

# IDEENFINDUNG ALS KUNSTBASIERTE INTERVENTION

Berit Sandberg

Erstveröffentlichung in:

**KREATIVITÄT + X = INNOVATION** Beiträge und Positionen der HTW Berlin  
Hg. Matthias Knaut, **BWV** Berliner Wissenschafts-Verlag, **ISBN** 978-3-8305-3844-8.

Ein zunehmendes Interesse an Design und künstlerischen Praktiken in Innovationsprozessen lässt wirtschaftsnahe Laborsituationen entstehen, in denen sich ein multidisziplinäres Teilnehmer\_innenfeld in spielerische, ergebnisoffene Prozesse begibt. Im Projekt „Die Künstlerbrille“ wird in kunstbasierten Mini Think Tanks eine Methode zur Ideenfindung erprobt, die sich u. a. zur Organisationsentwicklung eignet und anders als Design Thinking auf intuitiv-erfahrungsgeleitetes Handeln setzt.

### **KUNST ALS SCHLÜSSEL ZUR RESSOURCE KREATIVITÄT**

Die größte Herausforderung, der Organisationen in Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft heute gegenüberstehen, ist die Komplexität und Dynamik ihres Umfeldes. [1] Die Unsicherheit nimmt zu, bewährte Handlungsmuster und herkömmliche Planungsinstrumente versagen. Mit rationalen, analytischen Herangehensweisen lassen sich „wicked problems“ [2] nicht lösen. Originelle, zukunftsweisende Ideen sind gefragt.

„The challenge is not to test new ideas, but rather to dream up novel ideas worthy of testing. ... Like artists, business people today need to be constantly creating new ideas. As we enter the 21st century, organizations' scarcest resource has become their dreamers, not their testers.“ [3] Kreativität ist nicht nur zur Schlüsselressource geworden, [4] sie ist auch diejenige Führungsqualität, auf die es bei zunehmender Komplexität entscheidend ankommt. Führungskräfte halten sie für die wichtigste Persönlichkeitskompetenz. [5]

Zudem prognostizieren Trendstudien eine „neue ökonomische Logik [, die] ... auf Offenheit, Zusammenarbeit und Interaktion – auf Connectivity, Collaboration, Coopetition, Co-Creation“ [6] beruht. Unkonventionellen Partnerschaften und sich selbst organisierenden Netzwerken, die hierarchische Strukturen auflösen, gehört

die Zukunft. Kreativität und Innovation werden zu kollektiven Phänomenen. [7]

[1] Vgl. IBM 2010, S. 19.

Die Kunst gilt als eine Möglichkeit, sich unter diesen unsicheren und komplexen Rahmenbedingungen neu, anders oder überhaupt zu orientieren, und zwar auf eine Weise, die über rationale, analytische Methoden hinausgeht und andere Formen der Deutung von Realität (Sensemaking) öffnet. [8] Künstler\_innen arbeiten mit Methoden, die sich vom analytischen, planvollen Vorgehen des Managements unterscheiden. Sie sind darin geübt, mit widersprüchlichen und unsicheren Situationen umzugehen. Künstler\_innen besitzen die Fähigkeit, „planlos“ und spielerisch gleichzeitig wahrzunehmen und erfahrungsgeleitet zu handeln [9] und so zum Neuen zu kommen.

[2] Rittel/Weber 1973, S. 160.

[3] Adler 2006, S. 492.

[4] Vgl. Florida 2002, S. xiii.

[5] Vgl. IBM 2010, S. 24.

[6] SIB 2013, S. 12.

[7] Vgl. INQA o. J., S. 7.

[8] Vgl. Barry/Meisiek 2010, S. 1508.

[9] Vgl. Böhle et al. 2012..

## KUNSTBASIERTE INTERVENTIONEN ALS KATALYSATOREN

Die künstlerischen Handlungsmaximen des kontrollierten Kontrollverlusts und des schöpferischen Regelbruchs können, so wird unterstellt, auch im Kontext der Wirtschaft Innovationsprozesse in Gang setzen. So wird die Berufsgruppe der Künstler\_innen zum Rollenvorbild, denn künstlerische Haltungen und Handlungsmuster versprechen originelle Lösungen. [10]

Seit Ende der 90er Jahre nimmt der „Import“ künstlerischer Ansätze vor allem in der Organisations- und Personalentwicklung, aber auch im strategischen Management zu. In kunstbasierten Interventionen durchlaufen Unternehmensangehörige unter Anleitung von Künstler\_innen einen künstlerischen Prozess oder experimentieren mit künstlerischen Haltungen und Arbeitsweisen. [11] Dabei werden vor allem Spielarten von Unternehmenstheater genutzt, aber auch Interventionen, die auf bildender Kunst, Poesie, Musik oder Tanz basieren.

Solche Interventionen sollen zum einen dazu beitragen, dass Mitarbeiter\_innen Arbeitsweisen und organisationale Rahmenbedingungen kritisch reflektieren und neue Denk- und Handlungsmuster entwickeln. Zum anderen geht es um die Entwicklung von Sozial- und Selbstkompetenz, darunter nicht zuletzt Kooperationsfähigkeit und Kreativität. Beispiele für kunstbasierte Interventionen, die gezielt auf Innovationsprozesse bzw. Ideenfindung abstellen, sind allerdings rar. [12]

## KÜNSTLERISCHE HALTUNGEN IM INTERVENTIONSRAHMEN

An der HTW Berlin wird seit 2017 unter dem Arbeitstitel „Die Künstlerbrille“ ein Interventionsformat entwickelt, das die Phase der Ideenfindung in Innovations- und Change-Prozessen abbilden soll. In sogenannten kunstbasierten Mini Think Tanks werden den Teilnehmer\_innen anhand der Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Fällen künstlerische Haltungen vermittelt. Bei jeder Intervention bearbeiten drei Kleingruppen, die sich aus Organisationsvertreter\_innen, Studierenden und Künstler\_innen zusammensetzen, fünf Tage lang ein Problem, das die drei teilnehmenden Organisationen in den Prozess einbringen.

Die Bezeichnung „Künstlerbrille“ ist eine Metapher für den individuellen Perspektivwechsel. Dieser markiert die kurzzeitige oder auch nachhaltige Abkehr von managementtypischen Handlungsmustern und eine Hinwendung zu künstlerischen Denkweisen und Arbeitshaltungen. Deren Vermittlung – quasi das Aufsetzen der „Künstlerbrille“ – folgt in den Mini Think Tanks den Prinzipien einer kunstbasierten Intervention.

[10] Vgl. Adler 2006; Sandberg/Frick-Islitzer 2018.

[11] Vgl. Berthoin Antal et al. 2016, S. 5.

[12] S. Bozic Yams 2016; Schirmacher et al. 2016.

[13] Vgl. Brater et al. 2011, S. 120 ff.

[14] Vgl. Freygarten/Strunk 2017, S. 15.

[15] Vgl. Freygarten/Strunk 2017, S. 31, 43, 55.

[16] Vgl. Sandberg/Frick-Islitzer 2018, S. 34.

Weder in der bildenden noch in der darstellenden Kunst entsteht ein Kunstwerk mit der klaren Vorstellung eines Ergebnisses, die planvoll ausgearbeitet wird. Künstlerische Arbeit ist eine experimentierende, spielerische Suche, ein Wechselspiel von Wahrnehmung und Gestaltung im Dialog mit dem Material und ggf. den Mitspieler\_innen. [13] Ob und wie die Arbeit zu einem Erfolg im Sinne eines stimmigen Werks führt, das die Künstlerin oder der Künstler schließlich einem Publikum präsentiert, ist unsicher.

In diesem Sinne folgen die Mini Think Tanks einer Struktur, die Elemente des künstlerischen Prozesses – Themenfindung, Spiel, Improvisation, Perspektivwechsel, Verdichtung etc. – aufgreift, und sind zugleich ergebnisoffen. Die Mini Think Tanks haben ein Motiv, ein Thema in Form der Ausgangsproblematik. Sie sind von einer Absicht (Ideenfindung, Problemlösung) getragen, aber sie haben wie künstlerische Prozesse kein klares Ziel. [14]

Die Teilnehmer\_innen werden sowohl im Plenum als auch in Kleingruppen hinsichtlich der Besonderheiten des künstlerischen Prozesses und der Ensemblearbeit geschult. Dabei erkunden sie künstlerische Strategien. Dazu gehört u. a. Material, d. h. Informationen sammeln, Skizzieren, Experimentieren und Fragmentieren im Sinne der Zerstörung erster Ideen oder des Loslassens von Prämissen. [15] Der Einsatz von Materialien und Ausdrucksformen aus dem künstlerischen Bereich verhilft den Akteuren zu einer ganzheitlichen Wahrnehmung, die zu einem vertieften Verständnis des Problems und zu unerwarteten Richtungswechseln und Lösungen führt.

### **DIE METHODISCHE QUADRATUR DES KREATIVEN KREISES**

Die Methode, die in den kunstbasierten Mini Think Tanks eingesetzt wird, um künstlerische Haltungen zu vermitteln und für die Ideenfindung nutzbar zu machen, hat Berührungspunkte zu Design Thinking, unterscheidet sich von diesem Ansatz aber u. a. durch den Fokus auf Herausforderungen der Organisations- statt Produktentwicklung, die Vorgehensweise bei der Dekonstruktion des zu bearbeitenden Problems, die Unterstützung nicht-rationaler Entscheidungsmuster durch sinnliche Erfahrung, den explorativen Einsatz von Materialien, das bewusste Ausloten von Umwegen und nicht zuletzt durch die permanente Beteiligung von Künstler\_innen am Prozess.

Selbst prominente Künstler\_innen sagen, dass sie nicht wüssten, wie sie auf Ideen kommen. [16] Wesentliche Teile künstlerischer Schaffensprozesse entziehen sich den Kategorien expliziten Wissens. Sie sind nicht nur nonlinear, sondern auch höchst individuell und folgen keinem wiederholbaren Muster. In dem Versuch, künstlerische Prozesse methodisch zu fassen und zu strukturieren, um das Freie anwendbar zu machen, liegt also ein Widerspruch in sich. Doch der Verlauf und die Ergebnisse der kunstbasierten Mini Think Tanks zeigen, dass diese Form der Ideenfindung auch in der simulierten Näherung Früchte trägt.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Adler, N. (2006): The Arts & Leadership, in: Academy of Management Leadership & Education, 4/2006, S. 486–499.
- Barry, D./Meisiek, S. (2010): Seeing More and Seeing Differently, in: Organization Studies, 11/2010, S. 1505–1530.
- Berthoin Antal, A./Woodilla, J./Johansson Sköldberg, U. (2016): Artistic Interventions in Organizations, in: Johansson Sköldberg, U./Woodilla, J./Berthoin Antal, A. (Hrsg.), Artistic Interventions in Organizations, Abingdon/New York, S. 3–17.
- Böhle, F./Orle, K./Wagner, J. (2012): Innovationsarbeit, in: Böhle, F./Bürgermeister, M./Porschen, S. (Hrsg.), Innovation durch Management des Informellen, Berlin/Heidelberg, S. 25–44.
- Bozic Yams, N. (2016): Choreographing creative processes for innovation, in: Johansson Sköldberg, U./Woodilla, J./Berthoin Antal, A. (Hrsg.), Artistic Interventions in Organizations, Abingdon/New York 2016, S. 149–163.
- Brater, M./Freygarten, S./Rahmann, E./Raine, M. (2011): Kunst als Handeln – Handeln als Kunst, Bielefeld.
- Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class, New York.
- Freygarten, S./Strunk, M. (2017): Komplementäre künstlerische Strategien, Berlin/Hamburg.
- IBM (2010): Capitalizing on Complexity, Somers 2010, <[http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?info\\_type=PM&subtype=XB&htmlfid=GBEO3297USEN](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?info_type=PM&subtype=XB&htmlfid=GBEO3297USEN)>, 24.02.2018.
- (INQA) Initiative Neue Qualität der Arbeit (o. J.): Führungskultur im Wandel, <[http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile)>, 24.02.2018.
- Rittel, H. W. J./Webber, M. M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning, in: Policy Sciences, 2/1973, S. 155–169.
- Sandberg, B./Frick-Islitzer, D. (2018): Die Künstlerbrille, Wiesbaden.
- Schirmacher, T./Poimann, L./Sandberg, B. (2016): Das 3x3-Projekt, in: Baumgarth, C./Sandberg, B. (Hrsg.), Handbuch Kunst–Unternehmens–Kooperationen, Bielefeld, S. 245–260.
- (SIB) Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (2013): Die Zukunft der Führung, Zürich.



Das Projekt „Die Künstlerbrille“ wird mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.  
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein die Verfasserin;  
die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.