



Ariane Berthoin Antal, geboren 1954 in Luxemburg, BA am Pomona College, MA an der Boston University, Dr. phil. an der TU Berlin. Seit 1995 Programmleitung Organisationslernen in der Abteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“ (bis 2007 „Innovation und Organisation“). Seit 2001 Honorarprofessorin für Organisationsentwicklung und interkulturelles Management an der TU Berlin und seit 2002 Forschungsprofessorin an der Audencia School of Management, Nantes. [Foto: Claudia Nentwich]

ABAntal@wzb.eu

Impulse aus einer anderen Welt

Künstlerinterventionen in Organisationen – eine dialogische Entdeckungsreise

Von Ariane Berthoin Antal

Ob Firmen, Verwaltungen oder Institutionen – private und öffentliche Organisationen sehen sich mit einem rasanten und tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel konfrontiert. Entscheidungsträger suchen nach neuen Ansätzen, die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation zu erhöhen. Die Suche führt auch zu Ansätzen, bei denen auf Problemstellungen in neuartiger Weise reagiert werden kann oder Fragen in einem anderen Bezugsrahmen wahrgenommen werden können. In vielen dieser Organisationen werden Anregungen in den Künsten gesucht. Die Ideen, Praktiken und Personen aus der Welt des Theaters, der Musik, der bildenden Kunst, des Tanzes und der Literatur bieten Ausdrucksmöglichkeiten für Situationen, Abläufe und Konflikte, die sich von den jeweils praktizierten Kommunikations- und Arbeitsroutinen unterscheiden und diese so in Frage stellen. Die Kommunikationsformen der Kunst stammen aus einer anderen Welt, und gerade wegen ihrer Fremdartigkeit können sie die Kraft entwickeln, Routinen durch Irritationen zu erschüttern und neue Ideen auszulösen. Daraus entstehen dann neue Strategien, Prozesse und Produkte.

Was aber bewegt die Künstler, sich in Organisationen zu begeben, ihre Fähigkeiten und Sichtweisen in diese für sie fremde Welt hineinzutragen? Und welche Erfahrungen machen sie dort? Um diesen Fragen nachzugehen, veranstaltete die im Frühjahr 2008 eingerichtete Abteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“ ein ganztägiges Treffen mit Künstlern, die künstlerisch in Organisationen interveniert haben. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen vertraten unterschiedliche Kunstformen; mehrere von ihnen hatten eine zusätzliche Ausbildung, zum Beispiel als systemischer Berater, Pädagoge oder promovierter Sozialwissenschaftler. Sie hatten in Unternehmen diverse Rollen innegehabt: „Künstler“, „kunst-basierte Berater“, „Werkskünstler“, „Künstler als Trojaner“, „Künstler als Ethnograph“. Die Rolle als Pausenc clown, die den Künstlern während ihrer Arbeit im Unternehmen zugewiesen wurde, hatten einige gespielt – und wiesen sie dezidiert zurück. Auf die Position des Exoten würden sie jedoch nicht verzichten wollen, schließlich biete diese Rolle Freiräume, die die üblichen Entscheidungskriterien für Projekte in Organisationen zu umgehen bzw. zu sprengen helfen.

Die Diskussion zeigte sehr unterschiedliche Motivationen seitens der Künstler auf: Für manche von ihnen stellt ein Unternehmen das Material für ihre Kunst dar, während die Wirkung auf Mitglieder der Organisation sie nicht interessiert. Für andere ist die Wirkung ein zentrales Motiv, und Organisationen sind das Terrain, auf dem sie etwas bewirken können. Sie empfinden eine Intervention als gelungen, wenn sie beobachten, wie sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beispielsweise nach einem Workshop mit Schauspielern oder Musikern von Ängsten befreit fühlen und bisher in der Organisation tabuisierte Themen ansprechen. Ein Gesprächsteilnehmer vertrat die entgegengesetzte Position: „Mir ist es wichtig, politische Aufmerksamkeit zu schaffen. Ich habe keine Lust, Firmentherapeut zu sein.“ Der Auftrag der Künste, gesellschaftliche Verhältnisse kritisch zu reflektieren und soziale Systeme zu gestalten, wurde von mehreren Teilnehmern betont. Über die Notwendigkeit, klare Grenzen zwischen Kunst und Kreativitätsbeiträge in Organisationen, zwischen der Rolle als Künstler und der Rolle als Berater zu ziehen, wurde kontrovers debattiert. Für einige stehen die Unterschiede eindeutig fest: Kunst orientiert sich an den Maßstäben der Kunstwelt, und Beratung ist eine Dienstleistung. Für eine Dienstleistung werden 19 Prozent Mehrwertsteuer, für Kunst 7 Prozent berechnet – eine Unterscheidung, die auch für die Solidarität unter Künstlern wichtig ist, weil Auftraggeber dann in die Künstlersozialkasse einzahlen müssen.

Andere erlebten die Grenzen in der Praxis als eher fließend bzw. überbrückbar. Einigkeit bestand darin, dass es für die Verständigung (und Forschung) von großer Bedeutung ist, sich dieser Unterschiede bewusst zu sein und den jeweiligen Standpunkt klar zu definieren. Kontrovers diskutiert wurde auch die Frage, ob eine wiederholte Interventionsprojektidee noch Kunst ist. Die anfänglich einfache Unterscheidung zwischen Unikat und Kopie wurde im Laufe der Diskussion aufgelöst. Die Definition wurde dem Künstler überlassen: Es handle sich um Kunst, solange das Erkenntnisinteresse des Künstlers nicht befriedigt sei.

Als diskussionsleitend schälten sich die Fragen heraus: „Wie organisiert Kunst das Wissen, die Erfahrung, das Bewusstsein? Wie

wird das Wissen lesbar, und wer kann es lesen?“ Hierfür beschrieben die Teilnehmer ihre Erfahrungen mit Projekten. Eine Teilnehmerin beschrieb beispielhaft ihren ethnographischen Ansatz: Um das „geheim gehaltene“ Wissen eines Beratungsunternehmens aufzudecken, ließ sie ihre Arbeit von der Firma durchleuchten. Auf diese Weise lernte sie die Denk- und Arbeitsweise einer solchen Beratungsfirma kennen. Sie bezahlte für die Leistung übrigens mit zwei Bildern. Ein anderer erzählte, wie sein Dokumentationsprojekt das Wissen in einer Kommune vor dem Vergessen retten und für zukünftige Auswertungen sichern soll. Ein Teilnehmer berichtete, wie er mit Mitarbeitern eines Unternehmens eine Skulptur schuf, die die Werte der Organisation repräsentierte.

Die Teilnehmer merkten kritisch an, dass Auftraggeber dazu neigen, Künstler nur in manche Teile des Prozesses einzubeziehen, obwohl Künstler sich selbst als Gestaltungsexperten verstehen. Die Künste werden üblicherweise zur Öffnung der Organisation für die Wissensgenerierung eingesetzt, aber die für das Lernen und Verändern der Organisation notwendige Auswertung und Umsetzung

wird meist anderen Experten (zum Beispiel Wissenschaftlern aus Business Schools oder Unternehmensberatern) anvertraut. So besteht ein Teilnehmer bei den Vertragsverhandlungen inzwischen darauf, auch in der Umsetzungsphase beteiligt zu werden.

Die hier begonnene Diskussion ist erst ein Anfang. Die Teilnehmer interessierten sich für die Sicht- und Arbeitsweisen der Sozialwissenschaften und sahen sich auf produktive Weise mit Fragen konfrontiert, die sie sich selbst nicht stellen. Themen für zukünftige Gesprächsrunden wären zum Beispiel: Worin liegt der Mehrwert einer von Künstlern gestalteten Intervention im Vergleich zu einer, die von Beratern erarbeitet und gestaltet wird? Was sind die Schattenseiten kunstbasierter Interventionen, und wie werden sie von den Akteuren wahrgenommen? Wie nachhaltig sind solche Interventionen, und wie kann ihre Wirkung angemessen dokumentiert werden? Hierzu wird die Abteilung „Kulturelle Quellen von Neuheit“ Gesprächsrunden mit Beratern und Auftraggebern organisieren, die Künstler für Interventionen in Organisationen gewinnen.