



Hedda im Brahm-Droege, fotografiert vor dem Kunstwerk »Grauer Spiegel« (1998) von Gerhard Richter

Bild: Droege Group/Gerhard Richter 2016

Wie die Kunst eigenes Handeln spiegelt

Die Düsseldorfer Unternehmerin Hedda im Brahm-Droege schult die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter an Werken von Gerhard Richter, Neo Rauch und anderen – damit sie beim Denken und Beraten kreativ bleiben

VON
TIM ACKERMANN

L

Lassen sich die Prozesse in einem internationalen Wirtschaftsunternehmen mit künstlerischen Strategien vergleichen? Im Fall der Düsseldorfer Droege Group scheint diese Vorstellung gar nicht abwegig. Denn das familiengeführte Beratungs- und Investmenthaus, das im vergangenen Jahr 9,2 Milliarden Euro Umsatz machte und weltweit aktiv ist, agiert nach selbst entwickelten Leitsätzen wie »Kunst hat keine festen Regeln. Kunst findet sie« oder »Kunst ist Können mit Risiko«. Die Arbeit von Künstlern liefert die Anregung für den eigenen Erfolg – davon sind Hedda im Brahm-Droege und Walter P.J. Droege überzeugt. Die Konferenzräume und Flure der Düsseldorfer Unternehmenszentrale sind gerade Schauplatz einer Ausstellung mit Bildern und Skulpturen des Künstlers Neo Rauch. Hedda im Brahm-Droege bringt diese nicht nur ihren Mitarbeitern, sondern auch ausgewählten Besuchern, wie Museumsfreundeskreisen, nahe. Auf der Firmenwebsite finden sich zudem kurze, eigens produzierte Dokumentarfilme: Atelierbesuche bei Künstlern, die ihre Arbeitsweise erklären. Der Rundgang durch den Unternehmenssitz mit Hedda im Brahm-Droege bietet Kunstwerke auf Schritt und Tritt – von der Sigmar Polke-Leinwand im Foyer bis zu Michael Majerus' Wandmalerei im Treppenhaus.

Frau im Brahm-Droege, in vielen deutschen Unternehmensfluren hängen Bilder. Weshalb ist bei Ihnen die Kunst mehr als bloße Bürodécoration?

Unsere Firmenphilosophie ist eng verknüpft mit der Kunst. Deswegen haben wir das Konzept »Das Wie am Was« entwickelt, das künstlerische und unternehmerische Grundsätze verbindet, und es zu unserem Leitfaden gemacht. Unser Kunstkonzept wird im Unternehmen intensiv gelebt und gemeinsam mit den Mitarbeitern weiterentwickelt. Ein Bestandteil davon sind zum Beispiel Wahrnehmungsgespräche, in denen wir an unserem Düsseldorfer Unternehmenssitz anhand von Kunst bewusstes Sehen üben. Die Kunst ist, kurz gesagt, das Bindeglied, eine psychologische Haltestange in unserem Unternehmen.

Die Droege-Gruppe wurde 1988 gegründet. Wann haben Sie und Ihr Mann bemerkt, dass Kunst für Ihre Arbeit eine positive, produktive Rolle spielt?

Im Grunde gleich zu Beginn. Dass jedoch die Kunst einen so zentralen Stellenwert im Unternehmen bekam, geschah erst mit dem Umzug hier ins David-Hansemann-Haus vor 19 Jahren. Mein Mann sagte: »Wir ziehen nicht bloß um. Dieser Schritt muss etwas Besonderes werden.« Damals ist, zusammen mit Michael Bockemühl, einem mittlerweile leider verstorbenen Professor für Kunstwissenschaft und Ästhetik der Universität Witten/Herdecke, das Konzept »Das Wie am Was« entstanden, das die Wechselwirkung zwischen Kunst und unternehmerischem Handeln verdeutlicht.

Inwiefern sind die Regeln der Kunst mit den Regeln der Unternehmensentwicklung gleichzusetzen?

Sie stimmen überein. Wir glauben, dass unsere Regeln sowohl für unsere Kollegen gelten als auch für Künstler. Diese Überzeugung ist das Resultat eines Diskurses mit Professor Bockemühl, der durchaus kontrovers verlief. Als Kunsthistoriker waren ihm wirtschaftliche Aspekte nicht gerade vertraut. Im Verlauf eines Gesprächs sagte mein Mann: »Wir arbeiten hier nach allen Regeln der Kunst!« Daraus entwickelte sich die Idee, diese Regeln einmal genauer zu beschreiben und von Künstlern interpretieren zu lassen. Der Umzug bot zudem die ideale Gelegenheit, die Regeln konkret visuell in Bildern zu fassen. Wir haben hier im Haus Werke, an denen wir sowohl unseren Kollegen als auch Gästen oder Kunden unsere Regeln – und damit die Unternehmensphilosophie – erläutern. Diese Werke bezeichnen wir als »Fixwerke«.

Andere Arbeiten nennen Sie dagegen »Zeitwerke«. Können Sie noch einmal den Unterschied zwischen diesen beiden Werkkategorien erklären?

Ein Fixwerk ist beispielsweise die Arbeit »Grauer Spiegel« (1998) von Gerhard Richter. Allein, weil die zwei grauen Spiegel-

scheiben permanent an der Wand fixiert sind. Aber das Werk stellt für uns eben auch eine ganz bedeutende Arbeit dar. Unser Anspruch lautet – wir liefern 110 Prozent Qualität in unserer Arbeit. Also immer mehr, als der Kunde erwartet. Daraus folgte natürlich die Frage: Wie lässt sich unsere Begeisterung für Qualität visualisieren? Wir haben dann Gerhard Richter angesprochen und ihm erzählt, dass wir gern anhand eines seiner Spiegel den Gedanken von 110 Prozent Qualität zeigen wollen. Er fand das interessant und hat zugestimmt.

Gerhard Richter wusste also um die Idee, die diese beiden Spiegel symbolisieren sollten.

Ja. Möglicherweise war es das, was ihn überhaupt bewogen hat, noch einmal eine Spiegelarbeit zu machen. Denn zunächst hatte er gesagt, die Phase der Spiegel sei für ihn abgeschlossen. Nach einem Besuch hier im Haus erklärte er, er könne sich vielleicht doch vorstellen, noch einmal einen Spiegel zu produzieren. Das war unser Glück. Anhand von »Grauer Spiegel« zeigen wir: Was ist Wahrnehmung? Was ist 110 Prozent Qualität? Wie schaue ich auf die Realität? Und warum ist die Realität links anders als die Realität rechts? Wie verändert sich die Perspektive, wenn der Blickwinkel verändert wird?

Der Künstler hat einmal augenzwinkernd erklärt, ein Spiegel sei für ihn das perfekte Bild: Egal wer davor stehe – es stimme immer. Nun hatte allerdings Ihre Arbeit bei der Anlieferung kleine Fehler.

Ja, es gab Flecken am Rand. Bei der Abnahme haben wir Gerhard Richter darauf hingewiesen, dass diese Flecken schlecht zu unserer Ursprungsidee passen. Er sagte uns, dass kein Spiegel wirklich perfekt sei, es gebe immer eine kleine Macke. Aber genau das entsprach nicht unserem Gedanken von 110 Prozent Qualität. Dieser Einwand hat ihn wohl überzeugt. Er hat es sich noch einmal überlegt und gesagt, ja das stimme. Dann hat er einen Hammer genommen und die Spiegel zerschlagen.



Ort zum Innehalten: Michel Majerus' Wandarbeit »+ 9. Treppenhaus« in der Droege-Unternehmenszentrale

noch nicht geschehen. Aber wer weiß, vielleicht kommt es noch. Was schon vorkam, ist, dass Mitarbeiter einzelne Werke gerne in ihren Büros haben oder auch überhaupt nicht haben wollten, weil sie spürten, dass die Kunst einen Effekt auf sie hat – positiv wie negativ. Das finde ich bemerkenswert.

Was kann man sich unter dem etwas abstrakten Begriff »Wahrnehmungsgespräche« vorstellen, der vorhin fiel?

Man sollte sich das nicht als eine große Veranstaltung vorstellen. Wir versuchen eher, Gruppen von Kollegen zusammenzubringen und ihre Wahrnehmung anhand einzelner Kunstwerke zu sensibilisieren. Bei diesen Treffen wird auch über andere Themen gesprochen, und wir stellen fest, dass die Werke dabei ein hervorragendes Kommunikationsmittel sind, über Ländergrenzen hinweg.

Ihre Wahrnehmungsgespräche konzentrieren sich eher auf die Frage, wie ein Künstler bei einem bestimmten Werk gearbeitet hat, als auf die Frage nach seinem Stellenwert in der Kunstgeschichte, nicht wahr?

Nun, wir vermitteln auch ein paar Informationen zur Biografie und zum Werk, aber wir selbst sind keine Kunsthistoriker, dafür haben wir im Hause Spezialisten. Die Kunstgespräche sind wirklich als Erweiterung des Lebens- und Blickfelds gedacht.

Genaueres Hinsehen ist Ihnen wichtig.

Sehr wichtig! Kunst lehrt Sehen. Wir erklären das häufig am Bild »Rüschegg, Blau« (1988/1989) von Franz Gertsch. Man muss davon ausgehen, dass der Künstler mehr als ein Jahr an diesem riesigen Holzschnitt gearbeitet hat. Aus der Ferne betrachtet, blickt man auf eine wunderschöne Landschaft und sieht die kleinen Einzelheiten nicht. Aber je näher man herangeht, desto mehr löst sich das Bild in seine Details auf, und man erkennt die Arbeit daran: Bei diesem Werk musste jeder Handgriff sitzen.

Im Umkehrschluss: Kritisieren Sie, dass im unternehmerischen Alltag nicht genau genug hingeschaut wird?

Schon bei der Firmengründung haben wir gesagt: Beratung ist Umsetzung. Im Laufe der Jahre haben wir dann aus der Beratungsfirma ein Investment- und Beratungshaus entwickelt. Für den Erfolg ist entscheidend, dass unsere Kollegen nicht nur den distanzierten Blick von außen einneh-

Oha!

Kurze Zeit später kamen aber die neuen Spiegel. Und wir haben keine Fehler mehr sehen können.

Sie bewegen also auch die Künstler zu 110 Prozent Einsatz, wenn sie sich mit Ihnen einlassen. Jetzt zu den Zeitwerken, die zum Teil im Treppenhaus zu sehen sind, wie etwa die Wandarbeit »+ 9. Treppenhaus« von Michel Majerus: Zum Konzept gehört, dass die Zeitwerke nicht permanent sind? Sie können sich verändern, wenn sich die Regeln dazu ändern?

Richtig. Bei den Zeitwerken gab es eine interne Kommission, die einen jungen Künstler auswählen sollte. Die Entscheidung fiel auf Majerus. Seine Wandarbeit ist uns sehr an Herz gewachsen, und ich glaube nicht, dass sie in naher Zukunft eine Veränderung erfahren wird.

Es ist ja auch eine tolle Arbeit.

Ja. Inhalt... Halt!

Inhalt... Halt?

Ja. Abhängig davon, an welcher Stelle Sie im Treppenhaus stehen, können Sie an der Decke aus einer aufgemalten Buchstabenkombination verschiedene Wörter herauslesen: Inhalt, Halt oder auch nur »Ha!« Es ist Spiel mit Worten und gleichzeitig ein wunderbar symbolisches Werk.

Besteht wirklich die Möglichkeit, dass ein ehrgeiziger Mitarbeiter eine Regel über den Haufen wirft und anschließend den Flur umgestaltet, weil er ein neues Kunstwerk in Auftrag geben darf?

Sicher. Aber das hieße, eine andere Regel aufzustellen und den Nachweis zu führen, dass die alte keine Gültigkeit mehr hat und durch die neue ersetzt wird. Bisher ist das



men, sondern auch die Details sehen und erkennen, wo die wichtigen Stellschrauben zur Umsetzung sind. Das Bewusstsein dafür kann man sensibilisieren, und die Kunst kann dabei ein Hilfsmittel sein.

Soll Kunst die Kreativität Ihrer Mitarbeiter freischalten?

Ich antworte mit Joseph Beuys: Jeder Mensch ist ein Künstler! (*lacht*) Wir glauben tatsächlich, dass jeder eine Grundkreativität in sich trägt. Die Kunst zeigt ihm vielleicht sein Potenzial.

Ermuntern Sie die Mitarbeiter, selbst Kunst zu machen?

Bei einer Arbeit aus der Zeitwerke-Kategorie von Joseph Egan, die den Titel »The One and the Many« trägt, waren die Mitarbeiter zumindest mit eingebunden. Jeder durfte sich die Farben für zwei ovale Einlege-teile aussuchen, die dann in einem Rahmen präsentiert wurden. Insofern: Ja, wir ermuntern zur Teilnahme an der Kunst. Auf der anderen Seite gab es auch schon mal einen Künstler, der ein Jahr lang ein Büro bei uns bezogen hat – als »artist in residence«.

Der Künstler als mysteriöses »Phantom der Unternehmens«? Kommt nachmittags um zwei ins Büro geschlichen, nach einer durchzechten Nacht?

Das war schon produktiver! Es gab regen Austausch mit den Kollegen. Auch ein Künstler kann neugierig sein auf die Wirtschafts-

welt, deren Vorgänge er nicht auf Anhieb durchschaut. Aber durch sein Hinterfragen und Querdenken öffnete er manche Tür zur Innovation.

Welche Künstler liegen Ihnen persönlich am Herzen?

Das ist keine leichte Frage. Es gibt Künstler, die wir sehr früh gekannt und gesammelt haben, als sie noch nicht so bekannt waren, etwa Karin Kneffel oder Thomas Schütte. Dann gibt es Künstler, deren Werk wir seit Jahrzehnten kontinuierlich begleiten. Dazu gehören zum Beispiel Tim Eitel und Xenia Hausner. Oder Stefan Kürten, der an der Kunstakademie in Düsseldorf lehrt und mit dem wir uns ebenfalls seit vielen Jahren verbunden fühlen. Und dass wir uns gerade in den Räumen mit Arbeiten von Neo Rauch befinden, ist ebenfalls ein Beispiel für eine lang-jährige Freundschaft mit dem Künstler. So wissen wir beispielsweise von Neo Rauch Details zu den Bildern, die wir im Rahmen von Kunstgesprächen oder Führungen nutzen dürfen. Das ist ein großer Vertrauensbeweis.

Wie umfangreich ist Ihre Kunstsammlung?

Wir sprechen ungern von einer »Sammlung«. Zurzeit haben wir etwa 1200 Werke.

Warum ungern?

Weil wir uns eben nicht als Sammler im klassischen Sinn verstehen. Wir stürmen nicht ins Atelier eines Künstlers und leben nicht zwischen Kunstmesse und Auktio-

Konferiert wird inmitten der Werke des Leipziger Künstlers Neo Rauch

nen. Wir stehen nicht im Wettbewerb, und schon gar nicht lassen wir uns hetzen. Unser Interesse besteht darin, mit der Kunst zu leben, sie als Mittel der Kommunikation und des Zusammenlebens zu verstehen. Auf keinen Fall betrachten wir sie als Investitionsgut. Kunst ist für uns Lebensqualität.

Wenn ein dynamischer Bewerber bei Ihnen im Vorstellungsgespräch sagt, Kunst interessiert ihn kein bisschen – ist das ein Grund, dass er den Job nicht bekommt?

Nein, natürlich nicht. Wir wissen aber, dass das Arbeitsumfeld an sich schon die Auseinandersetzung mit Kunst mitbringt. Wir leisten uns den Luxus, mit Kunst zu leben und zu arbeiten. Dabei ist Kunst immer eine Herausforderung. Und sie entfaltet ihre Wirkung mit der Zeit. Man muss sich darauf einlassen, so wie sich auch unsere Kollegen in ihrer Arbeit regelmäßig auf neue Situationen einlassen müssen. Wer dazu nicht die Bereitschaft mitbringt, ist vielleicht auch nicht der passende Kandidat für uns.

Also die Liebe zur Kunst ist keine Einstellungsvoraussetzung, sondern etwas, das sich allmählich entwickelt...

...wenn man sich mit ihr auseinandersetzt, ja. Ein Mensch muss eigentlich nur die Offenheit mitbringen, ihr zu begegnen. ×