur nach Abschluss eines PPP-Vertrages mittelfristig verringern, ist aber gewiss.

⁶⁷ H. Grosse-Brockhoff hat sich in diesem Sinn in einem Interview mit dem Verfasser geäußert.

⁶⁸ Vgl. Loock, Friedrich: „Zur Vorbereitung der öffentlichen Anhörung ÖPP/PPP“. In: Deutscher Bundestag 2004 ohne Seitenangabe.

⁶⁹ Vgl. Kiel: „Stellungnahme...“, S. 13.

⁷⁰ So konnte keiner der Teilnehmer der vom Bundestag initiierten öffentlichen Anhörung zum Thema „PPP im Kulturbereich“ exakte Angaben zur Wirkung von PPP geben.

Das Outsourcing - die „Entlastung von Aufgaben, die Private kostengünstiger und schneller erledigen“ -,⁷¹ eine Maßnahme, die lange Zeit negativ konnotiert war und nun die neue Tugend des *New Public Management* geworden ist, bildet das bevorzugte Mittel, öffentliche Gelder zu sparen. Gerade im Museumsbereich werden leicht vermittelbare Aufgaben wie Pflege- und Wachdienst an private Unternehmen übertragen. Da diese nicht an öffentliche Tarifbestimmungen gebunden sind, werden seitens der Kommune oder des Landes bedeutende Einsparungen erreicht. Dieses primäre Instrument der Entflechtung kann sich aber auch auf anspruchsvollere Tätigkeiten wie die Verwaltung, die Öffentlichkeitsarbeit oder gar das Ausstellungsmanagement ausweiten.

Die rhetorische Gewandtheit mancher Kulturpolitiker erlaubt es, aus der PPP mehr als ein bloßes Mittel zur Schadensbegrenzung zu machen, die nur eintreten soll, wenn keine bessere Lösung vorhanden ist. So betont Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff, dass „alle Düsseldorfer PPPs im Kulturbereich nicht auf Einsparungsmöglichkeiten für die öffentliche Hand, sondern auf Wachstum mithilfe privater Mittel ausgerichtet sind“.⁷² In der Tat wird erhofft, dass das Eintreten eines privaten Unternehmens in eine PPP eine Anziehungskraft auf andere, zögernde Unternehmen ausübt. Diese Schaffung von Anreizen - sog. „matching funds“ - soll eine Dynamik des Engagements schaffen und zu einer langfristigen Finanzsicherung verhelfen.⁷³

Allerdings muss diese Entlastung nicht ausschließlich von privaten Unternehmen geleistet werden. Jenseits der Bindungen zwischen Wirtschaft und öffentlicher Behörde, erlaubt die PPP eine neue Einbeziehung der zivilen Gesellschaft innerhalb des Museumsbetriebs. Die meist verwendete juristische Form der PPP ist die Stiftung, die ein ehrenamtliches Engagement im Betrieb zulässt, so dass Privatpersonen einige Verantwortungen im Museum übernehmen können, beispielsweise in Form von Besucherberatung oder leichten Verwaltungsaufgaben.⁷⁴ Diesem entspricht das Prinzip einer demokratischen Teilnahme an öffentlichen Prozessen, das eine exklusive Gestaltung des Kulturlebens durch die öffentliche Hand ablehnt. In diesem

⁷¹ Kiel : „Stellungnahme...“, S. 5 f.

⁷² Grosse-Brockhoff: "Beantwortung des Fragenkatalogs an die Experten der öffentlichen Anhörung zum Thema ‚PPP im Kulturbereich‘", S. 4/11. In: Deutscher Bundestag 2004, ohne Seitenangabe.

⁷³ Vgl. Neumann : „Stellungnahme...“, S. 5/11.

⁷⁴ Vgl. Tobelem 2005, S. 138-145.

partizipatorischen Modell ist die Kultur als „eine Werkstatt für eine neue Zivilgesellschaft“ konzipiert, die aus passiven Dienstleistungsabnehmern mündige Bürger macht.⁷⁵ Unter dem Aspekt der Bürgerbeteiligung kann die PPP wie eine demokratische Erziehungsmaßnahme verstanden werden, ein Instrument, das aus dem traditionellen „Subordinationsverhältnis“ zwischen Staat und Zivilbevölkerung eine neue „gleichwertige Partnerschaft“ erzeugt.⁷⁶ Die PPP ist also nicht nur ein Ausdruck der prinzipiellen Neudefinierung der öffentlichen Hand hinsichtlich ihrer Aufgaben und ihres Verhältnisses zum Bürger, sondern sie ist auch ein Mittel, diese Veränderungen aktiv in der Gesellschaft einzuleiten. Die PPP ist sowohl eine punktuelle Lösung zur Krise des öffentlichen Haushaltes als auch das unmittelbarste Vermittlungsmedium, diese Lösung zu kommunizieren und damit tiefgreifende Reformen zu erzielen. So werden einerseits konkrete, messbare Ergebnisse im Museumsbereich erreicht, andererseits Mentalitäts- und Einstellungsveränderungen in Gang gesetzt: „Für die Zivilgesellschaft ist das Bewusstsein der Öffentlichkeit wichtig, dass das Vorhalten eines kulturellen Angebots nicht ausschließlich eine Aufgabe des Staates ist. Es erscheint sehr gut vorstellbar, dass durch die stärkere Einbindung privater Partner in die Erbringung kultureller Leistungen dieses Bewusstsein gefördert wird.“⁷⁷

Auch im Sinne eines Wandels ihrer Selbstwahrnehmung ist der Austausch immaterieller Ressourcen für die öffentliche Hand ein wichtiger Anlass, eine PPP zu gründen. Die „Erschließung eines Wissens- und Erfahrungsschatzes aus der privaten Wirtschaft für die Planung, Finanzierung und Errichtung von Kultureinrichtungen“ - das Phänomen wird im Wirtschaftsjargon als „Secondment“ oder „Know-how-Transfer“ bezeichnet -, ist bei den Kommunen ein begehrter Wert geworden.⁷⁸ Zu diesen immateriellen Ressourcen gehören beispielsweise die Rechts- oder Steuerberatung sowie die Dienstleistung spezialisierter Arbeitskräfte. Intention des Secondments ist es also, das Innovations- und Managementpotential sowie die Anwendung moderner Betriebsführungsmethoden auf den öffentlichen Sektor zu transferieren. Ein sekundäres Ziel ist es aber, durch die Übernahme von privatwirtschaftlichen

⁷⁵ Vgl. Articus: „Stellungnahme...“: S. 4 f.

⁷⁶ Vgl. Positionspapier des BDI zur PPP, S. 1/17. In: Deutscher Bundestag 2004.

⁷⁷ Neumann: „Stellungnahme...“, S. 4/11.

⁷⁸ Vgl. Articus: „Stellungnahme...“, S. 8 sowie Rundshagen, Helmut: „Sponsoring“. In: Litzel / Look / Brackert 2003, S. 63.

Paradigmen einen grundsätzlichen Mentalitätswechsel im öffentlichen Kulturbetrieb zu provozieren, um mehr Effizienz zu erreichen.

Damit wird allerdings dem privaten Partner eine grundsätzliche Kompetenz in allen Arbeitsfeldern und der öffentlichen Hand Inkompetenz in administrativen Handlungsweisen unterstellt.⁷⁹ Gravierender als diese verallgemeinernde und polarisierende Behauptung ist das Missverständnis, das sie mit sich bringt: Soll eine Kultureinrichtung von einer privatwirtschaftlichen Organisation lernen, kann der Eindruck entstehen, dass beide Institutionen von einer ähnlichen Logik getrieben werden und ähnliche Zielvorgaben besitzen. Die Frage, ob die öffentliche Hand in der Tat wirtschaftliche Interessen im Betreiben einer kulturellen Institution in den Vordergrund stellt und in diesem Sinne ihre Methoden von profitorientierten Firmen übernehmen soll und ob sich die in der freien Wirtschaft gültigen Kriterien unmittelbar auf den Kulturbereich übertragen lassen, wird sich im dritten Teil dieser Arbeit stellen.

2.3 PPP im Kulturbereich als Unternehmensstrategie

Zwar mögen für das Privatunternehmen, das sich auf eine Kooperation mit der öffentlichen Hand eingelassen hat, bei seiner Entscheidung ökonomische Gründe eine Rolle spielen, es ist allerdings zu bemerken, dass eine PPP im Kulturbereich weniger Anreiz als klassische PPP (Infrastruktur- oder Hochbau) bietet, wo der Betrieb (Mautgebühren, Vermietung etc.) eine Aussicht auf differenzierte Gewinne verspricht. Die Einnahmen einer Kulturinstitution sind in den meisten Fällen zu gering, um für eine Investition attraktiv zu erscheinen. Die Motive einer Zusammenarbeit sind also anderswo zu suchen.

Eines dieser Motive liegt offensichtlich in der grundsätzlichen Natur der PPP. Diese geregelte Kooperation ermöglicht einen relativ freien Austausch zwischen zwei fremden Organisationen und öffnet damit die traditionellen Schranken zwischen privatwirtschaftlichem und öffentlichem Bereich. Schließt es sich einer PPP an, hat das Unternehmen gute Aussichten auf einen privilegierten Zugang zu den Behörden - vor allem, und dies noch vor der Konkurrenz, auf einen

⁷⁹ Dies ist besonders spürbar in allen Beiträgen von: Späth, Lothar / Michels, Günter / Schily, Konrad: *Das PPP-Prinzip. Die Privatwirtschaft als Sponsor öffentlicher Interessen*, München 1998. Eine manichäische Zusammenfassung der Tugenden der privatwirtschaftlichen Handlungen vs. die Laster der administrativen Handlungen findet sich auf S. 83.

exklusiven Zugang zu Informationen.⁸⁰ Die Organisation wird auf eine neue Art in die lokale Politik einbezogen und kann durch die PPP komplexe Beziehungsnetze weben, die sich auch für externe Geschäfte einspannen lassen. Von seinen Befürwortern als eine „Rückgewinnung von direktem politischen Einfluss“ bezeichnet,⁸¹ kann in dieser Hinsicht die PPP entweder als der idealste Ausdruck einer demokratischen Machtverteilung und Herrschaftskontrolle in der Polis oder als die neueste Form des Lobbyismus bezeichnet werden.⁸²

Geht man ein Stück weiter in dieser Umverteilung der politischen Zuständigkeiten, erreicht man eine gänzlich neue Definition der Rolle des Staates, die den Vorstellungen der freien Privatwirtschaft entspricht.⁸³ „PPP ist ausschließlich ein Instrument zur Festigung demokratischer Strukturen (...) Dem legitimen und von allen unterstützten Wunsch des Staates, Lasten abzuwerfen, muss demnach die Bereitschaft gegenüberstehen, Verantwortung abzugeben. Es geht also um ein grundlegendes Re-Engineering durch die freie Wirtschaft.“⁸⁴ Hiermit wären wir allerdings auf dem Feld der spekulativen politischen Theorie angelangt: Eine „Public-Privat-Partnershipisierung“ der Gesellschaft hätte nicht unbedingt zwangsläufig eine Übernahme aller sozialer Verpflichtungen durchs Private zur Folge.

Ein anderer, weniger theoretischer Vorzug des Ansatzes einer PPP, der eine direkte Verbindung zum Vorausgegangenen unterhält, betrifft die Einbettung der Organisation in ihr kulturelles Umfeld. Kommt das Projekt, das das Objekt der PPP darstellt, dem Gemeinwohl zugute, wird die Anerkennung des privaten Partners in der Gunst der Gemeinschaft steigen. Der ideelle Unternehmenswert, der aus dessen Ruf und Akzeptanz besteht (sog. „Goodwill“), profitiert unmittelbar von diesem Engagement (sog. „Corporate Citizenship“), und das allgemeine Profil der Organisation wird dadurch gestärkt. Vielmehr als diese

⁸⁰ Vgl. Duda 2002, S. 31.

⁸¹ Späth, Lothar / Michels, Günter / Schily, Konrad: „Der Bürger erlebt sein Bottom up“. In: Späth / Michels / Schily 1998, S. 17.

⁸² Konrad Schily will jedoch in der PPP einen Unterschied zum Lobbyismus sehen, wo ausschließlich Politik und Wirtschaft zusammen kamen: „Abstrakt betrachtet, kommunizieren im Rahmen der Public Privat Partnership die Politik, die Bürger und die Wirtschaft miteinander. Die Kommunikation ist trilateral - eine entscheidende Neuerung.“ In: Schily, Konrad: „Vom entmündigten zum be-mündigten Bürger“. In: Späth / Michels / Schily 1998, S.45 f. Die Einbeziehung des Bürgers in diesem Dialog scheint dem Verfasser dieser Arbeit allerdings eher theoretisch als realistisch.

⁸³ Vgl. dazu das Positionspapier des BDI zur PPP. In: Deutscher Bundestag 2004, insb. S. 3/17: „Entsprechend der angestrebten weitgehenden Entflechtung von staatlichen und privaten Aufgaben ist daher der Rückzug der öffentlichen Hand aus allen Bereichen zu fordern, in denen Kontroll- und Einwirkungsmöglichkeiten nicht unbedingt wahrgenommen werden müssen und neben der reinen Leistungserbringung auch die Verantwortung hierfür abgeben werden kann.“

⁸⁴ Späth, L. / Michels, G. / Schily, K.: „Der Bürger...“, S. 20.

direkten Kommunikationseffekte sind indes die langfristigen Wirkungen der „Corporate Social Responsibility“ relevant. Unternehmen haben ein großes Interesse an der dauerhaften Attraktivität ihres Standortes und investieren buchstäblich in ihre gesellschaftliche Umwelt, um daraus „soziales Kapital“ zu schöpfen.⁸⁵ „Unternehmerisches Handeln braucht ein sozial stabiles Umfeld.“⁸⁶ Die Übernahme soziokultureller Verpflichtungen, auch in Form einer PPP, ist also eine Art Selbsterhaltungsmaßnahme, die das Bestehen der Organisation langfristig sichert.

Indem sie sich in einem begrenzten Bereich engagiert und ihr Engagement bewusst als Kommunikationsplattform verwendet, tritt zudem die Organisation an eine Zielgruppe heran, die sie mit klassischen Kommunikationsmitteln hätte verfehlen können. Dies sei besonders der Fall bei der Kunstförderung, wo ein ausgebildetes und gut verdienendes Zielpublikum direkt angesprochen werden kann: „Konsumenten, die herkömmlicher Werbung ambivalent gegenüberstehen, lassen sich durch Kulturaktivitäten der werbenden Wirtschaft erreichen.“⁸⁷ Ruth Emundts spricht in diesem Zusammenhang von einer „differenzierten Zielgruppenansprache“.⁸⁸

Ein anderer, wenngleich selten auftretender Vorzug der PPP für ein Unternehmen wären die bereits erwähnten „immateriellen Ressourcen“, die vom öffentlichen zum privaten Partner fließen. Wenn die öffentliche Hand besonders vom Wissen und von der Erfahrung der privaten Organisation profitieren soll, ist ein Gegenzug nicht undenkbar. Der Transfer von kunstimmanenten Werten auf einen privatwirtschaftlichen Betrieb soll genauer im nächsten Kapitel untersucht werden; er konzentriert sich vor allem auf das schlecht greifbare Phänomen der „Kreativität“, die anscheinend ein gebräuchliches Gut im Kunstbetrieb und eine gepriesene Rarität in der Privatwirtschaft ist.⁸⁹

Privilegierter Kontakt zu den Behörden, Imageverbesserung und Kommunikationsoptimierung: Die eben dargestellten Beweggründe, die ein

⁸⁵ Cf. Habisch, André: „Bürgerengagement im Gemeinde des 21. Jahrhunderts“, in: Litzel / Looock / Brackert 2003.

⁸⁶ Michels, Günter: „Private Public Partnership im sozialen Bereich - Überlegungen aus Sicht der Industrie“. In: Späth / Michels / Schily 1998, S. 73.

⁸⁷ Zimmermann, Rainer / von Schmeling, Alexandra: „Kultursponsoring der Großunternehmen“. In: Späth / Michels / Schily 1998, S. 111.

⁸⁸ Emundts 2003, S. 127 f.

⁸⁹ H. Grosse-Brockhoff ist beispielsweise davon überzeugt, dass die „Kommunikationswirtschaft“ (darunter sind die Medien- und Werbebranche zu verstehen) auf die Kreativität und „Innovationskraft“ der Kultur angewiesen sei, denn Kulturschaffende seien „Lieferanten von Vorlagen, Produktionen und künstlerischem Nachwuchs“. In: Grosse-Brockhoff 1995, S. 20 f.

Unternehmen dazu bringen sollen, projektweise mit der öffentlichen Hand zu kooperieren, lassen sich ebenso auf eine Kultur-PPP wie auf irgendeine andere PPP anwenden. Versucht man aber die genuinen Motivationen der Gründung einer PPP im Kunstbereich hervorzuheben, muss zunächst gefragt werden, welche prinzipiellen Erwartungen eine privatwirtschaftliche Organisation an die Kunst stellt. An dieser Stelle soll nun erörtert werden, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt, wenn es beispielsweise ein Kunstprogramm hervorruft oder eine eigene Kunstsammlung konstituiert.

So viel darf hier vorweggenommen werden: Das erste dieser Ziele ist nach außen gerichtet und betrifft das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Das zweite ist nach innen gerichtet und betrifft die Arbeitsqualität und die Stimmung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Im ersten Fall bemüht sich das Unternehmen, seine Identität zu kommunizieren und unvergleichbar zu machen; im zweiten Fall versucht es, günstige Grundbedingungen für die Bildung dieser Identität zu etablieren. Mit Hilfe der Kunst.

3. Funktionen der Kunst im Unternehmen

Bevor der strategische Umgang einer Organisation mit Kunst erörtert wird, sollen hier zunächst einige notwendige Begriffsklärungen folgen.

3.1 Unternehmensidentität und Unternehmenskultur

In einer postkapitalistischen Gesellschaft, in der die internationale Konkurrenz und ein globalisierter Wettbewerb zu einer zunehmenden Marktsättigung und einem Überangebot an Produkten und Informationen führt, wird ein Unternehmen nicht nur durch seine Leistungen wahrgenommen, sondern vor allem durch an diese Leistungen geknüpfte abstrakte Eigenschaften, die mehr oder minder bewusst von den Konsumenten rezipiert und mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Überfordert mit der Komplexität und Vielfältigkeit der Angebote, suchen die Konsumenten „intuitiv nach Ersatzkriterien, an denen sie sich orientieren und mit denen sie sich identifizieren können. Die Wahrnehmung dieser Orientierungsfelder oder

Identifikationsmuster entscheiden über die Zufriedenheit der Dienstleistung“.⁹⁰ Wenn es sich behaupten will, muss also ein Unternehmen als starke Marke wahrgenommen werden, das heißt, es muss ein *Image* besitzen, eine „Persönlichkeit“, eine zu vermittelnde Identität.⁹¹

Die mittlerweile klassische Definition der Unternehmensidentität (oder „Corporate Identity“) stammt von Klaus Birkigt: „*Corporate Identity* ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen auf Basis eines definierten (Soll-)Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und nach außen zur Darstellung zu bringen.“⁹² In der Unternehmensidentität wird zwischen Kernwerten (oder *corporal identity*) und Stilwerten (oder *cultural identity*) unterschieden. Die Kernwerte beschreiben die Leistungen der Organisation auf einer rationalen Basis, während die Stilwerte assoziativer Art sind und eine emotional-intuitive Wahrnehmung ansprechen.⁹³ Die Identität einer Organisation ist in ihrer produzierten Leistung, in ihrem Gebäude, in ihrem Kommunikationsmaterial und in den alltäglichen Handlungsweisen ihrer Mitarbeiter sichtbar. Sie drückt das Selbstverständnis des Unternehmens aus und schafft so ein ganzheitliches Firmenbild.⁹⁴

Gerade traditionsarme, vielfach fusionierte Konzerne, die abstrakte Dienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung) oder ungreifbare Produkte (z.B. Energie) anbieten, leiden an einer chronischen Profillosigkeit. Der Konsument kann sich nicht mit ihnen identifizieren und wird gegenüber diesen „Unternehmen ohne Eigenschaften“ eher eine markante Marke bevorzugen. Das Kommunizieren einer starken Unternehmensidentität soll helfen, beim Leistungsabnehmer einen Erkennungseffekt und beim Mitarbeiter eine persönliche Verbundenheit zu produzieren.

Die Unternehmensidentität wird in einem ständigen Rückkoppelungsprozess von der *Unternehmenskultur* gebildet. Letzterer Begriff umfasst, nach der

⁹⁰ Herger, Nikodemus: „Die Kunstförderung in der Wertkette von Dienstleistungsunternehmen“. In: Gramaccini, Norberto / Krethlow, Michael (Hrsg.): *Nützt die Kulturförderung den Förderern? Aspekte des Kunst- und Kultursponsorings*, Frauenfeld, Stuttgart, Wien 1999, S. 30 f.

⁹¹ Vgl. Olins, Wally: *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*, Frankfurt/Main, New York, 1990, S. 9.

⁹² Birkigt, Klaus: *Corporate Identity: Grundlagen, Funktion, Fallbeispiele*, Landsberg/Lech 1980, S. 18.

⁹³ Gramaccini, Norberto: „Der Beitrag des Kultursponsorings zur Markenkommunikation“. In: Gramaccini / Krethlow 1999, S. 39 f.

⁹⁴ Vgl. Olins 1990, S. 7.

Definition von Wolfgang Pfister, „die Gesamtheit des im Unternehmen kultivierten, durch Sprache und Symbole tradierten Wissens, der Fähigkeiten, Werte und Verhaltensnormen, welche zur Erfolgssicherung nach außen (Kundeninteresse) und der Integration nach innen (Mitarbeiterinteresse) entwickelt wurden“.⁹⁵ Eine starke Unternehmenskultur wirkt innerhalb des Unternehmens koordinations-, motivations- und integrationsfördernd: Durch sie betrifft „ein gemeinsamer unternehmenskultureller Grundkonsens (...) die Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen und entlastet sie von grundsätzlichen Problemen der Handlungsorientierung und leistet einen erheblichen Beitrag zur Beseitigung potenzieller Organisations-, Führungs- und Kontrollprobleme“.⁹⁶ Die Unternehmenskultur schafft ein „Wir-Bewusstsein“ und lässt partikuläre Interessen hinter den übergeordneten Zielen der Organisation verschwinden. Weiterhin sorgt sie für „höheres *Commitment*,⁹⁷ größere Anstrengung und Loyalität, weniger Wechsel, schnelleres Durchsetzen von Plänen, Projekten und Programmen, effektivere Problemlösungen auf allen organisationalen Ebenen sowie höhere Beweglichkeit“.⁹⁸ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in einer Wettbewerbssituation und bei ähnlicher Ausgangslage die Organisation mit der ausgeprägten Unternehmenskultur sich eher durchsetzt, da sie ihre Leistung, ihre Ziele und ihre Identität besser vermitteln kann.

3.2 Imagetransfer

Die Identitätsbildung einer Organisation wird nicht nur aus unternehmensimmanenten Werten geschaffen, sondern erfolgt ebenso durch Identitätsaneignung. Die Kulturförderung sowie die medienwirksame Förderung von Projekten im Sport-, Sozial- oder Umweltbereich sind Kommunikationsmaßnahmen, die „andere kulturelle Subsysteme“ integrieren und zur Identifizierbarkeit der Organisation verhelfen sollen.⁹⁹ Diese Integration wird als *Imagetransfer* bezeichnet, ein Begriff, der den „angestrebten Übertragungseffekt

⁹⁵ Pfister, Dieter: „Möglichkeiten der Visualisierung von Unternehmenskultur - Zur Bedeutung von Kunst, Raum- und Produktgestaltung sowie Organisation und Kommunikation für die Unternehmenskultur“. In: Lux, Peter G.C. (Hrsg.): *Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration*, Basel 1989, S. 12.

⁹⁶ Emundts 2003, S. 94.

⁹⁷ Mit diesem Anglizismus ist die Bindung des Mitarbeiters an sein Unternehmen gemeint.

⁹⁸ Emundts 2003, S. 98.

⁹⁹ Ebd., S. 121.

des positiven Images einer Person oder einer Sache auf das zu bewerbende Produkt“ bedeutet.¹⁰⁰

Schon Pierre Bourdieu hat dieses Phänomen untersucht - allerdings auf dem gesellschaftlichen und nicht auf dem betriebswirtschaftlichen Feld - und festgestellt, dass die Aneignung kulturellen Kapitals ein wichtiger Faktor im andauernden zwischenmenschlichen Konkurrenzkampf um Auszeichnung und soziale Überlegenheit bedeutet.¹⁰¹ Übertragen auf die mikroökonomische Ebene, akzentuiert das Engagement im Kunstbereich die Kernwerte einer Organisation: So kann die visuelle Präsenz eines Unternehmens (auf Plakaten, Einladungskarten oder besser „fest eingemeißelt“ in die Mauern der Kunstinstitution) beweisen, dass „es nicht profitorientiert handelt, sondern von einer Ethik getragen und folglich gewillt ist, einen Teil seines Gewinns in immaterielle Ziele zu investieren“.¹⁰²

Allerdings darf sich eine Organisation von einem solchen Transfer nur dann Erfolg erhoffen, wenn sie sich langfristig engagiert¹⁰³ und wenn eine Affinität zwischen der Kultureinrichtung und dem privaten Partner besteht. Bei der Kunstförderung, wird im besten Fall versucht, eine Form von Kunst zu unterstützen, die eine Verwandtschaft zur Unternehmensidentität oder -kultur unterhält. Dies ist besonders deutlich bei dem hier bereits erwähnten Beispiel von der Lufthansa, die in den 60er Jahren, als technisch-orientiertes und zukunftsgerichtetes Unternehmen, sich für die Zero-Bewegung einsetzt. Dies ist auch der Fall bei dem Unternehmen Sony, welches zahlreiche Multimedia- oder Videoausstellungen ermöglicht und damit seine Rolle als Vorreiter in diesen Bereichen bekräftigen will.¹⁰⁴ Die deutschen Stadtsparkassen, die eine stärkere Lokaleinbettung als andere Bankunternehmen pflegen, privilegieren ihrerseits Künstler aus ihren jeweiligen Standorten. „Das Schema, das verfolgt wird, ist relativ einfach: Gleiches passt zu Gleichem.“¹⁰⁵

¹⁰⁰ Definition aus: www.marketing-lexikon-online.de, abgefragt im November 2005.

¹⁰¹ Zum Begriff des kulturellen Kapitals und wie die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Schichten damit umgehen, vgl. Bourdieu, Pierre: *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris 1979, insb. S. 21-33, 271-287 und 301-321.

¹⁰² Gramaccini: „Der Beitrag des Kultursponsoring...“, S. 42 f.

¹⁰³ Vgl. Emundts, 2003, S. 237.

¹⁰⁴ Vgl. Grosz, Andreas / Huskamp, Helga: „Das Sony Kulturprogramm. Kulturförderung als Instrument der Unternehmenskommunikation“. In: Grosz, Andreas / Delhaes, Daniel (Hrsg.): *Die Kultur Ag. Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur*, München, Wien 1999. S. 197-202

¹⁰⁵ Gramaccini: „Der Beitrag des Kultursponsoring...“, S. 42.

Um nun die wesentlichen Begriffe, mit denen hier weiter operiert werden soll, zu klären, soll gefragt werden, was Kunstwerke zur Unternehmensidentität und -kultur beitragen können.

3.3 Funktionen der Kunst im Unternehmen

Die im Kapitel 2.3 erläuterten positiven Auswirkungen der PPP auf eine Organisation (wie z.B. die differenzierte Zielgruppenansprache oder die Stärkung des Imageprofils) lassen sich unter diesem Kapitel, das die Funktion von Kunstwerken im Unternehmen lediglich anschneiden kann, subsumieren und werden nicht wiederholt. Die folgende Typisierung übernimmt die wichtigsten Prinzipien der Ausführung von Ruth Emundts¹⁰⁶ sowie von G. Silberer, B. Köppler und J. Marquardt,¹⁰⁷ sie sollen hier nur thesenweise formuliert und nicht auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

3.3.1 Die hedonistische und entlastende Funktion

Die konventionellste und trivialste Bestimmung der Kunst im unternehmerischen Bereich ist eine dekorative. Ob spanische Fächer, Schnittblumen oder eingerahmte Kunstreproduktionen: Nicht-funktionelle Gegenstände werden immer in eine Büroeinrichtung integriert, wenn sie zur Verschönerung und Individualisierung des Arbeitsplatzes dienen.

Allein mit dem Respekt einer Konvention lässt sich jedoch die Anwesenheit von Kunstwerken nicht erklären. In der Tat, jenseits dieser Bestimmung als Raumfüller besitzt Kunst eine entlastende und hedonistische Funktion. Beim Betrachten eines Kunstwerkes werden möglicherweise Emotionen freigesetzt und intellektuelle oder sinnliche Erlebnisse kreiert, die die beruflichen Tätigkeiten bereichern und den Betrachter eine Zeit lang in andere Sphären versetzen.¹⁰⁸ Der durch Kunst erzeugte Genuss soll ein Gleichgewicht zu den rationalen Vorgängen eines Arbeitsalltags schaffen und damit die gesamte Arbeitsatmosphäre verbessern. So präsentiert Wolfgang Ullrich in seiner Studie zur repräsentativen Funktion der Kunst in den Vorstandsetagen großer Unternehmen oder politischer Parteien¹⁰⁹ einen Verteidigungsminister, der „sein

¹⁰⁶ Vgl. Emundts 2003, S. 163-176.

¹⁰⁷ Silberer / Köppler / Marquardt 2000.

¹⁰⁸ Vgl. ebd., S.28.

¹⁰⁹ Ullrich, Wolfgang: *Mit dem Rücken zur Kunst. Die neuen Statussymbole der Macht*, Berlin 2001, S. 75 ff und Emundts 2003, S. 168 ff.

liebstes Stück“, ein „Kunstwerk in Blau“, den Lesern der Bild-Zeitung vorstellt und dazu erklärt, dass ihn das Bild „aus [seiner] Aktenwelt für einen kurzen Moment in die Welt der Farben und Formen holt. Es beruhigt unendlich“. ¹¹⁰

So wie ein Dimmer die Lichtstimmung abschwächt oder intensiviert, reguliert Kunst die Atmosphäre am Arbeitsplatz und wird zu einem transzendentalen Zerstäuber, der diverse Zustände (Inspiration, Entspannung etc.) im Raum verbreitet. Und wie Pflanzen für die Luftregenerierung sorgen, sorgt Kunst für mentale Erholung und besitzt einen hygienischen und heilenden Einfluss: Sie reinigt die Seele und wirkt wie Balsam. ¹¹¹

3.3.2 Die Kommunikations- und Wahrnehmungsfunktion

Ein Kunstwerk verkörpert meist eine bestimmte Weltanschauung und vertritt die persönliche Haltung des Künstlers. Es vermittelt Erkenntnis zu einem Objekt oder einer Situation und ist in dieser Hinsicht auch ein kommunikatives Medium, das Informationen oder Werte mit außersprachlichen Mitteln transportiert. ¹¹² Der Rezipient wird womöglich den Inhalt dieser Botschaften wahrnehmen und bewerten und damit eine reflexive Haltung entwickeln, die dem Unternehmen prinzipiell zugute kommt. So soll Kunst Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation aktivieren und für einen freieren Ideenfluss sorgen: „Diskussionen über künstlerische Botschaften können zu Reflexionen über Standpunkte und Erfahrungen führen, die nicht aus Arbeitsrichtlinien und Führungsgrundsätzen zu lernen sind, aber dennoch Entscheidungen am Arbeitsplatz mitbestimmen.“ ¹¹³ Allerdings, wie Ruth Emundts zutreffend formuliert, handelt es sich in diesem Umgang mit Kunst „primär und vorrangig um Kommunikation mit Kunst (Kunst als Kommunikation) und erst sekundär um Kommunikation über Kunst“. ¹¹⁴

Neben dieser Kommunikationsfunktion von Kunst kommt noch eine Wahrnehmungsfunktion hinzu, die eine Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit des Mitarbeiters postuliert. Der häufige Kontakt zur Kunst soll die Sinne des Rezipienten sensibilisieren und ihm helfen, ein Objekt oder seine Umwelt bewusster und vor allem schärfer wahrzunehmen. Die Berührung mit

¹¹⁰ Ullrich 2001, S. 76.

¹¹¹ Vgl. ebd., S. 75.

¹¹² Emundts 2003, S. 165 und Silberer / Köpler / Marquardt 2000, S. 27-29.

¹¹³ Lux, Peter G.C.: „Kulturförderung als unternehmerisches Handeln? Möglichkeiten der Förderung der bildenden Kunst durch Unternehmen“. In: Lux 1989, S. 20.

¹¹⁴ Emundts 2003, S. 236.

komplexen visuellen Objekten wie Kunstwerken wird als Wahrnehmungsschule verstanden, in der perzeptorische Reflexe geübt werden. Indem er künstlerische Formen und Motive auswählt, entschlüsselt, kategorisiert und bewertet, soll der Rezipient eine Erfahrung im Umgang mit Bildern erlangen, eine Qualifikation, die gerade in einer stark visuell geprägten Gesellschaft von Belang ist.¹¹⁵

Die in der Kunstrezeption erwartete grundsätzliche Offenheit des Betrachters soll ebenso positive psychische Veränderungen zur Folge haben. Die Auseinandersetzung mit einem unbekanntem, ungewöhnlichen, aber sinnbeladenen Objekt wie einem Kunstwerk soll Routine vorbeugen, den richtigen Umgang mit dem Unerwarteten trainieren und das Subjekt zwingen, sich auf das Fremde, Widersprüchliche und „Verrückte“ einzulassen. Die Irritation wird oft bewusst provoziert, um „Erwartungen und alte Sehgewohnheiten abbauen (und) um sich unvoreingenommen (...) öffnen zu können“.¹¹⁶ Auch da wird versucht, sich durch den Umgang mit Kunst unternehmerische Qualitäten anzueignen, die - dem Anschein nach - nicht in einer klassischen Ausbildung vermittelt werden oder dem Subjekt einfach fehlen. Peter Blau, Sprecher von E.ON, erklärt bei der Konrad-Adenauer-Stiftung: „Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmen nur dann erfolgreich sind, wenn es ihnen gelingt, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, sich Neuem zu öffnen und hierbei auch unkonventionelle, kreative Wege zu gehen. Die inspirierende Kraft der Kunst wird so zu einem Erfolgsfaktor für ein modernes Unternehmen.“¹¹⁷

Von daher werden in immer mehr Organisationen Kunstprojekte im Rahmen der herkömmlichen Weiterbildungsprogramme angeboten, die die sog. „soft skills“ (psycho-soziale Kompetenzen) des Mitarbeiters unterstützen sollen. Es geht darum, die „Informations- und Wissensaufnahme, die Kommunikation, die Neugier, die Kreativität und das Lernen durch Fehler und Experimente zu[zu]lassen oder sogar [zu] fördern“.¹¹⁸ Auch Agenturen wenden sich in den letzten Jahren vermehrt an Unternehmen und bieten ihnen eine neue Art der Kunstvermittlung an. So hat beispielsweise eine Kunstschule ein Programm

¹¹⁵ Vgl. ebd., S. 168-173.

¹¹⁶ Kulak, Artur / Gößl, Sybille / Cosar, Michael: *Kommunikation mit Kunst - Ein Ratgeber für den Einsatz von Kunst in Unternehmen*, Stuttgart 1994, S. 14. Der Vorstand von E.ON hat sich auch in diesem Sinn geäußert: „Kunst ist wichtig, denn sie kann uns neue Horizonte eröffnen, Impulse geben und eine produktive Spannung erzeugen - und damit in den Köpfen neue Energie freisetzen. Genau das passt zu E.ON“. In: Bernotat, Wulf / Krüper, Manfred: „Vorwort“. In: E.ON AG (Hrsg.): *E.ON Art Collection*, Düsseldorf 2003, S. 4.

¹¹⁷ Vgl. www.kas.de/politik_kultur/kommunalpolitik/etreff/buergerkommune/217_webseite.html. Abgefragt im November 2005.

¹¹⁸ Pfister: „Möglichkeiten der Visualisierung...“, S. 120 f.

entwickelt, das sich ausschließlich nach den Räumlichkeiten und thematischen Bedürfnissen einer Organisation richtet und verspricht: „Beim künstlerischen Arbeiten wird Kreativität und Innovation geübt, die Wahrnehmung geschult, Traditionen überwunden, Perspektiven gewechselt, Ideen umgesetzt und Vertrauen in die eigene Persönlichkeit entwickelt. Begeisterung wird geweckt und Freude am aktiven künstlerischen Tun.“¹¹⁹

3.3.3 Die Innovationsfunktion

Wenn Innovation also geübt werden kann, scheint der Umgang mit Kunst ein besonders geeignetes Exerzierfeld. Selbstredend fordert die Kunstpraxis das kreative Potenzial des Individuums heraus; aber auch die Kunstrezeption wird zu einem Katalysator, der die eingeschlummerten schöpferischen Kräfte des Betrachters aktiviert. Weil jeder Akt der Interpretation als ein Akt der Mitgestaltung durch den Rezipienten, der den Sinn und die Bedeutung des Kunstwerkes konstruiert, verstanden wird, soll die Beschäftigung mit Kunst die Kreativität des Einzelnen anspornen.¹²⁰ Sowohl Organisation als auch Mitarbeiter ziehen aus dieser Kreativitätsförderung Profit: „Die Erkenntnis, dass in jedem Mitarbeiter ein Visionär steckt, soll in Zukunft vermehrt genutzt werden. Denn wer die eigene Vision realisieren kann, ist ein zufriedener und deshalb auch besserer Mitarbeiter“, erklärt ein Geschäftsführer, der Kunst in seinem Unternehmen bewusst einsetzt.¹²¹

Nicht nur über Vision soll der perfekte Mitarbeiter verfügen, sondern auch über Verantwortung, Kreativität und Urteilsvermögen. „Die vielfältigen Neuorientierungen und der sogenannte Wertewandel, denen die Unternehmen heute ausgesetzt sind, motivieren die Suche nach einem Mitarbeitertyp, der als Subunternehmer kreativ, entscheidungsfreudig, kundenorientiert, kommunikativ und verkäuferisch (sic) aus den krisenhaften Verstrickungen in Hierarchien und Bürokratien heraushilft.“¹²² Diese Tugenden (oder eben *soft skills*) entsprechen nicht ganz dem Bild des freischaffenden Künstlers, aber Letzterer soll oft als Modell, bestenfalls als Ebenbild des Unternehmers fungieren.¹²³ „Begründet

¹¹⁹ Vgl. www.kunsth.de/de/news-00000062-00000193.html. Abgefragt im November 2005.

¹²⁰ Emundts 2003, S. 174 f

¹²¹ Habegger, Fernand: „Kunst und Kultur bei Habasit“. In: Lux 1989, S. 38.

¹²² Kulak / Gößl / Cosar 1994, S. 13.

¹²³ So sieht Bernhard von Loeffelholz „verwandte Elemente im geistigen Prozess des Unternehmers und des Künstlers. Beide sind berufen, die Dinge zu gestalten. Die Ideen müssen Form gewinnen (...) Die Kreativität, aus der Werte entstehen, äußert sich jedoch im Willen und in der Fähigkeit, etwas zu

wird das in der Tatsache, dass ein Künstler sich seine Ziele selbst setzt und seine Mittel, die er zu Erreichung dieser braucht, selber auswählt. Er orientiert sich an seinen Fähigkeiten und entwickelt sich in der Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen Möglichkeiten weiter (...) Über den Umgang mit Kunst könne man lernen, Selbstbestimmung in Arbeit und Lebensführung und Übereinstimmung von Freiräumen, Zielen und Mitteln zu schaffen (...) Der Umgang mit Künstlern, ihrer Arbeitsweise und ihren Werken bzw. die Kommunikation mit und über Kunst kann Kreativitätspotenziale freisetzen.“¹²⁴

Ruth Emundts sieht einen direkten Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit einer Organisation und ihrer Unternehmenskultur.¹²⁵ Verfügen die Mitarbeiter über genügend Freiheitsspielraum sowie über einen guten Informations- und Wissensfluss, werden ihre Neugier und Experimentierfreude unterstützt und Kritiken und Infragestellung innerhalb des Systems zugelassen - Bedingungen, die vor allem von der Unternehmenskultur ermöglicht werden, soll sich die Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation besonders entfalten können.

3.3.4 Die sinnstiftende Funktion

Da der Mensch nicht ausschließlich wirtschaftlich-rational veranlagt ist, sondern sich bei seinen Entscheidungen (auch als Konsument) nach emotionalen Werten richtet, ist der Beitrag von Kunst in einem Unternehmen relevant. Kunst als Kulturgut besitzt einen „emotionalen Mehrwert“: Es spricht die Gefühle und Wünsche des Rezipienten auf eine viel eindringlichere Art an als herkömmliche Produkte oder Dienstleistungen und ist eher in der Lage, die irrationalen Erwartungen des Individuums nach Bildern, Erzählungen und Mythen zu decken. Positioniert das Unternehmen seine Produkte oder seine Identität in der Kunstsphäre, signalisiert es, dass das Subjekt nicht mehr als bloßer Konsument gesehen wird, der in eine erlebnisarme Angebot/Nachfrage-Beziehung mit einem Objekt eintritt, sondern dass es als komplex konstituierte Individualität wahrgenommen wird, deren geistige Integrität respektiert und sogar gefördert wird.¹²⁶ In dem „kommunikativen Wettkampf“ unterscheidet sich Kunst als

gestalten“. In: von Loeffelholz, Bernhard: „Wechselwirkungen zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung“. In: Grasskamp / Ullrich 1999, S. 205.

¹²⁴ Emundts 2003, S. 175 f.

¹²⁵ Vgl. ebd., S. 233 f.

¹²⁶ Vgl. Lux: „Kulturförderung...“: S. 14.

Kommunikationsmaßnahme stark von den geläufigen Werbemaßnahmen: Sie ist „glaubwürdig und schafft real erlebbare Ereignisse und kann somit der zunehmenden Sinnentleerung der Medienwelt einen wichtigen Gegenpol bieten“. ¹²⁷ Sie bringt die „zur Leerformel verkümmerte Kommunikation zurück in einen Kontext“ und adelt die Organisation, die seine Nähe gefunden hat. ¹²⁸ Wird also die sinnstiftende Funktion der Kunst bewusst kommuniziert, tritt dann eine - ebenso wichtige - Distinktionsfunktion ein.

Auch innerhalb der Organisation kann Kunst eine kompensatorische Funktion spielen und Sinn und Identität stiften, um aus dem rein wirtschaftlichen Unternehmen ein sozial zusammenhängendes System zu machen: „Die Mitarbeiter eines Unternehmens sehen einen verstärkten Sinn in ihrem eigenen und dem organisationalen Handeln, wenn das kulturelle Wertesystem die Basis bildet.“ ¹²⁹ Die Motivation des Einzelnen steigt, und das Unternehmensimage gewinnt an Stabilität und Attraktivität.

Die Diskussion über die Autonomie der Kunst wurde in diesen letzten kurzen Anmerkungen nicht einbezogen; es wurde nicht der Frage nachgegangen, ob es gut oder schlecht sei, dass Kunstwerke aus ihrem Kontext herausgenommen werden und in einem anderen Kontext eine neue Funktion erhalten. Aber es ist anhand der eben erwähnten Paradigmen deutlich geworden, dass ein im unternehmerischen Bereich integriertes Kunstwerk oder -ereignis nicht primär an und für sich wahrgenommen wird, sondern vielmehr als Mittel zum Zweck der Produktions- oder Qualitätssteigerung. Die für genuin gehaltenen Eigenschaften des Kunstwerks werden in eine fremde Sphäre transferiert, um zielgerichtet angewandt zu werden und einen indirekten Profit zu erzeugen.

Dies bedeutet keineswegs, dass das Abstraktum „Kunst“ durch seine Instrumentalisierung im privatwirtschaftlichen Bereich einen Schaden erleidet - die „Kunst“ bleibt unverändert, nur der Kontext ihrer Rezeption verändert sich. Es ist also an einem Umgang des Unternehmens mit Kunstgütern nichts zu bekritteln: Wird dieser Umgang unreflektiert, respektlos und einseitig, dürfte das Kunstengagement schnell als eine „feindliche Übernahme“ enttarnt werden und letztendlich dazu führen, dass die Organisation sich selbst schadet. Da also die

¹²⁷ Emundts 2003, S. 52.

¹²⁸ Herger: „Die Kunstförderung...“, S. 16.

¹²⁹ Emundts 2003, S. 182.

„Kunst“ in seinem Verhältnis zur freien Marktwirtschaft unangreifbar scheint, stellt sich nun die Frage, wie es um den Kunstbetrieb und vor allem um die Kunstinstitutionen bestellt ist.

TEIL 2 DIE PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP ZWISCHEN DER E.ON AG UND DER STADT DÜSSELDORF

Die oben dargestellte historische Entwicklung der öffentlichen und privaten Kunstförderung in Deutschland seit 1949 hat die immer enger gewordene Verflechtung zwischen freier Marktwirtschaft und Politik an den Tag gelegt. Es ist gezeigt worden, dass Unternehmen durch den politischen Rückzug aus der Finanzierung kultureller Angelegenheiten einen Zutritt zu den Museumsbetrieben erhalten - unter anderem in der für beide Parteien günstigen Form einer PPP - und dass dieser Zutritt nicht nur mit einer Förderung, sondern auch mit Forderungen an die Kunst gekoppelt ist. Nun soll die Untersuchung eines präzisen Falles - die Kooperation zwischen der Stadt Düsseldorf und des Energieunternehmens E.ON beim Neubau eines Museums - diese allgemeinen Beobachtungen ergänzen.

1. Die E.ON AG

1.1 Unternehmensgeschichte¹³⁰

Die E.ON AG ist mit 70.000 Mitarbeitern und 17 Millionen Kunden der weltweit größte private Energiedienstleister. Haupttätigkeitsfelder sind das Gas- und Stromgeschäft. Für das Jahr 2004 ist ein Gesamtumsatz von nahezu 50 Mrd. Euro erzielt worden.

Das Unternehmen mit Sitz in Düsseldorf ist ein relativ junger *global player*, der dennoch auf eine lange Vergangenheit zurückblicken kann. E.ON entsteht erst im Juni 2000 aus der Fusion zweier traditionsreicher Energiekonzerne, der VEBA und der VIAG. Die Holdinggesellschaft VEBA (Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks AG) wird 1929 durch die Zusammenfassung der Bergwerksunternehmen Preußen gegründet. Bereits seit 1965 börsennotiert und teilprivatisiert, bleibt die VEBA bis 1987 Eigentum des Staates und wird dann vollständig in Privateigentum überführt. Vor der Fusion bilden Strom und Chemie die beiden Hauptsparten des Konzerns, der zu diesem Zeitpunkt weltweit 133.000 Menschen beschäftigt. Die Entwicklung der VIAG ähnelt der

¹³⁰ Folgende Daten sind entnommen aus: www.eon.com/de/unternehmen/2061.jsp. Abgefragt im November 2005.

der VEBA. Die Vereinigte Industrieunternehmen AG wird 1923 als Holding für Industriebeteiligungen des Deutschen Reiches gegründet. Nach dem Börsengang 1986 trennt sich 1988 der Staat von seinen letzten Anteilen an dem Unternehmen. Es folgt eine Phase der Restrukturierung und der Konzentrierung auf die Bereiche Energie und Telekommunikation.

Die Entwicklungsgeschichte beider Unternehmen zeigt, dass die Zeit zwischen 1990 und 2000 (also nach ihrem jeweiligen Börsengang) besonders durch zahlreiche Beteiligungsveräußerungen und -aufstockungen in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen (Schwerindustrie, Telekommunikation, Biochemie) geprägt wird. Es mag also für den Basiskonsumenten schwer zu sein, eine eindeutige Aussage über die Tätigkeitsfelder und die Natur der erbrachten Leistungen der VEBA und der VIAG zu wagen, zwei Firmen die sich innerhalb von zehn Jahren in multinationale Mischkonzerne mit undurchsichtigen wirtschaftlichen Verzweigungen verwandeln.

Beide Unternehmen werden zwar in Berlin gegründet, tauschen aber ihren Firmensitz im Laufe ihrer Geschichte. So zieht die VIAG nach München, während die VEBA ab 1972 in Düsseldorf ansässig wird. Der Einzug am Karl-Arnold-Platz wird auch der Zünder für die Gründung einer eigenen Kunstsammlung.

1.2 Kunstsammlung

Neben punktuellen Sponsoringaktionen im Museumsbereich (unter anderem für die Kunstsammlung NRW) fängt die VEBA ab Mitte der siebziger Jahre an, Gemälde zu kaufen. Es ist keine kommunikationsbedingte Strategie, sondern das persönliche Kunstinteresse höherer Unternehmenspersönlichkeiten, das zur Entfaltung der *corporate collection* führt.¹³¹ So verdankt E.ON die Bildung seiner Sammlung einerseits Rudolf von Benningsen-Foerder, dem früheren Vorstandsvorsitzenden der VEBA, der die ersten Ankäufe initiiert, andererseits Ulrich Hartmann, seinem Nachfolger auf diesem Posten, der sich später für eine Kooperation mit der Stadt Düsseldorf engagiert. Letzterer, der als begeisterter Kunstliebhaber gilt,¹³² professionalisiert die Struktur der Sammlung, indem er

¹³¹ Dorothee Gräfin von Posadowsky in einem Gespräch mit dem Verfasser am 5. IX. 2005 in Düsseldorf. Auf Wunsch von Frau von Posadowsky wurde dieses Gespräch nicht aufgezeichnet.

¹³² Vgl. Viola, Bill: „Statement“. In: E.ON AG 2003, S. 12.

sich die Mitarbeit der Kunsthistorikerin und Unternehmensberaterin Anita Kaegi sichert.

Ab 2001 werden weitere Werke gekauft, insbesondere Fotografien, um die öffentlichen Bereiche des Unternehmens (Eingangshalle, Cafeteria) zu bestücken. Nun, da das Ausstattungsprogramm abgeschlossen ist und alle wichtigen Arbeitsbereiche ihren Anteil an Kunst erhalten haben, wird in Düsseldorf nichts mehr erworben. Die Sammeltätigkeit des Unternehmens ist beendet.

Abstrakte malerische Arbeiten von 1950 bis zur Gegenwart bilden den Schwerpunkt der Sammlung mit so herausragenden Figuren wie Jackson Pollock, Serge Poliakoff, Ellsworth Kelly oder Ernst W. Nay.¹³³ Auch wenn nicht alle Richtungen der letzten fünfzig Jahre zusammengetragen werden konnten, besteht in der E.ON-Sammlung ein historisches Kontinuum. Angefangen mit der amerikanischen lyrischen Abstraktion (J. Pollock), entwickelt sie sich weiter mit den deutschen Informellen der späten fünfziger Jahre (P. Brüning, G. Hoehme), knüpft an die Avantgarde der sechziger Jahre an (mit den Gruppen ZERO und SPUR), führt einige Neue Wilde (A. Oehlen, G. Baselitz) zusammen und mündet schließlich im Pluralismus aktueller Tendenzen (P. Taaffe, T. Huber, B. Frize), ohne die zeitgenössischen „Kultfiguren“ der Malerei (P. Kirkeby, G. Richter, S. Polke) zu vernachlässigen.

Eine unangefochten beherrschende Stellung in der Gemäldesammlung nimmt also die Abstraktion ein. Dabei ist ihre gesamte Bandbreite vertreten: Expressive, wild-gestische Werke (mit H. P. Zimmer, E. W. Nay) wechseln sich mit konstruktiven, minimalistischen Arbeiten (I. Knoebel, H. Federle, A. Martin) ab. Sogar die Neuen Wilden, die in den siebziger Jahren ein klares Bekenntnis zur Figuration abgelegt und zum Teil alle nicht-figürliche Malerei barsch abgewiesen hatten, sind mit Werken vertreten, die einen starken Abstrahierungsgrad vorweisen. So sind „Damm“ (1974) von Georg Baselitz oder „Parsifal, Männer oder Frauen (Apostel)“ (1996/1997) von Markus Lüpertz Arbeiten, die im gesamten Oeuvre der beiden Maler eher eine Ausnahme darstellen. Auch bei Gerhard Richter, der sowohl rein abstrakte als auch hyperrealistische Werke schuf, sind nur Gemälde vom ersteren Typus gesammelt. Von den im Katalog der E.ON-Sammlung abgebildeten 82

¹³³ Für Kommentaren zu den einzelnen Werken und Künstlern, vgl. die Essays von Karin Hennig. In: E.ON AG 2003.

Gemälden sind lediglich sieben Arbeiten zu finden, die zum Teil sehr eingeschränkte figürliche Züge zeigen. Gibt es einen Grund zu dieser Vorliebe für die Abstraktion?

Wolfgang Ullrich, der in seiner bereits zitierten Studie die Zusammenhänge zwischen abstrakter Malerei und „Unternehmertugenden“ untersucht,¹³⁴ kommt zu dem Schluss, dass seit den achtziger Jahren, zusätzlich zur traditionellen repräsentativen Funktion der Kunst, eine neue hinzugekommen sei - eine charakterisierende Funktion. Das Kunstwerk informiert nicht nur über die finanzielle Potenz seines Besitzers, sondern es gibt auch Auskunft über dessen persönliche Eigenschaften und grundsätzliche Einstellungen. Der Manager und Kunstsammler versteht intuitiv, dass Kunst sowohl einen sozialen als auch einen intellektuellen Status visualisiert, und er sucht manifest deren Nähe, um von da aus zu handeln.¹³⁵ Allerdings wählt der moderne *corporate collector* nicht das passende Bild zu seinem Charakter aus, also ein Kunstwerk, das seine Wesensarten illustriert und verbreitet, sondern Motive und Genres, die das kommunizieren, was er über seine Person preisgeben möchte. Die genuinen Eigenschaften der Kunst sollen also auf den Besitzer übertragen werden: „Wer sich mit zeitgenössischer Kunst umgibt und sie in Szene setzt, um in deren - unumschränkt positivem - Image mitzuglänzen, darf also ebenfalls als Vertreter einer heldenhaft-tapferen Avantgarde erscheinen (...) Damit schmeichelt die Kunst denjenigen, die sich selbst gerne als die Helden der Gegenwart sehen, und sie taugt als Symbol für eine moderne, aufgeschlossene, aktiv-selbstbewusste und gelegentlich auch offensiv-vorsprechende Lebensart.“¹³⁶ Es macht also einen Unterschied, ob eine Organisation sich mit Werken von Carl Spitzweg oder von Joseph Beuys schmückt - um die Gegenpole krass auszumalen.

Ullrich kann vor allem zeigen, dass gerade abstrakte oder konzeptuelle, für „schwierig“ gehaltene Kunstformen von Elitemanagern bevorzugt werden.¹³⁷ Die Ratlosigkeit und die Ohnmacht, die das breite Publikum vor einem Bild von Malewitsch oder Yves Klein ergreifen, werden subtil durch eine appropriative Wendung zugunsten des Sammlers umgenutzt: „Ein Politiker oder Wirtschaftsführer, der vor einem Werk der Gegenwartskunst fotografiert wird

¹³⁴ Vgl. Ullrich 2001.

¹³⁵ Vgl. ebd., S. 35-40.

¹³⁶ Ebd., S. 19.

¹³⁷ Vgl. ebd., S. 62 ff.

und vorgibt, sich damit zu identifizieren, kann sicher sein, dass man ihn für besonders hartnäckig, intelligent, leistungsfähig und gebildet hält (...) Der Kunstlaie und einfache Angestellte, der unsicher ist, wie er sich moderner Kunst gegenüber verhalten soll, und dessen Gefühlshaushalt ohnehin zwischen Selbstzweifeln und Misstrauen zu schwanken droht, staunt über so viel - scheinbar selbstverständliche - Identifikation vonseiten seiner Vorgesetzten (...) Wer sich offenbar erfolgreich auf die „schroffe Andersartigkeit“ der Kunst einlässt, bekommt also positive Charaktereigenschaften attestiert“.¹³⁸ „Exklusivität“, „Kreativität“, „Innovation“, „Vitalität“, „Kraft“, gar „Genialität“ wären einige diese Eigenschaften, die von abstrakten Gemälden auf Menschen transferiert werden. Und es sind auch - im Grunde unbestimmte, aufgedunsene, nichts sagende - Eigenschaften, die sich auf die Gemälde der E.ON-Sammlung übertragen lassen.

Es kann hier keineswegs behauptet werden, dass die Geschäftsführung von E.ON diese Appropriation bewusst geplant und erreicht hat. Wie bereits erwähnt, ist die Gründung der Sammlung nicht in unternehmenspolitischem Kalkül, sondern im persönlichen Geschmack einiger Individuen zu suchen. Aber diese Individuen besaßen allesamt wichtige Führungsfunktionen im Unternehmen; die Kunstbegeisterung kleinerer Angestellter bleibt ohne Einfluss auf die Sammlung. Angesichts der Dominanz monumentaler und abstrakter Werke kann hier nur danach gefragt werden, warum andere Kunstformen, die möglicherweise andere Inhalte transportieren und damit auch andere Eigenschaften kommunizieren, bei der Auswahl der *corporate collection* nicht berücksichtigt werden.

Diese Verhältnisse zur Abstraktion verändern sich kaum in der grafischen Sammlung, wo neben wenigen figürlichen Künstlern der Moderne (G. Grosz, F. Léger) Figuren des Bauhaus (K. P. Röhl) oder der Informellen (B. Schultze) zu finden sind. Auch der vorwiegende Teil der Skulpturensammlung ist abstrakt. Der Besucher des Unternehmens wird zunächst von den stählernen Werken Anish Kapoor, die besonders harmonisch mit dem Raumvolumen und den Tür- und Fensterrahmen aus Aluminium der Eingangshalle in Dialog treten, empfangen, um dann in den Büros auf Plastiken von Hans Arp oder Thomas Werner zu treffen.

¹³⁸ Ebd., S. 36-39.

Einen Kontrapunkt zu den malerischen oder skulpturalen abstrakten Tendenzen der Sammlung bildet der immer größer werdende Fotobereich. Seit einigen Jahren hat sich E.ON verstärkt diesem Medium zugewandt und zeigt nun in den Cafeteriaräumen und in den Korridoren Werke von Klaus Rinke, Shirin Neshat oder Andreas Gursky. Im Verzicht auf die Klassiker der Fotogeschichte fällt die Auswahl ausschließlich auf junge Künstler - sogar die unvermeidlichen Hilla und Bernd Becher sind nicht präsent. Bis auf sehr wenige mittelgroße Formate werden monumentale Fotografien erworben, deren illustrativ-dekorative Wirkung von der kühlen Einrichtung des Konzerngebäudes unterstrichen wird. Dorothee Gräfin von Posadowsky, die Leiterin der Abteilung Kulturkommunikation, erklärt sich die jüngste Gewichtsverschiebung der Sammlung zugunsten der Fotografie mit dem Einzug des Konzerns in die neue Düsseldorfer Zentrale: Der zeitgenössische Charakter der gesammelten Werke soll zu den neuen gestalteten Räumlichkeiten harmonisierend wirken.¹³⁹ Die Architektur von O. M. Ungers, der auch die Neugestaltung des museum kunst palast übernahm, zeichnet sich durch Klarheit und einen strengen, Ungers typischen Hang zur Stereometrie aus. Gerade die öffentlichen Bereiche, die frei von Ornamenten oder historisierenden Zitaten sind, erinnern an modern konzipierte Museumssäle - der Arbeitsplatz als *white cube*. Die Präsenz aktueller Kunst soll also die Anbetung der Firma in der Gegenwart sichtbar machen; dies wird dadurch betont, dass die fotografischen Arbeiten in den öffentlichen Bereichen ausgestellt werden, während die Malerei in den Büros einquartiert ist. Die fotografische Akzentuierung der Sammlung verleiht dem gesamten Unternehmen ein neues Profil: Wenn die Zugeständnisse an die klassische Moderne ein gewisses Maß an Konventionalität und Respekt der Tradition signalisieren, haftet der Fotografie das Bild eines zeitgemäßen Mediums an, das ein junges Publikum anspricht und innovativ wirkt. Dieser Charakter wird besonders in den Werken von Massimo Vitali, Florian Merkel oder Andreas Gursky sichtbar, die trotz ihrer Unterschiede drei hochästhetisierte Szenen moderner Lebensformen darstellen. Wirklich innovativ oder risikofreudig ist die fotografische Sammlung E.ON allerdings nicht. Sie baut vielmehr auf konsensuelle Werte mit hoher illustrativ-dekorativer Wirkung (K.

¹³⁹ Posadowsky 09.XI.2005.

Rinke und A. Hütte), ohne jeden experimentellen, gesellschaftlichen oder politischen Anspruch (mit Ausnahme von S. Neshat und, indirekt, M. Vitali).

Diese neue Orientierung hin zur Fotografie lässt sich nicht nur durch den architektonischen Rahmen oder das fällige „Lifting“ des Unternehmensimage, sondern auch sicherlich durch die Nähe der Düsseldorfer Kunstszene erklären. Ein Drittel der in der Sammlung präsentierten Fotografen haben entweder in Düsseldorf studiert oder sind in einer Düsseldorfer Galerie regelmäßig vertreten. Darüber hinaus spielt die Präsenz des museum kunst palast eine wichtige Rolle. In der Tat gehörte der Generaldirektor des Museums, Jean-Hubert Martin, zur E.ON-Kunstkommission und entscheidet zwischen 2001 und 2003 mit den anderen Mitgliedern über die einzukaufenden Werke. Die museale Institution fungiert also eine kurze Zeit als ideale Vermittlungsplattform zwischen Künstler und Unternehmen. Der Konzern kauft beispielsweise gleich vier Werke aus der zweiteiligen, viel beachteten Ausstellung zur Düsseldorfer Fotoszene, „Von heute bis jetzt“, die 2002 im museum kunst palast gezeigt wird.

Schließlich, um die Darstellung der Sammlung zu vervollständigen, betonen die Videoarbeiten von Nam June Paik und Bill Viola die bisher festgestellte „vorsichtige Kühnheit“. Zwar verfügt das Medium Video nicht über die gleichen Adelstitel wie die traditionellen Medien der Malerei oder Bildhauerei, Paik und Viola jedoch, die einst zur Avantgarde gehörten, sind mittlerweile zwei klassische Vertreter der Videokunst, die allgemeine Anerkennung genießen. Der jüngere Jason Rhoades sorgt in dieser Videoabteilung für etwas mehr Unordnung und Frische.

Wie oben erwähnt, ist die Unternehmenssammlung jetzt, da die Büroräume der Organisation bestückt sind, abgeschlossen. Frau von Posadowsky betont, dass die *corporate collection* keine traditionelle Sammlung ist, da die Arbeiten nicht angehäuft werden sollen, sondern ausschließlich für das Gebäude angeschafft wurden.¹⁴⁰ Falls die Werke ursprünglich gekauft worden sind, um ihre Schöpfer zu unterstützen oder aus reiner Liebe zur Kunst, hat dieser mäzenatische Geist nachgelassen. Stefan von Wiese, Leiter der Abteilung Moderne Kunst im museum kunst palast, äußert in diesem Zusammenhang die Vermutung, dass der Stopp der Sammeltätigkeit von E.ON mit der Verabschiedung Ulrich

¹⁴⁰ von Posadowsky, 9.XI.2005.

Hartmanns in den Ruhestand und der Nominierung von Wulf Bernotat als seinen Nachfolger zu tun hätte.¹⁴¹ Wie bereits erwähnt, scheinen die persönlichen Neigungen Herrn Hartmanns für die Bildung der Sammlung entscheidend gewesen zu sein. Da sein Nachfolger weniger kunstbegeistert ist, wurde die Sammlung aufgegeben.

Diese Abwesenheit von einem Kunstlager erklärt sicherlich, dass E.ON sich ungern, auch nur zeitweise, von seinem künstlerischen Besitz trennt. Zwar werden grundsätzlich keine Leihanfragen für externe Wechsellausstellungen verweigert, jedoch ist nicht beabsichtigt, eine breite Öffentlichkeit mit den Sammlungsbeständen zu erreichen.¹⁴²

1.3 Kunstförderung

Die Kunstförderung von E.ON erfolgt ausschließlich an Orten, an denen das Unternehmen präsent ist, und beschränkt sich daher nicht auf den Düsseldorfer Standort. In Essen werden beispielsweise wichtige Ausstellungen des Museums Folkwang gesponsert (wie „Cézanne: Aufbruch in die Moderne“ im Winter 2004). In München ist E.ON Partner der Städtischen Galerie im Lenbachhaus und hat sich an der Finanzierung der sehr mediatisierten Franz-Marc-Retrospektive (Winter 2005) beteiligt. Besonders in Bayern ist das Kunstengagement des Unternehmens intensiv. Dort vergibt E.ON Bayern an Schaffende aller kulturellen Sparten einen jährlichen Preis von 150.000 Euro - der bundesweit höchstdotierte Kulturpreis. Darüber hinaus zeichnet E.ON Ruhrgas jedes zweite Jahr unter der Schirmherrschaft der Bundesarchitektenkammer herausragende Arbeiten mit dem Deutschen Architekturpreis aus.¹⁴³ Auch in Osteuropa, dem Kerngebiet des Konzerns, werden kulturelle Förderprojekte ins Leben gerufen. Das spektakulärste unter ihnen, mit einer Gesamtinvestition von 3,5 Millionen Dollar, hat zu der historisch getreuen Nachstellung des Bernsteinzimmers in St. Petersburg geführt.¹⁴⁴ Diese eindrucksvollen Aktionen werden von weniger auffallenden und umso wichtigeren Beiträgen zur kontinuierlichen Erhaltung und Pflege der jeweiligen Kulturlandschaften geleistet, wie die Unterstützung des Malmö Symphony Orchestra zeigt.

¹⁴¹ Dr. Stefan von Wiese in einem Gespräch mit dem Verfasser am 24.1.2006 in Düsseldorf.

¹⁴² von Posadowsky, 9.XI.2005

¹⁴³ Vgl. E.ON AG (Hrsg.): *Verantwortung für die Gesellschaft*, Düsseldorf 2005, S. 90.

¹⁴⁴ Ebd.

Diese lokale Einbeziehung der Förderung wird bewusst kommuniziert. Im Falle der PPP mit der Stadt Düsseldorf erklärt Peter Blau: „Wir sind ein verlässlicher und berechenbarer Partner, der mit seinem mittelfristig angelegten finanziellen und ideellen Engagement auch ganz bewusst ein deutliches Bekenntnis zum Standort Düsseldorf abgibt“.¹⁴⁵ Es ist also keineswegs ein selbstloses Bekenntnis zur Kunst, das jegliche Fördermaßnahme motiviert, sondern ein - eigentlich verständliches - Eigeninteresse. So sagt Peter Blau unverhohlen weiter: „Diesen Schub [gemeint ist die Kooperation mit Düsseldorf] möchten wir natürlich auch im Sinne einer nachhaltigen Imagewerbung für unseren Konzern nutzen. Denn Kultursponsoring ergänzt die klassische Werbung in idealer Weise. Kultursponsoring dokumentiert einen glaubwürdigen Auftritt und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein.“¹⁴⁶ Allerdings reicht dieses „gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein“ nicht über die (mikro-) geopolitische Einflussosphäre des Konzerns hinaus. In Städten oder Regionen, in denen E.ON nicht ansässig ist, wird nicht investiert. Das Bild eines aus Überzeugung sozial und kulturell agierendes Unternehmen schmilzt nun dahin. Auch im sozialen Bereich oder auf dem Gebiet der Weiterbildung unterhält E.ON zahlreiche Förderprogramme, die beispielsweise Straßenkindern in St. Petersburg oder Praktikanten im Ruhrgebiet zugute kommen. Im Gespräch mit dem Verfasser betont jedoch Frau von Posadowsky, dass die Kunst von allen unterstützten Bereichen für das Unternehmen der relevanteste sei.¹⁴⁷ Diese Äußerung mag verwundern, wenn man feststellt, dass im Gegensatz zu anderen multinationalen Organisationen, die sich offensiv für Kunst einsetzen, der „Energieriese“ weder eine eigene Kunstabteilung noch ein spezialisiertes künstlerisches Rahmenprogramm besitzt.

1.4 Künstlerisches Rahmenprogramm

Mit „künstlerischem Rahmenprogramm“ soll hier mit einem neuen Begriff operiert werden, der alle Maßnahmen umfasst, die künstlerische Impulse aktiv in einer Organisation integrieren. Sie können beispielsweise die Form von Künstlergesprächen, praktischen Workshops, Vorträgen, Führungen, persönlicher Beratung beim Kunstkauf und -verleih, Weiterbildungsseminaren,

¹⁴⁵ Blau, Peter: „Kultursponsoring im Unternehmen“ in: www1kas.de/publikationen/2002/kommunalpolitik/blau.pdf. Abgefragt im Oktober 2005.

¹⁴⁶ Ebd.

¹⁴⁷ von Posadowsky 9.XI 2005.

Atelierbesuchen oder organisierten Ausflügen annehmen. Das künstlerische Rahmenprogramm ist vom üblichen und sehr geläufigen Kunstprogramm, das auf Kunstsponsoring oder klassische Kunstförderung (Preisverleihung, Stipendien für Künstler etc.) beruht, zu unterscheiden. Die Gestaltung des Kunstprogramms eines Unternehmens obliegt in der Regel seiner Kommunikationsabteilung und richtet sich stark nach außen. Die Werte des Unternehmens werden so durch sein Engagement in einem externen Bereich an ein breites Publikum vermittelt. Das künstlerische Rahmenprogramm seinerseits soll eher in die Personalentwicklungsabteilung eingegliedert werden und richtet sich nach innen. Es wendet sich ausschließlich an die Mitarbeiter und versucht, ihnen externe Werte zu vermitteln, um ihre tägliche Beschäftigung innerhalb des Unternehmens zu bereichern. Es ist kein Sponsoring, sondern Weiterbildung. Während das Unternehmen im Kunstprogramm seinen Namen und seine Marke auf die Oberfläche eines Kunstwerkes oder -ereignisses prägt, versucht es im künstlerischen Rahmenprogramm, sich die Besonderheiten der in diesem Werk inhärenten Qualitäten einzuprägen. Unternehmen mit einem schwachen Kunstbezug machen jedoch keinen konzeptionellen Unterschied zwischen Kunstprogramm und künstlerischem Rahmenprogramm. Auch die einschlägige Literatur differenziert nicht zwischen diesen zwei sehr unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen.

Beispiele für den systematischen Ansatz eines künstlerischen Rahmenprogramms in Deutschland sind selten. Hier wäre die Deutsche Bank zu erwähnen, die neben einem umfangreichen Kunstprogramm flankierende kommunikative Maßnahmen einsetzt. So stellt sie den Mitarbeitern ein „vielfältiges Begleitprogramm rund um den Einsatz der Kunst in ihrem Unternehmen zur Verfügung: Rundschreiben, in denen das Konzept und die Künstler erklärt werden, Broschüren über die Kunst in den Türmen [damit ist der Frankfurter Hauptsitz gemeint] und Feste mit den Künstlern wie auch ihren Galeristen“.¹⁴⁸ Auch die Würth-Gruppe, ein Unternehmen das mit Befestigungs- und Montagmaterialien handelt und seine Kunstsammlung in einem eigenen Museum zeigt, legt Wert auf ein gepflegtes künstlerisches Rahmenprogramm. Die Akademie Würth bietet zur Weiterbildung ihrer Belegschaft jährlich 475 Seminare und Kurse an, von denen einige der Kunst gewidmet sind. Die

¹⁴⁸ Vgl. Silberer / Köppler / Marquardt (2000), S. 69.

Mitarbeiter können Kunstgrafiken in einer Artothek ausleihen und erhalten regelmäßige Führungen durch das Museum.¹⁴⁹

Ein solches künstlerisches Rahmenprogramm ist bei E.ON auf ein Minimum beschränkt. Für die Beschäftigung der Mitarbeiter mit Kunst ist die Personalabteilung zuständig, die für alle Fördermaßnahmen des Personals verantwortlich ist und Kunst in dieser Hinsicht nicht programmatisch einsetzt.¹⁵⁰

Bis auf wenige Künstlergespräche ist bisher keine Künstlerintervention in den Konzernräumen veranstaltet worden. Alle kunstbezogenen Aktivitäten haben sich auf das Gebäude des Museums verlagert. Die Mitarbeiter erhalten dort freien Zugang und können an geführten Rundgängen durch die Ausstellungen teilnehmen. Auch die Veranstaltungen der Abteilung Kulturelle Entwicklung des Museums, die für das gesamte Rahmenprogramm (Vorträge, Performances, Konzerte etc.) zuständig ist, sind für sie kostenlos. Es sind allerdings keine auf E.ON zugeschnittenen Angebote im Sinne eines unternehmerischen künstlerischen Rahmenprogramms, sondern welche, die für die breite Öffentlichkeit gedacht sind.

Nach Aussage von Mitarbeitern des museum kunst palast werden diese Angebote von den E.ON-Mitarbeitern kaum wahrgenommen. Sogar „exklusive“ Führungen in den Räumlichkeiten des Unternehmens erwecken kein Interesse. Jean-Hubert Martin, Generaldirektor des Museums, erwähnt in diesem Zusammenhang einen gescheiterten Versuch, die E.ON-Belegschaft für Kunst zu interessieren: Es wird eine Präsentation der Video-Installation von Bill Viola durch den Museumsdirektor höchstpersönlich angeboten, die mit einer Diskussionsrunde abschließen soll und nur für das Personal des Konzerns geplant ist - es kommen aber lediglich vier E.ON-Mitarbeiter.¹⁵¹ „Es nützt nichts, ein Angebot zu entwickeln, wenn keine Nachfrage besteht“, meint Martin, der des Weiteren bemerkt, dass kein grundsätzliches Interesse an der Kunst bei E.ON bestehe und dass das Engagement in der PPP allein von einer Person abhängt, nämlich Ulrich Hartmann.¹⁵² Die Ansicht, dass eine Sensibilität für Kunst in der Unternehmensidentität nicht vorhanden sei und dass sich die große Mehrheit der E.ON-Belegschaft nur schwer für Kunstveranstaltungen motivieren

¹⁴⁹ Vgl. Würth, Reinhold: „Die Öffentlichkeitswirkung von Kunstaktivitäten - Das Beispiel Würth“ In: Hoffmann, Hilmar (Hrsg.): *Kultur und Wirtschaft. Knappe Kassen - Neuen Allianzen*, Köln 2001, S. 135-143

¹⁵⁰ von Posadowsky, 9.XI.2005

¹⁵¹ Jean-Hubert Martin, Generaldirektor des Museums, in einem Gespräch mit dem Verfasser am 7.II.2006 in Düsseldorf.

¹⁵² Martin 7.II.2006.

lasse, verbunden mit der Erkenntnis, dass der ehemalige Vorstandsvorsitzende der (fast) einzige Motor eines Kunstengagements war, wird von weiteren Mitarbeitern des Museums bestätigt. Eine im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Befragung der E.ON-Mitarbeiter kann diese Behauptung weder bestätigen noch widerlegen (Vgl. Anhang 1). Die Ergebnisse dieser relativ klein angelegten Befragung zeigen, dass die Belegschaft des Unternehmens die Bedeutung eines Ansatzes von Kunst am Arbeitsplatz wohl verstanden hat und es zu schätzen weiß, sich mit Kunstwerken im beruflichen Umfeld zu umgeben. Allerdings verwendet nur 24% der Belegschaft die Angebote des museum kunst palast oft, während 56% sich ab und zu dorthin begibt.

Abgesehen von den beiden oben genannten Preisen und der Kooperation mit dem museum kunst palast ist die aktive Beteiligung E.ONs am deutschen kulturellen Leben beschränkt. Die Präsenz der Firma als *Sponsor* namhafter Ausstellungen im deutschsprachigen Raum ist zwar nicht zu leugnen, sie kann dennoch nicht ernsthaft als *Engagement* im Sinne einer *Good Corporate Citizenship* gesehen werden. Das Sponsoring ist lediglich ein Werkzeug des Marketings, eine kurzfristig eingesetzte Werbemaßnahme, die ein breites Publikum erreichen soll. Von daher werden auch sowohl in Essen, München als auch in Düsseldorf Ausstellungen unterstützt, die als sichere Publikumsmagnete gelten.¹⁵³ Junge und unbekannte Künstler, die eher Unterstützung benötigen würden, werden nicht berücksichtigt, da sie nur einen schlechten Beitrag zur Visibilität des Unternehmens leisten können. Trotz aller Äußerungen in selbst publizierten Broschüren ist die Kunstförderung des Konzerns im Vergleich zu seinen finanziellen Fähigkeiten wenig entwickelt und stellt kein - auch nicht ansatzweise - selbstloses Engagement für die Sache der Kunst dar. Werte aus der künstlerischen Sphäre werden nicht im geringsten Maße in die Unternehmenskultur eingeführt und integriert. Im nächsten Absatz soll untersucht werden, ob dieses geringe Interesse, das unter der kunstempfänglichen Oberfläche schnell spürbar wird, in der Unternehmensidentität fest verankert ist. Die Frage lautet also: An welche Werte orientiert E.ON sein Handeln? Und vor allem: Wie werden diese Werte kommuniziert?

¹⁵³ von Posadowsky 05.IX.2005.

1.5 Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur

Kurz nach der Fusion von VEBA und VIAG gilt es nun, der Welt die Geburt des Mischkonzerns zu verkünden. Es wird zunächst ein Name gefunden, „E.ON“, der die englische Version des griechischen „Äon“ („Unendlichkeit“) darstellt. Diese Umtaufe findet nach der Gründung der Stiftung statt, als die Umbauten des Kunstpalastes in vollem Gange sind. Die Klangwirkung des Namens wird mittels umfangreicher Tests auf ihren angenehmen Charakter hin geprüft und soll das Unternehmen „Kompetenz rund um die Grundbedürfnisse des Lebens“ bescheren.¹⁵⁴ Dann wird ein Logo kreiert, dessen Typographie speziell für das Unternehmen entwickelt ist und beim Konsumenten das Gefühl hervorrufen soll, dass E.ON „sympathisch, frisch, unbürokratisch und flexibel [ist und] mit einer sich rasch verändernden Welt Schritt hält“.¹⁵⁵ Die rote Farbe - genauer: Pantone Warm Red - wird als Leitfarbe der gesamten *corporate identity* festgelegt. Nach diesen ersten Schritten auf dem Weg zum ganzheitlichen Marketing werden wichtige Kommunikationsmaßnahmen getroffen. Nach dem Prinzip des Imagetransfers sollen in Fernsehwerbespots, Zeitschrifteninseraten und auf Plakaten berühmte Persönlichkeiten aus dem Showbusiness oder aus dem Sport (Veronika Ferres, Oliver Kahn, Arnold Schwarzenegger) den neuen Riesen aus seiner Unbekanntheit herausholen. Die Werbesprüche, „Sind Sie on?“ und „Ich bin on“, sprechen den potenziellen Kunden direkt an und prägen gleichzeitig den Markennamen spielerisch in sein Gedächtnis ein. In einer zweiten Phase werden die eben genannten Stars durch anonyme Personen ersetzt, um eine Identifizierung beim Leistungsabnehmer zu ermöglichen. Parallel zu diesen Werbekampagnen konzentrieren sich Sponsoringmaßnahmen auf den sportlichen Bereich. Mitte 2000 wird der Konzern Hauptsponsor des Fußballvereins Borussia Dortmund. Nach eigener Darstellung trägt diese Investition dazu bei, „aus E.ON innerhalb kürzester Zeit die bekannteste Energiemarke Deutschlands zu machen. Nach Marktforschungsstudien zählt E.ON nicht nur zu den führenden Trikotsponsoren der Bundesliga, sondern auch zu den bekanntesten Sportsponsoren in Deutschland überhaupt“.¹⁵⁶ Zusätzlich zu diesem sportlichen Schwerpunkt wird die Nähe zur Kunst und Kultur ausgebaut. Das Unternehmen, das mit der VEBA seine

¹⁵⁴ Vorholz, Fritz: „Stadtwerke für das globale Dorf“. In: Die Zeit, n°9/2002.

¹⁵⁵ Ebd.

¹⁵⁶ Vgl. : www.eon.com/de/presse/news-show.do?id=263. Abgefragt im Dezember 2005

Präsenz durch Ausstellungssponsoring auf der Düsseldorfer Kunstszene bereits seit Mitte der neunziger Jahre bekundet hat, engagiert sich in anderen Städten und vermehrt damit seine Rezeption.

Bezieht man sie ausschließlich auf die Kommunikationsstrategie, können die auf 150 Millionen Euro geschätzten Imagemaßnahmen eine positive Bilanz verzeichnen. Nach zwei Jahren sind 90 Prozent aller Deutschen in der Lage, den Namen E.ON zu erkennen und richtig einzuordnen.¹⁵⁷ Der größte europäische Energiekonzern ist auf die Welt gekommen, die feierlichen Geburtsanzeigen sind durch alle Medien verstreut, und nun kann das Kind wachsen. Und eine Identität bilden.

Das im März 2005 selbst herausgegebene Heft „Gesellschaftliche Verantwortung“ präsentiert auf beinahe hundert Seiten das gesellschaftliche und kulturelle Engagement des Konzerns als *Good Corporate Citizen*.¹⁵⁸ Es ist das einzige ausführliche öffentliche Dokument, das die Unternehmensidentität von E.ON thematisiert.

Interessant ist, dass die zwölf ersten einleitenden Seiten des Heftes die Neukonzentrierung der Organisation auf den Energiebetrieb ausdrücklich betonen und deutlich machen, dass nach einer historischen Phase der Expandierung und Diversifizierung der Geschäftsfelder eine geplante Rezentrierung dazu führt, neue Akquisitionen und Desinvestitionen zu bewerkstelligen.¹⁵⁹ Ein nebensächliches Ziel dieses Sammlungsprozesses ist die Bestimmung einer schärferen Unternehmensphilosophie, für deren Leitbild „viele Mitarbeiter ihren kreativen und engagierten Beitrag geleistet haben (...): „Im Rahmen der Integration von E.ON zu einem fokussierten Energiekonzern haben wir unsere gemeinsamen Werte konkretisiert und im OneE.ON-Leitbild dokumentiert.“¹⁶⁰ „OneE.ON“ ist also der Codename der neu geschaffenen *corporate identity* des neuen Konzerns, dessen Bezeichnung Programm ist: Eine Einheit bilden.¹⁶¹

¹⁵⁷ Vgl. Vorholz 2002.

¹⁵⁸ E.ON AG 2005.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 7, 9, 11.

¹⁶⁰ Beide Zitate: Ebd., S. 9.

¹⁶¹ Folgendes ist im selben Heft zu lesen: „Im Mittelpunkt unserer Personalarbeit der nächsten Jahre steht die Integration des E.ON-Konzerns. Hier geht es nicht nur um die Bündelung einzelner Unternehmen zu einem Konzern, sondern auch um das Zusammenwachsen einer Vielzahl von Menschen, die durch ein gemeinsames E.ON-Selbstverständnis im Sinne von OneE.ON verbunden sind. Dieser Prozess kann auf vielerlei Art unterstützt werden.“ In: E.ON AG 2005, S. 55. Auf welche Art dieser Prozess in der Tat unterstützt wird, wird allerdings dort nicht erörtert.

Die ist umso erforderlicher, als - und dies gilt heute immer noch - viele eingekaufte Tochtergesellschaften ganz neu im Unternehmenskonglomerat sind und noch nicht ins globale E.ON-System integriert werden. Eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung hat beispielsweise gezeigt, dass die meisten Angestellten die übergeordneten Ziele und die Strategie der Organisation nicht ausreichend kennen.¹⁶² Wie bei vielen traditionsarmen und internationalen Konzernen die „abstrakten“ Produkte anbieten, ist die Identität von E.ON also noch diffus, und seine Ziele bleiben sogar für die unmittelbar Betroffenen unklar. Die Organisation hat dieses Kommunikationsproblem frühzeitig erkannt und mit „OneE.ON“ erste Ansatzpunkte herausgearbeitet.

Im „OneE.ON“ werden unternehmensimmanente Werte und eine komplette (aber wenig komplexe) Identität *ex nihilo* produziert. Diese klingen zwar ehrgeizig, wirken jedoch wenig einfallsreich. Primäres Ziel der Organisation ist demnach, die Führungsposition auf dem Weltmarkt des Strom- und Gasgeschäftes zu erlangen; die Leitwerte des Unternehmens lauten: „Integrität (wir tun, was wir sagen), Offenheit (wir sagen, was wir denken), Vertrauen und gegenseitiger Respekt (wir behandeln andere so, wie wir selbst behandelt werden möchten), Mut (wir tun und sagen, wovon wir überzeugt sind), gesellschaftliche Verantwortung (wir handeln im langfristigen gesellschaftlichen Interesse)“.¹⁶³ Diese gut gemeinten Prinzipien, formuliert in der typischen Apparatschiksprache der Wirtschaft, werden durch die Definition des Verhaltens des Unternehmens ein wenig präzisiert. Da gelten folgenden Paradigmen: „Kundenorientierung, Leistungswille, Veränderungsbereitschaft, Zusammenarbeit, Führungsverhalten, Vielfalt und Weiterentwicklung“.¹⁶⁴

Diese eigennützigen Grundsatzserklärungen lassen erkennen, dass das Unternehmen rein wirtschaftliche Werte pflegt - was nicht überraschen soll - und dass sein kulturelles Engagement eine untergeordnete Rolle spielt. Höchstens unter dem Kapitel der „gesellschaftlichen Verantwortung“ wird das zweckmäßige Verhältnis Leistungsbringer/Leistungsabnehmer leicht gebrochen. So werden positive Initiativen im Bereich der erneuerbaren Energie oder der Fortbildungsförderung verzeichnet, zwei Felder, die im Heft besonders hervorgehoben werden. Indem er sich in Bereichen einsetzt, die keine direkte

¹⁶² Ebd., S. 56 f.

¹⁶³ Ebd., S. 10.

¹⁶⁴ Ebd.

Verbindung mit dem Energiegeschäft unterhalten, scheint der Konzern über seine Interessen hinaus zu handeln. Aber auch hier mag sich das Goodwill-Prinzip nicht ganz entfalten. Sowohl das soziale als auch das Umweltressort sind zwei Sektoren, die für das langfristige Bestehen E.ONs relevant sind. Wenn Förderprogramme tatsächlich großzügig finanziert werden (und dies nur an Orten mit einer E.ON-Filiale), bezieht sich der Konzern immer auf mögliche, mittelbare Profite - nämlich die Verbesserung seinen weichen Standortfaktoren. Das soziale Engagement von E.ON, das also nie altruistisch gemeint ist, wird jedenfalls relativ gut kommuniziert. Dagegen nimmt das Kulturengagement im Heft „Gesellschaftliche Verantwortung“ gerade eine Seite ein, und abgesehen vom Einzelfall museum kunst palast, beschränkt es sich auf die Erwähnung bloßer Sponsoring-Maßnahmen. In Kapitel 3, in dem die Formen der Düsseldorfer Kooperation zwischen Unternehmen und Museum umfassender untersucht werden, wird sich zeigen, dass auch in dieser Zusammenarbeit eine gewisse Laschheit herrscht. Nicht nur die Kommunikation des Kunstengagements E.ON lässt zu wünschen übrig - das ganze Engagement wirkt geradezu halbherzig.

Alles in allem entsteht also der Eindruck, dass E.ON die Phase seiner Identitätssuche noch nicht vollständig abgeschlossen hat. Sind die Kernwerte herausgearbeitet und vom Publikum mittlerweile sehr gut assimiliert, können die künstlich und hastig produzierten Stilwerte ihren kommunikativen Auftrag nicht recht erfüllen. Die programmatische Linie ist seit 2001 klar formuliert, und wie die neusten Entwicklungen auf dem Energiemarkt bestätigen, ist der Konzern tatsächlich dabei, eine weltweit führende Position einzunehmen. Aber es scheint schwierig zu sein, eine *Identität*, die innerhalb kürzester Zeit erschaffen wurde, richtig zu definieren. Und es scheint umso schwieriger, diese Identität *glaubwürdig* zu vermitteln. Der Fall E.ON zeigt, dass die postmodernen Paradigmen der konstruierten Identität, der Entortung und der Geschichtslosigkeit auch in der Wirtschaft auszumachen sind. Man hat es hier mit einem „Unternehmen ohne Eigenschaft“ zu tun, dessen fantastische finanzielle und politische Potenz nicht zu einem klaren Profil verhelfen kann.

Aus Sicht der Unternehmenskommunikation ist also die Geschichte von E.ON durch folgende Entwicklung gekennzeichnet: Kurz nach seiner Gründung und

parallel zu einer wirtschaftlichen Offensive zur Beherrschung des Energiemarktes werden unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen beschlossen, um sich beim Endverbraucher bekannt zu machen. Dabei sollen sowohl populäre (Engagement im Sportbereich) als auch elitäre (Engagement im Kulturbereich) Gesellschaftsschichten angesprochen werden.

Ein Element dieser Strategie ist die Teilnahme an der Gründung der Stiftung museum kunst palast.

2. Der Kunstpalast und das Kunstmuseum der Stadt Düsseldorf

2.1 Eine Kurzgeschichte der beiden Institutionen bis 1995

Es ist die eigenartige Verquickung von Kunst und Wirtschaft, die das Fundament - im metaphorischen wie im buchstäblichen Sinn - des heutigen museum kunst palast bildet.

Im Hinblick auf eine große Industrie- und Gewerbeleistungsschau, die in Düsseldorf stattfinden sollte, sucht 1899 eine Vereinigung von Professoren der Kunstakademie Persönlichkeiten der Industrie auf, um an der ursprünglich rein wirtschaftlich ausgerichteten Präsentation eine Kunstaussstellung anzuhängen. Das Projekt wird gebilligt, und nach einer als exzellent bezeichneten Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Unternehmern wird 1902 der Kunstpalast nach den Plänen von Albrecht Bender am nördlichen Rheinufer Düsseldorfs erbaut.¹⁶⁵ Das herrschaftlich wirkende Gebäude, mit seiner 40 Meter hohen Kuppel und einer reich gegliederten Fassade, empfängt während der Leistungsschau insgesamt fünf Millionen Besucher, die nicht nur Kunstwerke sondern auch Produkte der Industrie und des Gewerbes bestaunen können. Als die Schau zu Ende geht, wird das Haus an den „Düsseldorfer Verein zur Veranstaltung von Kunstaussstellungen e.V.“, eine von der Stadt unabhängige Zusammenkunft von Künstlern, übergeben.¹⁶⁶ Der Verein organisiert dort diverse Präsentationen in eigener Regie, aber stets mit Unterstützung wirtschaftlicher Partner.

¹⁶⁵ Vgl. Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf / VEBA AG (Hrsg.): Düsseldorf 1998, S. 24 f.

¹⁶⁶ Ebd., S. 27.

Ab 1924, im Rahmen der Vorbereitungen für die GESOLEI (eine groß angelegte Ausstellung für „Gesundheitspflege, soziale Fürsorge und Leibesübungen“), schaltet sich jedoch die Stadt wieder ein und nimmt aktiv Besitz von dem ihr gehörenden Grundstück und dem sich dort befindenden Kunstpalast. Die GESOLEI erfordert neue Ausstellungsflächen und eine komplette Umgestaltung des Geländes. Wilhelm Kreis übernimmt die Planung am Ehrenhof, schafft lang gestreckte, nüchterne Gebäudegruppen aus rotem Klinker, die er mit dem Kunstpalast verbindet, und passt das bisher eklektisch-historisierende Erscheinungsbild der Museumsfassade an den „sachlich-heroischen Stil“¹⁶⁷ des gesamten Komplexes an.¹⁶⁸

Nach dem überwältigenden Erfolg der GESOLEI werden die von Kreis erbauten Hallen zu Ausstellungssälen umfunktioniert, um Teile der städtischen Sammlungen präsentieren zu können. Diese neue Institution, 1928 als *Kunstmuseum der Stadt Düsseldorf* getauft, entwickelt sich in den dreißiger Jahren unter dem Auftrieb regelmäßiger und beträchtlicher Schenkungen oder Übertragungen besonders schnell. Währenddessen wird der benachbarte und weniger moderne Kunstpalast zunehmend vernachlässigt.¹⁶⁹

Die nationalsozialistische Herrschaft hinterlässt tiefe Spuren im Museumsbetrieb. Nach der Gleichschaltung des Führungspersonals werden in der Folge der im Kunstmuseum gezeigten Wanderausstellung „Entartete Kunst“ (1937/38) 900 Werke der Sammlung konfisziert.¹⁷⁰ Kurz vor Kriegsende geschlossen, wird das Kunstmuseum 1949 nach einer Renovierung neu eröffnet. Es werden dann Bemühungen unternommen, um die Zeugnisse der Kulturpolitik des Dritten Reiches zu beseitigen sowie an die historische Entwicklung der Kunst anzuknüpfen.

In der Nachkriegszeit wachsen die Spannungen zwischen Museumsleitung und Stadtverwaltung zunehmend. Die Substanz dieser Spannungen, die mit einer Vielzahl von Vorfällen bis in die sechziger Jahre genährt wird, beruht zusammenfassend auf einer zum Teil unfachlichen Einmischung der Stadt in den Museumsbetrieb - besonders in Personalfragen oder im Umgang mit der

¹⁶⁷ Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf / VEBA AG (Hrsg.) 1998, S. 28.

¹⁶⁸ Zur Geschichte der GESOLEI und zu den Besonderheiten der Architektur von Wilhelm Kreis, vgl.: Preiss, Achim: „Der Ehrenhof von Wilhelm Kreis“, sowie: Wiener, Jürgen: „Rhythmus, Körper, Maschine“. Beide in: Körner, Hans / Stercken, Angela (Hrsg.): *Kunst, Sport und Körper, Gesolei 1926-2002*, Ostfildern-Ruit 2002.

¹⁶⁹ Vgl. Scholz, Dieter: „Das Museum“ in: Martin, Jean-Hubert / Ricke, Helmut (Hrsg.): *museum kunst palast, Düsseldorf*, Paris 2003.

¹⁷⁰ Ebd., S. 9.

Sammlung - und dem Versuch der Museumsleitung, ihre Autonomie zu bewahren und nicht bloß als Instrument der Stadtpolitik degradiert zu werden.¹⁷¹ Mit der Ausstellung „Stahl und Eisen in der Bildenden Kunst“, die 1952 von sieben Wirtschaftsverbänden der Eisenindustrie offenkundig als Antwort auf die propagandistischen Tätigkeiten der Ostzone konzipiert und finanziert wird, treten auch noch privatwirtschaftliche und ideologische Interessen in die Sphäre der Entscheidungsmacht der Museumsleitung ein.¹⁷²

Der Entschluss der Stadt, das Grundstück in unmittelbarer Nähe des Kunstmuseums als Messegelände zu verpachten und den *Kunstpalastr* gelegentlich als Messehalle zu verwenden, lässt die Grenze zwischen Kommerz und Kultur ein Stück weiter schwimmen. Der wirtschaftliche Aufschwung Düsseldorfs vollzieht sich indes schneller als seine infrastrukturelle Entwicklung: Die wachsenden Messegeschäfte bedürfen größerer Präsentationsflächen und diese werden regelmäßig in den Museumssälen des Kunstmuseums gewonnen. Nach ständigen Reibereien um die Nutzung des Hauses kommt es 1958 zu einem Eklat, als das Museum gezwungen wird, seinen Bestand vollständig zu magazinieren und seine Räume der Messegesellschaft NOWEA zu überlassen. Zwei Jahre lang werden die Ausstellungstätigkeiten auf Eis gelegt.¹⁷³

Als 1968 die Düsseldorfer Messe an einen anderen Standort verlegt wird, normalisiert sich die Situation wieder. Die Konstituierung der Sammlung hat in all den schwierigen Jahren keine Unterbrechung erfahren und verfügt nun über Gemälde und Skulpturen aus 600 Jahren, eine sehr umfangreiche Glassammlung, eine voluminöse Grafikabteilung und eine große Anzahl von Exponaten aus dem Kunstgewerbe. Das Haus, das zusätzlich von einer lebendigen lokalen Kunstszene profitiert, hat stetig an Ansehen gewonnen. Wegen gravierender Baumängel muss jedoch das Kunstmuseum 1979 seine Pforten schließen und sich einem sechsjährigen umfangreichen Sanierungsprogramm unterziehen.¹⁷⁴

Nur drei Jahre nach der Neueröffnung, und trotz des Gewinns einer zweiten Etage, wird eine Erweiterung des Gebäudes erwogen. Der gegenüber liegende und kaum verwendete Kunstpalast erweist sich als eine günstige Ausdehnungsmöglichkeit. Die Stadt schreibt einen Wettbewerb zur Neu-

¹⁷¹ Vgl. Horn 1981, S. 89 f.

¹⁷² Vgl. Ebd., S. 93.

¹⁷³ Vgl. Scholz 2003, S. 11.

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S. 12 f.

gestaltung des Kunstpalastes aus, die nicht nur die Sanierung des maroden Gebäudes, sondern auch seine Eingliederung ins Kunstmuseum vorsieht.¹⁷⁵ Das Düsseldorfer Architekturbüro HPP Hentrich-Petschnig & Partner gewinnt den ersten Preis, aber die Pläne werden aufgrund ihrer hohen Kosten (über 100 Mio. DM) von der Stadt abgelehnt - das Erweiterungsprojekt wird dann in den achtziger Jahren immer wieder auf den Tisch gebracht, jedoch nie ernsthaft in Betracht gezogen.¹⁷⁶

Als Folge eines Brandes muss das Kunstmuseum 1993 erneut geschlossen und grundsaniert werden. Die Neueröffnung im Jahre 1994, die anschließenden erfolgreichen Ausstellungen und der Personalwechsel an der Spitze des Museums können keine Lösung zum Raumproblem anbieten. Die finanzielle Ohnmacht der Stadtverwaltung, die im Besitz des Grundstücks und der Sammlung ist und zusätzlich das Museumspersonal stellt, bildet ein Hindernis zur Weiterentwicklung des Kunstmuseums.¹⁷⁷ Als der Stadt bewusst wird, dass sie nie in der Lage sein wird, den Kunstpalast aus eigener Kraft zu sanieren, macht sie sich auf die Suche nach einem privaten Partner, der sich an den Baukosten beteiligt.

2.2 Die Neuordnung

Es ist - nach eigener Darstellung - der Schul- und Kulturdezernent der Stadt Düsseldorf, Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff, der bei Ulrich Hartmann, Vorstandsvorsitzender der VEBA AG, ein offenes Ohr findet.¹⁷⁸ Letzterer erklärt sich bereit, an dem Aufbau und zeitlich beschränkten Betrieb des Museums mitzuwirken. Die „Gegenleistung“ der Stadt soll darin bestehen, ein sehr attraktives Grundstück, das sich hinter dem Kunstpalast befindet, an die VEBA AG zum marktüblichen Preis (19,5 Mio. DM) zu veräußern, damit das Unternehmen dort einen neuen Firmensitz errichtet.¹⁷⁹

¹⁷⁵ Vgl. Aedes, Galerie und Architekturforum (Hrsg.): *Kunstpalast Düsseldorf im Ehrenhof, Planungsideen* 1995, Berlin 1995, S.2 f.

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 14 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Scholz 2003. S. 16 ff.

¹⁷⁸ Grosse-Brockhoff in einem Gespräch mit dem Verfasser. Diese Darstellung weicht von der Marlies Smeets (SPD) ab. Sie behauptet, die Stadt (und nicht allein der CDU-Kulturdezernent Herr Grosse-Brockhoff) wäre am Anfang der 1990er Jahre bereits auf der Suche nach einem privaten Partner für die Wiedererrichtung des Kunstpalastes gewesen, und Ulrich Hartmann kam „als Erster“ auf die Idee einer PPP zwischen seinem Unternehmen und der Kommune. Vgl.: Smeets, Marlies: „Vorwort“. In: Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf / VEBA AG Düsseldorf (Hrsg.): *Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf*, Düsseldorf 1998, S. 5.

¹⁷⁹ Die Beteuerung, dass 19,5 Mio. DM den „marktüblichen Preis“ entsprechen, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht überprüft werden. Sie wird jedenfalls sowohl von der Oberbürgermeisterin als auch vom

Im Jahre 1995, noch bevor irgendein verbindlicher Vertrag zwischen Unternehmen und Kommune vorliegt, schreiben die Stadt Düsseldorf und die VEBA Immobilien AG, eine Tochtergesellschaft der VEBA, gemeinsam einen neuen Architekturwettbewerb aus. Sieben Architekturbüros werden eingeladen, Planungsideen zu erarbeiten, um den Kunstpalast und die VEBA-Zentrale in einem Komplex zu vereinen. Die Aufgabenstellung wird nach dem Leitgedanken „Kunst und Kommerz“ formuliert und orientiert sich konzeptuell an der im Ehrenhof traditionellen Verknüpfung zwischen Wirtschaft und Kultur.¹⁸⁰ Sie sieht vor, zwei distinkte Gebäude zu errichten, die autonom wirken, aber auch zu einander Bezug nehmen sollen. Unter der Leitung vom Prof. Albert Speer entscheidet sich die Jury in einer ersten Sitzung am 17. August 1995 zunächst für die beiden Entwürfe von Oswald Matthias Ungers und vom Büro HPP Hentrich-Petschnig & Partner.

Beide Teilnehmer setzen sich mit unterschiedlichen Akzenten mit der markanten Architektur von Wilhelm Kreis auseinander. So präsentiert Ungers einen Museumsentwurf, der mit seiner streng rhythmisierten Fassade und, im Inneren, seiner klaren Gliederung von quadratischen Modulen um die zentrale Kuppel an das stereometrische System von Kreis erinnert. Für das VEBA-Gebäude entwirft Ungers einen über das Museum herausragenden „Solitär“ (nach den Worten des Architekten¹⁸¹) der durch einen Hof mehr oder minder am Kunstpalast anknüpft und „durch seine klare Geometrie dem zufälligen Charakter der angrenzenden heterogenen Bebauung aus Victoria-Versicherung, Wohnbebauung und Kunstpalast ein ordnendes Element entgegensetzt“.¹⁸² In seinem neuen Vorschlag bleibt das Büro HPP den bereits entwickelten Prinzipien treu. Durch die Verwendung einer halbrunden Grundrissform für die VEBA-Zentrale soll die Architektur von W. Kreis arrondiert werden und so ein Gegengewicht erhalten. Bis auf diese dezente Brechung wird insgesamt nicht Abgrenzung, sondern Einfügung zur Umgebung gesucht.¹⁸³ Eine differenzierte Anpassung zwischen Bürogebäude und Kunstpalast wird versucht, indem eine „Kunstachse“, also eine räumliche Verbindung mit Galeriefunktion, geplant wird.

Kulturdezernenten der Stadt Düsseldorf formuliert. Vgl. Smeets 1998, S. 5 und Grosse-Brockhoff 2000, S. 45.

¹⁸⁰ Vgl. Aedes 1995, S. 4.

¹⁸¹ Vgl. Büro Prof. Ungers + Partner. In: Aedes 1995, S. 6f.

¹⁸² Vgl. ebd.

¹⁸³ Vgl. HPP Hentrich-Petschnig & Partner. In: Aedes 1995, S. 14 f.

In einer zweiten Sitzung findet eine Stichwahl zwischen den zwei Konkurrenten statt. O. M. Ungers erhält für seinen verbesserten Entwurf den ersten Preis. Ein neues Kapitel in der Geschichte des Ehrenhofes kann geschrieben werden.

Zusammenfassend wirken sowohl der Kunstpalast als auch das Kunstmuseum der Stadt Düsseldorf - und dies von ihrer Gründung an bis in die siebziger Jahre - wie zwei Ausstellungsinstitutionen mit ambivalentem Charakter, deren gemischte Nutzung als problematisch zu bewerten ist. Zwanghaft sind ihre Türen sowohl für Kunstgüter als auch für Industrieerzeugnisse geöffnet, und die Ausstellungssäle werden gleichermaßen von der Wirtschaft und von der Politik als repräsentatives Spielfeld verwendet. Interessenkonflikte werden dort ausgetragen, aber auch unerwartete Allianzen geschlossen. Es bleibt ebenso festzuhalten, dass der Betrieb im Kunstmuseum seit den fünfziger Jahren unter zwei chronischen Dysfunktionen zu leiden hat: Eine sowohl räumliche als auch finanzielle Eingeengtheit. Die starke Bindung an eine ökonomisch erschöpfte Kommune, die nicht mehr in der Lage ist, auf der Höhe der Bedürfnisse einer hochkarätigen Kunstsammlung zu sein, bedingt die finanzielle Knappheit der Institution. Diese Knappheit bedingt wiederum den Raummangel, der umso unerträglicher erscheint, als die Fläche des gegenüber liegenden Kunstpalastes brachliegt. Als die „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ gegründet wird, scheint sich der Knoten am Ehrenhof endlich lösen zu wollen.

3. Die Public Private Partnership zwischen der E.ON AG und der Stadt Düsseldorf

3.1 Die Stiftung museum kunst palast

Am 15. Januar 1998 kann die Satzung der „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ von ihren zwei Stiftern, der VEBA AG und der Stadt Düsseldorf, unterzeichnet werden (s. Anhang 2). Um die neue Verknüpfung des Kunstmuseums und des Kunstpalasts zu unterstreichen, wird sie am 1. Februar 2000 in „Stiftung museum kunst palast“ unbenannt. Die rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Stiftung sollen nun dargelegt werden.

3.1.1 Zum Model der Stiftung

Seit über tausend Jahren in Deutschland verwendet, ist die Stiftung eine traditionsreiche und stabile Form der Förderung von gemeinwohlorientierten Projekten, die sich besonders zum langfristigen Verwalten von großen Geldsummen eignet.¹⁸⁴ In den letzten Jahren sind zahlreichen Stiftungen im Museumsbereich gegründet, um den zunehmenden Rückzug der öffentlichen Hand entgegenzuwirken. Die Beliebtheit dieser Form der Förderung liegt vor allem darin, dass das Stiftungsrecht dem Stifter „weitgehende gestalterische Freiheiten [gewährt] und [es ihm] ermöglicht, auf Dauer Einfluss auf das Schicksal der von ihm begründeten Institution zu nehmen“.¹⁸⁵

Eine Stiftung ist von einem Stiftungszweck, einem Stiftungsvermögen und einer Stiftungsorganisation konstituiert. Der Stiftungszweck ist das „Herzstück des Stiftungsrechts; er bildet die Leitlinie der Stiftungstätigkeit und ist für die Stiftungsorgane verbindlich. Einmal festgelegt, ist er einer Veränderung durch Stifter oder Organe weitgehend entzogen“.¹⁸⁶ Die Erfüllung des Stiftungszwecks wird durch die Erträge eines Stiftungsvermögens ermöglicht, das bei der Stiftungsgründung zur Verfügung gestellt wird und im Laufe der Zeit in vollem Umfang erhalten werden muss. Das Organ, das für die Verwirklichung des Stiftungszwecks und die Erhaltung des Stiftungsvermögens zuständig ist, ist die Stiftungsorganisation. Sie kann aus einer oder mehreren Privatpersonen, aber auch aus Vorstandsmitgliedern eines Unternehmens bestehen. Allerdings gehören Stiftungen sich selbst und sind „ausschließlich der eigenen Zwecksetzung verpflichtet (...). Sie kennen weder außenstehende Mitglieder wie der Verein noch Eigentümer wie die GmbH“.¹⁸⁷

Die Arbeit der Stiftungsorganisation wird in den meisten Fällen durch ein Kontrollorgan geprüft, das die Geschäftsführung des Vorstands und die Verwendung der Stiftungsmittel überwacht. Im Museumsbereich versucht man im Idealfall Personen an dem Vorstand zu binden, die sowohl im künstlerischen als auch im wirtschaftlichen Bereich qualifiziert sind, um einen ausgewogenen Betrieb zu garantieren. Die Stiftungsaufsichtsbehörde, die jährlich die Stiftungsbücher prüft, bildet ein weiteres, externes Überwachungsorgan.

¹⁸⁴ Vgl. Herfurth, Rudolf: „Spenden und Stiften“, in: Litzel / Look / Brackert 2003, S. 28-31.

¹⁸⁵ Ebd., S. 29.

¹⁸⁶ Duda 2002, S. 29.

¹⁸⁷ Ebd., S. 20.

3.1.2 Die Stiftung museum kunst palast: Form

In ihrer Diplomarbeit macht Alexandra Duda die vollständige rechtliche Bestimmung der Stiftung museum kunst palast wie folgende aus: Sie ist eine „von einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft und einem privatwirtschaftlichen Unternehmen gemeinsam errichtete gemeinnützige, juristisch selbstständige Anstaltsstiftung (Museumsträgerstiftung) privaten Rechts“.¹⁸⁸

Eine Stiftung des Privatrechts hat eine staatliche Genehmigung erhalten und darf gemeinnützige Aufgaben erfüllen. Gemeinnützige Stiftungen sind von den meisten Steuern befreit. Spenden oder andere Arten von Zuwendungen an eine gemeinnützige Stiftung berechtigen den Spender zum Sonderausgabenabzug. Die von der Stadt Düsseldorf und von der VEBA AG gewählte Stiftungsform ist also besonders attraktiv. Dies ergibt Sinn, wenn man sich vor Augen führt, dass die Stiftung museum kunst palast über ein geringes Vermögen verfügt und stets auf andere Finanzquellen - beispielsweise von Zustiftern - angewiesen ist. Es muss allerdings betont werden, dass die Aussicht auf Steuerbegünstigung nicht der primäre Grund zur Spendenentscheidung ist. Wie Walther Grasskamp bemerkt, verwenden Sponsoren ihr Geld nicht, um Steuerersparnisse zu erzielen - „das könnten sie mit anderen Mitteln besser erreichen“.¹⁸⁹

Ein zusätzlicher Grund für die Auswahl dieser Stiftungsform liegt in der Möglichkeit, bürokratische Hemmnisse abbauen zu können und eine verstärkte Selbstständigkeit zu erreichen. Eine privatrechtliche Stiftung ist in der Tat nicht an die kameralistische Einnahmen- und Ausgabenrechnung gebunden, sondern kann sich an kaufmännischen Grundsätzen orientieren. Das heißt, dass „nicht die Einhaltung von Einnahmen- und Ausgabenansätzen maßgeblich [ist], sondern die Einhaltung des im Wirtschaftsplan vereinbarten Ergebnisses, dessen Unter- oder Überschreitung automatisch auf das nächste Jahr vorgetragen wird“.¹⁹⁰ Dies erhöht die Wirtschaftlichkeit des Projektes und schafft eine größere Flexibilität bei der Budgetierung. Herr Grosse-Brockhoff erklärt hierzu: „Das Entscheidende ist, dass das Haus bilanziert; es hat kaufmännische Buchführung. Dies (...) hat inzwischen zu einem ganz anderen wirtschaftlichen und vor allem zu zielorientiertem Denken bei den handelnden Personen geführt

¹⁸⁸ Ebd., S. 22.

¹⁸⁹ Grasskamp, Walther: *Kunst und Geld. Szenen einer Mischehe*, München 1998, S. 42.

¹⁹⁰ Lauterfeld, Marc: „Netzwerk + Kultur = PPP?“. In: www.diegegenwart.de/ausgabe31/museumkunstpalast.htm. Abgefragt im Dezember 2005.

(...). Die Partnerschaften ermöglichen uns im Übrigen, auf das Know-how jeweils von Spezialisten in den Konzernen zurückgreifen, so dass hier wirklich ein Austausch stattfindet, wie wir ihn vorher nicht gekannt haben“.¹⁹¹

3.1.3 Die Stiftung museum kunst palast: Zweck und Organisation

Der Zweck der Stiftung museum kunst palast ist die Förderung von Kunst und Kultur am Standort Ehrenhof. Dies wird besonders verwirklicht durch „die Erneuerung des Kunstpalastes unter Erhalt der denkmalgeschützten Fassade, den Betrieb des Kunstpalastes unter Einbeziehung des Betriebs des Kunstmuseums Düsseldorf und des Robert-Schumann-Saals“.¹⁹² Deshalb wird der Name „museum kunst palast“ (MKP) im Folgenden nicht nur den Neubau, sondern auch den Zusammenschluss vom ehemaligen Kunstpalast und ehemaligen Kunstmuseum bezeichnen. In der Präambel der Satzung werden die Ansprüche der Stiftung formuliert: Sie soll „im nationalen und internationalen Wettbewerb der großen Museen und Ausstellungshäuser bestehen und mit solchen Häusern kooperieren“.¹⁹³

Das Grundstück des Kunstpalastes, das sich im Besitz der Stadt Düsseldorf befindet und nicht an die VEBA verkauft wird, wird auf die Stiftung übertragen. Sie betreibt darüber hinaus nicht nur den Kunstpalast, sondern auch das Kunstmuseum, das von der gesamten Entwicklung am Ehrenhof profitieren kann. Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff bemerkt diesbezüglich: „So ist aus einem Museum, das ehemals ein Haushaltsvolumen von 7 Mio. DM hatte, inzwischen ein Unternehmen mit einem Etat von ca. 21 Mio. DM geworden“.¹⁹⁴ Bemerkenswert an dieser Äußerung ist die bewusste semantische Verschiebung, die der ehemalige Kulturdezernent der Stadt vornimmt - das Museum ist nun ein Unternehmen geworden.

Die Organe der Stiftung werden durch einen Vorstand und ein Kuratorium gebildet. Die Mitglieder eines Organs können den anderen nicht gehören. Der Vorstand der Stiftung besteht aus zwei bis drei Personen.¹⁹⁵ Angeblich ist „die Variabilität in der Mitgliederzahl (...) gewählt, um flexibel auf kaufmännische

¹⁹¹ Grosse-Brockhoff 2004, S. 178.

¹⁹² § 2 Abs. 1 der Satzung der Stiftung museum kunst palast, 15.01.1998. Der Robert-Schumann-Saal ist ein Konzertsaal, der zwar räumlich an das museum kunst palast gebunden ist, jedoch ein autonomes Programm führt.

¹⁹³ Präambel der Satzung der Stiftung museum kunst palast.

¹⁹⁴ Grosse-Brockhoff 2004, S. 178.

¹⁹⁵ § 6 Abs. 1. der Satzung der Stiftung museum kunst palast.

Anforderungen reagieren zu können“.¹⁹⁶ Bisher sind jedoch nur zwei Mitglieder gewählt worden, die sich die künstlerischen und technischen Aufgaben teilen. Zurzeit sind Jean-Hubert Martin, Generaldirektor des Museums, und Angela Eckert-Schweizer, kaufmännische Direktorin, Vorstandsmitglieder. Ihre Aufgaben bestehen in der Erfüllung des Stiftungszwecks, der Verwaltung des Stiftungsvermögens, der Aufstellung des jährlichen Wirtschafts- und Personalplans, der Erarbeitung des Ausstellungs-, Veranstaltungs- und Arbeitsprogramms sowie dessen Durchführung.¹⁹⁷

Das Kuratorium ist das Überwachungsorgan der Stiftung. Es wird von 14 bis 20 Mitgliedern gebildet und vereint Persönlichkeiten aus den zwei Stifterparteien wie auch aus der lokalen Kunstszene. Die Kommune stellt insgesamt sieben Sitze (dabei sind Oberbürgermeister, Kämmerer und Kulturdezernent der Stadt Düsseldorf zur Teilnahme verpflichtet), E.ON wird von vier Mitgliedern vertreten, und drei weitere Mitglieder werden von der Düsseldorfer Kunstakademie, dem Verein zur Veranstaltung von Kunstausstellungen und dem Düsseldorfer Museumsverein gestellt. Weitere Persönlichkeiten aus Kultur und Wirtschaft sowie Zustifter können ebenso in das Kuratorium gewählt werden.¹⁹⁸ Mit dieser ungeläufigen Zusammensetzung erhält also kein Mitglied des Kuratoriums die Mehrheit. Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff, der an der Strukturbildung der Stiftung mitgewirkt hat, sieht in dieser Lösung die Möglichkeit, einen andauernden, kompromissbereiten Ausgleich zu gewähren sowie die Garantie einer einflussfreien - d.h. ohne jedwede ideologische Einmischung - Kontrolle des Vorstandes.¹⁹⁹ Alexandra Duda hat jedoch das Ungleichgewicht zugunsten der Stadt in dieser Stimmenverteilung hervorgehoben. Die sieben Sitze der Kommune erlauben zwar keine Mehrheit, ermöglichen es aber zumindest, eine starke Position zu erreichen. Dies sei, so Duda, gerechtfertigt, da die Kommune eine besondere Rolle in der PPP einnimmt: Sie bringt den höheren Vermögens- und Finanzierungsanteil in die Kooperation und bleibt Garant der kulturellen Leistung.²⁰⁰

Das Kuratorium ist für die Wahl und die Abberufung der Vorstandsmitglieder zuständig und entscheidet über ihre Anzahl und Aufgabenverteilung. Darüber

¹⁹⁶ Lauterfeld: Ebd.

¹⁹⁷ § 6 Abs. 3 der Satzung der Stiftung museum kunst palast.

¹⁹⁸ § 7 Abs. 1 der Satzung der Stiftung museum kunst palast.

¹⁹⁹ Grosse-Brockhoff in einem Gespräch mit dem Verfasser.

²⁰⁰ Duda, S. 59.

hinaus entscheidet es über alle wichtigen finanziellen Angelegenheiten, genehmigt den Jahresabschluss und berichtet über die Erfüllung des Stiftungszwecks. Die Sitzungen des Kuratoriums haben einen „sehr formellen Verlauf“: In der Regel finden Diskussionen dort nicht statt, da alle Probleme in einzelnen Vorbesprechungen ausgeräumt wurden.²⁰¹

Eine außergewöhnliche, ja erstaunliche Aufgabe des Kuratoriums ist die „Kenntnisnahme des Ausstellungs-, Veranstaltungs-, und Arbeitsprogramms der Stiftung“.²⁰² Das heißt, dass keine inhaltliche Kontrolle der Stiftungstätigkeiten besteht, dass die Vorstandsmitglieder das Kuratorium lediglich über den Inhalt ihrer Arbeit zu informieren haben und dadurch eine absolute programmatische Freiheit genießen. Das Erstaunlichste ist, dass sich ausgerechnet das ehemalige Vorstandsmitglied der VEBA/E.ON, Ulrich Hartmann, für die nachträgliche Einfügung dieser „Freiheitsklausel“ in der Stiftungssatzung eingesetzt hat. Ein erster Entwurf enthält in der Tat keinen Eintrag, der die Integrität der Arbeit der Museumsleitung sichert.²⁰³ Es muss also hier festgestellt werden, dass die Arbeit der Vorstandsmitglieder nicht von einer tendenziösen und unfachlichen Einmischung von außen unterbrochen werden kann. Die Autonomie des Vorstandes wäre dabei formell gewährt, ohne dass seine Freiheit unbeding ist: Wie noch zu besprechen sein wird, ist die Finanzkontrolle auch eine indirekte Art, eine programmatische Kontrolle auszuüben.

Eine andere Instanz der Stiftung ist der Arbeitsausschuss. Er ist das von Vertretern aller in der PPP involvierten Partner gebildete exekutive Verwaltungsorgan der Stiftung, das regelmäßig einberufen wird, um die „laufenden Geschäften“ zu erledigen. Es handelt sich dabei um praktische Fragen, die die Budgetierung, das Personal, das Gebäude oder übergeordnete organisatorische Aspekte eines Ausstellungsprojektes betreffen. Der Arbeitsausschuss bereitet darüber hinaus die Sitzungen des Stiftungskuratoriums vor und ist für den ungebrochenen Informationsfluss zwischen ihren Mitgliedern zuständig.²⁰⁴

²⁰¹ Jean-Hubert Martin, Generaldirektor des museum kunst palast, in einem Gespräch mit dem Verfasser am 7.II.2006 in Düsseldorf.

²⁰² § 8 Abs. 1 a der Satzung der Stiftung museum kunst palast.

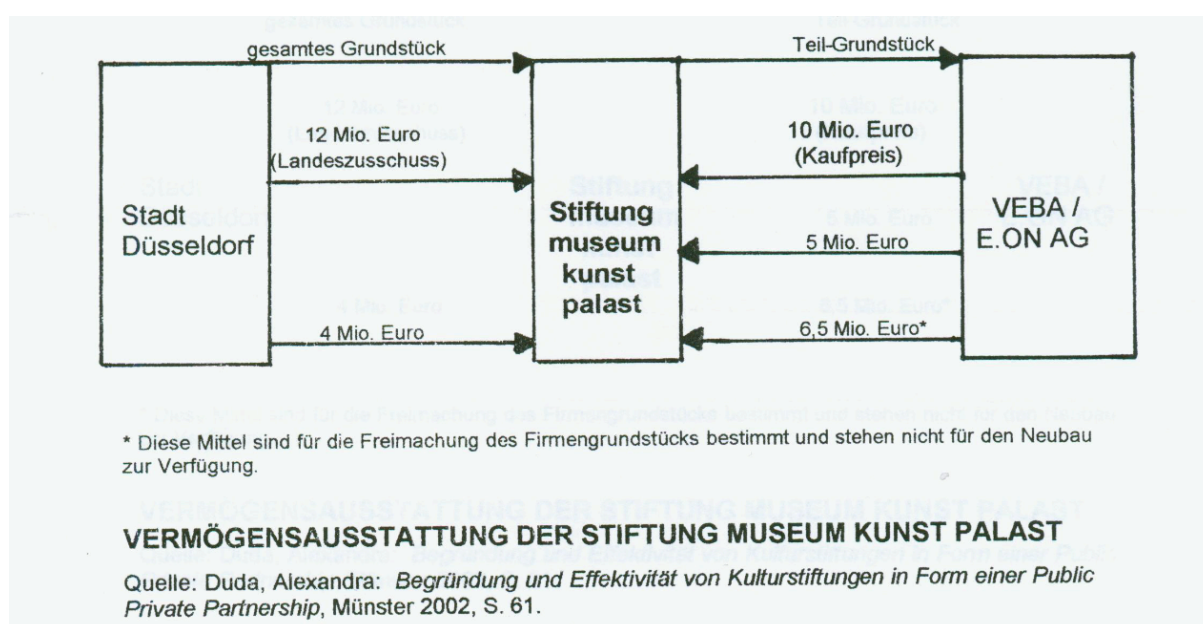
²⁰³ Von Wiese 24.I.2006.

²⁰⁴ Martin 7.II.2206.

3.1.3 Die Stiftung museum kunst palast: Vermögen und Finanzierung

Mit ihrer Gründung sind Vermögensvolumen und Finanzierungsplan der Stiftung museum kunst palast festgelegt worden.²⁰⁵ Nach § 3 der Stiftungssatzung besteht das Stiftungsvermögen „aus: 1. dem Gründungsvermögen nach den Bestimmungen des Stiftungsgeschäfts, 2. Zuwendungen der Stifter oder Dritter, die dazu bestimmt sind“.

Um die in dieser Vereinbarung herrschenden Verhältnisse zwischen öffentlicher und privater Hand abwägen zu können, müssen die Zahlen genau betrachtet und vor allem genau eingeordnet werden. In ihrer Darstellung der Vermögensausstattung der Stiftung (vgl. Tabelle 3) bietet Alexandra Duda eine Zusammenfassung an, die leicht irreführend wirkt. Man könnte nämlich zu dem vorschnellen Fazit gelangen, dass die öffentliche Hand eine Gesamtsumme von 16 Mio. Euro bereitstellt, während der private Partner 21,5 Mio. einbringt - was auf die Großzügigkeit von Letzterem schließen lässt.



NB: die ursprünglich in DM ausgedrückten Summen in der Tabelle von Duda sind hier der Klarheit halber in Euro übertragen worden.

²⁰⁵ Der von der VEBA und später von E.ON injizierten Finanzvolumen betrifft also nur die Stiftung, die für das museum kunst palast zuständig ist. Die historische Sammlung wird weiterhin von ihrem Besitzer, der Stadt Düsseldorf, getragen.

Nun aber ist der von der VEBA bezahlte Grundstückspreis zwar direkt in das Stiftungsvermögen eingeflossen, diese Summe gehört allerdings der Stadt, die in diesem Tauschgeschäft um einen wichtigen Grundbesitz ärmer geworden ist. Auch die 6,5 Mio. Euro Freimachungsgebühren wären *ohnehin* vom Unternehmen bezahlt worden, das auf der Suche nach einem prestigevollen Standort in Düsseldorf war, ob mit oder ohne Kunststiftung.²⁰⁶ Es ist keine tendenziöse Auslegung, sondern ein Fakt: Es macht einen Unterschied, ob die VEBA 16,5 Mio. Euro an die Stiftung spendet oder ob der Konzern die gleiche Summe zum Erwerb eines Grundstücks einzahlt.

Eine faktische Aufteilung der finanziellen Belastung ergibt folglich, dass die Stadt Düsseldorf insgesamt 14 Mio. Euro in die Stiftung einbringt, wobei 4 Mio. von dieser Summe aus eigenem Etat und 10 Mio. vom Erlös des an die VEBA AG veräußerten Grundstücksteils gebildet ist. Das Land Nordrhein-Westfalen stellt 12 Mio. Euro Städtebaufördermittel zur Verfügung, und die VEBA engagiert sich mit lediglich 5 Mio. Euro in der Stiftung.

Wie bereits erwähnt, soll das Stiftungsvermögen grundsätzlich zur Erfüllung des Stiftungszwecks verwendet werden. Im Falle der PPP zwischen E.ON und der Stadt Düsseldorf wird der größte Teil dieses Grundkapitals für die Neuerrichtung des Kunstpalastes aufgebraucht, so dass der Restbetrag und die Zinseinkünfte nicht mehr für den laufenden Betrieb des Museums ausreichen. Um den korrekten Funktionsablauf einer so gewichtigen Institution wie der Zusammenschluss von Kunstmuseum und Kunstpalast überhaupt gewährleisten zu können, sind also zusätzliche Mittel erforderlich. Diese werden von den zwei Partnern bereitgestellt, in der Form von jährlichen Zuwendungen für den Zeitraum von 1999 bis 2009. Auch in dieser Hinsicht ist das Verhältnis zwischen öffentlicher und privater Hand unausgewogen: Die Kommune bringt für den laufenden Betrieb des Museums jährlich 4 Mio. Euro auf, E.ON lediglich eine Million. Die Summe darf nur für die Fixkosten des Museums verwendet werden. Da die Verwaltung des museum kunst palast keine allzu präzise Daten zum Budget des Hauses herausgeben darf, kann die Verteilung der Gelder hier nicht weiter kommentiert werden. Bert Antonius Kaufmann, der Leiter der Abteilung Marketing und Kommunikation, konnte jedoch angeben, dass 15 bis

²⁰⁶ Diese Summe, wie A. Duda es auch in ihrer Tabelle angegeben hat, wurde übrigens nicht für die Erneuerung des Kunstpalastes verwendet.

20% des gesamten Budgets für das Marketing (Anzeigen, Werbung, PK, Sonderevents etc.) verwendet werden.²⁰⁷

Auf freiwilliger Basis - d.h. völlig unabhängig von den sich auf die Finanzierung der Stiftung beziehenden Klauseln – stellt E.ON weitere Gelder zur Verfügung, um das Ausstellungsprogramm zu ermöglichen. Ein Sponsoringvertrag zwischen E.ON und museum kunst palast regelt dieses Engagement, das 4,5 Mio. Euro für drei Jahren beträgt und nach Ablauf des Vertrags auf weiteren drei Jahren verlängert werden kann. Jean-Hubert Martin erklärt, dass diese hohe Summe, gekoppelt an den Erlös der Eintrittskarten und Katalogverkäufe, eine sehr gute finanzielle Grundlage für die Planung qualitätsvoller Ausstellungen sei.²⁰⁸ In den zwei ersten Vertragsperioden (also von 2001 bis 2005) sind die Gelder „sehr großzügig“ verteilt. Seitens von E.ON besteht die einzige Erwartung einer Gegenleistung in der Platzierung des Logos auf Plakate und Flyer der Ausstellungen. Zwar sind die Sponsoringgelder hauptsächlich für wenige, ausgewählte Ausstellungen (die bereits genannten „Blockbuster“) gedacht, der Gesamtbetrag der Förderung kann aber in bestimmten Fällen auch für andere Projekte verwendet werden, so dass eine hohe Flexibilität der Budgetierung möglich ist. Dieser klare Vertrauensbeweis könnte sich nach Ablauf des jetzigen Vertrags (2006) verändern, so Martin. Die Summe des Sponsorings sei nicht mehr gesichert, und es besteht die Möglichkeit einer engeren und strengeren Kontrolle ihrer Verwendung. In diesem Zusammenhang könnte sich Martin vorstellen, dass die Führung von E.ON zukünftig klarere Erwartungen an das Ausstellungsprogramm mit seinen Spenden verbindet.²⁰⁹

Die Aufteilung der Förderung ist also klar: Die Stadt und E.ON kommen für die Fixkosten auf, und das gesamte Ausstellungsprogramm wird von Sponsor-geldern, zu denen E.ON einen wichtigen Beitrag leistet, finanziert. Dies nötigt das Museum, um den in der Präambel erhobenen Anspruch auf ein „Museums- und Ausstellungszentrum von internationalem Rang“ überhaupt nachzukommen, stets, nach weiteren Sponsoren zu suchen. Im Sinne eines „matching funds“, d.h. eines gemischten Topfes, in den viele unterschiedliche Sponsoren einzahlen, hat die Stiftung die Metro Group und die Degussa AG als

²⁰⁷ Bert Antonius Kaufmann in einem Gespräch mit dem Verfasser am 11.XI.2005 in Düsseldorf.

²⁰⁸ Martin 7.II.2006.

²⁰⁹ Ebd.

regelmäßige Partner binden können. Je nach nationaler und thematischer Ausrichtung der jeweiligen Ausstellungsprojekte werden andere Förderungs- und Sponsorgelder herangezogen, z.B. Fonds aus dem Außenministerium der Niederlande für die Ausstellung „Ein Fest der Malerei“ (eine Ausstellung zur niederländischen und flämischen Malerei im Sommer 2005) oder aus der Agence intergouvernementale de la francophonie für „Africa Remix“ (eine Rundschau der zeitgenössischen afrikanischen Kunst im Sommer 2004). Es bleibt dahin gestellt, ob Projekte am Fernbleiben von Sponsoren gescheitert sind.

Das geringe Vermögen der Stiftung ist zweifellos ihre Achillesferse. Auch Alexandra Duda hat die Tragweite des Problems erkannt: „Tatsächlich steht dem Wesen der Stiftung als Garant für die dauerhafte Verwirklichung des Stiftungszwecks die potenzielle Existenzgefährdung aufgrund unzureichender Finanzmittel entgegen“.²¹⁰ Das Wort „Existenzgefährdung“ ist hier nicht übertrieben. Die Stiftung museum kunst palast besitzt nämlich eine zweite Achillesferse. Neben der geringen Ausstattung ihres Vermögens ist ihre zeitliche Begrenzung auf zehn Jahre eine konstitutive Schwäche der Kooperation zwischen E.ON und MKP. Verlängert der Energiekonzern nach 2009 sein Engagement in der Stiftung nicht, wird diese aufgelöst. Das Stiftungsvermögen fällt dann an die Stadt, „die es unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige kulturelle Zwecke zu verwenden hat“.²¹¹ „Sollte die VEBA dann tatsächlich ihre Unterstützung aufkündigen, haben wir immerhin das neue Gebäude und zehn künstlerisch produktive Jahre gehabt“, beruhigt sich Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff.²¹² In Anbetracht der spezifischen Zeitrechnung einer traditionsreichen Kunstsammlung, die nicht in Jahren, sondern mindestens in Dekaden zählt, sind zehn Jahre nicht sehr bedeutend, auch wenn sie für Umbruch und Erneuerung standen.

Immerhin besteht über den PPP-Vertrag hinaus eine Absicherung. Es steht fest, dass irgendeine Art der musealen Tätigkeit nach 2009 am Ehrenhof stattfinden wird. Frau von Posadowsky erklärt, dass die E.ON-Geschäftsführung zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Pläne in dieser Angelegenheit hegt. Für die Leiterin der Abteilung Kulturkommunikation gibt es nach 2009 zwei realistische

²¹⁰ Duda, S. 62.

²¹¹ § 11 Abs. 2 der Satzung der Stiftung museum kunst palast.

²¹² Grosse-Brockhoff 2000, S. 45.

Szenarios: Entweder verlängert E.ON den Vertrag mit der Stadt Düsseldorf oder das Unternehmen kündigt ihn, bleibt aber durch Sponsoringtätigkeiten am museum kunst palast gebunden. Sollte sich E.ON aber aus der Kooperation zurückziehen, ist es denkbar, dass das museum kunst palast unter Einbeziehung von zahlreicheren Sponsoren und mit verstärkter Hilfe der öffentlichen Hand („Die Stadt kann sich ihrerseits aus dem Modell gar nicht verabschieden“²¹³) weiter geführt wird. Da mindestens 80 % des aktuellen Budgets des Museums durch die öffentliche Hand oder Drittmittel gesichert sind, könnte an dieser Stelle zynisch bemerkt werden, dass der für 2009 vorstellbare partielle oder totale Ausfall von E.ON leicht zu verschmerzen sein müsste.

Sollte die Form der PPP auf drei wesentliche Vorteile beschränkt werden, ergäbe sich nach der einschlägigen Literatur folgende Aussage: Die PPP ermöglicht es, öffentliche Gelder zu sparen, sie schließt eine langfristige Betreuung des geförderten Projektes ein und schafft eine enge Kooperation zwischen privater und öffentlicher Hand. Im Falle des Betriebens des MKP wurden gerade die zwei ersten Prinzipien in Zweifel gezogen: Die Kommune stellt 4/5 der Gelder für ein Projekt bereit, das auf musealer Ebene kurzfristig eingerichtet wird. Nun soll die Relevanz des dritten Prinzips untersucht werden.

3.2 Die Formen der Zusammenarbeit zwischen E.ON und MKP

Der allgemeine Nutzen, den die Stadt Düsseldorf aus der Partnerschaft mit dem Energieriesen tatsächlich zieht, kann nicht innerhalb dieser Arbeit untersucht werden. Vielmehr geht es nun darum, die alltäglichen Formen der Kooperation zwischen E.ON und MKP zu hinterfragen.

3.2.1 Raumnutzung

Das Bild eines gegenseitigen und intensiven Austausches zwischen Museum und Konzern war bereits 1998 bei der Entwicklungsphase der PPP vorhanden. Ulrich Hartmann schwärmte einst: „Unsere Mitarbeiter - eine junge, hoch qualifizierte und kulturinteressierte Mannschaft - benutzen die Kantine, den Hof und den Garten gemeinsam mit den Museumsgästen. Sie sind in den

²¹³ Ebd.

Museumsbetrieb integriert und stellen mit Sicherheit den ersten Fanclub der Museen am Ehrenhof dar. VEBA kann bei Tagungen auf Räume des Museums zurückgreifen, und das Museum bespielt die Galerie der VEBA. Man kann sagen: VEBA wird in den Ausstellungsrhythmus des Kunstpalastes integriert.“²¹⁴

Die begeisterten Vorstellungen des ehemaligen VEBA-Vorsitzenden haben sich nur zum geringen Teil erfüllt.

Der Konzern greift regelmäßig auf den Robert-Schumann-Saal für seine Pressekonferenzen oder auf die repräsentativen Hallen des Museums für gesellschaftliche Empfänge zurück, und die Stiftung kann ihrerseits die Besprechungsräume von E.ON verwenden. Zusätzlich darf das Museum die Druckerei von E.ON verwenden. Diese Abmachung betrifft nicht nur E.ON allein, sondern alle Sponsoren, die sich an der Finanzierung einer Ausstellung beteiligen. Werbeveranstaltungen, die in der Vorhalle des Museums oder im Robert-Schumann-Saal stattfinden sind keine Seltenheit. Die Museumsbesucher sind prinzipiell in der Cafeteria des Unternehmens zugelassen und dürfen die Tiefgarage benutzen. Die E.ON-Kunstgalerie, die in den Vorhallen des Gebäudes Platz gefunden hat, ist öffentlich und bildet einen (in ihrer Funktion) organischen Übergang zwischen Museum und Bürohaus. Darüber hinaus findet kein weiterer räumlicher Austausch zwischen E.ON und museum kunst palast statt, und dies schon aus architektonischen Gründen.

Die in der Ausschreibung des Architektur-Wettbewerbs angestrebte Verbindung von Konzernsitz und Museumsbau²¹⁵ lässt sich an dem Entwurf von O. M.

Ungers nicht recht ablesen. Rein formell prallt der Rundbau der E.ON-Zentrale auf die rigide Ostfassade des Museums, ohne dass ein Zusammenhang, oder gar ein Zusammenschluss, stattfindet. Keine der beiden Nachbarn scheint auf sein Gegenüber eingehen zu wollen. Der Zwischenraum, ein relativ kleiner, karg angelegter Hof, der einerseits zur Garderobe des MKP im Untergeschoss, andererseits zur Cafeteria des Unternehmens führt, dient kaum als Verknüpfungselement. Ursprünglich wird an der Stelle ein galerieartiger Gang mit Läden geplant, um eine räumliche Verquickung zu kreieren. Diese Idee wird jedoch nach einer Machbarkeitsstudie verworfen.²¹⁶ Obwohl er im Sommer als Terrasse der Kantine fungiert, ist der Hof mehr eine Kommunikationsverbindung

²¹⁴ Hartmann, Ulrich: „Vorwort“. In: Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf 1998, S. 8.

²¹⁵ Vgl. Aedes, S. 4

²¹⁶ Kaufmann, 11.XI.2005.

zwischen Museum und Zentrale als ein Aufenthalts-ort. Und die Cafeteria wird zwar vom Personal des MKP benutzt, aber ein tatsächlicher Austausch mit der Belegschaft von E.ON bleibt aus. Weil sie beim Betreten des Museums direkt in die oberen Ausstellungsetagen geleitet werden, finden die Museumsgäste ihrerseits nur selten den Weg in den Hof. Die im Untergeschoss vorhandene Museumsgarderobe wird nur für große Ereignisse geöffnet und bleibt meist unbenutzt, so dass die Ebene zwischen MKP und E.ON von den Besuchern ignoriert wird.

Auch die E.ON-Kunstgalerie wird mangels geeigneter Kommunikation vom üblichen Ausstellungspublikum kaum wahrgenommen. Ab und zu werden dort die eingeladenen Geschäftspartner des Konzerns von Museumsmitarbeitern geführt, dieses Angebot besteht aber nicht für externe Besucher. Was diese Kunstgalerie angeht, hat sich die begeisterte Vision von Ulrich Hartmann nicht realisiert. Wurde tatsächlich bei der Neueröffnung des Museums ein Teil der Galerie für eine im Rahmen der „Altäre“-Ausstellung präsentierte Installation vom Museum kurzfristig bespielt, wiederholte sich diese Raumteilung nie wieder. Die von Ulrich Hartmann geschmiedeten Projekte gerieten nach seinem Abgang in Vergessenheit. Die ersehnte integrative Aufgabe des Bereichs zwischen Museum und Konzern hat also versagt. Weder Form noch Funktion schaffen einen Anschluss zwischen den zwei sich fremd bleibenden Einheiten. Die Ironie dieses nicht ganz gelungenen räumlichen Austausches liegt darin, dass Unternehmen, die in der PPP nicht involviert sind, die Räume des Museums wohl zu benutzen wissen. Im Rahmen einer Verfeinerung ihrer Unternehmenskultur und im Sinne eines künstlerischen Rahmenprogramms treten immer wieder Privatfirmen mit dem Wunsch ans Museum heran, ein maßgeschneidertes kreatives Angebot für ihren Mitarbeiter zu bekommen. So finden in der Sammlung Brainstormings statt, die sich zwar auf die Kunstwerke drum herum beziehen, aber unternehmensinhärente Probleme behandeln, oder es werden praktische Übungen in den Werkstätten der pädagogischen Abteilung durchgeführt, um die Schöpfungskraft und die visionäre Begabung der Mitarbeiter anzuregen zu versuchen.

Bert Antonius Kaufmann, der Leiter der Abteilung Marketing und Kommunikation, begründet das relativ geringe Interesse von E.ON an museumsgebundenen Tätigkeiten damit, dass die Organisation bisher sehr „mit

sich selbst beschäftigt war“. Er beteuert, dass E.ON „das Museumsteam durchaus als Kreativitätspool ansieht, den sie für ihre Zwecke nutzen möchte“. Aber das Unternehmen hat sich während des kürzlich abgeschlossenen Umstrukturierungsprozesses, der aus dem Mischkonzern einen reinen Energiekonzern gemacht hat, auf seine Kernaufgabe konzentrieren wollen. Diese strukturell bedingte Konzentrierung auf das wirtschaftliche Kerngebiet kann auch erklären, warum ein dezidiertes künstlerisches Rahmenprogramm kaum stattfindet. Herr Kaufmann geht davon aus, dass E.ON bald auf die Angebote des MKP zurückgreifen wird.²¹⁷

3.2.2 Know-how-Transfer

Die für Außenstehende unsichtbare Substanz des Wechselverhältnisses zwischen E.ON und MKP liegt vor allem im Transfer immaterieller Werte. Nicht nur bei einfachen logistischen Aufgaben wie Gebäudeüberwachung, Verwaltung der Telefonzentrale oder Postverteilung besteht ein Austausch, sondern vor allem in der Übertragung von Know-how, also von Erfahrungen diverser Natur. So bekräftigt Bert Antonius Kaufmann, dass der Konzern und das Museum in vielen Bereichen sehr eng und sehr abgestimmt miteinander arbeiten. Wenn heikle steuerliche oder juristische Schwierigkeiten zu Tage treten, wie es bei Fragen zum Sponsoringerlass der Fall ist, greift das Museum oft auf die Experten von E.ON zurück, die ihre Erfahrung vermitteln. Beratend wirkt das Unternehmen auch in Bereichen wie Medienplanung oder Werbung, insbesondere was die Gestaltung der Ausstellungsplakate angeht.²¹⁸ Bevor sie in Kraft treten, werden viele kaufmännische Entscheidungen des Museums dem Konzern vorgelegt, allerdings nicht, um Rechenschaft abzulegen, sondern aus Gründen reiner Transparenz. Der Kompetenzfluss beruht auf Gegenseitigkeit und findet auf informellem Wege statt, so Kaufmann weiter, und es herrscht zwischen beiden Partnern ein kollegiales, partnerschaftliches Verhältnis. Allerdings konnte keiner der geführten Gespräche eindeutig herausfinden, ob eine Reziprozität tatsächlich besteht. E.ON stellt sein Wissen zur Verfügung, vermag aber selbst äußerst selten, auf einen genuinen Erfahrungsschatz aus der musealen Arbeit oder grundsätzlich aus dem Kulturbereich zurückzugreifen. In diesem Zusammenhang spricht Bert A. Kaufmann von „kreativen

²¹⁷ Ebd.

²¹⁸ Ebd.

Anregungen“, von einem „informellen Energiefluss“, der aus dem Museum entspringt und von dort aus jenseits des E.ON-Platzes transportiert wird. Dorothee von Posadowsky beteuert ihrerseits die Wichtigkeit der Kunst in der Unternehmenskultur von E.ON und spricht ebenso von einem „Hauch“, der in der Kantine des Unternehmens zu spüren sei. Ein greifbarer Beweis für die Wirkung des museum kunst palast auf die täglichen Geschäfte von E.ON lässt sich aber nicht festmachen.

Einer allerdings doch: Der bedeutende Kompetenztransfer vom Museum zum Konzern besteht in der beratenden Tätigkeit von Jean-Hubert Martin, der, als E.ON seine Kunstsammlung vollendet, in dessen Kunstkommission sitzt. Die anderen Mitglieder sind Herr Hartmann, Herr Blau, Herr Krüppe (Vorstandsmitglied von E.ON), Frau Kaegi und Herr Grosse-Brockhoff. Trotz seiner Kompetenzen spielt Herr Martin keine übergeordnete Rolle in der Kommission, an deren Sitzungen er nur bedingt teilnimmt. Die Kommission hat sich nach dem Weggang von Herrn Hartmann aufgelöst.²¹⁹

3.2.3 Kommunikation

Zusätzlich zu den zahlreichen Anregungen im juristischen oder steuerlichen Bereich ist die Präsenz von E.ON in der Kommunikationsstrategie des museum kunst palast besonders deutlich zu spüren.

In ihrem Gespräch mit dem Verfasser bedauert Dorothee von Posadowsky, dass das Museum in seiner Anfangsphase nicht genug kommuniziert hat.²²⁰

Gerade prestigeträchtige und vom Konzern direkt gesponserte Ausstellungen wie die Retrospektive von Joan Miró (2002) oder „Dalí und die Magier der Mehrdeutigkeit“ (2003) hätten mehr Werbung benötigt, um eine internationale Aufmerksamkeit zu erreichen. Während die klassischen Positionen des Ausstellungsetats (Versicherung, Ausstellungsarchitektur, Katalog etc.) sich einen Löwenanteil sichern können, wird das Budget für Kommunikation vernachlässigt. Um das eigene Engagement sichtbarer zu machen, stellt E.ON für die oben genannten Ausstellungen einen Sonderetat für Kommunikation und Werbung von jeweils einer Million Euro zu Verfügung, und übernimmt indes selbstständig die Plakat- und Anzeigengestaltung.

²¹⁹ Martin 7.II.2006.

²²⁰ von Posadowsky, 9.XI.2005.

Bezeichnend für diese Kampagnen ist, dass für Ausstellung und Sponsor geworben wird. Die visuellen und sprachlichen Informationen der Plakate sind so eng aufeinander abgestimmt, dass eine eindeutige Identifizierung des beworbenen Produktes (Ausstellung *oder* Energie?) unmöglich erscheint. Es wird also gleichzeitig für eine Ausstellung *und* für Energie Reklame gemacht. Es liegt in der Natur des Co-Brandings,²²¹ dass ein Gleichgewicht zwischen beiden Partnern herrscht, und dies lässt sich im symbiotischen Auftritt des Energiekonzerns und der Kunstinstitution klar feststellen.

Das Prinzip des Co-Brandings begrenzt sich nicht auf Plakate, sondern weitet sich auf Einladungskarten, Kataloge, Flyer, Banner und Fahnen aus. Nach einigen anfänglichen Koordinationsschwierigkeiten wird dieses für die Vermittlung der Partnerschaft zwischen E.ON und der Stadt Düsseldorf wichtige Vorgehen gründlich herausgearbeitet. Um Unregelmäßigkeiten oder Unklarheiten aus dem Weg zu räumen, entscheidet die Abteilung Kulturkommunikation von E.ON, bindende Normen zu etablieren, an denen sich alle künftigen gemeinsamen visuellen Auftritte zu orientieren haben. In einem für interne Zwecke kopierten Heft werden die Verhältnisse des E.ON-Logo zum MKP-Logo genau definiert. Dabei wird die Platzierung des Schriftzugs „powered by E.ON“ auf dem Medium so festgelegt, dass er direkt neben dem MKP-Logo, unweit des Ausstellungstitels, situiert ist. Er nimmt zwar weniger Raum als der Museumsname ein, wirkt aber nicht untergeordnet. Während das Unternehmen auf diesem Schriftzug seine Originalschriftart und damit seine Integrität bewahrt, ist „powered by“ an der Schriftart des museum kunst palast angelehnt .

Die Ankündigung „powered by“, die sich von den üblichen „gesponsert von“ oder „unterstützt durch“ unterscheidet, gehört nicht zu diesen modischen und sinnentleerten Anglizismen, die die Werbesprache sonst so gerne produziert, sondern transportiert eine doppelte Botschaft: E.ON ist Sponsor und hat die finanzielle Kraft, eine Ausstellung zu ermöglichen („powered by“), und E.ON ist eine Firma, die im Energiebereich tätig ist („powered by“).

Besonders wichtig für das Unternehmen war, dass die sog. „Stifterzeile“ deutlich sichtbar gemacht wurde. In der Tat wird das PPP-Engagement von E.ON auf Plakaten oder Flyer durch ein Banner akzentuiert, das sich eindeutig von den

²²¹ Das Co-Branding wird folgendermaßen definiert: "Gemeinsamer Auftritt mit einem Partnerprodukt, wobei sich die beteiligten Unternehmen die Kosten teilen". In: www.hohendahl.de/de_DE/infos/glossar_c.htm. Abgefragt im Januar 2006.

anderen Informationen des Werbeträgers abhebt. Diese Zeile ist zunächst nicht von der Abteilung Kommunikation des museum kunst palast vorgesehen und wird von der Abteilung Kulturkommunikation des Konzerns durchgesetzt.²²² Die Betonung der Partnerschaft, die für den Besucher, der sich über die Ausstellung informieren möchte, nicht unmittelbar relevant ist, ist bezeichnend für das Verhältnis zwischen E.ON und museum kunst palast. Dorothee von Posadowsky ist diesbezüglich eindeutig: Der Konzern will vor allem die gelungene PPP mit der Stadt Düsseldorf und den anderen Partnern kommunizieren. Die einzelnen Ausstellungen erscheinen in diesem Zusammenhang zweitrangig.²²³

Die bisher angestellten Beobachtungen können zu dem Schluss verleiten, dass der Konzern keinen negativen Einfluss auf den Museumsbetrieb ausübt. Da der Stiftungsvorstand eine formell geregelte Freiheit genießt und die alltäglichen Berührungspunkte zwischen E.ON und museum kunst palast verhältnismäßig selten sind, werden die Sorgen einer Einmischung der wirtschaftlichen Sphäre im künstlerischen Bereich nicht bestätigt. Dies gilt es jedoch nun genauer zu betrachten.

3.3 Der Einfluss von E.ON auf den Museumsbetrieb

Dass der in einer musealen Institution agierende Kunsthistoriker sich um die Beschränkung seiner Einflusssphäre durch die Einwirkung fachfremder Elemente sorgt, ist berechtigt. Aber an dieser Stelle muss von paranoiden Verschwörungstheorien gewarnt werden. Besonders in Deutschland wird die Debatte um die Würdigkeit des Kunstsponsorings unter dem Stichwort der Instrumentalisierung musealer Institution geführt,²²⁴ und es wird der Eindruck vermittelt, dass dort, wo sich die öffentliche Hand zurückzieht, private Organisationen (und sogar Privatsammler) eindringen, um ihre Interessen auf einer prestigeträchtigen und publikumswirksamen Plattform zu vertreten. Diese Furcht ist durchaus berechtigt, und die Gefahr einer Unterminierung der Autonomie von Kunstmuseen darf nicht bagatellisiert werden. Aber diese Gefahr ist allgegenwärtig und kann nicht mit dem Emporwachsen privatwirtschaftlicher Macht allein in Verbindung gebracht werden.

²²² von Posadowsky, 5.IX.2005.

²²³ Ebd.

²²⁴ Vgl. dazu Hoffman, Hilmar (Hrsg.): *Das Guggenheim Prinzip*, Köln 1999.

Ein öffentlicher Raum ist von Natur aus ein heteronomer Raum, der von den verschiedensten Machtvertretern und für die verschiedensten Zwecke bespielt wird. Das Museum ist keine autarke Monade, die die Substanz ihrer Identität und ihrer Dynamik aus sich selbst erzeugt. Seine Exponiertheit in der Polis macht es besonders empfindlich für externe Einflüsse, und es lebt geradezu von den Spannungen seiner gesellschaftlichen und politischen Umwelt, die mal integriert, mal abgestoßen werden. Fühlen sich Kuratoren, Kustoden und Direktoren hierzulande gelegentlich vom wirtschaftlichen System absorbiert, werden dagegen in den USA (auch wenn in solchen Fragen alle Vergleiche mit diesem Land grundsätzlich unpassend sind) öffentliche Finanzierungen von Kunstprojekten oft abgelehnt, weil man eine staatliche Einflussnahme fürchtet, die sich auf die individuelle Kreativität bremsend auswirken könnte.²²⁵ Der jeweilige ideologische Standpunkt unterscheidet also nicht unparteiisch zwischen „Opfer“ und „Täter“.

Unvoreingenommen geht es nun darum zu prüfen, inwiefern der private Mitstifter E.ON seine Interessen im Betrieb des museum kunst palast durchsetzen kann; und ob er sie überhaupt durchsetzen will.

3.3.1 Der Einfluss von E.ON auf die Ausstellungspolitik

Weil sie die Beschränktheit ihrer Kompetenzen in diesem Bereich erkennen, haben „Unternehmen (...) in der Regel gar kein Interesse daran, auf künstlerische Inhalte einzuwirken.“²²⁶ Ein Einfluss auf die *Vermittlung* der künstlerischen Inhalte scheint hingegen praktikabler und - im Sinne der Unternehmenskommunikation - effizienter. Um ihre Identität und Ziele besser zu kommunizieren, kann sich eine Organisation das Ausstellungsprogramm eines Museums zunutze machen und so Zusammenhänge zwischen kulturellen und wirtschaftlichen Inhalten wagen. Da eine direkte Bestimmung des Programms durch die Organisation eine zu einfache Angriffsfläche für Kritiker bietet, bevorzugen Unternehmen, sich in Museen zu engagieren, die von Natur aus eine Nähe zu ihren Tätigkeiten unterhalten.²²⁷

²²⁵ Vgl. Görsch 2001, S. 25 f.

²²⁶ Loock 2003, S. 151.

²²⁷ So unterstützt beispielsweise die DKV Deutsche Krankenversicherung das Deutsche Hygiene-Museum in Dresden, das Sony-Center am Potsdamer Platz das Berliner Digital Art Museum oder der Bauunternehmer Hochtief die Bauhaus-Meisterhäuser in Dessau.

Die Suche nach einer konstitutiven Nähe zwischen dem museum kunst palast und E.ON ist aber zum Scheitern verurteilt. E.ON ist ein relativ junger Energiekonzern, der nach einer Fusionierung seinen Hauptsitz in Düsseldorf etabliert hat.²²⁸ Das museum kunst palast dagegen ist nicht erst mit seiner Neueröffnung 2001 entstanden, sondern ist aus dem Kunstmuseum und dem Kunstpalast hervorgegangen und in eine jahrhundertübergreifende Tradition eingebunden. Wie eine Reihe von Ausstellungen gezeigt hat, konnte sich das Kunstmuseum fester als alle anderen Museen der Stadt in kommunalen Gebilden verankern. Das Haus hat sich - gemeinsam mit der Kunsthalle - stets als Vermittler der vielen, neuen, in Düsseldorf entstandenen Kunstrichtungen gesehen und war oft die erste Bühne, worauf sich die Absolventen der hiesigen Kunstakademie vor Publikum präsentieren konnten.²²⁹ E.ON hingegen möchte ein führender *global player* werden, der nicht auf dem lokalen oder regionalen Markt, sondern auf dem Weltmarkt agiert und dessen Geschäfte keine geographischen Grenzen kennen.²³⁰ Diese Geschäfte werden mit Energie gemacht, also einem immateriellen, aber lebensnotwendigen Produkt, das nahezu von der Gesamtheit der irdischen Bevölkerung konsumiert wird. Das Kunstgut dagegen ist ein Objekt, das von seiner Materialität lebt (und sogar die Tendenz zur Fetischisierung erwecken kann), von verhältnismäßig wenigen Menschen rezipiert wird und nur einer exklusiven Elite gehört. Die Identitätskluft zwischen beiden Institutionen könnte nicht tiefer sein. Und vielleicht ist sie gerade der Grund für das Kunstengagement von E.ON.

Andererseits macht diese Kluft deutlich, dass das museum kunst palast für die Verbreitung der Unternehmensidentität von E.ON ungeeignet ist. Hier greift das wesentliche Axiom „Gleiches passt zu Gleichem“ nicht. Da dieser Antagonismus vor allem auf dem historischen Erbe des museum kunst palast (das Kunstmuseum und seine kurfürstliche Sammlung) beruht, wäre eine „Korrektur“, oder eine Neuorientierung der Ausstellungs- und Sammlungspolitik im Sinne der Unternehmenskommunikationsstrategie von E.ON nicht undenkbar. Fand diese Korrektur aber statt?

²²⁸ Es ist in diesem Zusammenhang aufschlussreich zu erfahren, dass gerade Herr Hartmann, laut Jean-Hubert Martin, der die Präsenz der Kunst im Unternehmen wie Keiner geprägt hat, darauf bestand, dass die VEBA sich nicht in München, sondern in Düsseldorf niederlässt - und dies trotz heftigen Widerstandes der VIAG. Jean-Hubert Martin vermutet, dass eine starke subjektive Bindung von Herrn Hartmann an Düsseldorf dieser Entscheidung ausgelöst hat.

²²⁹ Es sei hier auf die sechs „ Treibhaus“- und die zwei „ Brennpunkt“-Ausstellungen hingewiesen, die sich auf zeitgenössische Künstler aus Düsseldorf konzentrierten.

²³⁰ Vgl. E.ON (Hrsg.) 2005, S. 10 f.

Es könnte hier behauptet werden, dass die Ernennung von Jean-Hubert Martin zum Direktor des museum kunst palast - eine Entscheidung die von E.ON mitgetragen wurde - bereits einen Akt der Einflussnahme darstellt. 1998, kurz nach der Stiftungsgründung, wurde ein Museumsleiter gesucht, der in der Lage sei, aus dem lokal starken, aber eben provinziell wirkenden Kunstmuseum ein international anerkanntes Haus zu machen. Dieser in der Präambel der Stiftungssatzung festgehaltene Anspruch passte damals zu den Plänen der VEBA, ein weltweit führender Energiekonzern zu werden. Die Berufung von Jean-Hubert Martin, der als ehemaliger Leiter des Musée d'Art Moderne im Centre Pompidou und der Baseler Kunsthalle über Erfahrung und gute Vernetzungen auf der internationalen Kunstszene verfügt, ließ auf einen Aufstieg des museum kunst palast in die Weltliga hoffen.

Ob dies tatsächlich eingetreten ist, bleibt schwer zu sagen. Dafür müssten Rezensionen, die sich auf die Ausstellungen des Kunstmuseums, des Kunstpalastes und des museum kunst palast beziehen, qualitativ und quantitativ ausgewertet werden. Jedenfalls ermöglicht, basierend auf einem Sammlungs- und Wissensaustausch, die enge Zusammenarbeit mit dem Museo del Presente in Mailand (von dem Jean-Hubert Martin ab 2001 künstlerischer Berater wurde) und dem Musée d'Art Contemporain de Lyon die Anknüpfung der Düsseldorfer Institution an die internationale Museumsszene.

Die inhaltliche Öffnung zur internationalen Kunst hat ebenfalls stattgefunden. Bereits die stark mediatisierte Eröffnungsausstellung „Altäre“ (2001), eine polemische Schau, die versuchte, Artefakte und Kulturen einzubinden, die innerhalb des dominierenden Ausstellungssystems üblicherweise nicht berücksichtigt werden, kann im Nachhinein als ein programmatisches Aufgehen des Vorhangs gedeutet werden. Seitdem ist Jean-Hubert Martin, trotz einiger Anpassungen, seinem Konzept treu geblieben. Es besteht aus einer Mischung heterogener Elemente, die sich zwar nicht in ein einheitliches und kohärentes Programm einfügen wollen, jedoch als Produkte eines ausgeglichenen Kompromisses wirken. So blickt die Institution regelmäßig in die Vergangenheit mit historisch angelegten und klassisch konzipierten Retrospektiven („Ein Fest der Malerei“ im Sommer 2005, die geplante Ausstellung von Caravaggio im Sommer 2006, und die meisten Ausstellungen der grafischen Abteilung) oder widmet sich jungen, respektlosen Künstlern (Wim Delvoye, Jake und Dino

Chapman), die sich nicht vor skandalträchtigen Installationen scheuen. Die stark anziehenden Namen der Moderne (Dalí, Miró, Warhol) werden regelmäßig eingesetzt, um einen „Blockbuster“-Effekt zu kreieren, wechseln sich aber mit weniger bekannten Künstlern wie Antonin Artaud oder Robert Filliou ab. Und die angestrebte Horizontausweitung des Programms auf ehemalige kolonialisierte Länder bleibt eine feste Konstante. Dafür stehen Ausstellungen wie „Afrika Remix“ im Sommer 2004, die Einzelpräsentation der Koreanerin Kim Soo-Ja und die bereits erwähnte „Altäre“-Ausstellung. Alles in allem scheint Martin eine Balance zwischen Altbewährtem, aber Erfolgsversprechendem und Experimentellem und Risikofreudigem zu suchen. Er lässt den wirtschaftlichen Faktor nicht aus den Augen, sorgt aber gleichzeitig für eine Öffnung seines Hauses zu Neuem und Fremdem.

Allerdings vertreten Martin und die Entscheider von E.ON divergente Auffassungen vom Fremden. Während das Museum vor allem Künstler und Kunstformen aus dem asiatischen und afrikanischen Kontinent vorstellt, ist die geostrategische Orientierung des Unternehmens eindeutig nach Osteuropa hin ausgerichtet. Die wichtigsten Marktziele heißen Polen, Russland und Weißrussland. Auch dort wurde die Präsenz des Konzerns durch soziale Programme verstärkt. E.ON hat keinen einzigen Sitz in Afrika oder Asien; das museum kunst palast hat nie einen Künstler aus Osteuropa präsentiert. „Es gibt wenig Überschneidung im Image“, meint Dorothee von Posadowsky zu dieser Diskrepanz.²³¹ Dies bestätigt auch Herr Martin. Er bekräftigt allerdings, dass, auch wenn E.ON bisher nie versucht habe, eine Anpassung der Ausstellungsorientierung an das Unternehmensimage zu realisieren, dies künftig nicht mehr ausgeschlossen sei.²³²

Es fällt weiterhin sehr schwer, irgend eine Beziehung zwischen dem Ausstellungsprogramm des Museums und der Marktausrichtung des Konzerns zu finden. Wie ließen sich denn auch Strom oder Gas und eine zeitgenössische Kunstaussstellung auf einen gemeinsamen Nenner bringen?

Jean-Hubert Martin, der in der internationalen Kunstszene zu einflussreich und erfahren ist, um als „Strohmann“ von E.ON diffamiert zu werden, scheint also sein eigenes Programm gestalten zu können, ohne auf die Werte und Orientierungen des Konzerns Rücksicht nehmen zu müssen. Nach Aussagen

²³¹ von Posadowsky 05.IX.2005.

²³² Martin 7.II.2006.

von Dorothee von Posadowsky veranlasst das Unternehmen noch nicht einmal eine „Erfolgskontrolle“ der Ausstellungen, um festzustellen, ob sein Engagement in der Öffentlichkeit ankommt oder nicht.²³³ Dieses, so Frau von Posadowsky, zeugt von Respekt gegenüber der Integrität des Generaldirektors des Museums und spiegelt das Vertrauen in seine Arbeit wieder.²³⁴

Gerade weil es seine eigene Identität klar behauptet und sein Programm nicht nach fremden Leitbildern ausrichtet, fungiert das museum kunstpalast nicht als eine untergeordnete Anlage des Konzerns. Es sei hier daran erinnert, dass die Autonomie des Generaldirektors durch die Stiftungssatzung eingeräumt wird, die klar stellt, dass das Kuratorium lediglich das Ausstellungs-, Veranstaltungs- und Arbeitsprogramm der Stiftung in Kenntnis zu nehmen hat und in die Entscheidungen des Vorstandes nicht einzugreifen hat. Es besteht also kein formell geregeltes (z.B. juristisches) Instrument, um irgendeinen Einfluss auf die Ausstellungspolitik des museum kunst palast auszuüben. In seinem Gespräch mit dem Verfasser beteuert jedoch Jean-Hubert Martin, dass die Vertreter von E.ON im Stiftungskuratorium durchaus ein Ausstellungsprojekt missbilligen und ihre finanzielle Hilfe zurückziehen können. Dies sei kein unmittelbares Veto-Recht, aber doch eine Möglichkeit, Druck auszuüben. Der Fall sei bisher nicht eingetreten, aber die Garantie einer Nicht-Einmischung der Stifter in das Ausstellungsprogramm sei nicht vollständig durch die PPP-Form gewährleistet. Martin konstatiert in diesem Zusammenhang: „Es gibt durchaus Mittel, mich daran zu hindern, eine bestimmte Ausstellung zu machen“.²³⁵ Die Möglichkeit einer solchen Einschreitung in die Kompetenzsphäre des Generaldirektors hängt von den, dem Stiftungskuratorium angehörenden Personen ab, und von ihre jeweiligen Auffassung bezüglich der Funktion eines Museums.²³⁶ Wie Herr von Wiese sarkastisch, aber treffend formuliert: „Was nützt die Autonomie, wenn es kein Geld gibt?“²³⁷

Dieses Fazit einer Nicht-Einmischung beschreibt jedoch einen Ist-Zustand. Der Soll-Zustand der Verhältnisse zwischen E.ON und museum kunst palast ist alles

²³³ Dies widerlegt übrigens Jean-Hubert Martin in seinem Interview mit dem Verfasser. Er meint in diesem Zusammenhang, dass E.ON keine programmatische Kontrolle ausübe, allerdings „auf die Besucherzahl schaut“.

²³⁴ von Posadowsky 05.IX.2005.

²³⁵ Martin 7.II.2006

²³⁶ Ebd.

²³⁷ von Wiese, 24.I.2006. Im gleichen Gespräch beteuerte Herr von Wiese, dass es ihm nie aufgefallen sei, dass irgend ein Ausstellungsprojekt durch den finanziellen Druck der Stifter gescheitert sei.

andere als gesichert. Herr Hartmann hat seiner Zeit dafür gesorgt, dass sich die anfänglichen Befürchtungen einer Einmischung des Konzerns in den Museumsbetrieb schnell legten. Sein Führungsstil und seine persönliche Auffassung von der Rollenverteilung innerhalb der PPP haben die Eigenständigkeit des Museumspersonals gesichert und Vertrauen zwischen den zwei Partnern geschaffen. Sein Nachfolger jedoch, Wulf Bernotat, hat eine andere Vorstellung von der Beziehung seines Unternehmens zur Kunst. Es seien bereits erste Anzeichen einer Veränderung der Neutralität von E.ON spürbar, so Herr von Wiese, und auch wenn noch immer kein bemerkenswerter Einfluss festzustellen sei, sei eine ganz andere Entwicklung der Partnerschaft künftig realistisch.²³⁸

Gerade die Entwicklung an einem anderen Standort, nämlich im Museum Folkwang in Essen hätte gezeigt, wie die Zukunft der Verhältnisse zwischen E.ON und museum kunst palast aussehen könnten. Die Ausstellung von Paul Gauguin wurde dort mit Werken aus russischem Privatbesitz realisiert und zum größten Teil von E.ON-Ruhrgas ermöglicht. Abgesehen von museumsbetrieblichen Fragen hätte der Vorwand des „Kunst-Events“ dem Energiekonzern ermöglicht, dauerhafte Kontakte im Osten zu knüpfen und sich als kultureller Brückenkopf zwischen Russland und Deutschland zu präsentieren.²³⁹ In diesem Fall wurde eine perfekte Übereinstimmung der Unternehmensziele mit dem Ausstellungsprogramm realisiert - ohne behaupten zu wollen, dass die Schau ausschließlich auf diesen Prämissen geplant und durchgeführt wurde.

In dieser Hinsicht wäre eine Revidierung der bisher positiven Bilanz der Beziehungen zwischen E.ON und museum kunst palast schon bald hinfällig.

3.3.2 Der Einfluss von E.ON auf die Museumsstruktur

Im Vorfeld der Umbauten am Ehrenhof schlug die VEBA der Stadt Düsseldorf vor, die gesamte Organisationsstruktur des noch nicht entstandenen Museums von einem Unternehmensberater konzipieren zu lassen. Um die neue Institution weltweit konkurrenzfähig zu machen, bedurfte es nicht nur einer neuen und angesehenen Direktion, sondern eines „zeitgemäßen Managements und einer

²³⁸ Ebd.

²³⁹ Ebd.

an Teamprozessen ausgerichteten Organisationsstruktur“.²⁴⁰ Die VEBA aktivierte seinen Kontakt mit der Agentur The Boston Consulting Group (BCG), die sich bereit erklärte auf Pro-Bono-Basis (also mit Verzicht auf Honorare) mit der Stadt zusammen zu arbeiten.²⁴¹

Die Festlegung der Organisationsstruktur des Museums wurde ein Jahr lang erarbeitet. Diese Maßnahme wird als erstes Produkt der Synergie zwischen Unternehmen und Stadt bewertet: Von da an treten Prinzipien der organisatorischen Effizienz und der Wirtschaftlichkeit massiv in den Museumsbetrieb ein und bilden sogar seine Fundamente.²⁴² Die Intervention von Unternehmensberater im musealen Bereich ist in Deutschland noch nicht geläufig und wird mit Argwohn betrachtet.²⁴³ Da die detaillierten Ergebnisse der Studie sowie der methodologische Vorgang dem Verfasser leider vorenthalten wurden, ist es hier unmöglich, die Arbeit der BCG zu bewerten. Das einzige schriftliche Dokument, das zur Verfügung gestellt wurde, ist das Organigramm der Museumsstruktur:

Aus Gesprächen mit den Leitern von drei Abteilungen des Museums konnten jedoch folgende Informationen festgehalten werden:²⁴⁴

Durch die Erstellung eines neuen hierarchischen Organigramms besteht der Auftrag der BCG hauptsächlich darin, die vorhandene Machtstruktur zu flexibilisieren und die inneren Kommunikationsprozesse zu optimieren. Die bei der Vorbereitung einer Ausstellung entstandene Aufgabenkette wird bis ins kleinste Detail zergliedert, analysiert und in eine neue Gliederung eingeführt. Diese Gliederung sieht vor, Abteilungen für Pädagogik, Kulturelle Entwicklung (die für das Rahmenprogramm zuständig ist), Marketing und Kommunikation oder das Ausstellungsmanagement zu schaffen, die zwar miteinander vernetzt sind, jedoch autonom arbeiten. So erhält jede Abteilung ein eigenes Budget und

²⁴⁰ In: Stiftung museum kunst palast (Hrsg.) „Oh! Cet écho!“ Nr. 2/2001, Düsseldorf 2001, S. 50 f.

²⁴¹ Kaufmann, 11.XI.2005.

²⁴² Ebd.

²⁴³ So das scharfe Urteil von Walther Grasskamp: „Die Ökonomisierung der Kultur wird gegenwärtig dadurch verschärft, dass Unternehmensberater als Gutachter im Kulturbereich eingesetzt werden, die von der Sache, über die sie urteilen sollen, womöglich genauso wenig verstehen wie die Politiker, von denen sie beauftragt werden. (...) Die Rolle des Unternehmensberaters besteht darin, Politiker in ihrer Meinung zu bestätigen, dass ein Wandel in der Finanzierung von Kulturinstitutionen stattfinden soll. Ein seriöses Auftreten, Argumente die sich auf quantitativen Untersuchungen stützen, und Inkompetenz in Sachfragen ist oft was Politiker und Unternehmensberater verbindet. (...) [Die Unternehmensberater] nehmen in Kauf, dass ihre Datenobjektivität als breites Feigenblatt für die Denkfaulheit der Politik instrumentalisiert wird.“ In: Grasskamp 1998, S. 68 f.

²⁴⁴ Es handelt sich um informelle Gespräche mit Dr. Sylvia Neysters, Leiterin der Abteilung Bildung und Pädagogik, Marie Luise Syring, Leiterin der Abteilung Kulturelle Entwicklung und ein aufgezeichnetes Gespräch mit Dr. Stephan von Wiese, Leiter der Abteilung Moderne Kunst.

mehr Gestaltungsfreiheit, bleibt aber mit dem gesamten Arbeitsprozess des Museums stark verbunden.

Der Informationsfluss zwischen den Abteilungen wird reguliert. Um Redundanzen oder Störungen zu vermeiden, wird ein Kommunikationsablauf festgelegt, der bestimmt, wer während der Vorbereitung einer Ausstellung wen informiert. Neue Kontrollinstanzen im Innenbetrieb werden ebenso geschaffen. Eine der wichtigsten Neuerungen in diesem Bereich ist, dass das kaufmännische Ressort in den höchsten Entscheidungsinstanzen einbezogen wird. Die Abteilung Marketing und Kommunikation kann in der Tat Einfluss auf die künstlerische Leitung des Museums ausüben, indem unwirtschaftliche Projekte korrigiert oder gar gestoppt werden. Die Option der vollständigen Ausschaltung eines Ausstellungsprojektes aus wirtschaftlichen Gründen ist aber noch nie eingetreten.²⁴⁵

Wichtige Tätigkeiten wie die der Registrararbeit, des Fundraising oder der Gestaltung eines Rahmenprogramms, die zuvor in den Aufgabenbereich des Kurators fielen, werden nun auf selbstständige Abteilungen verlagert, so dass sich einerseits der Kurator auf seine Kernaufgaben (die Konzeption und Organisation von Ausstellungen) konzentrieren kann, andererseits die Arbeit in jeder Abteilung professioneller und intensiver verrichtet wird.

Trotz dieser Entlastung scheinen allerdings die Kuratoren die Verlierer der Neustrukturierung zu sein. Vergleicht man ihre heutige Stellung mit der ehemaligen Museumsordnung, fällt auf, dass sie stark an Macht eingebüßt haben. Die Hierarchie einer herkömmlichen Ausstellungsinstitution stellt tatsächlich jeden Kurator eines Hauses unmittelbar unter den Direktor und verleiht ihm damit eine starke Position. Bei der jetzigen Struktur des museum kunst palast gehören alle Kuratoren dem Bereich Sammlung an und sind deshalb im Kreis der Abteilungsleiter nur mit einer Stimme vertreten.²⁴⁶ Sie können immer noch Vorschläge zum Ausstellungsprogramm einbringen, der Direktor entscheidet aber letztendlich über deren Realisierung und hat eine mächtigere Stellung erhalten als zuvor. Die Kuratoren sind die „ausführende Hand“ des Direktors geworden, wobei kein Zwang besteht, an einem Projekt mitzuwirken. Herrn von Wiese bedauert diesen Zustand, da „Sammeln und Ausstellen zusammen gehört“. Durch die neue Struktur seien die Kompetenzen

²⁴⁵ Ebd.

²⁴⁶ Auf diese Tatsache machte Sylvia Neysters, aufmerksam.

des Kurators „ausgehöhlt“ und die Einheit einer Museumsinstitution - auch wenn sie nun vom Generaldirektor gewährleistet sein soll - „zerstört“.²⁴⁷

Das Museum wurde also durch die Empfehlungen eines *management consultant*, der bisher noch nie für eine museale Institution gearbeitet hat, schlagartig zu einem modernen Unternehmen umstrukturiert. Dadurch ist eine Optimierung aller Arbeitsbereiche entstanden, wobei kaufmännische Aspekte stark in den Vordergrund gerückt. Die von VEBA/E.ON gewünschte flexiblere und effizientere Struktur scheint aber die Integrität der Kustos und Kuratoren sowie den Verlauf einer klassischen musealen Arbeit nicht grundsätzlich in Frage zu stellen. Bei den leitenden Angestellten des Museums ist diese neue Aufteilung im Allgemeinen positiv bewertet worden, auch wenn der Erfolgsdruck nun größer geworden ist.

Ein negativer Einfluss von E.ON kann also weder auf die Museumsstruktur noch auf die Ausstellungspolitik verzeichnet werden. Die Einführung eines wirtschaftlichen Denkens in den Betrieb des museum kunst palast ist zwar unleugbar, führt aber zu mehr struktureller Klarheit und zu einer Professionalisierung zahlreicher vernachlässigter Tätigkeiten. Dies ist zweifellos eine gute Entwicklung für das Haus: Die Zuständigkeitsbereiche werden respektiert, die Experten aus dem Kunstbereich behalten ihre Autonomie und profitieren von einer sinnvollen Organisation, die ihnen die Arbeit erleichtert. Das Programm macht nicht mehr und auch nicht weniger Zugeständnisse an den Markt als vor der PPP und hat mittlerweile ein Gleichgewicht zwischen „Kassenschlager“ und experimentellen Ausstellungen gefunden. Dabei ist die Handschrift des Generaldirektors Martin, unverkennbar und zeugt von großer Gestaltungsfreiheit.

Allerdings basieren diese Einschätzungen zum großen Teil auf vom museum kunst palast oder von E.ON veröffentlichten Dokumenten sowie auf Gesprächen mit Museums- und Konzernmitarbeitern, die allesamt kein Interesse daran haben, die Kooperation in ein düsteres Licht zu rücken. Dem dominierenden affirmativen Tonfall können keine handfesten Fakten, die von einem eklatanten Machtmissbrauch oder von einer Infiltrierung des Museumsbereichs durch externe Einflüsse zeugen, entgegengesetzt werden. Die parteiisch vermittelte

²⁴⁷ von Wiese, 24.1.2006.

Qualität der Partnerschaft mag ja bloß die Spitze des Eisbergs darstellen. Ein Einblick in interne Arbeitsabläufe und in die tiefere Natur der Verhältnisse zwischen museum kunst palast und E.ON wurde im Rahmen dieser begrenzten Untersuchung nicht unternommen. Andererseits - der Sachlichkeit halber - kann auch nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass sich die hier dargelegten Beziehungen zwischen Museum und Unternehmen tatsächlich auf diese positive Bilanz beschränken.

Um Klarheit zu bekommen, gilt es nun, alle bisher gesammelten Erkenntnisse zusammenzufassen und eine Bewertung der PPP zu wagen.

4. Bilanz

Im Folgenden sollen nun die bisher gesammelten Befunde zusammengefasst und bewertet werden. In Kenntnis der Standpunkt- und Erwartungsverschiedenheiten aller in einer PPP direkt oder indirekt involvierten Parteien werden zunächst partielle Fazite aus der Sicht der jeweiligen Partner bzw. Nutzer gezogen. Erst im letzten Absatz soll eine globale Bilanz der Nützlichkeit und des Sinnes der PPP im Museumsbereich gewagt werden.

4.1 Aus Sicht der Stadt

Weil sie den Neubau des Kunstpalastes ermöglicht hat, ist es unleugbar, dass die PPP zwischen Düsseldorf und E.ON die Attraktivität der Landeshauptstadt gesteigert hat. Sowohl im Bereich des immer relevanteren Kulturtourismus, wo nicht nur eine Kunstinstitution, sondern eine gesamte Infrastruktur vom Zustrom der Besucher profitiert (die sog. „kulturelle Umwegrentabilität“), als auch im Sinne eines zusätzlichen „weichen Standortfaktors“, der Investoren anlocken und fremde Unternehmen zur Übersiedlung motivieren soll, ist die Errichtung des Museums eine klare Verbesserung der kulturellen und wirtschaftlichen Lage der Stadt.

Diese nicht real messbare Attraktivität wird von den höchsten Vertretern der lokalen Politik gerne verwendet, um für ihre Kommune zu werben. So erklärte der Oberbürgermeister Joachim Erwin, dass in Deutschland nur eine Stadt existiere, „die sich die Stadt der bildenden Kunst nennen kann“ - nämlich Düsseldorf.²⁴⁸ Eine solche Äußerung hätte vor zehn Jahren, als der Ehrenhof

²⁴⁸ Vgl. Adebar, Paul: „Feiern, dass die Schwarte kracht“. In: Kunstzeitung Nr. 114 / Februar 2006, S. 27.

eine halbe Ruine war, noch törichter als heute gewirkt. Und wahrscheinlich hätte ein Großereignis wie die Quadriennale, eine Art Kunstfestival, das die wichtigsten Kunstinstitutionen der Stadt unter einem übergeordneten Ausstellungsthema bündelt, ohne das museum kunst palast erst gar nicht stattgefunden.

Die Vitalität einer lokalen Kunstszene und im Allgemeinen der Reichtum einer kulturellen Landschaft, werden von Politikern immer gern instrumentalisiert, um den interkommunalen Konkurrenzkampf für sich zu entscheiden. Diese Instrumentalisierung hätte beinahe eine Berechtigung, würde man feststellen können, dass auf kommunaler Ebene eine konsequente Kulturpolitik durchgeführt wird. Dies ist in Düsseldorf nicht der Fall.

Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff hat 2001 zugegeben, dass die PPP nicht das beste, aber das letzte Mittel zur Rettung des Ehrenhofes ist.²⁴⁹ Die öffentliche Hand sah sich damals nicht in der Lage, den Kunstpalast aus eigener Kraft zu sanieren, und wandte sich an ein privates Unternehmen, um finanzielle Hilfe zu erhalten. Die Partnerschaft kam zustande, allerdings kann sie nicht als gleichberechtigt bewertet werden. Führt man sich vor Augen, dass der Erlös des von E.ON gekauften Grundstücks nicht vom Konzern, sondern von der Stadt Düsseldorf ins Stiftungsvermögen eingebracht wird (s. Kapitel 3.1.3, Teil 2), wirkt das finanzielle Engagement der Partner höchst unausgeglichen: Für das Startkapital der Stiftung zahlt die Stadt insgesamt 14 Mio., während die damalige VEBA sich mit 5 Mio. Euro begnügt. Darüber hinaus werden die laufenden Betriebskosten zu 80% von der Kommune gesichert, während der private Konzern die restlichen 20% einbringt. Ohne Zustifter (Metro und Degussa) und zusätzliche Sponsoren wären die Ausstellungstätigkeiten des Hauses undenkbar. Das Museum profitiert zwar von der punktuellen juristischen oder wirtschaftlichen Beratung durch E.ON-Experten, und daraus zieht auch die Stadt einen Nutzen. Letztere ist aber im Vergleich zu ihrem Partner benachteiligt.

Düsseldorf hat im Tauschgeschäft mit E.ON ein wichtiges Grundstück verloren, das aus einer umfassenden urbanistischen Perspektive betrachtet sinnvoller hätte konzipiert werden können. Düsseldorf muss beinahe im Alleingang für ein Museum aufkommen, dessen Programmierungsfreiheit nicht vollständig

²⁴⁹ Vgl. Grosse-Brockhoff 2000, S. 45.

gesichert werden kann. Düsseldorf hat eine kulturelle Institution, die eine starke Einbettung in die lokale Kunstszene genoss und eine echte Chance für junge, einheimische Künstler war, der Internationalität geöffnet, dabei aber die hiesige Künstlerschaft entfremdet. Düsseldorf hat - und dies auf eine Art und Weise, die in der Begrenztheit vorliegender Arbeit nicht untersucht werden konnte - ein Privatunternehmen in der Entscheidungssphäre der kommunalen Kulturpolitik zugelassen und dadurch Verknüpfungen zu anderen städtischen Verwaltungsbereichen grundsätzlich ermöglicht. Und Düsseldorf hat keine langfristige Zusicherung für das Engagement von E.ON erhalten. Entscheidet sich der Konzern nach Ablauf des Vertrags, sich aus der PPP zurückzuziehen - was angesichts des mittelmäßigen Kunstinteresses der Unternehmensführung nicht erstaunlich wäre -, ist unklar, wie die Stadt handeln wird. Die Verpflichtung zur Weiterführung einer musealen Tätigkeit am Ehrenhof würde nur die Einstellung des Museumsbetriebs verhindern, nicht aber eine quantitative und qualitative Einschränkung des Ausstellungsbetriebes.

Die durch die Gründung der Stiftung museum kunst palast hervorgerufene Steigerung der Lebensqualität in Düsseldorf wird in der vorliegenden Arbeit nicht in Frage gestellt. Ebenso ist die Verbesserung des Klimas zwischen öffentlicher und privater Hand grundsätzlich zu begrüßen. Auch dass die Stadt externe Partner in Verwaltungsvorgänge einbezieht, kann als ein respektvoller Umgang mit demokratischen Prinzipien bewertet werden. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die Kommune sich überhaupt auf eine so enge Kooperation mit dem Konzern einlassen musste, um das Museumsprojekt realisieren und betreiben zu können. Bis auf das Phänomen des „matching funds“, spricht nichts dafür, dass die Zusammenarbeit mit E.ON absolut notwendig war, um den Kunstpalast neu zu errichten. Hätte man das sich hinter dem Ehrenhof befindende Grundstück an einen anderen Anbieter verkauft oder vermietet, wäre der Erlös hieraus ebenfalls in die Kasse der Stiftung geflossen. Zahlreiche private Mäzene hätten an die Stiftung gebunden werden können, was ihre Struktur zwar komplexer, gleichzeitig aber demokratischer und vielfältiger gemacht hätte. Diese Option hätte allerdings zur Konsequenz gehabt, dass die VEBA, und später E.ON, ihren Konzernsitz in eine andere Stadt hätte verlagern können - z.B. nach München, wie es erwogen wurde.

Mit dem Austausch am Ehrenhof wurde also die langfristige Präsenz des wichtigsten europäischen Energieanbieters in Düsseldorf gesichert. Der Stand der hier gewonnenen Erkenntnisse erlaubt es aber nicht zu behaupten, ob dies aus Sicht der Kommune der ausschlaggebende Grund für die Erschaffung der PPP mit E.ON gewesen ist.

4.2 Aus Sicht des Unternehmens

Nach der Fusionierung zwischen VEBA und VIAG wird die Geschäftsleitung des neuen Mischkonzerns mit einem Kommunikationsproblem konfrontiert: Die konfuse Identität von E.ON soll schnellstmöglich an Schärfe gewinnen und weitgreifend vermittelt werden. Zu den übergeordneten Maßnahmen der Schöpfung einer Unternehmensidentität und eines Unternehmensimage gehört von Anfang an die Kommunikation mit Kunst. Im Gegensatz zum herkömmlichen Sponsoring soll die PPP gemeinsam mit der Stadt Düsseldorf ihr Engagement im Kunstbereich bekunden und ein positives Bild der Organisation verbreiten, die sich im Sinne eines *corporate citizen* für das kulturelle Leben ihres Standorts einsetzt.

Und in der Tat engagiert sich E.ON mit einer konsequenten Geldsumme im Betrieb einer neuen Kunstinstitution, die sich unter der Leitung von Jean-Hubert Martin bald etablieren kann. Als Gegenleistung für seine Beträge verwendet der Konzern die Räumlichkeiten des Museums zu repräsentativen und die Medienwirksamkeit großer Ausstellungen zu kommunikativen Zwecken.

Waren in der Anfangszeit deutliche mäzenatische Akzente in der Beziehung von E.ON zum Museum gesetzt, etabliert sich mit der Verabschiedung des Vorstandsvorsitzenden Ulrich Hartmann in den Ruhestand und dem Wechsel an der Führungsspitze ein kühler, sachlicher Tonfall. Da ein substanzielles Interesse für die Tätigkeiten des Museums sich nun eher zurückhaltend ausdrückt, scheint heute das vertraglich geregelte Engagement nur noch halbherzig verfolgt zu werden. Ausschließlich risikolose, erfolgsversprechende Ausstellungen profitieren von den zusätzlichen Sponsoringgeldern, die jährlich zur Verfügung gestellt werden; und stärker als der Inhalt der Ausstellungen steht vor allem die Kooperation mit der Stadt Düsseldorf (die sog. „Stifterzeile“) im Zentrum der flankierenden Kommunikationsmaßnahmen. Des Weiteren wurde, bis auf die erwähnte wesenhafte Begeisterung von Herrn Hartmann,

keine Affinität zwischen den Leitwerten der Unternehmensidentität von E.ON oder dessen Zielen und kunstimmanenten Prinzipien gefunden, ganz abgesehen von einem Konzept zum Kunsteinsatz im Alltag der Organisation. Eine angepasste, wenig profilierte Unternehmenssammlung die, nun, da alle Wände mit Kunstwerken belegt sind, nicht fortgeführt wird, sowie eine zwischen Empfangshalle und Cafeteria ausgelagerte Kunstgalerie, die vom Publikum völlig ignoriert wird, verstärken den Eindruck einer armseligen Beziehung der Düsseldorfer Zentrale zur Kunst.²⁵⁰

Es kann also nicht behauptet werden, dass E.ON an der PPP mit der Stadt Düsseldorf mitwirken will, weil Kunst einen grundsätzlich hohen Stellenwert bei der Unternehmenskultur und -identität besitzt.

Es wurde in den Kapiteln 1.3 und 1.4 (Teil 2) vermutet, dass E.ON die PPP mit der Stadt geschaffen hat, um sich ein kulturelles Profil anzueignen, das originär nicht vorhanden war. Aber da die Kommunikation mit Kunst sowie die Prägung eines Kunstförderprogramms sehr mittelmäßig ausfallen, kann auch diese Vermutung nicht überzeugen. Die Möglichkeiten der Anwendung von Kunst in der Unternehmenskultur und in der Unternehmenskommunikation scheinen entweder nicht verstanden oder, mangels einer dezidierten Strategie und dazugehörigen Kompetenzen, zu nachlässig eingesetzt zu werden. MKP und E.ON arbeiten zwar in bestimmten Fällen zusammen, aber der Konzern, der sich seiner *social responsibility* mit einer bloßen Finanzspritze entledigt, erwartet seinerseits keine wichtigen Impulse vonseiten der kulturellen Angeboten seines Nachbarn. Dabei besteht an der Basis, d.h. bei der E.ON-Belegschaft, eine grundsätzliche Bereitschaft für den Einsatz von Kunst im beruflichen Umfeld, wie die Mitarbeiterbefragung deutlich macht. Die Angestellten des Unternehmens sehen in der Kunst eine Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und die Möglichkeit zu geistiger Anregung und kreativen Impulsen. Diese positive Einstellung wird aber von den Verantwortlichen der Organisation, die sich die Mittel eines künstlerischen Rahmenprogramms nicht geben wollen, ignoriert. Das ist der Paradoxon bei E.ON: Eine potenzielle Energiequelle, die sich direkt im Innern des Unternehmens befindet, wird nicht erschlossen, verkümmert und löst sich schließlich auf.

²⁵⁰ Es sei hier bemerkt, dass die Situation auf dem Münchener Standort, wo Kunst und Kunstaktionen vermehrt innerhalb des Unternehmensgebäude eingeführt und integriert werden, eine ganz Andere als die die im Düsseldorfer Hauptsitz herrscht. Vgl. dazu: E.ON Energie AG (Hrsg.): *Kulturbericht 2004*, München 2004.

Es gibt schließlich zwei Ansätze, um das Engagement der Organisation zu erklären. Der erste beruht auf einer subjektiven, nicht rationalen Neigung einiger weniger E.ON-Führungspersönlichkeiten für Kunst; Amateure im wahrsten Sinne des Wortes, die aus reiner Liebhaberei gehandelt haben. Rudolf von Benningsen-Foerder und Ulrich Hartmann haben nahezu aus eigener Kraft und aus kalkülfreier Überzeugung die Komponente Kunst in ihr Unternehmen eingeführt, ohne dass das Musische ein besonders ausgeprägter Wert von E.ON wäre. Ohne die persönliche und aufgeschlossene Einstellung zur Kunst von Ulrich Hartmann - und ohne die parallelen Bemühungen von Herrn Grosse-Brockhoff - wäre der Vertrag zwischen Stadt und Konzern nicht zustande gekommen. Alle im Rahmen dieser Arbeit interviewten Gesprächspartner haben die Relevanz dieses subjektiven Faktors unterstrichen. Die PPP zwischen E.ON und der Stadt wäre demnach kein objektives und wirtschaftlich ausgerichtetes Konstrukt, das aus einer Berechnung entstanden wäre, sondern das Produkt der Geisteshaltung von einigen einflussreichen Menschen. Ein Beweis dafür ist, dass mit dem Ausscheiden von Herrn Hartmann die mäzenatische Motivation in der Kunstförderung nachließ und durch ein rein politisches Interesse ersetzt wurde.

Dieses prosaische, zweckgerichtete Interesse, welches das Wachsen und die Standortabsicherung des Konzerns anvisiert, bildet den zweiten Ansatz einer Erklärung für das Engagement von E.ON in der PPP. Dieser Grund hat überhaupt nichts mit Kunstförderung zu tun. Das Erhalten eines attraktiven Grundstücks, das mit seiner Ankoppelung an das museum kunst palast die Repräsentationsbedürfnisse des Energieriesen erfüllt, mag eine Komponente der Motivation sein, sich auf eine Kooperation mit der Stadt einzulassen. Sie ist aber zum Teil unbegründet, da E.ON den regulären Preis für das Baugrundstück bezahlt hat und sich folglich nicht zu der Partnerschaft hätte verpflichten müssen. Ein größerer Gewinn als der Standort an einer begehrten Stelle ist für E.ON der privilegierte Zugang zur Stadtverwaltung, dessen Ausmaße und Folgen im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden konnten und dessen Bewertung sich den Fähigkeiten eines Magister-Kandidaten der Kunstgeschichte entzieht. Um den reibungslosen Betrieb der Museumsinstitution sichern zu können, sind andauernde Kontakten zwischen den jeweiligen Führungspersönlichkeiten der Stadt und des Konzerns vonnöten.

Die Besprechungsrunden des Stiftungskuratoriums sollen Anlass bieten, andere Themen als das künstlerische Programm des MKP zu erwähnen. Dies schafft Verbindungen, die noch während beliebter gesellschaftlicher Ereignisse wie Vernissagen, VIP-Führungen oder feierliche Empfänge in den Ausstellungsvorhallen gepflegt werden können.

Von diesem Gesichtspunkt aus betrachtet, erscheint E.Ons Eingehen der PPP als eine gelungene Annäherung an die lokalen Vertreter der öffentlichen Hand. Das Museum wird als Vermittlungsplattform verwendet und die Partnerschaft, die diesen Name nicht verdient hat, als Vorwand benutzt, um die eigene Lobbyarbeit zu erleichtern.

4.3 Aus Sicht des Museums

Auch wenn in der Seilschaft der lokalen Politiker und der Konzernführer das museum kunst palast als ein rein mediales Bindeglied fungiert, ist die neue Institution eine Bereicherung der Museumslandschaft geworden. Ohne dieser PPP hätte die Entstehung des Museums sich bestenfalls verzögert, im schlechtesten und realistischsten Fall aber gar nicht erst stattgefunden, und viele Ausstellungen, die den allgemeinen zeitgenössischen Kunstdiskurs zugute kamen, hätten nicht realisiert werden können. Insofern ist der Kraftakt, der zur Gründung der Stiftung führte, unbedingt zu begrüßen.

Weil die anhaltende Bindung zwischen Kommune und Konzern als vorbildlicher Erfolg kommuniziert wurde, haben sich im Laufe der Zeit zahlreiche Zustifter und Sponsoren an die Partnerschaft angedockt. Das PPP gleicht also einem Zünder, der auf weitere potenzielle Unterstützer ermutigend wirkt und ihnen die Schwellenangst nimmt. Dieser Faktor ist besonders wichtig, da eine langfristige Finanzsicherheit ermöglicht wird. Angesichts der in den meisten großen deutschen Häusern herrschenden Finanzmisere ist der millionenschwere Ausstellungsetat des museum kunst palast eine wahre Wonne für Kuratoren.

Über den finanziellen und organisatorischen Aufwand hinaus und außer der Schaffung von Anreizen für spätere „Trittbrett-Sponsoren“ übt die PPP zahlreiche positive Auswirkungen auf den Alltag des museum kunst palast aus. So ist beispielsweise die Einführung einer zeitgemäßen und flexiblen Organisationsform vom größten Teil der Belegschaft des MKP begrüßt worden. Das von der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit Museums-

fachleuten entwickelte Organigramm ermöglicht eine verstärkte Autonomie aller Abteilungen bei ihrer gleichzeitigen Vernetzung, was zu einer Steigerung der Effizienz des gesamten Betriebs führt. Die neue wirtschaftliche Ausrichtung in der Verwaltung scheint ebenso keinen negativen Einfluss auf die Arbeit der Kuratoren hervorgerufen zu haben. Letztere haben zwar an Macht verloren, ihre genuinen Tätigkeiten - die konzeptuelle und/oder organisatorische Durchführung einer Ausstellung - werden aber durch das neue System nicht in Frage gestellt. Aus diesem Grund erscheint das Modell der PPP als ein Mittel, um Wirtschaftlichkeit und Effektivität in der Museumsstruktur einzuführen, bei gleichzeitiger Einhaltung der grundsätzlichen musealen Ziele.

Die Befürchtung, der private Partner könnte einen Einfluss auf das Ausstellungsprogramm ausüben und die Tätigkeiten des Museums für seine Zwecke instrumentalisieren, können hier nicht bestätigt werden. Als allgemeines Fazit herrscht eher der Eindruck einer Nicht-Einmischung von E.ON in den Museumsbetrieb und einer Bewahrung der Autonomie der Museumsleitung. Seit der Neueröffnung des museum kunst palast versucht das Ausstellungsprogramm, ein Gleichgewicht zwischen sicheren Erfolgen und experimentellen Versuchen zu realisieren. Es kann jedoch hier nicht postuliert werden, dass die Zugeständnisse an kommerziell ausgerichtete Ausstellungen durch den Einfluss des privaten Partners, der ausschließlich erfolgsversprechende Projekte sponsert, ausgelöst werden. Betrachtet man die Programme der größten deutschen Kunstinstitutionen, stellt man fest, dass dieser Balanceakt zwischen Konsens und Innovation ein verbreitetes Phänomen geworden ist. Führt man sich die Diskrepanz der (geo-) thematischen Schwerpunkte zwischen Unternehmen und Museum vor Augen sowie die anscheinend ungestörte Gestaltungsfreiheit von Herrn Martin, ist man geneigt zu sagen, dass E.ON die Integrität des Museumsteams gewährleistet. Dies ist zu loben, auch wenn diese offensichtliche Nicht-Einmischung ein Beigeschmack von höflicher Gleichgültigkeit besitzt. Dass die Aufgabe des Generaldirektors durch finanzielle Druckmittel der Sponsoren oder Stifter grundsätzlich und künftig beeinträchtigt werden kann, ist jedoch keineswegs ausgeschlossen.

Sieht man also von den internen Machenschaften ab, die sich möglicherweise zwischen den Vertretern der Stadt und E.ON abspielen, ist der Beitrag einer

Einführung von privatwirtschaftlichen Methoden und Gedanken im Museumsbetrieb positiv zu bewerten.

4.4 Aus Sicht des Nutzers

Die Düsseldorfer haben durch die PPP zwischen ihrer Kommune und einem Privatunternehmen ein neues Kunstzentrum gewonnen, das sowohl als würdiger Präsentationsrahmen der traditionsreichen Sammlungen als auch als Experimentierplattform für neue Kunst fungiert. Die Errichtung des MKP ist eine bedeutsame Erweiterung des hiesigen kulturellen Angebots, das nicht nur dem lokalen Nutzer, sondern auch dem auswärtigen Besucher zugute kommt. Die daraus resultierende allgemeine Steigerung der Attraktivität der Landeshauptstadt, die wie eben resümiert, weitaus mehr als den bloßen kulturtouristischen Bereich betrifft, ist ein mittelbarer Gewinn für alle Bevölkerungsteile, auch für die, die nicht am „Kulturkonsum“ teilnehmen. Und auch wenn der architektonische Zusammenschluss zwischen Museum und E.ON-Zentrale im gesamten urbanistischen Gefüge unbedeutend, gar ungünstig erscheinen mag, ist die Erschließung eines zuvor vernachlässigten Stadtgebiets eine weitere (relativ) positive Wirkung der Neuerrichtung des Kunstpalastes.

Indes haben sich die kühnen Erwartungen der lokalen Kulturpolitik, die sich auf das eher spekulative theoretische Konstrukt der *citizen responsibility* stützten, nicht realisiert. Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff erklärt im Vorfeld der Neueröffnung des Museums: „Wir müssen dafür sorgen, dass für jeden Bürger Chancen und Anreize bestehen, gewissermaßen selbst zum Kulturträger zu werden. Kulturelle Kompetenz sehe ich eher bei den Bürgern als beim Staat und seinen politischen Vertretern.“²⁵¹ In der vorliegenden Fallstudie braucht das nachhaltige und möglicherweise sinnvolle Konzept der Bürgerbeteiligung an kulturellen Angelegenheiten nicht kommentiert zu werden, da es die Stufe der unverbindlichen Grundsatzerklärung nicht überschritten hat. Die Stiftung museum kunst palast ist keine Bürgerstiftung: Ihre inhärenten Kontrollapparate erlauben kein Mitspracherecht der Öffentlichkeit im Museumsbetrieb - was an sich nicht bedauerlich ist. Privatpersonen engagieren sich nicht langfristig finanziell in der Organisation, die im übrigen ihre Betriebskosten größtenteils mit Steuergeldern deckt. Die Entscheidungen des Stiftungsvorstandes werden nicht

²⁵¹ Grosse-Brockhoff 2000, S. 47.

veröffentlicht, ein demokratisches Einschreiten seitens der Öffentlichkeit ist nicht möglich. Anders als in der Kunstsammlung NRW bezieht das MKP keine ehrenamtlichen Privatpersonen in die Museumsarbeit ein. Die Preispolitik des Museums ist nicht besucherfreundlicher oder -feindlicher als in anderen Häusern dieser Größe: Der Kartenpreis ist angemessen, aber von Londoner Verhältnissen (Stichwort: „Kultur für alle“) darf weiter geträumt werden. Wie soll der Bürger zum Kulturträger werden, wenn man ihm die Apparate, die sein ziviles Engagement konkretisieren könnten, verweigert?

Der Düsseldorfer Bürger ist also durch die PPP zwischen Stadt und E.ON nicht mündiger als zuvor geworden. Er bleibt der passive Abnehmer einer kulturellen Leistung. Die PPP kann also keineswegs als demokratisches Instrument der Bildung eines zivilen Selbstbewusstseins und einer partizipatorischen Grundeinstellung bewertet werden.

4.5 Die PPP zwischen E.ON und der Stadt Düsseldorf: Eine Bilanz

Eine eindeutige Bewertung der hier behandelten PPP scheint also nach dieser Zusammenfassung schwer zu realisieren - und dies umso mehr, als ein relevanter Vergleich mit anderen Modellen dieser Art unmöglich ist. Auch wenn die positiven Punkte überwiegen, fällt die Bilanz gemischt aus.

Die Zusammenarbeit zwischen E.ON und der Stadt Düsseldorf gilt immer noch als die gelungenste PPP im kulturellen Bereich in Deutschland. In der Tat hat sie eine Stiftung hervorgebracht, deren Ausstattung die (Teil-)Erfüllung des Stiftungszwecks ermöglicht: Aus der Asche des ehemaligen Kunstpalastes geboren, ist das museum kunst palast eine bedeutende, international ausgerichtete Institution geworden, die ein aufwendiges und teures Ausstellungsprogramm durchführen kann. Eine mittelfristige finanzielle Sicherheit hat das Museum indes nicht erhalten, und es ist bei der Gestaltung von Wechselausstellungen nach wie vor in starkem Maße auf Zustifter angewiesen. Trotz einer konsequenten Finanzkontrolle und einer verstärkten Berücksichtigung von wirtschaftlichen Aspekten ermöglicht die Struktur der Stiftung dem Generaldirektor und seinen Mitarbeitern eine gewisse Freiheit. Bis auf indirekte, in unseren Breitengraden noch ungewöhnliche Nebeneffekte wie die Durchführung von Werbeveranstaltungen und von repräsentativen, keineswegs kunstbezogenen Empfängen innerhalb des Museums sowie die

Umnutzung von Ausstellungsmotiven für die Vermarktung profaner Produkte ließ sich keine gravierende Einflussnahme der privaten Marktwirtschaft auf den Museumsbetrieb feststellen. Die genuinen Funktionen des Museums sind gewährleistet - und dies sogar auf einem hohen Niveau -, und eine unfachliche Einmischung von E.ON in die Ausstellungspolitik bleibt bis heute aus.

Ist das Produkt der PPP - das Museum und sein Programm - also prinzipiell gelungen, hat sich der hier formulierte Einwand gegen die Unausgewogenheit der Verpflichtungen in der Partnerschaft gerichtet. Bei gleichzeitigem (geringem) Autonomieverlust im kulturpolitischen Bereich zugunsten eines weltweit agierenden Konzerns muss die Kommune immer noch die schwerste finanzielle Bürde des neuen Museums tragen. Trotz seiner Potenz unterstützt E.ON die Tätigkeiten des museum kunst palast nur mäßig, setzt sich allein während risikoloser Veranstaltungen ein und entledigt sich seiner Verpflichtungen ohne Phantasie und Elan. Von einer paritätischen Kooperation kann hier nicht die Rede sein; noch haben diese ungleichmäßigen Verhältnisse keine unmittelbare Auswirkung auf das kulturelle Leben in der Stadt. Aber für das bescheidene Engagement seitens des Unternehmens hat Düsseldorf bereits einen hohen Preis gezahlt: Eine wichtige Immobilie - eines der letzten „Filetstücke“ in Zentrumsnähe - die sich noch im Besitz der Kommune befand und deren Verpachtung langfristige Renditen eingebracht hätten, wurde für immer veräußert. Der Vertrag zwischen Stadt und E.ON endet seinerseits in wenigen Jahren.

Pragmatische Beobachter, die einen direkt sichtbaren und messbaren Erfolg suchen, werden nicht sehr viel von diesem Einwand halten. Die kurzfristigen Ziele sind erreicht: Das Museum steht, es wird fachmännisch geführt und lockt Publikum in die Landeshauptstadt. Diese Beobachter werden sich auch nicht um allgemeine, theoretische Einwände scheren, die das Modell der PPP, und grundsätzlich jede Einmischung der Privatwirtschaft in kulturpolitische Angelegenheiten, in Frage stellen.

Vor dem Vertragsabschluss zwischen der Stadt Düsseldorf und E.ON wurde ein theoretischer Argumentationsapparat entwickelt, um den skeptischen Bürger, den kritischen Kulturredakteur und den misstrauischen Kunsthistoriker oder Künstler zur Besonnenheit zu bringen. Dieser Versuch einer

Rechtfertigung für den Rückzug der öffentlichen Hand aus und für das Eindringen der privaten Hand in die kulturelle Sphäre machte in einer einzigen rhetorischen Wendung Gebrauch von ideellen und realistischen Justifikationen, die bis heute alle Debatten zu dieser Problematik prägen. Aber weder die Argumente von E.ON noch die von Herrn Grosse-Brockhoff können angesichts des präzisen Falls museum kunst palast überzeugen.

Besonders letzterer Kulturpolitiker hat versucht, aus der Not eine Tugend zu machen. Die PPP sollte grundsätzlich gut sein, weil sie den Bürger mit einbezieht, ihn zu zivilem Engagement zwingt und dadurch die Machtverhältnisse innerhalb der Gesellschaft verändert. Wie hier gezeigt wurde, trifft das auf Düsseldorf nicht zu, da der Bürger nach wie vor aus dem Entscheidungsbereich der Stiftung ausgeschlossen bleibt. Die neue internationale Ausrichtung des Hauses, die sich im Gegensatz zum ehemaligen Kunstpalast nicht um die Entwicklung der lokalen Künstlerschaft schert, hat ihn sogar noch ein wenig mehr entfremdet. Auch die relativ neue Idee der *corporate responsibility*, die ebenso als Paradigmenwechsel innerhalb des sterbenden Wohlfahrtstaatssystems gehandelt wird, konnte angesichts von E.ONs Verhältnis zur Kunst nicht überzeugen. Weil es allein von einer einzigen Person produziert und an der Basis kaum verfolgt wurde, weil es nicht zu den impliziten Werten des Unternehmens gehört und weil der Verdacht eines kalkulierten Eigennutzes nicht getilgt werden konnte, hat sich das ideelle Engagement von E.ON als eine inkonsequente Luftblase erwiesen, die früher oder später platzen wird. Die Tragweite der *corporate responsibility* einerseits und der beteiligten Zivilgesellschaft andererseits ist also sehr begrenzt. Die Tendenz, diese zwei neuen Paradigmen großflächig auszudehnen und als zukunftssträchtige Modellen zu kommunizieren, lässt Argwohn entstehen.

Der Argwohn wird in den kommenden Jahren nur noch zunehmen. Die in dieser Arbeit beschriebene Privatisierungstendenz kultureller Einrichtungen wird in Zukunft immer mehr zunehmen. Die langanhaltende Diskussion um eine architektonische Erweiterung der K20/Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen - um sich an kommunale Maßstäbe zu halten - erfuhr beispielsweise eine neue Wende, als 2004 der Düsseldorfer Oberbürgermeister Joachim Erwin (CDU) auf eine schnelle Lösung drängte und vorschlug, die Finanzierung der Baukosten durch eine PPP zu sichern. Räumliche Not, finanzielle Enge, politische

Ohnmacht und gesuchte Entlastung durch die private Hand: Die Parallelen zu der Situation am Ehrenhof sind frappierend, erfahren aber im Fall K20 eine gewisse Dramatisierung, da es sich um eine Institution vom Land handelt. Wenn man weiß, dass Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff nun auch NRW-Kulturstaatssekretär geworden ist, kann man sich - trotz einer angekündigten Erhöhung des Kulturbudgets - die Entwicklung der Verhältnisse zwischen Politik, freier Wirtschaft und Kunst hierzulande leicht vorstellen.

Die PPP im Kulturbereich hat Konjunktur. Und dies vor allem, weil ihr vermeintlicher Auslöser, nämlich der Rückgang der öffentlichen Finanzressourcen, nicht so schnell in den Griff zu bekommen sein wird.

Die finanzielle Misere der öffentlichen Hand wird seit fünfzehn Jahren als unumgängliche Ausgangssituation diagnostiziert. Daraus sollen alle weiteren Beschlüsse der lokalen oder nationalen Kulturpolitik resultieren. Wahrhaftig besitzen Kommune, Land und Bund weniger Mittel als in den sechziger oder siebziger Jahren. Wahrhaftig kennt die Großzügigkeit einer „Kultur für alle“ Grenzen. Aber zu behaupten, dass eine Institution, die sich nicht tragen kann, geschlossen werden muss, ist nicht nur fatalistisch, sondern vor allem sehr kurz gedacht.

Die Vernachlässigung kultureller Angelegenheiten führt nicht nur zu einer Verknappung von Freizeit- und Luxusangeboten, sie unterhöhlt die tiefgreifende Basis einer Gemeinschaft und entkräftet und löst *à la longue* einen menschlichen Bund, der für alle weiteren (wirtschaftlichen, politischen, technischen etc.) Entwicklungen zuständig ist. Es kann hier kein zusätzliches Kapitel eingeschoben werden, das die Relevanz der kulturellen Sache für den Zusammenhalt einer Gesellschaft demonstrieren würde. Aber solange die Notwendigkeit eines autonomen und aktiven Kulturlebens nicht erkannt wird, wird kein Umdenken möglich sein. Und in der Hierarchie der nationalen Prioritätssetzung hat die Kultur nicht die Stellung erhalten, die sie verlangt.

5. LITERATURVERZEICHNIS

Aedes, Galerie und Architekturforum (Hrsg.): *Kunstpalastr Düsseldorf im Ehrenhof, Planungsideen 1995*, Berlin 1995.

Adebar, Paul: „Feiern, dass die Schwarte kracht“. In: *Kunstzeitung* Nr. 114 / Februar 2006, S. 27.

Albert, Willi / Oehler, Christoph: *Die Kulturausgaben der Länder, des Bundes und der Gemeinden einschließlich Strukturausgaben zum Bildungswesen*, München 1976.

Anheier, Helmut K.: „Stiftungen: Investitionen in die Zukunft der Gesellschaft“. In: Bertelsmann Stiftung; Industrie-Club e.V. Düsseldorf; Rechts- und Staatswissenschaftliche Vereinigung e.V. Düsseldorf (Hrsg.): *Stiftungen - Investitionen in die Zukunft der Gesellschaft*, Gütersloh 2000, S. 5-12.

Articus, Stephan: „Stellungnahme des Deutschen Städtetages zum von der Enquete-Kommission erarbeiteten Fragebogen zum Thema ‚PPP im Kulturbereich‘“. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): *Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich*, Düsseldorf 3.XI.2004.

Bernotat, Wulf / Krüper, Manfred: „Vorwort“. In: E.ON AG (Hrsg.): *E.ON Art Collection*, Düsseldorf 2003, S. 3-4.

Birkigt, Klaus: *Corporate Identity: Grundlagen, Funktion, Fallbeispiele*, Landsberg/Lech 1980.

Blau, Peter: „Kultursponsoring im Unternehmen“. In: www1kas.de/publikationen/2002/kommunalpolitik/blau.pdf. Abgefragt im Oktober 2005.

Bourdieu, Pierre: *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris 1979.

Bretz, Alexander: „Stellungnahme zur PPP im Kulturbereich“. In: Deutscher Bundestag 2004 (Hrsg.): *Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich*, Düsseldorf 3.XI.2004.

Bundesverband der Deutschen Industrie: „Positionspapier des BDI zur PPP“. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): *Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich*, Düsseldorf 3.XI.2004.

Damus, Martin: *Funktionen der Bildenden Künste im Spätkapitalismus*, Frankfurt/Main 1973.

Daweke, Klaus / Schneider, Michael: *Die Mission des Mäzens - Zur öffentlichen und privaten Förderung der Künste*, Opladen 1986.

Deutscher Bundestag (Hrsg.): *Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich*, Düsseldorf 3.XI.2004.

Duda, Alexandra: *Begründung und Effektivität von Kulturstiftungen in Form einer Public Private Partnership*, Münster 2002.

Emundts, Ruth: *Kunst- und Kulturförderung - Symbol der Unternehmenskultur? Eine interdisziplinäre Untersuchung*, Berlin 2003.

E.ON AG (Hrsg.): *E.ON Art Collection*, Düsseldorf 2003.

E.ON AG (Hrsg.): *Verantwortung für die Gesellschaft*, Düsseldorf 2005.

E.ON Energie AG (Hrsg.): *Kulturbericht 2004*, München 2004.

Freisburger, Anke: *Public Private Partnership in der kommunalen Museumsarbeit*, Köln 2000.

Glaser, Hermann / Stahl, Karl Heinz: *Bürgerrecht Kultur*, Frankfurt, Berlin, Wien 1983.

Görsch, Markus: *Komplementäre Kulturförderung. Das Zusammenwirken von staatlichen und privaten Zuwendungen bei der Finanzierung von Kunst und Kultur* (diss.), Leipzig 2001.

Gramaccini, Norberto: „Der Beitrag des Kultursponsoring zur Markenkommunikation“. In: Gramaccini, Norberto / Ketlow, Michael (Hrsg.): *Nützt die Kulturförderung den Förderern? Aspekte des Kunst- und Kultursponsoring*, Frauenfeld, Stuttgart, Wien 1999, S. 39-48.

Grasskamp, Walter: „Die Einbürgerung der Kunst“. In: Mai, Ekkehard / Paret, Peter (Hrsg.): *Sammler, Stifter und Museen, Kunstförderung in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert*, Köln Weimar Wien 1993 S. 104-113.

Grasskamp, Walther: *Kunst und Geld. Szenen einer Mischehe*, München 1998.

Grasskamp, Walther / Ullrich, Wolfgang (Hrsg.): *Mäzene, Stifter und Sponsoren - ein Modell der Kulturförderung*, Ostfildern-Ruit 1999.

Grosse-Brockhoff, Hans-Heinrich: *Kultur im Zeitalter der Vielheit der Information und der Knappheit der öffentlichen Mittel oder: Warum und zu welchem Ende treiben wir heute eigentlich noch öffentliche Kulturpolitik?*, Düsseldorf 1995.

Grosse-Brockhoff, Hans-Heinrich: „Kultur in Düsseldorf. Neue Wege ins 21. Jahrhundert“. In: Stiftung museum kunst palast (Hrsg.): oh! cet écho! Nr.1/2000, Düsseldorf 2000

Grosse-Brockhoff, Hans-Heinrich: „Erfolge in Düsseldorf mit PPPs im kulturellen Bereich“, in: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.): *Public Private Partnership: Formen - Risiken - Chancen*, Berlin 2004, S. 174-181.

Grosse-Brockhoff, Hans-Heinrich: „Beantwortung des Fragenkatalogs an die Experten der öffentlichen Anhörung zum Thema ‚PPP im Kulturbereich‘“, S. 4/11. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): *Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich*, Düsseldorf 3.XI.2004.

Habegger, Fernand / Leuthardt, Heinrich: „Kunst und Kultur bei Habasit.“. In: Lux, Peter G.C. (Hrsg.): *Basler Beiträge zur Kunst und Wirtschaft (Band I): Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration*, Basel, Stuttgart, Wien 1989, S. 35-44.

Habisch, André: „Bürgerengagement im Gemeinde des 21. Jahrhunderts“. In: Litzel, Susanne/Look, Friedrich/ Brackert, Annette (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaft und Kultur - Personen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung*, Berlin, Heidelberg 2003.

Hartmann, Ulrich: „Vorwort“. In: Kunststiftung Ehrenhof / VEBA AG (Hrsg.): *Dokumentation Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf*, Düsseldorf 1998, S. 7-9.

Heinrichs, Werner: *Einführung in das Kulturmanagement*, Darmstadt 1993.

Hennig, Karin: „Essays“. In: E.ON AG (Hrsg.): *E.ON Art Collection*, Düsseldorf 2003, S.16-20; S.53-56; S.104-107; S.156-159; S.170-173.

Herfurth, Rudolf: „Spenden und Stiften“. In: Litzel, Susanne / Look, Friedrich / Brackert, Annette (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaft und Kultur - Personen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung*, Berlin, Heidelberg 2003 , S. 28-31.

Herger, Nikodemus: „Die Kunstförderung in der Wertkette von Dienstleistungsunternehmen“. In: Gramaccini, Norberto / Ketlow, Michael: *Nützt die Kulturförderung den Förderern? Aspekte des Kunst- und Kultursponsoring*, Frauenfeld, Stuttgart, Wien 1999, S. 13-32.

Hieronimus, Hanns: „Eine wichtige koordinierende Funktion“. In: Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Der Bund und die Künste*, Bonn 1980, S. 11-14.

Hoffman, Hilmar: *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*, Frankfurt/Main 1981.

Hoffman, Hilmar (Hrsg.): *Das Guggenheim Prinzip*, Köln 1999.

Horn, Wolfgang: *Kulturpolitik in Düsseldorf, Situation und Neubeginn nach 1945*, Opladen 1981.

Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): *Was tut der Bund für die Kultur?*, Bonn 1985.

Jacobson, Marjory: *Art and business. New Strategies for corporate collecting*, s.l. 1993.

Körner, Hans (Hrsg.): *Flächenland, Die abstrakte Malerei im frühen Nachkriegsdeutschland und in der jungen Bundesrepublik*, Tübingen, Basel 1996.

Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf / VEBA AG (Hrsg.): *Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf*, Düsseldorf 1998.

Kroppenstedt, Franz: „Kulturpolitik des Bundes“, in: Sievers, Norbert / Wagner, Bernd: *Blick zurück nach vorn. Zwanzig Jahre neue Kulturpolitik*, Hagen, Essen 1994, S. 19-31.

Kiel, Hermann-Josef: „Stellungnahme von Prof. Dr. Kiel zum Fragenkatalog an die Experten der öffentlichen Anhörung zum Thema ‚PPP im Kulturbereich‘“. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): *Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich“*, Düsseldorf 3.XI.2004.

Kulak, Artur / Gößl, Sybille / Cosar, Michael: *Kommunikation mit Kunst - Ein Ratgeber für den Einsatz von Kunst in Unternehmen*, Stuttgart 1994.

Kultusministerkonferenz: „Handreichung zu den Aufgaben der Museen“. In: *Museumskunde* Nr. 61 (2), 1996, S. 104-106.

Lauterfeld, Marc: „Netzwerk + Kultur = PPP?“. In: www.diegegenwart.de/ausgabe31/

von Loeffelholz, Bernhard: „Wechselwirkungen zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung“. In: Grasskamp / Ullrich 1999, S. 205-212.

Loock, Friedrich: „Public Private Partnership - zwischen Patenschaft und Partnerschaft“. In: Litzel, Susanne/Look, Friedrich/ Brackert, Annette (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaft und Kultur - Personen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung*, Berlin, Heidelberg 2003, S. 144-153.

Loock, Friedrich (2004): „Zur Vorbereitung der öffentlichen Anhörung ÖPP/PPP“. In: Deutscher Bundestag(Hrsg.): *Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich“*, Düsseldorf 3.XI.2004.

Lux, Peter G.C.: „Kulturförderung als unternehmerisches Handeln? Möglichkeiten der Förderung der bildenden Kunst durch Unternehmen“. In: Lux, Peter G.C. (Hrsg.): *Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration*, Basel 1989, S. 10-23.

Michels, Günter: „Private Public Partnership im sozialen Bereich - Überlegungen aus Sicht der Industrie“. In: Späth, Lothar / Michels, Günter / Schily, Konrad: *Das PPP-Prinzip. Die Privatwirtschaft als Sponsor öffentlicher Interessen*, München 1998. S. 72-88.

Neumann, Dieter: „Stellungnahme von der Anwaltskanzlei Freschfields Bruckhaus Deringer“. In: Zusammenstellung der Kommissionsdrucksachen für die öffentliche Anhörung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Public Private Partnership im Kulturbereich, Düsseldorf 3.XI.2004.

Olins, Wally: *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*, Frankfurt/Main, New York 1990.

Pfister, Dieter: „Möglichkeiten der Visualisierung von Unternehmenskultur - Zur Bedeutung von Kunst, Raum- und Produktgestaltung sowie Organisation und Kommunikation für die Unternehmenskultur“. In: Lux, Peter G.C. (Hrsg.): *Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration*, Basel 1989, S. 119-131.

Preiss, Achim: „Der Ehrenhof von Wilhelm Kreis“, Körner, Hans / Stercken, Angela (Hrsg.): *Kunst, Sport und Körper, Gesolei 1926-2002*, Ostfildern-Ruit 2002.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): *Was tut der Bund für die Kultur?*, Bonn 1985.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): *Mehr Raum für Kultur - Kulturförderung des Bundes*, Bonn 1986.

Reichard, Christoph: „New Public Management und die Kultur“ in: Wagner, Bernd / Zimmer, Annette: *Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik*, Bonn, Essen 1997, S. 107-127.

Ritter, Michael: „Corporate Collecting eines international tätigen Transportunternehmens - Deutsche Lufthansa“, in: Lippert, Werner (Hrsg.): *Corporate Collecting. Manager - Die neuen Medici?*, Düsseldorf Wien New York 1990.

Röbke, Thomas: *Kunst und Arbeit. Künstler zwischen Autonomie und sozialer Unsicherheit*, Essen 2000.

Rundshagen, Helmut: „Sponsoring“. In: Litzel, Susanne/Look, Friedrich/ Brackert, Annette (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaft und Kultur - Personen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung*, Berlin, Heidelberg 2003, S. 55-91.

Sager, Peter: *Die Besessenen - Begegnungen mit Kunstsammlern zwischen Aachen und Tokio*, Köln 1992, S.175-207.

Schily, Konrad: „Vom entmündigten zum be-mündigten Bürger“. In: Späth, Lothar / Michels, Günter / Schily, Konrad: *Das PPP-Prinzip. Die Privatwirtschaft als Sponsor öffentlicher Interessen*, München 1998, S. 37-54.

Scholz, Dieter: „Das Museum“ in: Martin, Jean-Hubert / Ricke, Helmut (Hrsg.): *museum kunst palast, Düsseldorf, Paris 2003*, S. 7-18.

Schwaiger, Manfred: „Evaluierung von Kultursponsoring-Maßnahmen“. In: Litzel, Susanne/Look, Friedrich/ Brackert, Annette (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaft und Kultur - Personen und Fakten unternehmerischer Kulturförderung*, Berlin Heidelberg 2003.

Severin, Ingrid: „Bausteine“ für die Museen nach 1945“. In: Mai, Ekkehard / Paret, Peter (Hrsg.): *Sammler, Stifter und Museen, Kunstförderung in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert*, Köln, Weimar, Wien 1993. S. 265-294.

Sievers, Norbert / Wagner, Bernd: „Zwischen Reformorientierung, Pragmatismus und Sparzwang“. In: Sievers, Norbert / Wagner, Bernd: *Blick zurück nach vorn. Zwanzig Jahre neue Kulturpolitik*, Hagen, Essen 1994. S. 119-144.

Sievers, Norbert: „Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung. Chance für die Zukunft?“ in: Sievers, Norbert (Hrsg.): *Neue Wege der Kulturpartnerschaft, Materialien des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft*, Bonn 1998, S. 191-218.

Silberer Günter / Köpler Bernd-Holger / Marquardt Jens (Hrsg.): *Kommunikation mit Kunst im Unternehmen : Optionen - Strategien - Potenziale*, Frankfurt/Main 2000.

Smeets, Marlies: „Vorwort“. In: Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf / VEBA AG Düsseldorf (Hrsg.): *Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf*, Düsseldorf 1998, S. 5-7.

Späth, Lothar / Michels, Günter / Schily, Konrad: „Der Bürger erlebt sein Bottom up“. In: Späth, Lothar / Michels, Günter / Schily, Konrad: *Das PPP-Prinzip. Die Privatwirtschaft als Sponsor öffentlicher Interessen*, München 1998. S. 11-36.

Stadt Düsseldorf (Hrsg.): *Gesamtpläne und Zusammenfassungen der Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für das Haushaltsjahr 1982*, Düsseldorf 1982

Stadt Düsseldorf (Hrsg.) (1987): *Gesamtpläne und Zusammenfassungen der Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für das Haushaltsjahr 1987*, Düsseldorf 1987

Stadt Düsseldorf (Hrsg.) (1992): *Gesamtpläne und Zusammenfassungen der Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für das Haushaltsjahr 1992*, Düsseldorf 1992

Stadt Düsseldorf (Hrsg.) (1996): *Gesamtpläne und Zusammenfassungen der Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für das Haushaltsjahr 1996*, Düsseldorf 1996

Stadt Düsseldorf (Hrsg.) (2002): *Gesamtpläne und Zusammenfassungen der Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für das Haushaltsjahr 2002*, Düsseldorf 2002

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Pressemitteilung vom 5. Mai 2004, Berlin.

Stein, Gustav: „Mut zum Auftrag“. In: Grasskamp, Walther / Ullrich, Wolfgang: *Mäzene, Stifter und Sponsoren - ein Modell der Kulturförderung*, Ostfildern-Ruit 1999, S. 26-29.

Steinert, Johannes-Dieter: *Ein Land als Mäzen, Politik und Bildende Kunst in Nordrhein-Westfalen*, Essen 1998.

Stiftung museum kunst palast (Hrsg.): oh! cet écho! Nr.1/2000, Düsseldorf 2000.

Stiftung museum kunst palast (Hrsg.): oh! cet écho! Nr. 2/2001, Düsseldorf 2001.

Tobelem, Jean-Michel: *Le nouvel âge des musées*, Paris 2005.

Ullrich, Wolfgang: *Mit dem Rücken zur Kunst. Die neuen Statussymbole der Macht*, Berlin 2001.

Viola, Bill: „Statement“. In: E.ON AG (Hrsg.): *E.ON Art Collection*, Düsseldorf 2003, S. 10-13.

Vorholz, Fritz: „Stadtwerke für das globale Dorf“. In: *Die Zeit*, n°9/2002.

Wagner, Bernd / Zimmer, Annette: „Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik“. In: Wagner, Bernd / Zimmer, Annette: *Krise des Wohlfahrtsstaates - Zukunft der Kulturpolitik*, Bonn, Essen 1997, S.11-24.

Wiener, Jürgen: „Rhythmus, Körper, Maschine“. In: Körner, Hans / Stercken, Angela (Hrsg.): *Kunst, Sport und Körper, Gesolei 1926-2002*, Ostfildern-Ruit 2002.

Würth, Reinhold: „Die Öffentlichkeitswirkung von Kunstaktivitäten - Das Beispiel Würth“ In: Hoffmann, Hilmar (Hrsg.): *Kultur und Wirtschaft. Knappe Kassen - Neuen Allianzen*, Köln 2001, S. 135-143

Fundstellen im Internet

www.diegegenwart.de/ausgabe31/. Abgefragt im Dezember 2005.

www.eon.com. Abgefragt von November 2005 bis Januar 2006

www.hohendahl.de/de_DE/infos/glossar_c.htm. Abgefragt im Januar 2006.

www.kas.de/politik_kultur/kommunalpolitik/etreff/buergerkommune/217_webseite.html. Abgefragt im November 2005.

www.kunsth.de/de/news-00000062-00000193.html. Abgefragt im November 2005.

www.landtag-nrw.de. Abgefragt im November 2005.

www.marketing-lexikon-online.de. Abgefragt im November 2005.

Übrige Quellen

Satzung der „Stiftung museum kunst palast“ vom 15. Januar 1998.

Gespräch des Verfassers mit Hans-Heinrich Grosse-Brockhoff, damaliger Kultur- und Schuldezernent der Stadt Düsseldorf im November 2005.

Aufgezeichnetes Gespräch des Verfassers mit Jean-Hubert Martin, Generaldirektor des museum kunst palast am 7.II.2006.

Gespräch des Verfassers mit Dorothee Gräfin von Posadowsky, Leiterin der Abteilung Kulturkommunikation von E.ON, am 5. IX. 2005 und am 09.XI.2005 in Düsseldorf.

Aufgezeichnetes Gespräch des Verfassers mit Bert Antonius Kaufmann, Leiter der Abteilung Marketing und Kommunikation des museum kunst palast, am 11.XI.2005 in Düsseldorf.

Aufgezeichnetes Gespräch des Verfassers mit Dr. Stefan von Wiese, Leiter der Abteilung Moderne Kunst vom museum kunst palast, am 24.I.2006 in Düsseldorf.

ANHANG 1: MITARBEITERBEFRAGUNG ZUR E.ON-KUNSTSAMMLUNG

1. Zweck und Methode

Die Kunstwerke der E.ON-Unternehmenssammlung wurden durch eine interne Kommission ausgewählt und eingekauft. Bis auf einige Ausnahmen (Vorstandsetage, Besprechungszimmer) befinden sie sich in zugänglichen, zum Teil sehr frequentierten Bereichen (Cafeteria, Aufzugshalle) und fordern damit den Mitarbeiter zu einer direkten Konfrontation heraus - auch wenn die wenigsten von ihnen Kunstwerke in ihren Büros hängen dürfen. Um die grundsätzliche Einstellung der E.ON-Belegschaft zur Kunst zu eruieren und um die Wirkung der *corporate collection* mit verlässlichen Daten zu bewerten, wurde eine Mitarbeiterbefragung konzipiert, die durch die Abteilung Kulturkommunikation von Frau von Posadowsky an alle Betriebsangehörigen versendet wurde.

Die Befragung fand im Januar 2006 statt. Es wurden insgesamt 74 Fragebögen zurückgeschickt. Allerdings wurde, noch vor der Versendung der ursprünglich mit zehn *Multiple-choice-Fragen* versehene Formularen, die dritte Frage herausgenommen. Man kann davon ausgehen, dass Frau von Posadowsky sich durch diesen Eingriff von einem potenziellen Druckmittel befreien und jede Art Dissens im Innenbetrieb tilgen wollte. Ihr Hauptargument in dieser Angelegenheit war in der Tat, dass ihre Vorgesetzten die Ergebnisse der Befragung sehen wollten und sich nicht darüber gefreut hätten, zu lesen, dass die meisten Mitarbeiter womöglich Kunst an ihrem Arbeitsplatz verlangen und dass ein spezieller Etat zur Verfügung gestellt werden soll.

Die erste Frage hat eher einen einleitenden Wert und soll den Befragten zur Natur der Befragung einstimmen. Darüber hinaus ist es auch die Gelegenheit, die tatsächliche Wahrnehmungswirkung der Unternehmenssammlung zu bemessen. Die drei nächsten Fragen beziehen sich auf das persönliche Verhältnis des einzelnen Mitarbeiters mit Kunst im Allgemeinen und mit Kunst am Arbeitsplatz insbesondere. Nachdem die Frage 4 den Kunstgeschmack der Befragten (sehr grob) herausstellen wollte, wurde in den Fragen 5 und 6 nach einer Übereinstimmung der *corporate collection* und der persönlichen Zuneigungen der Belegschaft gesucht. Die Fragen 7 und 8 sollten klären, in wie fern die Sammlung von E.ON zu deren Unternehmensimage passt, und

betreffen also den internen Kommunikationswert des Kunsteinsatzes. Ohne es allzu sehr zu vertiefen (da anderen Erkenntnisse bereits vorhanden waren), wurde in der neunten Frage nach der Frequenz des Austausches zwischen E.ON und dem museum kunst palast gefragt - und dies auf der Ebene der Angebote für „einfache“ Angestellte.

Die zehnte Frage benötigte eine komplexe und nuancierte Antwort, die nicht mit dem Instrument der *Multiple-choice*-Fragen erfolgen konnte. Sie erlaubte mehr Freiheit, einen persönlicheren Bezug - aber auch mehr Mühe, so dass sie nur von 60% der Befragten beantwortet wurde. Eine erste Typologisierung der Antworten an dieser Frage stellte heraus, dass die wesentlichen Funktionen der Kunst im Unternehmen, wie sie in vorliegender Arbeit im Kapitel 3.3. (Teil 1) nach der Auslegung von Ruth Emundts ausgelegt wurden, eine Entsprechung fanden. So wurden fünf Hauptgruppen gebildet, unter denen die einzelnen, differenzierten Angaben untergebracht wurden. Begriffe, die in den Fragebögen besonders häufig vorkamen wurden direkt übernommen und stehen im Anführungszeichen (z.B.: „Anregung“: 18 Angaben). Sinnverwandte Begriffe wurden vom Verfasser unter einem Oberbegriff zusammengebracht und stehen nicht im Anführungszeichen, sondern werden von einem exemplarischen Zitat gefolgt (z.B.: Kreativitätsförderung - „inspiriert werden“: 14 Angaben).

2. Ergebnisse

Die Ziffern, denen kein %-Zeichen folgt, sind absolute Werte. Sie tauchen bei Fragen vor, die mehrere Angaben zuließen.

1. Haben Sie sich bereits mit Kunstwerken der Sammlung von E.ON (durch Gespräche mit anderen Mitarbeitern oder durch eigene Reflexion) auseinander gesetzt?

ja	nein
85%	15%

2. Trägt Kunst Ihrer Meinung nach zu einer Verbesserung der Arbeitsatmosphäre bei?

ja	nein
94%	6%

3. Könnten Sie auf die Anwesenheit von originalen Kunstwerken in Ihren Arbeitsräumen verzichten?

ja nein
Diese Frage wurde von E.ON nicht an die Mitarbeiter weiter geleitet

4. Welche Kunstmedien sprechen Sie persönlich besonders an?

Bildhauerei /Plastik	Fotografie	Malerei	Graphik (Zeichnung, Siebdruck, etc.)
15	29	41	10

5. Entspricht die Sammlung von E.ON Ihrem eigenen Kunstgeschmack? (nur ein Kreuz)

ja 17,5%	nein 8%	bedingt 73%	keine Meinung 1,5%
--------------------	-------------------	-----------------------	------------------------------

6. Wie werten Sie den Charakter der Kunstsammlung E.ON? (nur ein Kreuz)

innovativ 25,5 %	unverständlich 5,5%	störend 2,5%	anregend 35,5%	langweilig 0%	hässlich 4%
entspannend 2,5%	altmodisch 0%	angenehm 19%	keine Meinung 5%		

7. Passt Ihrer Meinung nach die Kunstsammlung zum Image des Unternehmens?

ja 54%	nein 3%	teilweise 43%
------------------	-------------------	-------------------------

8. Welche Kunstform passt Ihrer Meinung nach am besten zur corporate identity von E.ON?

Klassische Malerei (17. - 19. Jahrhundert): **1**

Gegenständliche Malerei (20. Jahrhundert): **11**

Abstrakte Malerei (20. Jahrhundert): **20**

Fotografie: **29**

Performance: **2**

Videokunst: **7**

Gegenständliche Bildhauerei: **2**

Abstrakte Bildhauerei: **7**

Multimediale Kunst: **13**

9. Wie oft verwenden Sie die Angebote die E.ON seinen Mitarbeitern zur Verfügung stellt (Mitarbeiterführungen, freier Zugang zum Museum), um die Ausstellungen des museum kunst palast zu besichtigen?

oft 24%	ab und zu 56%	nie 20%
------------	------------------	------------

10. Was erwarten Sie von der Auseinandersetzung mit Kunst in Ihrem beruflichen Umfeld?

Gruppe 1: Innovationsfunktion (42 Angaben)

„Anregung“: 18 Angaben
Kreativitätsförderung („inspiriert werden“): 14 Angaben
„Lernen“: 6 Angaben
„Denkanstöße“: 3 Angaben
„Motivation“: 2 Angaben

Gruppe 2: Hedonistische und entlastende Funktion (25 Angaben)

Zerstreuung („Abschalten vom Alltag“): 10 Angaben
„Entspannung“: 8 Angaben

Gruppe 3: Wahrnehmungsfunktion (16 Angaben)

„Horizontenerweiterung“: 8 Angaben
Toleranz/Offenheit („Akzeptanz von Andersartigen“): 4 Angaben
Wahrnehmungserweiterung („Dinge neu sehen“): 4 Angaben

Gruppe 4: Kommunikationsfunktion (10 Angaben)

Kommunikationsförderung („anregende Gespräche“): 7 Angaben
Externe Kommunikation („Vermittlung der *corporate social responsibility*“): 3 Angaben

Gruppe 5: Dekorationsfunktion (7 Angaben)

„Dekoration“: 7 Angaben

Gruppe 6: Negative Äußerung (3 Angaben)

(„Ich erwarte, dass ich mich in meinem beruflichen Umfeld nicht mit Kunst auseinander setzen muss.““)

Keine Angabe: 29

3. Bewertung

3.1 Allgemeine Relevanz der Kunst im Arbeitsalltag

85% der Befragten haben bereits Kenntnis von der E.ON-Kunstsammlung genommen und wurden direkt oder indirekt von ihr angesprochen. Sie haben Kunstwerke als Gesprächs- oder Reflexionsstoff aktiv wahrgenommen. Damit wäre die Grundbedingung einer *corporate collection*, nämlich ihre Visibilität, geleistet.

Eine zweite Grundbedingung des sinnvollen Einsatzes von Kunst im Unternehmen betrifft die persönliche Einstellung der Beschäftigten, die jeden Tag - bewusst oder unbewusst - mit Kunst konfrontiert werden. Der Konsens ist

in dieser Hinsicht fast vollkommen: 94% der Befragten sind der Meinung, dass Kunst eine positive Auswirkung auf der Arbeitsatmosphäre ausübt.

Ob diese prinzipielle Offenheit eine richtige Zuneigung ist, und ob diese Zuneigung den Wunsch nach mehr Präsenz von Kunstwerken auf dem Arbeitsplatz beinhaltet, konnte aufgrund des Herausnehmens der dritten Frage, nicht beantwortet werden.

3.2 Wahrnehmung der E.ON-Sammlung durch die Betriebsangehörigen

Durch die vierte Frage wurde herausgefunden, dass die E.ON-Mitarbeiter eher der Malerei (mit 41 Einträgen) und der Fotografie (mit 29 Einträgen) zugeneigt sind; die Bildhauerei (15 Einträgen) und die Plastik/Bildhauerei (10 Einträge) spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Dem entspricht also die Hauptorientierung der Düsseldorfer Sammlung, die vor allem von malerischen und fotografischen Werken gebildet ist. Damit wäre eine Übereinstimmung zwischen den persönlichen Vorlieben der Betriebsangehörigen und der *corporate collection* festgestellt.

Trotzdem meinen 73% der Befragten, dass die Sammlung bedingt zu ihrem Geschmack passt, und nur 17,5% finden eine Bestätigung ihres Kunstsinnes in den Werken, die in den Konzernräumen präsentiert werden. Dieser Widerspruch mag an der Unbestimmtheit der Frage liegen: Es wurde pauschal nach Kunstformen gefragt, ohne eine Orientierung nach Gattung, Stil, Epochen, Inhalt etc. zu suchen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten den Charakter der Sammlung prinzipiell billigen, deren Einzelwerke bloß aber begrenzt akzeptieren - Malerei und Fotografie werden grundsätzlich geschätzt, die Stücke der Unternehmenssammlung können anscheinend aber nicht begeistern. Eine feinere Fragestellung würde mehr Licht in die Verhältnisse zwischen der E.ON-Sammlung und der Belegschaft bringen.

Bei der qualitativen Bewertung der Sammlung ist jedenfalls eine eindeutige Dominanz der positiven Eigenschaften festzustellen. „Anregend“ steht an erster Stelle mit 35,5%, gefolgt von „innovativ“ mit 25,5% und „angenehm“ mit 19%. Alle weiteren, negativ konnotierten Adjektive machen zusammen nicht mehr als 12% aus. Dieser Enthusiasmus passt nicht ganz zu der eingeschränkten Wertung, die die Betriebsangehörigen in der fünften Frage ausdrückten. Dies

zeigt noch ein Mal, dass ein Glaube an der positiven Wirkung von Kunst im Arbeitsbereich herrscht, aber dass nicht jede Art von Kunst akzeptiert wird.

3.3 Übereinstimmung der Unternehmenssammlung und -identität

Wenn man die E.ON-Mitarbeiter nach dem Bild, das sie von ihrem Unternehmen haben, fragt, und dieses Bild (die Unternehmensidentität) in eine Kunstform überträgt, entsteht keine klare, eindeutige Tendenz.

Moderne oder für besonders zeitgemäß gehaltene Kunstformen (Fotografie, multimediale Kunst oder Videokunst) sind mit insgesamt 49 Angaben als passend zur E.ON-*corporate identity* bewertet und überwiegen leicht das Gesamtbild. Klassischere Formen erreichen insgesamt die Zahl von 41 Angaben, also nicht viel weniger als die entgegengesetzte Tendenz. Oberflächlich betrachtet, sind die zwei meist zitierten Formen, nämlich die Fotografie (29 Angaben) und die abstrakte Malerei (20 Angaben), zwei antithetische Medien, die nicht nur unvereinbare Spezifitäten besitzen oder andersartige Rezeptionshaltungen benötigen, sondern vor allem zwei völlig unterschiedliche Assoziationsketten hervorrufen. Wie es im Kapitel 1.2 (Teil 2) erörtert wurde, überträgt ein im nicht-musealen Kontext platziertes Kunstwerk seine ideellen Eigenschaften auf seinen Besitzer oder auf sein Umfeld. In diesem Identitätstransfer entsteht eine Analogie zwischen den maßgeblichen Charaktermerkmalen eines Bildes oder eines Kunstmediums und dem des Besitzers. Auch wenn keine grundlegende wissenschaftliche Studie zu diesem Komplex besteht, kann hier vermutet werden, dass die abstrakte Malerei und die Fotografie divergente Vorstellungsverknüpfungen bei dem Rezipient auslösen. Um mit Walther Benjamin zu sprechen, strahlt ein abstraktes Gemälde nicht die gleiche Aura wie eine Fotografie aus. Und eine Unternehmensidentität, die in Verbindung mit Fotografie gebracht wird, ist nicht die gleiche als eine Unternehmensidentität, die in Verbindung mit Malerei gebracht wird.

Es scheint also eine gewisse Verwirrung um die Wahrnehmung der fundamentalen Werte von E.ON zu herrschen. Die relative Diskrepanz zwischen der von den Betriebsangehörigen wahrgenommenen *corporate identity* und dem Charakter der E.ON-Sammlung wird in der Antwort der siebten Frage bestätigt - wobei „relativ“ hier unterstrichen sei. Die Mehrheit der Befragten (54%) findet,

dass die Kunstsammlung zum Unternehmensimage passt, aber 43% bewertet die Übereinstimmung als unvollständig. Ob der Inhalt der Sammlung oder die intendierte Unternehmensidentität falsch rezipiert wurde, oder ob tatsächlich festgestellt wurde, dass die E-ON-Werte mit der Substanz der *corporate collection* nur teilweise passen, konnte hier nicht geklärt werden.

Selbstkritisch sei noch hinzuzufügen, dass die Art der Fragestellung und die Begrifflichkeit mit der hier operiert wurde, viel zu unpräzise waren, um verlässliche Schlussfolgerungen zu wagen. Was Uneingeweihten sich unter „Multimediale Kunst“ (es klingt jedenfalls „innovativ“) oder „Gegenständliche Malerei des 20. Jahrhunderts“ (Kirchner, Warhol, Buffet oder Immendorff?) genauer vorstellen, war nicht herauszubekommen. Mit welchen Werten sie Fotografie oder abstrakte Malerei verbinden, blieb auch unerforscht.

3.4 Wahrnehmung der Partnerschaft mit dem museum kunst palast

Eine mäßige Wahrnehmung der Angebote vom museum kunst palast wurde in der neunten Frage festgestellt: 56% der E.ON-Belegschaft verwendet sie ab und zu, und nur 24% oft. Man kann daraus schließen, dass eine Beziehung „an der Basis“ zwischen dem Museum und der E.ON-Belegschaft nicht sehr intensiv ist - aber sie besteht immerhin. Diese Zahl mildert ein wenig die im ersten Kapitel des zweiten Teils gewonnenen Erkenntnisse, wonach kaum Konzernangestellte freiwillig (ohne den indirekten Druck eines Vorgesetzten) ins Museum gehen. Dabei sei angemerkt, dass diejenigen Befragten, die sich bemüht haben, ein Formular der Kulturkommunikation durchzulesen, auszufüllen und zurückzuschicken möglicherweise als „kunstmotiviert“ einzustufen und nicht unbedingt repräsentativ für die gesamte Belegschaft sind.

3.5 Die zehnte Frage

Eine Typologisierung der Antworten auf die zehnte Frage hat ergeben, dass die Innovationsfunktion (insgesamt 42 Angaben) deutlich vor der hedonistischen (25 Angaben) oder der Wahrnehmungsfunktion (16 Angaben) steht. Wie soll diese Hierarchie gedeutet werden?

Im Kapitel 3.3.3 (Teil 1) wurde dargelegt, dass die in einem Unternehmen angesetzte Kunst eine Innovationsfunktion besitzt, die gerade im beruflichen Umfeld eine tragende Rolle spielt. Diese Funktion verspricht eine Optimierung

der Arbeitsleistung, indem die spezifische, kunstgerichtete Rezeptionshaltung des Subjekts (eine Haltung die als besonders wertvoll gilt) auf all seine Tätigkeiten erweitert wird. Wird sie aktiviert und gezielt angewendet, kann so die Auseinandersetzung mit Kunst zu einer ungemainen Bereicherung sowohl der allgemeinen Arbeitsatmosphäre als auch der qualitativen Leistungsfähigkeit und des intellektuellen Vermögens des einzelnen Mitarbeiters führen. Effizienzsteigerung ist der Sinn - der Mehrwert - eines Einsatz von Kunst im unternehmerischen Umfeld.

Die persönliche, desinteressierte Lust an der Beschäftigung mit Kunst (die ihrer hedonistische Funktion entsprechen würde) tritt hinter eine zweckgerichtete, fordernde und fortbildende Übung („Lernen“: 6 Angaben), die bestimmten kognitiven Fähigkeiten beim Mitarbeiter mobilisieren soll. In ihren Antworten sieht also die E.ON-Belegschaft die Kunst mehr als eine „Anregung“ (18 Angaben) als eine Zerstreuung (10 Angaben).

Trotz der angebotenen Freiheit (*keine* multiple-choice-Frage) überraschen die Antworten durch ihren beinahe stereotypischen Charakter. Auch da lässt sich der geringe persönliche Bezug zur Kunst erkennen. Manche Angaben wirken wie aus einer Studie ausgezogen, die den richtigen Umgang mit Kunst im Unternehmen behandeln würde. Eine Antwort ergab beispielsweise: „Andere Perspektiven kennen lernen. Akzeptanz von andersartigen. Einen Blick für ungewöhnlichen Lösungen“. Eine andere: „Kunst belebt, gibt neue Impulse, lässt Ideen Gestalt annehmen, ist Motor und Treibstoff zugleich“ - Der Befragte hatte übrigens mit „nein“ auf die zwei ersten Fragen geantwortet. Dass der Begriff „Horizontenerweiterung“, der im nicht-beruflichen Alltag selten vorkommen sollte, 8 Mal wörtlich benannt wurde, lässt über die Authentizität des individuellen Charakters der Antworten zweifeln.

Die Mitarbeiter der E.ON haben also wie hoch motivierte und nutzbringende Beschäftigte beantwortet. Sie haben eine praktische Erwartung an die Kunst, die, als intellektuelle und emotionale Investition betrachtet, eine Rendite verspricht.

ANHANG 2: SATZUNG DER STIFTUNG MUSEUM KUNST PALAST

Präambel

Getragen von dem Gedanken, in Düsseldorf im Wege einer öffentlich-privatwirtschaftlichen Partnerschaft ein Museums- und Ausstellungszentrum von internationalem Rang zu schaffen, errichten die Landeshauptstadt Düsseldorf und die VEBA AG die allgemeine selbstständige Stiftung im Sinne des § 2 Abs. 1 StiftG NW

„Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ mit Sitz in Düsseldorf.

Die „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ wird unter Erhalt der bisherigen Fassade des Kunstpalastes in Düsseldorf am Ehrenhof ein Museums- und Ausstellungsgebäude mit Wechselausstellungsflächen sowie einen Saal für ca. 900 Personen errichten und unter Einbeziehung des bestehenden Kunstmuseums als „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ betreiben.

Die „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ wird unter Erhalt der bisherigen Fassade des Kunstpalastes in Düsseldorf am Ehrenhof ein Museums- und Ausstellungsgebäude mit Wechselausstellungsflächen sowie einem Saal für ca. 900 Personen errichten und unter Einbeziehung des bestehenden Kunstmuseum als „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ betreiben.

Die „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“ soll der Präsentation von Wechselausstellungen und Sammlungen neue Ansätze eines publikumsorientierten Museums des 21. Jahrhunderts verwirklichen. Dabei will die Stiftung mit ihrem Programm internationalen Ansprüchen gerecht werden und im nationalen und internationalen Wettbewerb der großen Museen und Ausstellungshäuser bestehen und mit solchen Häusern kooperieren. Herausragende Ausstellungsprojekte sollen gegebenenfalls gemeinsam mit geeigneten Sponsoren veranstaltet werden.

Die Stiftung strebt an, die Kultureinrichtungen im Ehrenhof zu einem kulturellen Schwerpunkt in Düsseldorf auszubauen und dem Ehrenhof national und international Geltung zu verschaffen. Bewirkt werden soll dies durch eine Restaurierung des Architekturensembles von Wilhelm Kreis, die Einbeziehung von Kunstpalast, Kunstmuseum, Robert-Schumann-Saal und VEBA-Bürogebäude (einschließlich Innenhof) und durch Kooperation mit der Tonhalle und dem NRW-Forum Kultur und Wirtschaft. Der Robert-Schumann-Saal soll mit einem anspruchsvollen und regen Veranstaltungsprogramm bespielt werden, wobei in Zusammenarbeit mit der Tonhalle und privaten Konzertveranstaltern der Schwerpunkt im Bereich der Musik liegen soll.

Die Stiftung und ihre Stifter werden sich dafür einsetzen, dass die Kommunikation der Programme den hohen künstlerischen Ansprüchen gerecht wird. Auch in der Vorbereitungsphase bis zur Eröffnung werden die Stifter die Positionierung und Profilierung der Stiftung nach Kräften unterstützen. Beide Stifter werden die Stiftung in die Lage versetzen, den vorstehenden Ansprüchen gerecht zu werden.

§1 Name, Rechtsform und Sitz der Stiftung

Die Stiftung führt den Namen „Kunststiftung Ehrenhof Düsseldorf“. Sie ist eine rechtsfähige Stiftung des privaten Rechts und hat ihren Sitz in Düsseldorf.

§ 2 Zweck der Stiftung

(1) Zweck der Stiftung ist die Förderung von Kunst und Kultur.

(2) Der Stiftungszweck wird insbesondere verwirklicht durch

- die Erneuerung des Kunstpalasts unter Erhalt der denkmalgeschützten Fassade.
- den Betrieb des Kunstpalastes unter Einbeziehung des Betriebs des Kunstmuseums Düsseldorf und des Robert-Schumann-Saals.

(3) Die Stiftung verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnittes „steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

(4) Die Stiftung ist selbstlos tätig, sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(5) Mittel der Stiftung dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Stiftung fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden. Die Stifterkörperschaften, ihre Rechtsnachfolger sowie diesen nahe stehende Personen erhalten keine Zuwendung aus Mitteln der Stiftung.

(6) Die Stiftung kann sich zur Erfüllung ihres Zweckes Hilfspersonen i.S.d. § 57 Abs. 1 S. 2 AO bedienen.

(7) Darüber hinaus ist die Stiftung berechtigt, Mittel für die Verwirklichung der in § 2 Abs. 1 genannten steuerbegünstigten Zwecke einer anderen Körperschaft oder durch eine Körperschaft des öffentlichen Rechts im Sinne des § 58 Nr. 1 AO zu beschaffen.

§ 3 Stiftungsvermögen, Verwendung der Vermögenserträge und Zuwendungen

(1) Das Stiftungsvermögen besteht aus

1. dem Gründungsvermögen nach den Bestimmungen des Stiftungsgeschäfts,
2. Zuwendungen der Stifter oder Dritter, die dazu bestimmt sind.

(2) Das Stiftungsvermögen ist grundsätzlich in seinem Wert ungeschmälert zu erhalten. Gegenstände, insbesondere Liegenschaften des Stiftungsvermögens dürfen veräußert werden, um mit dem Erlös den Stiftungszweck im Sinne des § 2 Abs. 2 erster Spiegelstrich der Stiftungssatzung zu verwirklichen.

(3) Die Stiftung erfüllt ihre Aufgaben aus ihrem Vermögen nach Maßgabe des Abs. 2 und aus dessen Erträgen und aus den Zuwendungen, die die Stadt Düsseldorf und die VEBA AG nach dem Stiftungsgeschäft zur Verfügung stellen, sowie aus den dem Stiftungsvermögen nicht zuwachsenden Zuwendungen der Stifter oder Dritter.

(4) Durch Beschluss des Kuratoriums können zweckgebundene Rücklagen (§ 58 Nr. 6 AO) gebildet werden, soweit dies erforderlich ist, um die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke der Stiftung nachhaltig erfüllen zu können und soweit für die Verwendung einer zweckgebundenen Rücklage konkrete Ziel- und Zeitvorstellungen bestehen. Im Rahmen des steuerrechtlich Zulässigen kann die Stiftung Teile der Erträge dem Stiftungsvermögen zuschlagen bzw. in eine freie Rücklage einstellen. Hierüber entscheidet das Kuratorium durch Beschluß.

§ 4 Rechtsstellung der Begünstigten

Den durch die Stiftung Begünstigten steht aufgrund dieser Satzung ein Rechtsanspruch auf Leistungen der Stiftung nicht zu.

§ 5 Organe der Stiftung

(1) Organe der Stiftung sind:

1. der Vorstand
2. das Kuratorium

(2) Mitglieder des einen Organs dürfen dem anderen Organ nicht angehören.

§ 6 Aufgaben, Rechte und Pflichten des Vorstands

(1) Der Vorstand besteht aus mindestens einer und höchstens drei Personen. Die Amtszeit des Vorstandes wird gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. d) vom Kuratorium festgelegt. Wiederwahl und erneute Bestellung sind zulässig. Die Mitglieder des Vorstands können je nach Umfang ihrer Tätigkeit eine angemessene Vergütung erhalten.

(2) Der Vorstand vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich: Er hat die Stellung eines gesetzlichen Vertreters (§§ 86, 26 Abs. 2 BGB). Besteht der Vorstand aus mehreren Personen, so vertreten je zwei Vorstandsmitglieder die Stiftung gemeinschaftlich handelnd.

(3) Der Vorstand hat im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und dieser Satzung den Willen der/des Stifter/s so wirksam wie möglich zu erfüllen. Seine Aufgaben sind insbesondere

- a) die Aufstellung des jährlichen Wirtschafts- und Personalsplans der Stiftung.

b) die Erstellung des jährlichen Ausstellungs-, Veranstaltungs- und Arbeitsprogramms der Stiftung sowie dessen Durchführung im Rahmen des Wirtschaftsplans der Stiftung.

c) die Pflege der künstlerischen Kontakte zu international und national vergleichbaren Museums- und Ausstellungshäusern.

d) die Verwaltung des Stiftungsvermögens einschließlich der Führung von Büchern und der Aufstellung des Jahresabschlusses.

e) die Vorbereitung der Beschlussfassung durch das Kuratorium über die Verwendung der Erträge des Stiftungsvermögens und der ihm nicht zuwachsenden Zuwendungen Dritter sowie die Ausführung dieser Beschlüsse.

f) die Erstellung des Berichts über die Erfüllung des Stiftungszwecks.

§ 7 Kuratorium

(1) Dem Kuratorium gehören mindestens 14 und höchstens 20 Mitglieder an.

a) Die Stadt Düsseldorf ist berechtigt, 7 Mitglieder zu entsenden, nämlich

- den Oberbürgermeister/die Oberbürgermeisterin
- bis zur Wahl eines/einer hauptamtlichen Oberbürgermeister/ Oberbürgermeisterin den/die Oberstadtdirektor/Oberstadtdirektorin, anschließend ein weiteres Mitglied
- drei weitere Mitglieder
- den Kämmerer/die Kämmerin
- den Kulturdezernent/die Kulturdezernentin.

b) Der VEBA- Konzern ist berechtigt, 4 Mitglieder zu entsenden, davon mindestens ein Vorstandsmitglied.

c) Das Kuratorium beruft für die Dauer von 5 Jahren je einen/eine Vertreter/Vertreterin auf Vorschlag

- des Düsseldorfer Museumsvereins
- der Kunstakademie Düsseldorf
- des Vereins zur Veranstaltung von Kunstausstellungen.

d) Darüber hinaus beruft das Kuratorium Persönlichkeiten aus Kultur und Wirtschaft sowie Zustifter für die Dauer von 5 Jahren in das Kuratorium.

(2) Das Kuratorium wählt den/die Vorsitzende(n) und den/die stellvertretende(n) Vorsitzende(n) für eine Amtszeit von jeweils 2 Jahren aus seiner Mitte.

(3) Wiederwahl und erneute Berufung sind zulässig.

(4) Nach Abs. 1 Buchst. a) und b) entsandte Mitglieder können jederzeit vom Entsendenden abberufen werden. Nach Abs. 1. Buchst. c) und d) berufene Mitglieder können vom Kuratorium selbst abberufen werden; bei dieser

Entscheidung haben die nach Abs. 1 Buchst. c) und d) berufenen Kuratoriumsmitglieder kein Stimmrecht.

(5) Die Mitglieder des Kuratoriums sind ehrenamtlich für die Stiftung tätig. Ihnen dürfen durch die Stiftung keine Vermögensvorteile zugewendet werden. Auslagenersatz kann gewährt werden.

§ 8 Aufgaben des Kuratoriums

(1) Das Kuratorium berät und überwacht den Vorstand; dabei hat es die Beachtung des Stifterwillens sicherzustellen. Insbesondere hat das Kuratorium folgende Aufgaben:

a) die Kenntnisnahme des Ausstellungs-, Veranstaltungs- und Arbeitsprogramm der Stiftung

b) die Beschlussfassung über den jährlichen Wirtschafts- und Personalplan der Stiftung

c) die Entscheidung über die Anzahl der Vorstandsmitglieder und deren Aufgabenverteilung

d) die Wahl, Bestellung, Festsetzung der Dauer der Amtszeit und Abberufung des Vorstands aus wichtigem Grund

e) die Beschlussfassung über die Aufnahme von Darlehen und die Übernahme von Bürgschaften

f) die Zustimmung zum Abschluss von Verträgen über Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte

g) die Einstellung und Entlassung von Angestellten einer Vergütungsgruppe, die dem höheren Dienst vergleichbar ist

h) die Genehmigung des Jahresabschlusses und des Berichts über die Erfüllung des Stiftungszwecks sowie die Entlastung des Vorstands nach Vorliegen der Voraussetzungen des § 10 Abs. 2

i) die Bestellung eines Wirtschaftsprüfers nach § 10 Abs. 2

j) Die Beschlussfassung über die Verwendung der Erträge des Stiftungsvermögens und der ihm nicht zuwachsenden Zuwendungen Dritter

k) die Berufung von zusätzlichen Kuratoriumsmitgliedern gemäß § 7 Abs. 1 Buchst. c) und d)

(2) Das Kuratorium gibt sich und dem Vorstand eine Geschäftsordnung.

§ 9 Einberufung und Beschlussfassung des Kuratoriums

(1) Das Kuratoriums kommt mindestens zweimal im Kalenderjahr zu Sitzungen zusammen. Die Sitzungen des Kuratoriums werden durch den/die Vorsitzende(n) mit einer Frist von vierzehn tagen schriftlich unter Angabe der Tagesordnung und der Beschlussvorschläge einberufen. In dringenden Fällen kann der/die Vorsitzende die Frist abkürzen und fernmündlich oder durch Fernkopie einberufen. Daneben können Beschlüsse auch im schriftlichen Umlaufverfahren, an dem alle Kuratoriumsmitglieder zu beteiligen sind, gefasst werden.

(2) Das Kuratorium ist beschlussfähig, wenn insgesamt mehr als die Hälfte seiner Mitglieder anwesend oder vertreten sind. Es beschließt mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Im Falle der Stimmengleichheit gibt die Stimme des/der Vorsitzenden den Ausschlag.

(3) Wird ein Beschluss nach § 8 Abs. 1 Buchst. b) -g) sowie j) und k) gegen die Stimmen des Oberbürgermeisters/der Oberbürgermeisterin oder gegen zwei Stimmen der übrigen städtischen Vertreter gefasst, so bedarf der Beschluss der Zustimmung der Stadt Düsseldorf. Die Zustimmung gilt als erteilt, wenn sie nicht innerhalb von 4 Wochen schriftlich gegenüber dem Vorsitzenden/der Vorsitzenden des Kuratoriums verweigert wird.

(4) Wird ein Beschluss nach § 8 Abs. 1 Buchst. b) -g) sowie j) und k) gegen die Stimmen aller Vertreter der VEBA AG gefasst, so bedarf der Beschluss der Zustimmung des Vorstands der VEBA AG. Die Zustimmung gilt als erteilt, wenn sie nicht innerhalb von 4 Wochen schriftlich gegenüber dem Vorsitzenden/der Vorsitzenden des Kuratoriums verweigert wird.

(5) Jedes Mitglied des Kuratoriums kann sich durch ein anderes Mitglied vertreten und durch dieses seine Stimme abgeben lassen: Die Vollmacht bedarf der Schriftform und kann nur für eine bestimmte Sitzung des Kuratoriums erteilt werden.

(6) Das Kuratorium bildet einen aus drei Mitgliedern bestehenden Arbeitsausschuss. Ihm gehören ein Vertreter der Stadt Düsseldorf und ein Vertreter der VEBA AG sowie ein drittes vom Kuratorium zu wählendes Mitglied an. Der Ausschuss bereitet die Sitzungen des Kuratoriums vor und entscheidet anstelle des Kuratoriums über Vorlagen nach § 8 Abs. 1 Buchst. g). Das Kuratorium kann weitere Ausschüsse bilden und ihnen Kompetenzen übertragen.

§ 10 Geschäftsjahr und Haushaltsführung

(1) Geschäftsjahr der Stiftung ist das Kalenderjahr.

(2) Die Haushaltsführung der Stiftung und die gesetzes- und satzungsgemäße Erhaltung des Stiftungsvermögens und Verwendung seiner Erträge sowie die gesetzes- und satzungsgemäße Verwendung der dem Stiftungsvermögen nicht zuwachsenden Zuwendungen Dritter unterliegen der Prüfung durch einen

Wirtschaftsprüfer. Der Wirtschaftsprüfer erstellt einen schriftlichen Prüfungsbericht zusammen mit einem Vorschlag über die Entlastung des Vorstands. Unabhängig hiervon ist das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Düsseldorf berechtigt, eine Rechnungsprüfung durchzuführen.

§ 11 Änderung der Stiftungssatzung, Zusammenschluss und Auflösung der Stiftung

(1) Änderungen der Satzung, der Zusammenschluss der Stiftung mit einer anderen Stiftung und die Auflösung der Stiftung bedürfen der Beschlussfassung durch das Kuratorium mit einer Mehrheit von 2/3 der Stimmen aller Mitglieder. Der Beschluss bedarf der Zustimmung der Stadt Düsseldorf, der VEBA AG und der Stiftungsaufsichtsbehörde. Die neu entstehende Stiftung muss ebenfalls steuerbegünstigt sein.

(2) Im Falle der Aufhebung der Stiftung fällt das Vermögen der Stiftung an die Stadt Düsseldorf, die es unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige kulturelle Zwecke zu verwenden hat. Beschlüsse über die künftige Verwendung des Vermögens dürfen erst nach Einwilligung des Finanzamtes ausgeführt werden.

§ 12 Stellung des Finanzamtes

Unbeschadet der sich aus dem Stiftungsgesetz ergebenden Genehmigungspflichten sind Beschlüsse über Satzungsänderungen, über den Zusammenschluss und über die Auflösung oder Aufhebung der Stiftung dem zuständigen Finanzamt anzuzeigen. Bei Satzungsänderungen, die den Zweck der Stiftung betreffen, ist zuvor die Einwilligung des Finanzamtes zur Steuerbegünstigung einzuholen.

§ 13 Stiftungsaufsichtsbehörde

Stiftungsaufsichtsbehörde ist die Bezirksregierung in Düsseldorf, oberste Stiftungsaufsichtsbehörde ist das Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen. Die stiftungsaufsichtsbehördlichen Genehmigungs- und Zustimmungsbefugnisse sind zu beachten. Die Stiftungsaufsichtsbehörde ist auf Wunsch jederzeit über alle Angelegenheiten der Stiftung zu unterrichten. Ihr ist unaufgefordert der Jahresabschluss vorzulegen.

§ 14 Salvatorische Klausel

Sollte eine Bestimmung dieser Satzung unwirksam sein oder werden oder die Satzung eine Lücke enthalten, so bleibt die Rechtswirksamkeit der übrigen Bestimmungen hiervon unberührt. Anstelle der unwirksamen Bestimmung gilt eine Bestimmung als vereinbart, die dem Gewollten am nächsten kommt: Das gleiche gilt im Falle einer Lücke.