



HR Innovation

# Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken

25 AUTOREN | 48 STUNDEN | 1 BOOK SPRINT

HERAUSGEBER: Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter

GESTALTUNG: Susanne Kasper | Sonja Leppin



INSIGHT  
INNOVATION  
PRESS


# 22 Kunst in Unternehmen

*Die neue Dimension*



**Thor van Horn**

Quantum Kunst

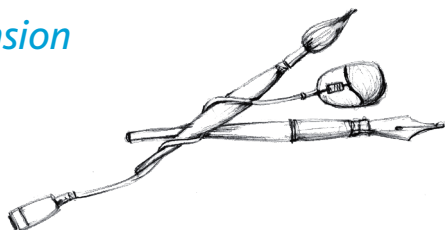


*Thor van Horn, Quantum Kunst, Intermediär an der Schnittstelle Kunst, Wirtschaft und Wissenschaft, Gestalter und Initiator von Kunstprojekten im öffentlichen Raum.*

*[www.quantum-kunst.de](http://www.quantum-kunst.de)*

# Kunst in Unternehmen

## Die neue Dimension



*Kunst und Unternehmen, das kann zusammengehen. Viele Bilder in den Gängen und Hallen von Firmen zeugen davon. Selbst Kultursponsoring ist eine immer beliebter werdende Maßnahme, um eine kulturelle Orientierung und die entsprechende Wertewelt nach außen darzustellen. Aber Künstler und Mitarbeiter im Dialog? Das erscheint unwahrscheinlich.*

### Kunst im Dialog

Eine Kooperation zweier artfremder, in Teilen konträrer Systeme? Wie sollte die funktionieren und was wäre der Nutzen? Eine stimmigere Unternehmenskultur? Ein Wandel der Strukturen? Ein Schritthalten mit dem Wandel der Werte? Das Entdecken und Fördern von Talenten? Offenheit? Ein Anstieg der Kreativität im Unternehmen? Eine andere Haltung gegenüber den Anforderungen? Glückliche Mitarbeiter oder zumindest ein besseres Betriebsklima?

Das alles und mehr wäre möglich. Pioniere wie der dm-Drogeriemarkt zeigen, dass ein »A.R.T.-Prinzip«<sup>1</sup> funktionieren kann. Ist dies ein Spezialfall? Die Berührungängste bei anderen Unternehmen scheinen groß.

Was müsste eine wie auch immer geartete Schnittstelle leisten, was sind die Voraussetzungen?

Dabei ist nicht die Frage zu vergessen, inwiefern Künstler bereit sind, mit Unternehmen zu arbeiten. Es kann nicht darum gehen, dass sie die Leistung als Broterwerb deklarieren und im Sinne der Kunstpädagogik gestalterische Kurse anbieten, ähnlich dem schulischen Kunstunterricht. Das dürfte auch bei den Mitarbeitern eines Unternehmens wenig Motivation hervorrufen. Eine neue Generation von Künstlern sieht sich als systemische Künstler, die weder mahnende Instanzen noch Lieferanten von dekorativen Kunstwerken sind, sondern prozesshaft, selbstreflexiv an (gesellschaftlichen) Reibungspunkten arbeiten. Sie bringen sich und ihre kunstspezifischen Haltungen und Fähigkeiten nicht nur vollkommen ein, sondern verhelfen ihren Partnern zu Primärerfahrungen und Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, an einem gesunden (Selbst-)Bewusstsein der Gesellschaft kreativ mitzugestalten. Ange-

strebt wird eine Synchronität von Gesellschaft und Unternehmen. Die Gralswächter des Systems Kunst wittern Hochverrat, Anbiederung, Prostitution. Sie sehen die Kraft der Kunst für Ziele instrumentalisiert, die sie ablehnen. Ob das Relevanz hat, soll dieser Artikel zeigen.

*Wann könnte ein Unternehmen überhaupt auf die Idee kommen, Künstler ins Unternehmen einzuladen, noch ohne die Dimension einer Zusammenarbeit zu erahnen?*

1. Das Unternehmen will ein Incentive. Ein Kreativworkshop soll die Mitarbeiter produktiver, ideenreicher machen und so weiter.
2. Der Anlass sind weiterreichende Missstände, die sich bereits in Zahlen ausdrücken lassen.

In der Regel trifft ein Unternehmen die Entscheidung vorher, ob es generell Einfluss auf der Elementarebene (Mikroebene) oder der Strukturebene (Makroebene) will. Eine bereits davor gesetzte Interaktion mit den Künstlern kann bei der Entscheidungsfindung unterstützen, da sie nicht beraten, sondern mit der Interaktion zum selbstständigen Handeln verhelfen. Besonders interessant wird dies, wenn ein Unternehmen einen echten Wandel will.

Künstler sind Meister in der Simulation von Krisen und haben die kreativen Strategien, sie zu lösen. Ohne Krise gibt es keine wirkliche Wandlung, sondern nur Modulation.

### *Das Bild von der Kunst*

Wann kann es innerhalb eines Unternehmens helfen, wie ein Künstler zu denken? Die meisten der Befragten beantworteten dies im Vorfeld mit: »Nie« oder »wenn ich eine Ausstellung wie in einer Galerie oder einem Museum machen möchte«, »wenn ich mal kreativ sein muss«, eine vereinzelte, sehr interessante Aussage war: »wenn ich eine Frau beeindrucken möchte«.

Kunst als System ist deswegen so schwer zu fassen, weil sie unentwegt versucht, sich etablierten Mustern zu entziehen und neue hervorzubringen. Kunst ist ein Prozess. Will man das Wesen der Kunst beschreiben, könnte man sagen: Sie vereint Widersprüche auf einer Metabene. Das tut sie mit verschiedensten Mitteln auf vielfältigste Weise. Die Wahrnehmung und die Gewichtung dieses Outputs ist ebenso vielfältig wie widersprüchlich. Wie lässt sich also beurteilen, ob etwas Kunst ist, und wenn ja, wie bedeutend sie ist?

Diese oft zitierte Frage nach der Qualität von Kunst spielt eine zentrale Rolle, nämlich als »Infragestellung« der Kunst an sich: »Ist das Kunst oder kann das weg?« Dies hat direkte Auswirkungen auf das Image der Kunst im Allgemeinen, insbesondere darauf, wie ihr mit entsprechenden Vorurteilen begegnet wird.

*Zwei gegenläufige Entwicklungen  
sind beobachtbar:*

1. Die Kunst hat mit ihrem Autonomieanspruch in der Vergangenheit einiges dafür getan, um als Antithese zu bestehenden gesellschaftlichen Verhältnissen gesehen zu werden beziehungsweise in ihrer Spezialisierung einem elitären, gebildeten Kreis vorbehalten zu sein. Der Blick richtet sich dabei auf die Bildende beziehungsweise Akademische Kunst. Sie ist stark institutionalisiert. Entweder vom Staat gezielt gefördert oder im Kommerziellen auf eine kleine Gruppe von reichen Sammlern und wenigen Künstlern beschränkt.
2. Auf der anderen Seite ermöglicht der »öffentliche Raum«, sowohl im urbanen Umfeld als auch im Internet, eine »Demokratisierung« der Kunst, entkoppelt von jeglicher Institutionalisierung (inklusive der Massenmedien wie TV oder Presse).

### *Paradigmenwechsel: Die lebendige Kunst*

Die »Demokratisierung« der Kunst verändert sie im Kern. Wir können Kunst an jeder Straßenecke (Streetart, Urban Art) oder nach jedem Mausklick finden. Gelockt wird mit Originalität. Zentral ist der Aha-Moment, der Blitz im Gehirn des Betrachters, ganz unmittelbar. Der Unterhaltungsfaktor ist wichtig. Dabei wird Authentizität von Publikum und Kollegen hoch bewertet. Sie ist ein Zusammenspiel aus Unmittelbarkeit, Unverstelltheit, Identifikationsangebot, Treue zu den eigenen Werten. Die »Wahrhaftigkeit« des Moments wird gesucht. Kategorisierungen, wie wir sie aus der etablierten Kunst kennen, fallen schwer. Stilmerkmale und alte »-ismen« haben hier ausgedient.

Die Akteure haben einen anderen Ästhetikbegriff. Es geht um Strategien. Der Rezipient, der Zuschauer, Leser, Zuhörer, der Internetsurfer sind nun alle zunächst Passanten, die »im Vorbeigehen« erobert werden müssen. Partizipation, Irritation, Inszenierung, Provokation, Transformation, Narration, Ironisierung sind allesamt darauf ausgerichtet, den Passanten aus dem Stand mitzureißen, um ihn teilhaben zu lassen an einer impulshaften, viralen Idee. Viralität ist ein Phänomen der Netzwerke.

Sie passiert über die medialen Grenzen hinweg, mehrere Medien werden gleichzeitig bedient. Sehr oft sind die Ereignisse sowohl im urbanen öffentlichen Raum inszeniert wie auch (reproduziert) im Internet präsent (Rückkopplungseffekt). Die Idee und ihre Impulskraft steht vorne. Die Netzdynamik wird mit Kreativität befeuert. Es kommt zu einem sogenannten »Hochschaukeleffekt« (Peter Kruse).<sup>2</sup>

Die Dynamik hat natürlich ihren Preis in der Kurzlebigkeit der Beiträge und des Künstlerruhms. Das hängt unmittelbar mit den wegfallenden Schutzmechanismen eines expertenorientierten und hierarchischen Systems zusammen.

Die Institutionen spielen hier nicht nur eine untergeordnete Rolle, sondern werden bewusst umgangen, insbesondere bei der Bewertung. Das Prinzip, die Idee der »Vernetzung«, führt dazu, die Qualität an der Dynamik der Vernetzungen abzulesen. Die Anzahl der Netzknoten, Grad der Spontanaktivität und das Vorhandensein von Rückkopplungen sind Indikatoren. Eine hohe Dynamik lässt das System aufblühen und wird als (direkte) Qualität wahrgenommen. (siehe auch »Zen und die Kunst, ein Motorrad zu warten«, Robert M. Pirsig)  
Die Experten sitzen erst in der zweiten oder dritten

Reihe und reagieren, indem sie einzelne »Straßen-Künstler« wie zum Beispiel Banksy adeln. Dies scheint jedoch in dem sich selbst hochschaukelndem System wenig zu interessieren beziehungsweise funktioniert nur in Einzelfällen mit dem Hintergrund einer Kommerzialisierung. Die Halbwertszeit von »Castingshowstars« ist ein Beispiel. In dem Moment, in dem die Authentizität, die »Streetcredibility«, verloren geht, funktioniert die Wirkung nicht mehr.

Guerilla Marketing dürfte das interessanteste Crossover von Wirtschaft und Straßenkunst sein. Die oben beschriebenen Strategien haben schnell über die Schnittstelle »Werbung« Einzug gehalten in das System der Wirtschaft. Sie konnten Aufmerksamkeit erzeugen und damit Anerkennung finden.

Doch eine echte Verbindung zur MARKE, also Nachhaltigkeit im Sinne von Eigenwerbung lässt sich nur mit einer deckungsgleichen Haltung, sprich: Authentizität, erreichen. Die gnadenlose Transparenz der Social Media zwingt Unternehmen, auf gesellschaftliche Werte und Themen wie Umweltschutz, Transparenz, Fair Trade etc. nicht nur einzugehen, sondern sie zu verinnerlichen. Die Wirkungsstrategien des Guerilla-Marketings funktionieren

zwar unabhängig von der Haltung, doch wird eine Verbindung zum einzelnen Unternehmen genauso schnell hinterfragt, wie sie wahrgenommen wird.

*Was können wir aus den beschriebenen Zuständen ableiten?*

1. In Bezug auf einen Dialog »Unternehmen mit Künstlern« hat die »lebendige Kunst« einen Vorteil gegenüber der expertenorientierten (akademischen). Sie ist für Mitarbeiter in einem Unternehmen, die nicht zu den fünf Prozent der gezielt Kunstinteressierten gehören, wesentlich attraktiver.
2. Die Haltung der lebendigen Kunst motiviert die Künstler, offener gegenüber einem breiten Publikum zu sein, ein Gemeinschaftserlebnis zu bewirken, geradezu überall sein zu können und gesellschaftsverändernd zu wirken. Die noch in der Avantgarde verfehlte Forderung, Kunst sollte in den Alltag einziehen, wird wahr. Die Zuschauer werden unmittelbar integriert. Das geht so weit, dass sie sogar selbst zu Akteuren werden (beispielsweise bei einem Flashmob).
3. Rein parasitäre Haltungen gegenüber der Kunst führen nicht zu einer authentischen Haltung und Ausstrahlung.

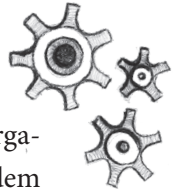
4. Das alte Bild vom Künstler, das sich aus dem Geniebegriff mit begleitender Weltfremdheit speist, bekommt mit der demokratisierten, sich rasant vernetzenden Kunst schlagartig eine neue Richtung. Trotzdem bleiben die Berührungsängste, die die Mehrheit der Unternehmen mit Künstlern – und umgekehrt – hat.

Wie ist ein Transfer dieser Dynamik und ihrer Inspiration auf Unternehmen möglich? Es bedarf eines Schnittstellendesigns.

### *Die Haltung in den Unternehmen*

Ein Unternehmen ist in seiner internen Organisationsstruktur kein Stadtviertel, das von jedem besucht werden kann. Jedes System definiert sich und seine Identität sowohl aus seiner Produktivität heraus als auch mit Abgrenzung. Der Begriff »Marke« vereint beide Aspekte, das Produzierte und dessen Abgrenzung. Im Marketing hat man gelernt, dass die Balance die eigentliche Herausforderung ist. Das ist auf das ganze Unternehmen übertragbar.

In seinem Aufsatz zur Corporate Social Responsibility (CSR) definiert Ruediger John, dass Unternehmen wie »Mikrogesellschaften« zu sehen sind. Sie sind strukturiert, effektiv und interaktionsfähig.



Spezialisierung, Sicherheitsstreben, Routine, Fokussierung und Gleichschaltung sind jedoch Gegenkräfte zur Interaktionsfähigkeit.

»Wie jedes autopoietische System tendiert auch das System ›Unternehmen‹ zu einer Entkoppelung, so dass in einem Unternehmen die Wahrnehmung auf Kriterien der Wirtschaft vereinfacht, das Handeln nur noch begrenzt reflektiert wird und damit (das Unternehmen, Anm. d. R.) nur eingeschränkt erkenntnis- und interaktionsfähig ist (unter anderem bis hin zur mangelnden gesellschaftlichen Integrationsfähigkeit und fehlender Wettbewerbstauglichkeit)...« (*Ruediger John, Corporate Social Responsibility – Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung*)

Das ist evident, und die Unternehmen wissen es auch. Was sie oftmals nicht sehen, ist, dass dieses Wissen sie nicht schützt. Will ein Unternehmen sich aus der eigenen Definition heraus erklären oder entwickeln, spricht Ruediger John von »Autismus«.

Daher suchen sich Unternehmen Berater für die ständig wandelnden Anforderungen des Marktes und der Mitarbeiter. Diese Berater ermöglichen ihnen einen Blick von außen. Dadurch versucht man Stagnation, Isolation, Autismus, Fehleinschät-

zungen zu vermeiden. Der Berater soll Veränderung herbeiführen. Entweder genießt er aufgrund seiner Erfolge oder seiner Methode Vertrauen, oder er muss überzeugen. Je mehr er das bestehende System in Frage stellt, desto weniger Anknüpfungspunkte hat er in seiner Argumentation. Letztendlich muss der Perspektivenwechsel von den Unternehmenskern nachvollzogen werden. Hierfür bedarf es der Bereitschaft und der Fähigkeit der Angesprochenen.

Wie kann Kunst an dieser Stelle einen Beitrag leisten? Künstler beraten Unternehmen beziehungsweise ihre Mitarbeiter nicht, sondern unterstützen sie in ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Die Auseinandersetzung mit Kunst macht offen gegenüber anderen Standpunkten und führt zur Reflexion des eigenen. Sie macht diskurs- und entwicklungsfähig und schärft sowohl die Wahrnehmung gegenüber Andersartigem als auch Bekanntem. Es geht darum, Phantasie und Kreativität mit diesen Fähigkeiten zu einer Haltung zu paaren. So gelingt ein SELBST-Bewusstsein. Dabei gilt es, die Kluft zwischen Mitarbeiter und Führung minimal zu halten, das heißt, die Veränderung der Haltung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu synchronisieren.

Mitarbeiter sind gleichzeitig Teil der Gesellschaft. Warum sind sie nicht selbst das Regulativ? Im Gegenteil, es ist mitunter sogar so, dass sie morgens in die Firma kommen und sich eine »Maske« aufsetzen. Die Stimmung und die Arbeit leiden. Die Wertewelt des Unternehmens ist nicht (mehr) kompatibel mit der des Mitarbeiters. Die Verbindung stellt einzig sein Einkommen dar, das ihm in der Gesellschaft ein Auskommen sichert. Die Ursachen für diese Spannung können viele sein, und es liegt von Unternehmensseite nahe, eine qualitative Analyse vorzunehmen und an den entsprechenden Punkten anzusetzen, ähnlich wie in einem Regelkreis. Der Arbeitgeber sucht motivierende Maßnahmen aus einem Katalog, die mehr oder weniger Erfolg zeigen. Oft reichen jedoch extrinsische Motivatoren nicht. Da mit herkömmlichen Methoden die intrinsischen Attraktoren schwer auszumachen sind, kommt es zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten.

Mitarbeiter stellen sich die Frage nach dem Sinn ihres Tuns. Sie haben persönliche Werte, die sie in das Unternehmen einbringen können oder auch nicht. Sie fühlen sich glücklich oder auch nicht. Genau wie zu den Werten des Unternehmens stehen die Mitarbeiter auch in Reibung zu den gesellschaft-

lichen Werten. Diese Werte sind sogar gruppenspezifisch unterschiedlich gewichtet. Die Psychologie des Glücks und der Motivation ist keine Konstante.

Viele Unternehmensführungen fühlen sich hier überfordert. Wie können sie ein animierendes und authentisches Bild ihres Unternehmens zusammen mit den Mitarbeitern formen?

Wie kann ausgerechnet die Kunst an dieser Stelle ansetzen?

Ruediger John sagt hierzu: »Kunst ist vor allem dann in der Wirtschaft wirksam, wenn Kriterien und Wertegerüst der Kunst mit denen der Wirtschaft konfrontiert werden (Kriterienüberlagerung). Ergebnisse hieraus lassen sich nicht mit den Mitteln des (klassischen) Controllings erfassen, wohl aber machen sie sich in ihrer langfristigen Wirkung bemerkbar, so dass statt einer marketingorientierten ›Corporate Identity‹ (einer aufgesetzten Oberfläche) ein ›Corporate Standing‹, also eine (relativ) authentische Haltung der Institution, entstehen kann. Teil dieser ist, was populär als ›Unternehmenskultur‹ bezeichnet wird, und diese wirkt sich als kultureller Mehrwert, auch unter ökonomischen und ethischen Kriterien betrachtet, positiv aus.

Eine tatsächliche ›Corporate Cultural Responsibility‹ stellt sich also nicht in punktuellen Fördermaßnahmen und Sponsorings dar, sondern in der permanenten Reflexion und Kontextualisierung des eigenen Handelns unter gesellschaftlichen und kulturellen Kriterien.« (*Ruediger John, siehe oben*)

Wie ist nun diese authentische Haltung zu erreichen, die eine Wertewelt der Kunst miteinschließt und gleichzeitig die eines Unternehmens reflektiert und weiterentwickelt? Was ist überhaupt die Wertewelt der Kunst? Woran orientiert sich die systemische Kunst?

Der Künstler Joseph Beuys gibt auf diese Fragen eine Antwort.

### *Joseph Beuys als Grundsteinleger*

»Spiritualität, Offenheit, Kreativität und Phantasie« seien in jedem Menschen bereits vorhanden, so Beuys. Diese Fähigkeiten müssten nur erkannt, ausgebildet und gefördert werden. So könnten wir alle zu Künstlern werden.

Mit seiner Aussage »Jeder ist ein Künstler« wurde Beuys oft missverstanden. Er meinte nicht, dass jeder den Pinsel in die Hand nehmen sollte und sofort Kunst produzieren könnte. Auch nicht, dass

alles, was einem aus kreativen Ambitionen aus der Hand fließt, sofort auch als Kunst zu bewerten sei. Sein »erweiterter Kunstbegriff« zielte darauf ab, dass jeder als Teil der Gesellschaft auch Einfluss auf ihre Gestaltung nehmen kann.

Beuys setzte sich in seinem Werk mit Fragen des Humanismus, der Sozialphilosophie und Anthroposophie auseinander (also Bereiche der Werteforschung). Dies führte zu seiner spezifischen Definition eines »erweiterten Kunstbegriffs« und zur Konzeption der »Sozialen Plastik« beziehungsweise »Sozialen Skulptur« als Gesamtkunstwerk. »Soziale Plastik« ist ein bildhaftes Synonym für Gesellschaft. Schon Ende der 1970er Jahre forderte er ein kreatives Mitgestalten in Gesellschaft und Politik. Ausgerechnet Beuys, der mit seiner abstrakten Kunst die Gesellschaft stark provozierte, propagiert hier nichts anderes als die Aufhebung der Systemgrenzen. Er ist damit Wegbereiter und zeigt die breite Brücke vom Alltag zur Kunst, die in beide Richtungen frequentiert wird. Sein Konzept ist die Verbindung der Kunst mit einer humanen Gesellschaft und legt damit den Grundstein für eine systemische Kunst.

Sein Wertekanon steht nicht als Ideal für sich, sondern gibt die Lösung vor. »Spiritualität, Offen-

heit, Kreativität und Phantasie« sind Werte und Eigenschaften, die zusammen eine Haltung begründen und zudem eine Handlungsaufforderung, um die Formung einer komplexen, authentischen und werteorientierten Gesellschaft (oder auch eines Unternehmens) zu bewerkstelligen. Das ist durchaus pragmatisch. Beuys dogmatisch oder gar religiös zu verstehen, wäre ein Widerspruch in sich. Es gilt, diese These zu überprüfen, indem wir den für ein Unternehmen attraktivsten Aspekt beleuchten: Die Kreativität.

### *Kreativität ist eine Haltung*

Das Bild der Kreativität ist mit dem der Kunst eng verwoben. Eine Mystifizierung von Kreativität geht damit einher. »Entweder ist man kreativ oder nicht« ist ein oft gehörter und kaum hinterfragter Satz, der auf der einen Seite seine Berechtigung zu haben scheint. Auf der anderen Seite macht er es leicht, Entwicklungen zu verhindern und Bemühungen von vornherein auszuschließen.

Dabei sehen die Unternehmen Kreativität deutlich als eine bisher viel zu wenig genutzte Ressource. Das bezieht sich auch auf die Bereiche außerhalb der Entwicklung, beziehungsweise an sich kreative Abteilungen wie Marketing und Werbung. Die hier-

bei bisher bemühten Kreativitätstechniken haben offensichtlich versagt im Ansinnen der Konzerne, Kreativität in allen Bereichen zu fördern. Sonst wären sie deutlich etablierter.

*Dafür gibt es im Wesentlichen vier Gründe:*

1. Fokussierung auf Kreativität als »Problemlösungsverfahren«. Kreativität löst Probleme erst in der Nachschau. Die Voraussetzungen werden ausgeblendet.
2. Das Primärerlebnis fehlt. Im Nachahmen der Techniken entsteht nicht die für die Kreativität notwendige Einstellung. »Kochen nach Rezept« führt nicht zu Eigenkreationen.
3. Die Grundstrukturen in der Organisation von Unternehmen (Hierarchie, Effizienzbegriff, Wertewelt, Gewinnmaximierung) lassen wenig Freiräume.
4. Es gibt keine Ritualisierung. Häufig werden nach den Kreativworkshops und den nachfolgenden Anwendungsversuchen die Bemühungen eingestellt. Die Betreuer bleiben nicht im Unternehmen. Ein Gegen-Referenzmodell ist der dm-Drogeriemarkt. Es zeigt, wie eine immerwährende Begleitung durch professionelle Künstler Früchte tragen kann. Dort arbeitet man schon seit Jahr-



zehnten mit professionellen Künstlern zusammen – mit dem Ziel, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihr Selbstbewusstsein und ihre Selbstständigkeit zu entwickeln.<sup>3</sup>

Kreativität ist also keine Fähigkeit, die mittels einer Technik zielgerichtet für einen Zweck eingesetzt werden kann. Sie ist eine Haltung. Unternehmen wie Google haben das erkannt und versuchen eine kreative (Arbeits-)Atmosphäre zu schaffen, die im weitesten Sinne an einen Kinderspielplatz erinnert. Was ist hierbei die Strategie eines Weltkonzerns wie Google? Was kann ein kleineres Unternehmen davon lernen? Was hat dies mit Kreativität zu tun? Warum waren wir als Kinder kreativ und sind es nun nicht mehr?

Um zu verstehen, wie wir kreativ sein können, müssen wir verstehen, wie verwoben dies mit unserer Persönlichkeitsstruktur ist und wie unser Denken funktioniert.

Unser »ICH« ist ein komplexes Konstrukt aus Mustern, nennen wir es Erregungszustände, die in einem Wechselspiel zur Umwelt stehen. Die Muster haben eine innere Verknüpfungslogik (dieser Erregungs-

zustände). Diese Logik lässt eine jeweilige Erweiterung des gesamten Konstrukts um kleinere Muster zu oder nicht. Das passiert selektiv. Sehr vereinfacht heißt das: Wir sehen, was wir sehen wollen.

Das erklärt, warum Kinder so kreativ sind. Sie müssen diese MUSTER erst kreieren. Eine zunächst einfache »Verknüpfungslogik« existiert bereits durch die Gehirnstruktur selbst, wird jedoch synchron mit den erworbenen Mustern immer komplexer und formt sich schließlich zur PERSÖNLICHKEIT (=ICH). Am Anfang gibt es nur wenige hinderliche, bereits vorhandene Muster, die die Aufnahmefähigkeit für Neues »träge« machen könnten. Kinder sind daher OFFENER. Sie haben noch keine eigene ausgebildete, systeminterne »Kontrollinstanz« im Gehirn, die ihr experimentelles Verhalten in Frage stellen würde. (Eltern können einen Teil dieser Kontrollfunktion übernehmen und daher eine Entwicklungsrichtung fördern oder sie behindern.) So erklärt sich, dass Erwachsene weit weniger kreativ beziehungsweise innovativ sind. Vernetzung führt zu Komplexität und diese führt zu Struktur, zu einer Ordnung. Das System, also unser »ICH«, ist auf Erfolg und damit Effizienz gerichtet. Sprich, wir ordnen alle Aspekte, die auf uns einwirken, in

unser bereits vorhandenes Systemgeflecht (Logik, Sinn). Was nicht hineinpasst, wird selektiert oder abgelehnt. Wirklich Neues ist oft hinderlich, da es einer aufwendigen »Neuordnung« bedürfte. So beschäftigen sich Erwachsene zum Großteil mit der ANWENDUNG ihrer vorhandenen Muster im Beruf und im Alltag. Sie vermeiden möglichst neue Ideen, da eine Neuordnung ÜBERWINDUNG und vermeintlich widersinnige Strategien erfordert.<sup>4</sup> (Eine Ausnahme ist die echte Notsituation oder Krise, die auf das Versagen der bisherigen Strategien zurückgeführt werden kann. Erst hier findet die aufwendige Überprüfung und Infragestellung der Musterverknüpfungen statt). All diese Mechanismen sind auch auf ein System wie ein Unternehmen übertragbar.

Kommen wir zurück auf die Behauptung »Kreativ ist man oder eben nicht.« Anhand der obigen Argumente ist nun ableitbar, dass Kreativität nicht abhängt vom Typus einer Persönlichkeitsstruktur (beziehungsweise Unternehmensstruktur), sondern vom Trägheitsfaktor bei der Bildung von neuen (Denk-)Mustern. Das bringt uns sofort auf die von Beuys postulierten Eigenschaften »Offenheit« und »Phantasie« als Voraussetzungen. Das zeigt, inwie-

fern sich die von Beuys benannten elementaren Eigenschaften gegenseitig bedingen.

Die Frage ist, wo kann nun das Unternehmen, das einen Entwicklungsprozess anstoßen will, beginnen? Offenheit bedingt einen kreativen Akt in der Persönlichkeitsstruktur, Kreativität bedingt Offenheit und Phantasie, und Phantasie bedingt Kreativität.

### *Die Schnittstelle »Kunst und Unternehmen« in der Anwendung oder »Das Spiel im Freiraum«*

Wie soll nun dieser interaktive Dialog mit einem Künstler funktionieren, oder anders formuliert: Wie sieht das Schnittstellendesign aus?

*Die Möglichkeit, in einem bestimmten Rahmen neue Muster zu testen, ohne ihre Zweckorientiertheit und persönliche Sinnhaftigkeit vorher überprüft zu haben, ist das SPIEL.*

Bei diesem kreativen Dialog zwischen Künstlern und Mitarbeitern wird ein zeitlicher und struktureller Freiraum deklariert, der das Spiel im Unternehmen ermöglicht. Der zeitliche Rahmen ist minimal (in der bisherigen Praxis circa 10 Minuten pro Woche über den Zeitraum eines halben Jahres). Die mitreißenden kreativen Ausdrucksmöglichkeiten der lebendigen Kunst, wie wir sie kennengelernt

haben, bieten die Strategien und die Vorlage für die Gestaltung. Sie sind per se auf Interaktion ausgelegt.

Ziel ist die Hinführung zu einer Primärerfahrung, die ritualisiert wird und schließlich als Schlüssel(-erlebnis) für die weitere Entwicklung genutzt werden kann. Selbstbewusstsein, Toleranz, Offenheit stellen sich mit aktivierter Kreativität ein und umgekehrt. Künstler können die nötigen Impulse setzen, um den Prozess anzustoßen und weiterzuführen.

Bei systemischer Kunst erfolgt ein Transfer in beiden Richtungen. Während die Schnittstellendesigner Wertewelten verbinden, fördern sie Authentizität. Die Schnittstelle leistet das, was auch im Wesen der Kunst zu finden ist: Die Verknüpfung von Widersprüchen auf einer Metaebene. Dies ist ein kreativer Prozess, der etablierte Haltungen und Muster in einem System, mithin sowohl bei einem Individuum als auch bei einem Unternehmen, verändert.

Er bedarf mehrerer Schritte, angefangen von der Entmystifizierung über die Inspiration bis hin zu dem Punkt, an dem der Mitarbeiter selbst agiert, quasi zum »Künstler« wird. Voran steht ein Impulsworkshop. Er soll ein Bewusstsein für die Wertigkeit schaffen. In ihm wird bereits der Freiraum für das

Spiel im Sinne von definierten Zeiteinheiten und (sozialen) Räumen deklariert. Die so ermöglichten Aktionen direkt im Unternehmen animieren und begeistern die Beteiligten. In der Folge ist es wichtig, diese Aktionen zu ritualisieren, um Nachhaltigkeit zu schaffen.

Außerhalb von Kriegen, gesellschaftlichen und persönlichen Krisen haben es die revolutionären Erfindungen und die Kunst immer wieder geschafft, die Menschen in andere Welten zu versetzen. Immer geht es darum, ein Feld zu beschreiten, das vorher noch nie beschritten wurde. Ein Kind tut das, wenn es sein erstes verstandenes Wort sagt. Eine Nation vollbringt das, wenn sie für sich die Demokratie entdeckt, die Welt, wenn sie das Internet nutzt. Ein Unternehmen kann im Dialog mit Künstlern eine neue Haltung finden, die ihm den Weg zu revolutionären Erfindungen erst möglich macht.

<sup>1</sup> »Das A.R.T.-Prinzip«, Mariott Stollheimer, Gabler, 2008

<sup>2</sup> Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen – Peter Kruse, 5. Juli 2010 Enquete Netzpolitik, <http://youtu.be/sboGELOPuKE>

<sup>3</sup> »Das A.R.T.-Prinzip«, Mariott Stollheimer, Gabler, 2008

<sup>4</sup> siehe auch: »Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens«, Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela (Autoren), Kurt Ludewig (Übersetzer)

## Zusammenfassung

- *In einer global sich vernetzenden und pluralen Gesellschaft mit ihren sozialen Anforderungen rückt die Kunst ins Zentrum, um neue Mittel der Verständigung zu finden*
- *Die Strategien der vernetzungsorientierten »Lebendigen Kunst« motivieren sowohl die Künstler als auch das Publikum, ihre Gegenüberstellung aufzugeben und direkt zu interagieren, noch treffender gesagt, zu spielen. Der Rezipient wird zum Akteur. Die Systemgrenzen fallen. Joseph Beuys hat die Idee der gesellschaftlichen Vernetzung (bereits vor dem Internet) vorweggenommen. Er spricht von der »Sozialen Plastik«, die jeder mitgestalten könne*
- *Wegen der aufkommenden Sinnfrage in der Arbeitswelt ist die Suche nach Authentizität im Kräftefeld der sich wandelnden Werte inzwischen eine »Hausaufgabe« der Unternehmen, wollen sie nach innen wie nach außen attraktiv bleiben. Kreativität ist dabei der Antriebsmotor*
- *Kunst ist die kreative Brücke zu Sinn- und Wertefragen. Voraussetzung, sie zu überqueren, ist Offenheit auf jeder Seite*

- *Ein Unternehmen kann im inspirierenden Dialog mit Künstlern zu einer neuen Haltung finden. Diese Haltung ist Voraussetzung für Lernprozesse und Innovationen.*
- *Kunst ist Impulsgeber und macht wach. Mit einem fortlaufenden Dialog kann sie auch wach halten*
- *Schnittstellen (wie »Quantum Kunst« oder die »Zentrifuge«) können den Dialog zwischen Künstlern und Unternehmen fördern, indem sie dafür ein Instrumentarium zur Verfügung stellen*



Cornelia Reindl  
Daniel M. Richter  
Dirk Murschall  
Franka Ellen Wittek  
Gerhard Wohland  
Hans-Rainer Pohl  
Heiko Fischer  
Jana Schilling  
Jana Tepe  
Katharina Kley  
Katrin Froschmeier  
Klaus Behrla  
Markus Wolf  
Michael Schels  
Sandra Uhrig  
Sham Jaff  
Sibylle Klevenz  
Simon Dückert  
Stefan Probst  
Stefanie Krügl  
Stephan Grabmeier  
Sven Franke  
Sven von Loh  
Thor van Horn  
Tim Schikora

»Wer führen will, muss Menschen lieben.«

*Detlef Lohmann*

»Noch nie war für den Erfolg eines Unternehmens die Organisationskultur so mitentscheidend wie in unserem Zeitalter der Digitalisierung.«

*Frank Kohl-Boas*

25 Experten setzen sich mit Themen rund um Organisationskulturen auseinander. Sie kommen aus den Bereichen Personal, Strategie, Beratung, aber auch Kunst und Wissenschaft. Gemeinsam denken sie darüber nach, wie wir es schaffen, offene, agile und erfolgreiche Organisationen zu gestalten. Wie wir Mitarbeiter einbeziehen, aktivieren und beteiligen, ihnen Struktur und Freiraum verschaffen, um ihr Potential voll auszuschöpfen.