



7. Lohnarbeit für die Kunst

Wie die vorausgehenden Kapitel gezeigt haben, präsentiert sich die handwerkliche Produktion eines Kunstwerks als Dienstleistung als Hybrid zwischen der konventionellen Produktion von Gütern auf der einen Seite und kreativ-künstlerischer Tätigkeit auf der anderen. In gängiger Sicht stehen sich die ökonomische Logik der Profitmaximierung und die Idee künstlerischer Tätigkeit als Selbstzweck, idealtypisch in Baudelaires Diktum »L'art pour l'art« auf den Nenner gebracht, wie zwei unvereinbare Rationalitäten konträr gegenüber. Bei der Kunstfertigung in Lohnarbeit müssen sie aber zu einer einigermaßen friedlichen Koexistenz gebracht werden. Kunstwerke für Dritte zu fertigen kann, wie wir zu hören bekamen, in vielen Entscheidungssituationen zu Zielkonflikten führen, sich aber auch in einem Problem der Corporate Identity der jeweiligen Kunstmanufaktur und den Selbstverhältnissen und Rollenbilder ihrer Mitarbeiter niederschlagen.

In vielen Gesprächen wurde die Frage nach der Koexistenz von Homo Oeconomicus und Homo Artisticus unter dem Dach einer Kunstgießerei aufgeworfen. Unsere GesprächspartnerInnen äußerten sich in ihrer Reaktion darauf durchweg sehr freimütig und schienen mit dem hybriden Charakter ihres Betriebs und ihrer beruflichen Tätigkeit keine Identitätsprobleme und berufsethischen Konflikte zu verbinden. Die Frage nach den betriebswirtschaftlichen Rentabilitäten der Arbeit an der und für die Kunst wurde aber nichtsdestotrotz auch immer wieder als belastender Faktor angeführt.

Bei der Umsetzung der Idee eines Künstlers handelt es sich wie schon erwähnt um einen komplexen und oft langwierigen Aushandlungs- und Entscheidungsprozess, der viele mäandernde Umwege,

Sackgassen und Kehrtwenden kennt. Dies kann finanziell und zeitökonomisch sehr aufwändig sein und anfänglich kalkulierte Budgets schnell obsolet werden lassen. Wenn zu Beginn der Produktion ein Kostendach vereinbart wurde, muss ab einer fortgeschrittenen Phase ein Schlusstrich unter das offene Experimentieren gezogen werden: Entweder muss man dann den Auftraggeber dazu bewegen, den Mehraufwand entsprechend finanziell auszugleichen, oder aber als produzierendes Unternehmen ohne Kostendeckung weiter operieren, um das Produkt nach den eigenen ästhetischen und handwerklichen Ansprüchen fertigzustellen. Sonst bleibt nur, sich widerwillig mit dessen mangelnder Perfektion abzufinden. Alle drei Alternativen zur Lösung dieses Problems wurden uns als auf je eigene Weise unangenehm bzw. frustrierend beschrieben.

»Wir sind ein wirtschaftliches Unternehmen ...«

Um den Umgang mit diesem Dilemma in der alltäglichen Praxis der Art Fabricator besser zu verstehen fragten wir einen Kunstgießer in verantwortlicher Position: »Also es gibt ja so ein gewisses Budget für Kunstprojekte. Wenn das aufgebraucht ist und man merkt, das Kunstwerk ist jetzt noch nicht wirklich fertig, wie wird dann entschieden, ob jetzt doch weiter herumgetüftelt wird oder nicht. An welchen Faktoren macht man das fest?«

Seine Antwort darauf:

»... also meistens merkt man das erst zu spät. Also das ist das Hauptproblem: dass es schon passiert ist, dass es schon schief steht. Oder dass man noch einen weiten Weg hat, um es fertig zu machen. Und dann wird gefragt: Was machen wir? Darf man nochmals [...] dann geht es um die Einschätzung, wer ist denn wirklich der Kunde: der Künstler, die Galerie, das Umfeld, wie kann man jetzt irgendwie den Schmerz verkraften und sagen, das ist jetzt halt so. Oder wo können wir Nachverhandlungen führen. Gleichzeitig dann die Ansprüche, es dann halt so

auf den Punkt zu bringen ... Und dann hat man halt manchmal gesagt, man muss es jetzt fertig machen. Viel Geld verloren. Das ist einfach so. [...] Manchmal kann man ja nachverhandeln, und das machen wir auch, aber man hat trotzdem dann kein gutes Klima nachher. ... schlussendlich wollen natürlich alle irgendwie nach vorne schauen. Und nicht nur irgendwie mit Altlasten, Schwierigkeiten umgehen müssen.«

Wie in vielen anderen Gesprächen stellt man auch hier fest, dass man es bei der Produktion singulärer symbolischer Güter eben nicht mit den die kapitalistische Ökonomie kennzeichnenden anonymen Marktbeziehungen zu tun hat, sondern es jeweils um enge, auf persönlichen Vertrauensverhältnissen beruhenden und oft langfristigen Beziehungen geht. Wenn die zu Beginn ausgehandelte vertraglichen Abmachungen seitens der Art Fabricator nicht eingehalten werden können, kann dies das in sie gesetzte Vertrauen enttäuschen und im Extremfall auch zu geschäftsschädigenden Reputationsverlusten führen.

»Ich will jetzt nicht gleich sagen Unwirtschaftlichkeit ...«

Wie in vielen Gesprächen zu hören war, handelt es sich bei der Produktion von Kunstwerken um ein Wirtschaften mit verschiedenen nur teilweise bekannten und verlässlichen Variablen. Um mehr über das spezifische Zusammenspiel von Kunstaffinität und ökonomischer Rationalität zu erfahren, fragen wir einen Produktionsleiter: »Wie stark ist man da eigentlich an Wirtschaftlichkeit orientiert, jetzt in deiner Arbeit als Produktionsleiter?« Wir bekommen zu hören:

»Wir müssen. Wir sind ein privatwirtschaftliches Unternehmen. Wir sind ein Unternehmen mit einem extrem hohen Lohnanteil und wir müssen einfach immer wieder schauen, wie wir ... wir sind ein wirtschaftliches Unternehmen. Und am Ende [...] wir werden nicht subventioniert, es muss sich am Ende rechnen und am Ende müssen wir Löhne ausbezahlen. Ganz einfach.«

Wir bohren weiter: »Und kann das auch zu Konflikten führen? Diese Orientierung?« und erhalten folgende Erläuterung dazu:

»Es führt ständig zu Konflikten. Gerade bei uns, gerade mit so einer gewissen perfektionistischen Herangehensweise, auch damit, dass man sich ja irgendwo auch mit dem Werk mehr oder weniger stark identifiziert, es ist immer eine Gratwanderung zwischen, was ist eigentlich wirtschaftlich vertretbar und was kann man eigentlich alles noch machen, um das Werk dahin zu bringen. Es ist ja wirklich so ein ... oftmals so eine exponentielle Kurve. Die letzten zehn, zwanzig Prozent noch zu erreichen, ist ungleich viel mehr Aufwand. Und da sieht man sich eigentlich ständig in einem Konflikt, in einem Interessenkonflikt, sich selbst gegenüber, dass man das Werk so gut wie möglich machen will, aber auch die wirtschaftlichen Belange nicht außer Acht lassen kann. Nicht selten, dass das dann halt, ja auch in eine Unwirtschaftlichkeit für uns führt. [...] Ich will jetzt nicht gleich sagen Unwirtschaftlichkeit, oder dass die Marge ... dann eher geringer ausfällt. Also es ist ... es ist in dem Sinne schon ein Unterschied zu einem anderen wirtschaftlichen Unternehmen, wo vielleicht die Gewinnmaximierung wirklich an vorderster Stelle steht. Das ist hier wirklich nicht so. Wir denken nicht in erster Linie ans Geldmachen, sondern es ist wirklich schon die Freude und der Wille da, immer wieder etwas Besonderes zu machen. Und das vereint, denke ich, viele Leute, die hier arbeiten. Die Freude an dem, was man macht. [...] Und das Interesse daran.«

Hier wird mit Nachdruck eine immer wieder thematisierte Leitdiffferenz zwischen der vor Ort angesiedelten Produktion von Kunstgütern und der konventionellen kapitalistischen Wareproduktion formuliert: »Gewinnmaximierung« bzw. »Geldmachen« – und damit auch das für den kapitalistischen Geist typische wirtschaftliche Ethos – werden gegenüber dem »Besonderen« der Kunstgüter, um die es hier geht, als zweitrangig angesehen. Kunst und Kommerz erscheinen hier zwar nicht als feindliche, unvereinbare Welten, werden jedoch klar werthaft voneinander geschieden und hierarchisiert. Dieses vehement vorge-

tragene Statement lässt allerdings hinter dem verwendeten »wir« und »uns« vergessen, dass es sich ja in Wirklichkeit um einen komplexen arbeitsteiligen Vorgang unter Beteiligung oft zahlreicher MitarbeiterInnen in verschiedensten Produktionsetappen handelt.

Deshalb wollten wir wissen: »Und gibt es da auch mal Konflikte zwischen Mitarbeitern, die vielleicht finden, ja, wir wollen jetzt hier nicht mehr mehr machen, wir wollen das lieber abschließen?« Dazu heißt es dann:

»Natürlich gibt es diese Konflikte. Klar. Na, es ist halt auch so ein bisschen das, was ich halt als Projektleiter mehr, das schlechter oder besser im Griff haben muss, dass jeder in den Werkstätten natürlich ... so ein Projekt geht ja durch viele verschiedene Stationen, und ... man muss es halt schon im Griff haben, dass der Aufwand, der ja hier überall betrieben wird, irgendwo noch im Rahmen der Offerte liegt, die man am Anfang gemacht hat. Und das gelingt halt mal besser und mal schlechter.«

Anders formuliert spielt der Projektleiter im Produktionsprozess regelmäßig die Rolle des »Bad Guy«, der seine Kollegen in den einzelnen arbeitsteiligen Prozessen immer wieder daran erinnern muss, doch ein Mindestmaß an betriebswirtschaftlicher Rationalität an den Tag zu legen. Er muss die jeweils in ihrem Fertigungsbereich nach Perfektionismus strebenden KollegInnen gegebenenfalls auf Termine und Stundenpläne verweisen und rote Zahlen anmahnen. Diese in allen größeren Manufakturen unseres Samples angetroffene Funktion einer Projektleitung verkörpert gewissermaßen den bewusst ins Leben gerufenen Gegenpart – das ökonomische Realitätsprinzip – zur vorherrschenden Unternehmenskultur.

»Weil da viel Unvorhergesehenes kommt ...«

Wie aber nimmt sich diese Kontrolle betriebswirtschaftlicher Rationalität im Produktionsprozess aus der Sicht der Mitarbeitenden aus? Ein Gesprächspartner erzählt uns hierzu:

»Also wir haben ja so ein System, was Stunden erfasst, wo sie Daten für das Projekt aufschreiben und da gibt es dann die ganze Problematik, wenn das Projekt noch nicht fertig ist, aber die Stunden schon aufgebraucht sind. Und dann gibt es die Schwierigkeit, wie geht man jetzt damit um? Man hat es ja offeriert und muss es fertigmachen und wie weit fängt man jetzt an, und wie weit macht man es jetzt eben genau und präzise fertig. Das sind heikle Geschichten und ich glaube zum Teil auch, weil der Projektleiter kommt und sagt ›du darfst jetzt keine Stunden mehr aufschreiben, weilk ... und dann kommt der Geschäftsleiter und meint, die Patina ist aber noch nicht gut genug und wenn es ein wichtiger Kunde ist und wenn es Nachfolgaufträge geben kann, ist es ja längerfristiger. Sinnvoll jetzt da noch eine Stunde, das ist schon oft gewesen, dass große Aufträge, der erste Guss von etwas extrem schlecht also extrem rote Zahlen damit geschrieben wurden, dann nachher wird das plötzlich verkauft, dann kommt der zweite Guss und dann kommt man schon wieder in den grünen Bereich und dann gibt es nochmal einen Nachfolgauftrag, oder was längerfristig schon funktioniert. Aber das sind, ich glaube, schwierige Gradwanderungen, weil letztlich hast du ja auch große Lohnsummen und einfach einen recht großen Betrag, der jeden Monat hinausgeht und irgendwo muss er auch hereingekommen sein. Und ich glaube das ist schon auch zum Teil, es ist dann auch streng zwischen den verschiedenen Funktionen, die es gibt, Projektleiter und die Leute, die das Zeug machen [...] also ich denke, das ist schon schwierig [...] Da kann es einmal sein, dass es einen Fehlguss gibt und dann muss man nochmal anfangen, und dann ist das halt Scheiße, aber das ist dann schon beim Kostenvoranschlag eingerechnet, also das weiß man dann schon ein wenig. Das ist eben, vielleicht gibt es 10 % Fehlgüsse und dann hast du mehr

Arbeit. Also man findest das schon schade, aber letzten Endes fangt man auch noch einmal an. Das geht dort, wo man mehr Erfahrung hat. Bei Sachen die neu entwickelt werden ist das viel schwieriger. Weil da viel Unvorhergesehenes kommt und weil der Künstler erst im Laufe vom Prozess, also in den verschiedenen Entwicklungsstadien nochmal Entscheidungen gefällt werden und dann muss man immer wieder sagen, ja, wenn man es so macht, dann kostet es mehr und so und das ist zum Teil, denk ich schon schwierig.«

Bei dieser Erläuterung wird deutlich, dass »schwierige Gratwanderungen« und Herausforderungen durch die Unwägbarkeiten kniffliger Produktionsprozesse mit oft experimentellem Charakter keine Ausnahme darstellen, sondern zum Tagesgeschäft der Art Fabricator gehören und die mit ihnen einhergehenden Frustrationen in der Regel stoisch als unvermeidlich hingenommen werden müssen. Doch stellen diese der Produktion singulärer Güter immanenten Schwierigkeiten nicht nur die Geduld und Arbeitsmotivation der Angestellten immer wieder auf die Probe, sondern bilden auch ein strukturelles, permanentes Problem für das rationale Wirtschaften. Dies wird auch bei der Antwort auf folgende Frage¹ nach der Einschätzung der unternehmerischen Seite des Arbeitens für die Kunst plastisch vor Augen geführt:

»Ich finde immer ... es ist schon ein wichtiger Aspekt, aber wenn es der einzige Aspekt ist, dann läuft auch etwas schief. Ich glaube, das ist ja das Faszinierende an der Kunst, dass eben, wenn du das rein unternehmerisch machen würdest, dann zielst du viel zu sehr auf das Geld und dann schaust du nicht [...] weniger auf die Qualität und [...] machst es nicht aus der Faszination zum Objekt, zur Kunst für die Sachen, sondern für, ja... weil dich das Geld interessiert und ich glaube, es gehört beides dazu. Es braucht die Begeisterung, es braucht die Begeisterung für die Sachen in der Produktion [...]. Und gleichzeitig muss es ja unter-

1 »Okay, und würdest du sagen, diese unternehmerische Seite ... also wie wichtig würdest du die einstufen?«

nehmerisch funktionieren ... wenn es nicht funktioniert, dann kann man das ja auch zumachen. Es gehört beides dazu. Bei dem konkreten, was ich mache, also mehr das Vermitteln und Verkaufen, da ist es enorm, wie soll man sagen, stark, also weniger ja, wenn ich das und das mache, dann bekomme ich das. Sondern mehr man tut zusammen eher großzügig finden, okay jetzt probiert man eine Ausstellung möglich zu machen, jetzt probiert man Kontakte zu knüpfen. Es kommt dann irgendwas kommt dann zurück. Aber das ist extrem schwierig, da kann man keinen Businessplan machen und sagen, jetzt machen wir da soviel PR-Ausgaben und dann erwarten wir etwa so viel Rücklauf und so, diese Strategien, die haben wir nie. Das macht man, ja so ein wenig wie die KMU, das Flair haben, mehr mit dem Gespür gehen als mit irgendeinem Businessplan und mit irgendwelchen Tools, mit welchen man die Wirtschaftlichkeit genauer, oder verbessern könnte, oder so. Aber es ist natürlich immer eine Form von unternehmerischem Denken, weil sonst funktioniert das hier nicht, ja. Das ist eben auch gut, denke ich, ja.«

Doch stößt, wie im Folgenden zu hören sein wird, die betriebswirtschaftliche Rationalität der Art Fabrication regelmäßig an ihre Grenzen, wenn sie mit dem spezifischen beruflichen Ethos und der kunstaffinen Suche nach Perfektion der MitarbeiterInnen konfrontiert wird.

»Wir legen oft viel drauf, weil es uns immer um das Ganze geht ...«

Eine Steinmetzin erläutert uns, warum die spezifische Betriebskultur ihrer Manufaktur ihrer Meinung nach immer wieder an Grenzen der Wirtschaftlichkeit stoßen muss:

»Wir sind, finde ich, als ganze Truppe sehr stark im Schauen. Miteinander die Sachen anschauen, was sie hergeben, [...] und auch recht experimentierfreudig und auch recht risikofreudig. Weißt du, wenn du an-

ders fragst, dass wenn jemand uns von der Kreativität her aushebelt, dass er mit einer Anfrage kommt, wo man eigentlich sagen würde: »Geht ja gar nicht«, dann ist es halt hier auch der Ort, wo man sagt: »Es geht eben doch, wir finden einen Weg«. Und das hat halt einfach nichts mehr mit Wirtschaftlichkeit zu tun.«

Dieses Ethos der risikofreudigen Annahme jeder neuen Herausforderung spiegelt sich auch in einer auf den ersten Blick erstaunenden idealtypischen Differenzierung zwischen »Autobahnprojekten« und »Feldwegprojekten« durch einen Projektleiter. Er erläutert ausführlich, dass die geradlinigen, routinisierten Standardaufträge zwar wirtschaftlich einträglicher und risikofreier seien, die kunststaffine Arbeitsmotivation der Mitarbeiter jedoch viel weniger befriedigen als die nicht klar planbaren und immer wieder mit Komplikationen aufwartenden schwierigen Projekte, die aber auch mit großen wirtschaftlichen Risiken einhergingen.

Es scheint ganz so, als ob dieses Arbeitsethos oft mit einem blinden Fleck hinsichtlich der wirtschaftlichen Implikationen der eigenen Arbeit einhergeht, wie es die Mitarbeiterin eines anderen Betriebs kritisch anmerkt:

»Also, ich glaube Zahlen sind Allen nicht so wichtig, wo dort schaffen. Vielleicht auch ein bisschen zu wenig wichtig. Einzelne schon, aber die Mehrheit glaubt, es ist glaube ich immer sehr gut gegangen die letzten Jahre. Es ist nie wirklich ein Thema gewesen. Und ich merke schon, ich muss Zahlen wie aufdrängen, sonst interessiert es nicht.«

Die Produktion eines Kunstwerks lässt sich nicht allein in betriebswirtschaftlichen Kategorien denken und bemessen, auch wenn man – wie einer der von uns befragten Projektleiter – akzeptiert, dass der heutige Kunstmarkt und seine Trends zu einer stärkeren Ökonomisierung des Umgangs mit Kunst führen:

»... da kommen wir halt zu dem Problem, dass der Kunstmarkt und in dem Bereich, in dem wir arbeiten, schon sehr international aufgestellt ist, und das ist nicht bei allen so, aber dass es dann doch schon einige Künstler gibt, die dann international tätig sind und die da entsprechend auch, auch als Künstler sehr wirtschaftlich, [...] manche Künstler sind auch fast einfach sehr wirtschaftliche Unternehmungen.«

Eine Mitarbeiterin schildert uns verschiedene Strategien, die helfen sollten, mit diesem Druck umzugehen: Indem man z.B. »strategische«, »gute« Offerten schreibt, kann man bei gewissen Projekten Gewinn »abschöpfen«, der es erlaubt, in andere Projekte zu »investieren«, dort also Raum für den kreativen Prozess, fürs »Forschen« und »Experimentieren« zu schaffen. Gewisse Projekte rechtfertigen eine Investition, weil sich daraus Folgeaufträge ergeben, in andere investiert man, um vielversprechende Künstler ohne Budget zu unterstützen. Zu dieser Strategie einer differenzierten, Fall für Fall abwägenden Kostenkalkulation, erläutert uns ein Projektleiter:

»Und dann weiß man aber auch, wenn Kunstmuseen Ausstellungen oder Gruppenausstellungen machen und ein junger Künstler ist dabei, der ein Werk realisieren möchte, der dann relativ schnell auch kommuniziert, dass das Budget sehr knapp ist, [...] dass man nicht zu mehr Geld kommen wird: ›Wollen wir dabei sein oder nicht?‹ Es ist dann die Entscheidung, ob man den Künstler unterstützen will, weil man davon ausgeht, dass er bald zu einer Galerie kommen wird.«

Sein Kollege hierzu:

»... dass man dann also sagt, da müssen wir nun nicht knallhart offerieren oder wir könnten ihm auch noch entgegenkommen für dieses Projekt, da es cool wäre, wenn diese Projekt dann an dieser Ausstellung gezeigt wird oder im öffentlichen Raum. Da gibt es ja ganz verschiedene Parameter.«

Anders gesagt wird beim Aushandeln von Aufträgen neben den primär ökonomischen Aspekten immer auch auf die breiteren und längerfristigen Wirkungen der zur Diskussion stehenden Projekte geschaut und abgewogen, inwieweit ein Projekt aufgrund starker öffentlicher Ausstrahlung trotz geringem wirtschaftlichen Output doch einträglich sein kann.

»Oh nein, Finanzen, das interessiert mich null!«

In manchen Gesprächen gestand man uns aber auch unumwunden ein klares Manko an betriebswirtschaftlicher Kompetenz bis hinauf zur Geschäftsleitung, ja sprach gar von einer gewissen psychischen Aversion gegenüber der ökonomischen Seite der Dienstleistung an der Kunst. Während größere Betriebe diese ungeliebte Seite der Arbeitswelt zum Teil an hauptberufliche Betriebswirte delegieren, mussten MitarbeiterInnen in kleineren Manufakturen sich damit notgedrungen anfreunden, wie uns die Administratorin eines mittelgroßen Betriebs anhand eigener Erfahrungen verdeutlicht:

»So eine finanzplanerische Komponente, wo ich früher immer so dachte, oh nein, Finanzen, das interessiert mich null! Mittlerweile merke ich so, doch, es gehört so fest dazu, man kann nicht einfach sagen, ja, das Geld ist halt [...]. Und ich sehe einfach jetzt mittlerweile plötzlich, was es, eben genau, was die Infrastruktur kostet, zum Beispiel, hier drin. Was die Miete, was die Halle und was der Strom kostet, was all das rundherum, was unsere Küche kostet [...]. Ja, zum System kann ich wie nichts sagen. Ich denke, es braucht etwas eher Flexibles, weil wir uns ja in einem flexiblen Kontext bewegen, was Tendenzen außerhalb von der Kunst, also können wir nicht [...]. Also für mich passt das nicht, dass man ein fixes System hat, und nebenbei macht es irgendwie so, also. Ich, das ist einfach meine Sicht, ich habe keine Ahnung, wie man das, was das explizit heißen würde, aber ich habe das Gefühl, darauf läuft

es hinaus, dass man sich etwas Flexibles einfallen lassen muss. Schon dass man Sicherheit hat, dass man einen Grundlohn kriegt, natürlich.«

Dieses Plädoyer für eine Akzeptanz der ökonomischen Imperative und Zwänge des eigenen Betriebsmodells verweist auf eine ganze Palette an unabdingbaren alltäglichen materiellen Notwendigkeiten und Voraussetzungen dafür, dass man überhaupt seiner so geschätzten, ja oft innig geliebten Arbeit an der und für die Kunst nachgehen und am Ende des Monats seinen Lohn beziehen kann. Wirtschaftlicher Realitätssinn erscheint dabei auch Voraussetzung dafür zu sein, zu einer Erhöhung des gegenüber üblichen profitorientierten Unternehmen relativ geringen Lohnniveaus zu gelangen, wie eine Gesprächspartnerin erläutert:

»Mein Ziel ist natürlich, jedes Jahr bessere Löhne zahlen zu können. Also, so gute Offerten zu schreiben, dass man zu einem Gewinn kommt. Weil wenn wir Gewinn haben, dann machen wir eine Bonusauszahlung und die motiviert uns alle. Es ist sehr motivierend, die Werkstatt entlasten zu können, indem man sagen kann: »Hey, wir haben so eine gute Offerte geschrieben, wir können aus dem Vollen schöpfen.««

Darüber hinaus ist die Rentabilität aber auch eine Vorbedingung, um in der Konkurrenz um kompetente MitarbeiterInnen bestehen zu können, wie ein Kollege berichtet:

»Oder wir haben auch schon darüber diskutiert, wenn man halt viel Knowhow braucht und neue Leute reinnehmen muss und man gut ausgebildete Leute nicht hierher bekommt mit diesen Löhnen, die hier bezahlt werden [...] Also das gibt so Spannungen irgendwie, dass junge Leute andere Erwartungen haben von Einstiegslohnen, oder ...«

Zu dieser Konkurrenz tritt dann aber auch noch die des mehr und mehr globalisierten Marktes an Dienstleistungsanbietern.

»Also wir müssen eher Qualitätsführerschaft fahren ...«

In vielen Interviews kam das Gespräch immer wieder auf die Problematik der internationalen Konkurrenz, insbesondere bei den drei in der Schweiz ansässigen Manufakturen, die wie bereits angesprochen mit dem in diesem Land typischen hohen Lohnniveau zurechtkommen müssen. Überhaupt wurde in vielen Gesprächen deutlich, wie stark in diesem Segment der Kunstproduktion mittlerweile die offene Marktkonkurrenz vorherrscht. Die befragten Kunstgießereien begegnen aber nicht nur der Konkurrenz durch Unternehmen aus Ländern mit deutlich niedrigerem Lohnniveau, sondern auch einer immer unverpönten ökonomisch argumentierenden Kundschaft. Wie der Chef eines großen traditionsreichen Gießereibetriebs hervorhebt, hätten GaleristInnen, aber auch KünstlerInnen im Laufe der letzten Jahre vermehrt eine kostenbewusste Haltung entwickelt, d.h. sie fordern jeweils von unterschiedlichen Manufakturen Kostenvoranschläge ein und entscheiden immer häufiger auf der Basis von Preisvergleichen statt aufgrund der Loyalität zu einem konkreten Unternehmen.

Das romantische Bild einer dauerhaften, engen Symbiose zwischen Künstler und Werkstatt, wie sie etwa am Beispiel Rodins kolportiert wird, verblasst schnell, wenn zu hören ist, dass knallharte Preisvergleiche letztlich entscheidend sein können, sofern die eingeforderten Qualitätsstandards nicht doch den Ausschlag für den teureren Anbieter geben. Ein Schweizer Art Fabricator erzählt z.B.:

»Also viele von unseren Kunden kommen ja nicht nur zu uns. Die kommen für gewisse Projekte zu uns und für andere gehen sie woanders hin, das finde ich völlig okay. Und viele kommen gar nicht erst zu uns, wenn sie schon einmal bei einem Billigeren waren, weil sie es sich schlichtweg gar nicht leisten könnten und auch nie aus ihrem Niveau herauskommen – Preis-Niveau oder was auch immer. Also so ein bisschen – ja – die weniger bekannten Künstler, wenn sie irgendwie in Italien 1500.- für einen Guss bezahlen, dann bezahlen sie bei uns schnell einmal über 2000.- oder vielleicht auch 3000.- – grob geschätzt einmal.

Dafür haben sie weniger Anfahrtsweg und so weiter. Aber das muss auch nicht sein, das war jetzt einmal ein Beispiel. Ja, vielleicht ein Viertel teurer oder so. Und für viele – ja – ist das halt wirklich dann schon ein Grund, auch wenn sie da ein bisschen weiter reisen müssen. Wenn sie ihren Zeitaufwand nicht so hoch bewerten, dann ist das schon ein Grund, nach Deutschland oder nach Italien zu gehen oder ins Tessin oder in den Osten.«

Aus anderer Quelle erfahren wir:

»... deutsche Kunstgießereien, da können wir nicht mithalten, rein von den Preisen her. Also wir müssen eher Qualitätsführerschaft fahren wie über die Kosten. Und es hat eigentlich auch noch nie geklappt, dass wir einen Auftrag bekommen haben, weil wir die günstigsten waren.«

Wie zu hören ist, spaltet sich die Klientel der Kunstmanufakturen entlang der Scheidelinie arrivierter, anerkannter und finanzkräftiger Kunst hier und noch nicht konsekrierter, ökonomisch gering ausgestatteten Kunstschaffender dort. Wenn in den Schweizer Manufakturen immer wieder der Hinweis kam, man situiere sich am oberen Ende des Kunstmarktes, so gilt dies ebenso für die Platzierung der bedienten Künstler in den internationalen Rankings wie für das eigene Preisniveau. Da in Mediennachrichten des Öfteren davon die Rede ist, dass eine seit rund einem Jahrzehnt wachsende chinesische Konkurrenz in diesen Markt drängt, gingen wir in unseren Interviews auch dieser Frage nach und wurden schnell eines Besseren belehrt. Ein Kunstgießer erläutert:

»... ich denke, so etwas über China abzuwickeln, ist für die meisten Leute dann doch zu weit weg, sprachlich ein Problem, der administrative Aufwand dahinter [...] oder nur schon etwas von China hierher zu schicken. Und das ist jetzt eher auch schon die Frage gewesen, ob wir etwas auswärts geben und in China machen lassen und dann quasi die ganze Kommunikation und Leitung übernehmen. Dass die Künstler

selber so einfach nach China aus Preisgründen produzieren gehen? Ich denke, das ist jetzt bei uns nicht so eine riesige Gefahr.«

Anders gesagt scheint es sich wie auch in anderen Narrativen rund um die chinesische Konkurrenz um einen Mythos zu handeln. Auch bei noch so krassen Lohnunterschieden ist der Weg dorthin mit zu vielen logistischen Problemen befrachtet, von der Problematik, dort geeignete kunstaffine Experten zu finden, ganz zu schweigen. Dies bestätigt ein Mitarbeiter einer anderen Gießerei mit der Einschätzung:

»Aber sonst, denke ich, ist China noch nicht so eine riesige Konkurrenz. Also außer dann vielleicht – aber das sind dann nicht mehr unbedingt Künstler, die dann eine Auflage von 1'000 Stück auf dem Internet verkaufen wollen. So jemand würde dann wahrscheinlich eher über China produzieren lassen.«

Der Besitzer einer großen deutschen Manufaktur sieht das so:

»Ich glaube der Markt ist heutzutage so unüberschaubar groß, es gibt so viele verschiedene Sachen, die gemacht werden auf dieser Welt und es ist ein unglaubliches Potenzial, was es da gibt. Das Problem ist für uns ganz klar oder vielleicht auch nicht Problem, also so die Herausforderung, nennen wir es mal lieber so, ist natürlich gegen Produktionsstandorte wie China zu bestehen. Also die Kunstgießerei ist ja davon noch ... Also die normalen Gießereien haben ja viel mehr darunter zu leiden, unter diesen Kapazitäten in Süd-Ost-Asien.«

»... mit normalen Marketingmechanismen kommt man bei uns glaub ich nicht sehr weit.«

Aber auch jenseits dieser Stereotypen stehen Gießereien am ›oberen Ende‹ der Kunstproduktion regelmäßig vor dem Problem, sich auf dem stark konkurrenzbetonten Markt zu behaupten. Auf die Frage nach den eigenen Wettbewerbsvorteilen bestätigt einer ihrer Akteure:

»Qualität, ja. Und auch, dass wir es wirklich in der Qualität fertig machen. Wir machen viel, oder der Künstler hat ein Projekt, das gut läuft und wo wir etwas plus gemacht haben. Also das weiß er dann schon nicht. Und dafür kommt dann mal ein anderes Projekt, wo wir es unterschätzt haben und dann macht man es trotzdem fertig, bis er zufrieden ist. Die Sicherheit haben viele Künstler. Und dass man hier wirklich Ansprechpersonen hat.«

In dieser Stellungnahme wird deutlich, dass die Produktion von Kunstwerken deutlich aus dem üblichen Rahmen kommerzieller Warenproduktion herausfällt. Es geht um ein Vertrauensverhältnis zwischen KünstlerIn und Ausführendem, und dass man auch in schwierigen Situationen darauf zählen kann, dass es um mehr geht als Dienst nach Vorschrift.

Hierzu wollen wir noch mehr erfahren und fragen, wie diese besondere Qualität marketingtechnisch geltend gemacht werden kann? Eine Mitarbeiterin antwortet hierzu:

»Ich weiß nicht, Marketing in unserem Bereich ist [...] ich glaube, dass man bei uns mit normalen Marketingmechanismen glaub nicht sehr weit kommt. Das, was wir können und haben und anbieten können, ist einfach, und das ist vielleicht auch ein bisschen unsere Selbstüberzeugung, [...] wir müssen einfach die Besten sein. Wir müssen einfach Dinge machen, die man nirgendwo anders überhaupt machen könnte.«

Die hier beschriebene Haltung, nach der eigentlich jedwede Fertigungstechnik mit allen denkbaren Materialien durch die im Hause versammelten breit gefächerten handwerklichen Kompetenzen und Skills am Ort verfügbar und einsetzbar sein sollte, sticht vom Geschäftsmodell einer anderen Manufaktur deutlich ab, die regelmäßig bestimmte Arbeitsprozesse bei der Fertigung von Kunstgütern in andere Betriebe auslagert. Ein Mitglied der Geschäftsleitung berichtet:

»Also natürlich haben wir auch ein Netzwerk hier. Also zum Beispiel alle diese Geschichten, was jetzt scannen, Datenverarbeitung anbelangt, ist eine Firma, die sitzen hier vorne. So, das machen wir hier nicht selber. Für uns macht das keinen Sinn, weil wir in der Umgebung ja auch alles dahaben....Weil hier gibt es so viel Kapazität an 3D-Druck. Genauso mit dem Fräsen. Wir haben eine Firma, die ist für das Fräsen, eine Firma, die ist für das Drucken. Wir haben zum Beispiel auch Galvanik, ist auch so eine Geschichte. Das macht man traditionell, macht das eine Gießerei eigentlich nicht selber. Zumindest also die letzten fünfzig Jahre nicht, weil das ist auch so ein spezielles Thema. Oder Lackierung auch, macht auch keinen Sinn.«

»... dass das dann halt auch in eine Unwirtschaftlichkeit für uns führt ...«

Höchste Qualität als Alleinstellungsmerkmal muss sich ständig unter Beweis stellen, während günstige Preise für sich selbst sprechen. Auch am ›oberen Ende‹ der Kunstproduktion macht sich ein wachsendes Preisbewusstsein bemerkbar, wie ein Mitglied eines Leitungsteams einer anderen Manufaktur berichtet:

»Also, was mir auffällt [...] in den letzten paar Jahren, was so ein bisschen eingerissen hat, ist so die Preisdrückerei. Wenn wir sagen: Schau, wir können das schon günstiger machen, aber du bekommst dann auch nicht eine High-End-Version, dass das dann [...] Es fällt mir einfach auf,

dass dort eine Veränderung passiert ist. Dass da offenbar die Bereitschaft nicht mehr so da ist, Geld in ein gutes Produkt zu investieren.«

Anders gesagt muss auch hier ständig ein heikler Balanceakt zwischen nicht konkurrenzfähigen Preisen und konkurrenzlosen Qualitätsansprüchen bestanden werden, was auch zu internen Unstimmigkeiten führen kann. Diesbezüglich fragen wir einen Mitarbeiter: »Und kann das auch zu Konflikten führen?« Darauf antwortet er:

»Es führt ständig zu Konflikten. Gerade bei uns, gerade so einer gewissen perfektionistischen Herangehensweise, auch damit, dass man sich ja irgendwo auch mit dem Werk mehr oder weniger stark identifiziert, involviert fühlt, es ist immer eine Gratwanderung zwischen dem, was eigentlich wirtschaftlich vertretbar ist und was man eigentlich alles noch machen kann, um das Werk dahin zu bringen. Es ist ja wirklich so ein [...] oftmals so eine exponentielle Kurve. Das heißt, die letzten zehn, zwanzig Prozent noch zu erreichen, ist ungleich viel mehr Aufwand. Und da sieht man sich eigentlich ständig nur in einem Konflikt, in einem Interessenkonflikt, sich selbst gegenüber, dass man das Werk so gut wie möglich machen will, aber auch die wirtschaftlichen Belange nicht außer Acht lassen kann. Nicht selten, dass das dann halt auch in eine Unwirtschaftlichkeit für uns führt. [...] Ich will jetzt nicht gleich sagen Unwirtschaftlichkeit, oder dass die Marge ... dann eher geringer ausfällt. Also es ist [...] es ist in dem Sinne schon ein Unterschied zu einem anderen wirtschaftlichen Unternehmen, wo es vielleicht nur die Gewinnmaximierung wirklich an vorderster Stelle steht. Das kann man hier wirklich sagen, das ist nicht so. Wir denken nicht in erster Linie ans Geldmachen, sondern es ist wirklich schon die Freude und der Wille da, immer wieder etwas Besonderes zu machen.«

In verschiedenen Variationen des gleichen Themas wird in unseren Gesprächen immer wieder zum Ausdruck gebracht: Das Herz der Mitarbeitenden schlägt für höchste Meisterschaft in der Fertigung von

Kunstobjekten, die betriebswirtschaftliche Rationalität hingegen erscheint wie eine lästige Notwendigkeit, als notwendiges Übel.

Aus der Sicht der der am arbeitsteiligen Prozess Beteiligten bringt das Alleinstellungsmerkmal »Qualität« oft genug großen Stress, Überstunden und das frustrierende Wissen mit sich, wieder einmal unrentabel gearbeitet zu haben. Er fährt fort:

»Wenn du Druck hast, kann die Qualität darunter leiden. Man nimmt in Kauf, zwei Stunden Minus zu machen und dafür ist der Kunde zufrieden und kommt wieder. Es ist eine politische Entscheidung was wir rausgeben.«

Auf die Nachfrage: »Habt ihr miteinander diskutiert, wie ihr mit diesem Dilemma umgehen wollt?« bekommen wir zu hören:

»Immer wieder mal, aber es ist schwierig. Einerseits ist das Umfeld schwieriger und andererseits kam die Eurokrise noch hinzu. Die bisherigen Künstler können ins Ausland oder in die USA wechseln. Das heißt, der Preisdruck ist hoch. Wir müssen tiefe Offerte machen, damit wir den Auftrag überhaupt bekommen. Es ist schwierig, klar, kann ich immer wieder probieren, den Projektleiter zu sensibilisieren und zu erklären, dass es heikel ist, Patinas zu verkaufen, ohne zu wissen was es alles braucht. Schlussendlich verstehe ich ihn auch, dass er argumentiert, dass wenn wir den Auftrag nicht kriegen, wenn wir alle Stunden aufschreiben würden. Das ist eine Zwickmühle. Wir reden schon miteinander, aber es gibt keine einfache Lösung.«

»... in einer Welt der kleinen Beträge ...«

Die angesprochene »Zwickmühle« kann vor dem Hintergrund eines boomenden Kunstmarkts mit Phantasiepreisen paradox und frustrierend wirken, wie uns ein anderer Gesprächspartner andeutet, wenn er etwas resigniert feststellt:

»Ich lebe in einer Welt von kleinen Beträgen, sage ich einmal. Und dann haben wir Kunden, die leben in einer total anderen Welt als ich, da mache ich mir ja gar keinen Begriff. [...] Dann haben wir Kunden wie die großen Banken und die ganz großen Künstler und Institutionen und Gemeinden und Spitäler – und was wir auch immer da an Kunden haben, institutionell. Was ist für die eine Million? Das ist einfach nichts.«

Und etwas später:

»Ja, sie beschwerten sich dann bei uns wegen ein paar Tausendern, die wir darüber sind. Also ja, klar, die haben auch ihre Budgets, die haben das ja auch geplant und können dann nicht einfach so finden: Ja, jetzt geben wir euch ein bisschen mehr« oder so, das geht natürlich auch nicht. Das ist mir schon klar. Aber ja, dort haben wir einen normalen Handwerker [...], nicht ein ganz normaler, aber wir haben einen Handwerker-Beruf und können – obwohl unsere Sachen eben nachher auf dem Kunstmarkt ein X-Faches des Produktionsbetrages generieren können – nicht solche Preise machen, das geht einfach nicht. Es wäre natürlich schön, wenn wir dort in irgendeiner Form beteiligt wären, aber was an einer Auktion herauskommt, das hat dann auf uns keine Rückwirkung mehr.«

Dieser Art kognitiver wie auch moralischer Dissonanz begegnen wir noch mehrfach in unterschiedlichen Variationen. Wir haben es hier mit hoch spezialisierten Fachkräften zu tun, die ihre langjährige Berufserfahrung gekoppelt mit einem ausgeprägten Berufsethos in die Produktion von Gütern einbringen. Der von ihnen miterzeugte Mehrwert jedoch wird zu einem Löwenanteil von Dritten – KünstlerInnen, GaleristInnen, SammlerInnen – angeeignet, während sie ständig um wirtschaftliches Überleben kämpfen müssen. Dies stellt dann ihren Idealismus oft genug auf harte Proben. Ihre »Welt der kleinen Beträge« und der großen Risiken sticht krass vom medial gehypten Bild einer Kunstwelt mit Schwindel erregenden Rekordpreisen ab. Gilt für den zeitgenössischen Kunstmarkt, wie immer wieder in Gesprächen

mit Experten zu hören ist (vgl. Schultheis et al. 2016) die Maxime »The winner takes all«, so scheint dieses sozialdarwinistische Prinzip in unserem Falle auf die Beziehung zwischen Kunst Entrepreneuren und Art Fabricators in ganz besonderer Weise zuzutreffen. Dies macht die bei Budgetanpassungen drohenden Konflikte für die Produzierenden besonders schmerzhaft.

»... aber es bleibt trotzdem ein schlechter Nachgeschmack.«

Die sich quer durch alle Interviews unisono zum Ausdruck bringende Corporate Identity der Kunstmanufakturen, nach der höchste Qualitätsstandards ein unverzichtbares Markenzeichen darstellen, birgt im Fall massiver Fertigungsprobleme und Verspätungen Konfliktpotenzial. Zur Erinnerung: viele Gesprächspartner hatten uns vom Problem berichtet, bei den Kostenvoranschlägen so tief wie möglich zu stapeln, um angesichts starker Konkurrenz mit anderen Anbietern ein attraktives Projekt ins Haus zu holen oder einem jungen Künstler mit geringen Ressourcen entgegenzukommen. Wenn ein solches Vorgehen quasi Alltagsgeschäft einer Kunstgießerei ist, kann man sich leicht vorstellen, dass sich diese Akquise-Strategie oft genug als riskant herausstellen kann.

Was tun, wenn schon in den ersten Phasen der Produktion eines Werks festgestellt werden muss, dass man nicht im ursprünglich geplanten und budgetierten Zeitrahmen bleibt? Wir fragen ein Mitglied der Geschäftsleitung einer Manufaktur, wie in einem solchen Fall vorgegangen wird? Die Antwort hierauf lautet:

»Also, also das ist dann schon noch die Frage, kann man mit guten Argumenten überzeugen- unter Druck, vielleicht setzt man sie unter Druck oder unter moralischen Druck, und die bezahlen viel mehr, aber es bleibt trotzdem ein schlechter Nachgeschmack, von wegen, bei denen wird es dann am Schluss immer teurer und man kann nicht

mal was dagegen sagen. Also, also das Abschätzen, wo schluckt man das lieber, und macht unkompliziert und sagt, ja, haben wir falsch gemacht und haben wir draufgelegt und könnte dann viel einfacher wieder ein neues Projekt mit den Leuten machen. Als, dass man lange rumdrückt und zwar was rausholt und dann nachher die, dann doch diesen Stempel drauf hat. Dass man sich überlegt, schlussendlich wollen natürlich alle irgendwie nach vorne schauen. Und nicht nur irgendwie, irgendwie mit Altlasten, Schwierigkeiten umgehen müssen.«

Das hier geschilderte Dilemma ist vielschichtig und durchaus symptomatisch für die Rolle der Art Fabricator, die sich bei ihrer Arbeit im Dienste der Kunst in einem konstitutiven Double Bind befinden: man ist hin- und hergerissen zwischen dem berufsethischen Anspruch, das Optimum bei der Realisierung eines Kunstwerks herauszuholen und dem ökonomischen Zwang, am Ende des Monats über die Runden zu kommen und unbezahlten Mehraufwand im Dienste der Perfektion oder des Behebens von Fehlern zu vermeiden. In den zuvor zitierten Aussagen kommt recht beredt zum Ausdruck, dass man einerseits seinen Berufsstolz darin setzt, die im Vertrag vereinbarten Budgets nicht zu überschreiten und nicht als unprofessionell zu erscheinen, andererseits aber immer auch auf den guten Ruf des Unternehmens bedacht ist und es vermeiden will, Kunden zu verlieren.

»Hey, es hat einfach nicht gereicht ...«

Eine Mitarbeiterin der gleichen Gießerei erzählt uns zu dieser Problematik aus ihrer Sicht:

»Dann kann man oft intern nichts mehr verbessern. Dann kann man auch nicht mehr beim Künstler oder der Galerie so viel später ansagen. Und wenn es ein Problem gegen außen ist, ist es extrem schwierig, einem Künstler sagen zu müssen, wir können in der Richtung nicht mehr weiter zusammenarbeiten. Wir müssen schneller werden. Das

ist extrem schwierig. Da hatten wir neulich auch ein Projekt. Das ist dann gar nicht gehört worden. Wir haben immer gesagt, wir sind am Anschlag, wir haben schon viel zu viele Stunden, viel zu viel geplant und sie haben immer gesagt, das ist noch nicht das, was wir wollen. Oder es ist eben einfach gar nicht gehört worden, immer eine andere Antwort gegeben worden. Das ist dann schlussendlich wirklich, wir haben dann die Kosten immer wieder angezeigt und das ist wenigstens richtig gewesen. Wir haben immer wieder neue Offerten geschickt, die sind nicht akzeptiert worden, aber wir haben es wenigstens angezeigt, Kosten entwickeln sich, wir sind permanent dran. Das ist dann am Schluss, beim Abrechnen kurz vorm Friedensrichter gewesen. Da sind wir dann noch einmal reden gegangen. Und sie haben den Anwalt dabei gehabt. Und dadurch, dass wir die Kosten immer wieder angesagt haben und kommuniziert haben, dass es nicht geht, hat der Anwalt ihnen dann auch sagen müssen, dass wir es in dem Sinn schon richtig gemacht haben. Und früher vor 5 Jahren hätten wir einfach geschafft und hätten dann am Schluss einfach das Minus bei uns gehabt. Da haben wir jetzt wenigstens recht viel gelernt, dass wir da jetzt auf dem richtigen Weg sind, indem wir eben so offizielle Dokumente, neue Offerten schicken.«

Hier wird deutlich, dass es seitens der Art Fabricator im Laufe der Jahre Lernprozesse in betriebswirtschaftlicher Rationalität und Verhandlungsgeschick gegeben hat. Man spürt im Gespräch, dass solche Rechtshandel als extrem unangenehm empfunden werden, es angesichts der schon angesprochenen Verhärtungen des Preisdrucks auf diesem Dienstleistungsmarkt, ausgelöst durch internationale Konkurrenz, aber auch »Preisbewusstsein« seitens der Künstler unumgänglich scheint, auch den »Bad Guy« bei solchen Interessenskonflikten zu spielen. Auch hier ist viel psychologisches Fingerspitzengefühl nötig: Je nach Situation und Gegenüber wird mehr oder minder viel Diplomatie und Good Will eingebracht. Die Mitarbeiterin einer anderen Manufaktur schildert uns ihre Sicht der Dinge mit folgenden Worten, wenn wir sie nach dem Vorgehen bei Übersteigung des Kostendachs fragen: »Was

macht man dann, geht man dann zum Künstler und sagt: ›Ich brauche noch einmal ein bisschen Kohle‹, oder holt man es bei andern Projekten hinein?«

»Es kommt darauf an, es gibt beides. Also, wir sind auch schon zu Künstlern gegangen und haben gesagt: ›Hey, es ist aus diesem und diesem Grund teurer geworden. Gibt es noch eine Möglichkeit, hast du irgendwie auf dem Budget noch einen Restposten, den wir noch in Anspruch nehmen könnten?‹. Das ist jetzt aber oft auch schon im Vorfeld das Thema, dass man sagt: ›Okay, wir probieren es wirklich so günstig zu machen, aber du weißt, es muss nur etwas falsch gehen und dann haben wir schon viel zu viele Stunden darauf. Und dann werden wir dich dann schon fragen, ob wir noch ein bisschen [...]‹ Die wissen das dann meistens schon, dass sie ein Produkt unter dem Preis bekommen, sagen wir einmal. Also jetzt auch für lokale Künstler, die noch eher jung sind und eine Ausstellung haben und schöne Ideen. Und wir denken, das sollte schon gehen und das probieren wir auch. Und darum findet man sich dann so ein bisschen. Es hat auch schon Projekte mit größeren Kunden gegeben, da haben wir dann wirklich ein bisschen härter müssen: ›Hey, es hat einfach nicht gereicht‹ und dann ging da noch etwas.«

Hier wird ein finanzieller Fehlschlag aufgrund nicht mit einkalkulierter Fabrikationsprobleme mit Sportsgeist hingenommen. Bei anderen GesprächspartnerInnen wirken die hier gemachten negativen Erfahrungen deutlich dramatischer und gelten als symptomatisch für einen Mangel an angemessener Erfolgs- und Qualitätskontrolle, unübersichtlichen arbeitsteiligen Prozessen und vor allem einem übertriebenen Perfektionismus auf Kosten betriebswirtschaftlicher Effizienz. Dort, wo man es mit Stammkunden und einem gefestigten Vertrauensverhältnis zu tun hat, nimmt sich die Situation weniger problematisch aus. Regelmäßiger Austausch über den Stand der Arbeit im Verhältnis zum budgetierten Zeitplan hilft hier, böse Überraschungen in der Schlussphase zu vermeiden. Wir fragen einen Projektleiter, ob

man es denn bei Stammkunden besser verstehe, mit dieser Problematik umzugehen?

»Eher. Und die haben auch Einblick. Also die fragen klar: »Du, wie steht es mit dem Budget? Wie sind wir drin? Stand der Dinge?«. Und dann sagen wir: »Ja, schau, hier haben wir bereits so viel und so viel benutzt.« Und da lügen wir nicht, also das sagen wir so ungefähr schon die Wahrheit. [...] Aber wir probieren auch: Hey, das kannst du nicht so teuer, komm, wir machen das ein bisschen realistisch.«

Es scheint ganz so, als ob es sich bei dem heiklen Balanceakt zwischen Zwang zu konkurrenzfähigen Kostenvoranschlägen hier und Vermeidung von unvorhersehbaren Produktionsschwierigkeiten um das tägliche Brot der Art Fabricator handelt. Auch wenn man versucht, dieses Dilemma locker zu nehmen, bleibt es eine kontinuierliche Quelle von Stress, Frustrationen und potentiellen Konflikten – im Innern wie nach außen. Besonders frustrieren kann der Zwang zum ständigen Lavieren mit kleinen Budgets bei großen Arbeitsanforderungen, wenn die Art Fabricator ihren Anteil an dem ja maßgeblich von ihnen erbrachten Mehrwert des produzierten Kunstwerks mit dem vergleichen, was der Kunstmarkt oft für ihre Vertragspartner an enormen Gewinnen abwirft. Hierauf kommen wir später noch ausführlicher zu sprechen.