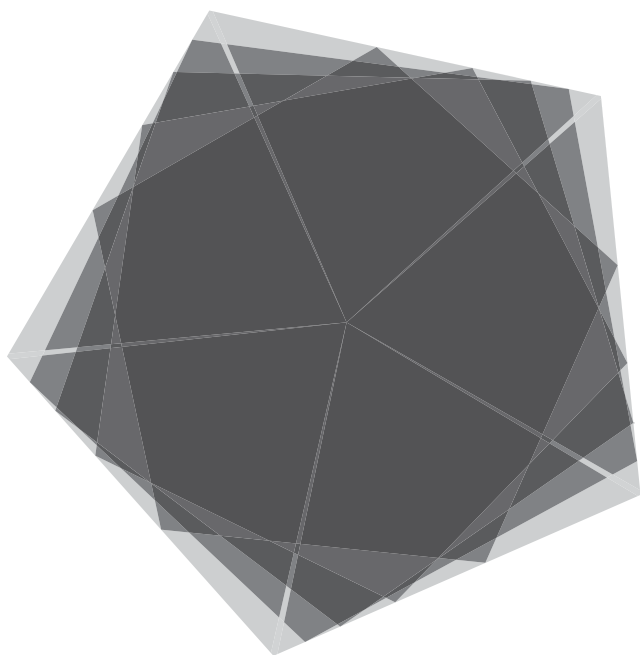


Creative Company

Wie künstlerisch zu arbeiten Organisationen
dabei hilft, über sich hinaus zu wachsen



von

Dirk Dobiéy

und

Thomas Köplin

Verlag Franz Vahlen GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

Das Zeitalter der Künstler	1
Aufbruch ins Unbekannte	2
Blüte der Praxis	5
Aus Verbundenheit	7
Vorhang auf!	8
Teil I: Mit unbekanntem Ziel	11
Kapitel 1: Die Kunst über die Kunst hinaus	13
Künstlerische Intelligenz	17
Kapitel 2: Der künstlerische Mensch	25
Generation A	26
Erfahrungen gestalten	27
Künstlerische Fitness	31
Lieber ohne Kunst	34
Slash People: Vielseitig begabt	34
Jeder Mensch ein Künstler	37
Die künstlerische Haltung	39
Abgeschnittene Ohren, zerstörte Hotelzimmer	42
Kunst ohne Talent	46
Die künstlerische Praxis	50
Impuls und Ergebnis	53
Man muss nicht kreativ sein, um kreativ zu sein	54
Kapitel 3: Auf der Suche nach dem heiligen Gral	59
Eine Kultur	60
Nice to Have	63
Material und Widerstand	66
Arbeiten auf Augenhöhe	68
Auf dem Weg zur Creative Company	70
Isolierte Innovation	71
Sichtbare Kreativität	72
Kreativitätsantrieb	74
Meisterwerk Organisation	75

Teil II: Wert und Schöpfung	79
Kapitel 4: Wahrnehmung, Neugier und Vielfalt	81
Lust auf Vielfalt	82
Geliebte Komplexität	87
Die zweite Einfachheit	91
Immer auf der Suche	94
Die Entschlüsselung der Wirklichkeit	94
Das versteckte Offensichtliche	96
Die Architektur des Zuhörens	100
Fremdbestäubung	103
Innovation entsteht im Dialog	107
Kinder alter Gedanken	112
Sammeln und Finden	116
Unbewusst wissen	118
Das Glück der Entdecker	124
Kapitel 5: Reflexion, Leidenschaft und Sinnhaftigkeit	129
Nur ein Leben	130
Effiziente Erleuchtung	133
Intelligente Leidenschaft	136
Eine eigene Position	137
Über sich selbst hinaus	140
Selbsterkenntnis und Sinnhaftigkeit	143
Einblick und Überblick	145
Bilderstürmer	148
Leere und Fokus	149
Eine Frage des Blickwinkels	150
Leben vom Einfall	151
Besser Entscheiden	157
Mit einem höheren Ziel verbunden	160
Die wertebasierte Organisation	164
Kapitel 6: Spiel, Zuversicht und Freiraum	179
Die Zukunft ist ungewiss	180
Die Zuversicht des Künstlers	183
Erlaubnis erteilt	185
Es ist voller Möglichkeiten	186
Die weiße Leinwand	190
Effizienz und Verschwendung	198
Spielend gestalten	200
Lernen mittels Versuch	203
Gestalten im Augenblick	207
Abhängige Freiheit	212
Organische Organisation	214
Niemand ist eine Insel	221

Kapitel 7: Aufführung, Resilienz und Beweglichkeit	227
Unsichere Zeiten	229
Die bewegliche Organisation	230
Das Geheimnis der Langlebigkeit	233
Mit dem Willen des Teufels	235
Routine und Beharrlichkeit	238
Kritik und Dissens	244
Fehler und Scheitern	251
Zweifel und Krise	258
Lampenfieber	262
Das fortwährende Beinahe	266
Das Gefühl loszulassen	268
Die Aufführung als Frage	270
Von Kunst- und Netzwerken	272
Teil III: Herstellung von Zukunft	277
Kapitel 8: Zeitlose Schönheit	279
Wirklichkeit gestalten	280
Die Kugelgestalt der Zeit	283
Lebenswerk	285
Gesamtkunstwerk	286
Einheit der Gegensätze	290
Anmerkungen	291

DAS ZEITALTER DER KÜNSTLER

„There is nothing more deceptive than an obvious fact.“

Arthur Conan Doyle

AUFBRUCH INS UNBEKANNTE

Bald ist es 20 Jahre her, dass wir zum ersten Mal darüber sprachen, wie künstlerisches Denken und Handeln übertragen auf andere Bereiche unsere Gesellschaft und besonders unsere Wirtschaft verändern könnten. Damals wie heute ging jeder Überlegung ein Gefühl voraus, dass man angesichts der herausfordernden Probleme, die Globalisierung, Deregulierung, zunehmende Dynamik und viele andere Entwicklungen mit sich bringen, Dinge besser machen müsse, als es bislang der Fall war. Unsere schlichte Hypothese lautete: Wenn man das Künstlerische in uns stärkt, macht uns das kreativer und innovativer. Vor allem aber wird unser Handeln dadurch bedeutsamer, es führt zu mehr Selbstwirksamkeit – und das wiederum wirkt sich positiv auf unsere Organisationen, unsere Gesellschaft und sagen wir es ruhig, auf unser aller Leben aus.

Natürlich wurde schnell klar, dass man diesen Überlegungen nicht nur Zustimmung entgegenbringen kann. Es ist nie leicht, Grenzen zu überwinden. Das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft jedoch wird in besonderem Maß von Vorurteilen und Berührungsängsten geprägt. Auf Künstlerseite will man sich verständlicherweise vor Beanspruchung und Ökonomisierung schützen, mit der man sich bereits tagtäglich in Gestalt eines von massivem Konkurrenzdruck geprägten Kunst- und Kulturmarkts auseinandersetzen muss. Manchmal führt der Wunsch, die Freiheit der Kunst zu verteidigen, auch zu einem Fanatismus, der jeden Kontakt mit Fragen der Wirtschaft ablehnt. Auch die Perspektive der Wirtschaft auf die Kunst war damals (lange vor Design Thinking, Agile, New Work, Achtsamkeit und Corporate Happiness) ernüchternd. In den meisten Fällen fand man damals Manager, die sich vor Kunstwerken fotografieren ließen, Unternehmen, die Künstler zu Werbezwecken engagierten und ähnliches. Es gab (und gibt sicher immer noch) Unternehmen, in denen der Titel *Künstler* unter Ingenieuren alles andere als schmeichelhaft war. Wenn wir Beispiele einer echten Zusammenarbeit finden konnten, dann waren diese immer an das persönliche Engagement einiger Weniger gebunden und hatten über den Zeitraum ihres Wirkens hinaus kaum Bestand.

Irgendwann kamen wir nicht weiter und ließen alles auf sich beruhen. Doch wenn unser Scheitern für eines gut war, dann dafür, ein kleiner, aber beständiger Reiz zu sein, unsere Überlegungen in vielen Gesprächen wieder und wieder zu thematisieren. Dieses „Reifreden“ ist wahrscheinlich ein Grund dafür, dass es heute eine Organisation wie Age of Artists gibt, die gewissermaßen Heimat dieses Buches ist und sich als Unternehmen, offene Gemeinschaft und Netzwerk gleichermaßen versteht, das Gleichgesinnte mit ganz unterschiedlichen Lebensläufen, Künstler, Manager, Psychologen, Designer, Architekten, Anthropologen, Ingenieure, Physiker, Ingenieure, Entwickler aus mehreren Ländern verbindet. Der eigentliche Auslöser, das Thema wieder aufzunehmen, war jedoch viel konkreter: Einige der Grün-

dungsmitglieder von Age of Artists waren in ein großes Konzernprojekt involviert, das zweimal abgebrochen werden musste, um im dritten Anlauf dann schließlich erfolgreich zu sein. Wir fragten uns, warum es diesmal gelungen war, und fanden heraus, dass nicht nur Menschen mit betriebswirtschaftlicher oder technischer Ausbildung beteiligt waren, sondern auch Architekten, Designer, Sprachwissenschaftler, Psychologen und Anthropologen. Außerdem stellten wir fest, dass wir im Gegensatz zu früher weniger linear, dafür iterativ, manchmal spielerisch, man könnte auch sagen, künstlerisch vorgegangen waren, was das Ganze nicht nur befriedigender sondern letztendlich auch erfolgreicher gemacht hatte.

Und da war sie wieder: Die Idee, von Künstlern zu lernen, wie man Dinge auch außerhalb der Kunst besser machen kann. Mit einem Mal sahen wir überall Menschen, die einen Bezug zur Kunst hatten, sich künstlerisch betätigten und das bewusst oder unbewusst zu einem Vorteil im Umgang mit Komplexität und Dynamik entwickeln konnten. Manche von ihnen waren freier von Vorurteilen, neugieriger oder konnten sich besser in andere einfühlen. Sie waren kreativer als andere oder konnten besser mit Unsicherheit und Fehlern umgehen. So idealisiert das hier klingen mag, man sollte uns keinesfalls so verstehen, dass wir Künstler für bessere Menschen halten. Uns geht es weder um einzelne Kunstwerke noch den einzelnen Künstler, weil diese in ihrer Individualität nicht übertragbar sind und nur für sich wirken und stehen können. Allerdings – und das stellte den eigentlichen Durchbruch dar – sahen wir jetzt, dass sich, wenn man vom Individuellen abstrahiert, Elemente einer künstlerischen Haltung und künstlerischer Arbeitsweisen sehr wohl in andere Bereiche übertragen lassen – und das, ohne damit die Eigenständigkeit der Kunst in Gefahr zu bringen. Um das zu unterstreichen und nicht etwa den Eindruck und die Erwartung entstehen zu lassen, dass die Kunst Gegenstand dieses Buches ist, haben wir uns dafür entschieden, das Aussehen dieses Buch (auch wenn es naheliegend gewesen wäre) nicht mit Hilfe von Künstlern auszuweiten und aufzuwerten, sondern es stattdessen nüchtern zu halten.

In dieser ersten Erkenntnis ist bereits der Schlüssel zu einer zweiten enthalten: Das, was man aus individueller Verhaltensweise abstrahiert, lässt sich auch nur auf den einzelnen Menschen übertragen. Jede Veränderung muss also vom Individuum, von der Änderung seiner Haltung und seiner Arbeitsweise ausgehen. Dabei ist es unerheblich, welchen Gegenstand seine Arbeit hat, ob er singt, dichtet, malt oder ob er Software entwickelt, Patienten behandelt, Menschen ausbildet oder einem Handwerk nachgeht. Wenn aber künstlerisches Gestalten auch abseits der Kunst möglich ist – und das ist die dritte wichtige Einsicht – dann kann das Ergebnis auch ein Produkt, eine wissenschaftliche Erkenntnis und selbst so etwas Weitgehendes wie eine soziale Reform sein.

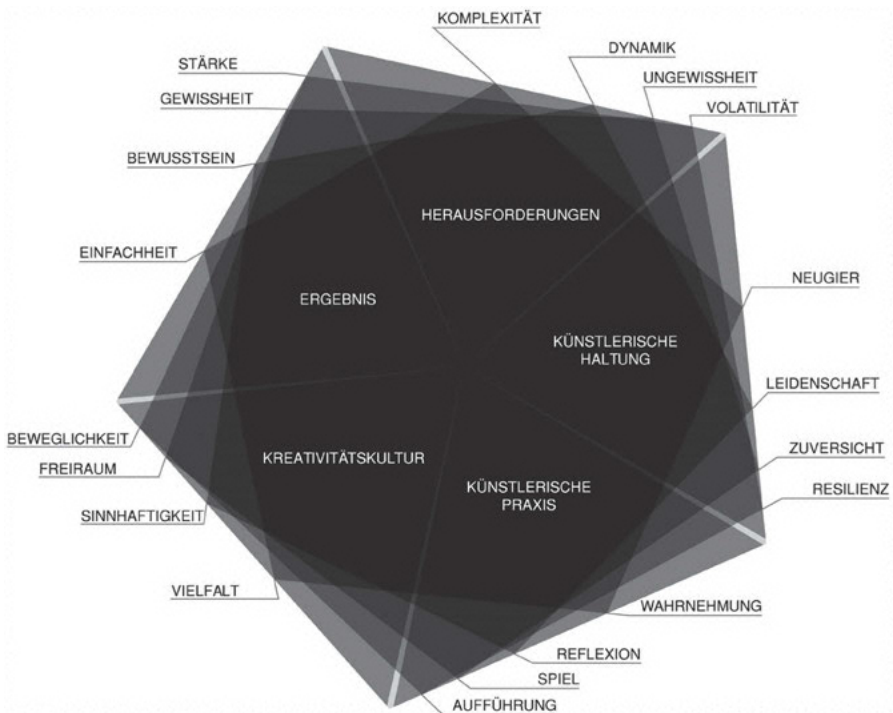
Die Feststellung, dass sich Elemente der künstlerischen Haltung und künstlerischer Arbeitsweisen auf Menschen übertragen lassen, die sich außerhalb

der Kunst bewegen, war befreiend für uns und half ganz entscheidend dabei, die richtigen Forschungsfragen zu stellen. Eine anfangs kleine Gruppe fing an, sich regelmäßig zu treffen, zu diskutieren und erste Texte zu verfassen. Einer dieser frühen Texte wurde überraschend von einem europaweiten Kulturmanagement-Netzwerk publiziert. Das wiederum führte dazu, dass sich unser Kreis vergrößerte. Wir konnten auf neue Quellen und Forschungsergebnisse zugreifen, lernten neue Menschen und beispielhafte Organisationen kennen, erhielten neue Impulse und letztendlich spornte uns das öffentliche Interesse auch zu mehr an. Wir intensivierten unsere Nachforschungen, die auch die Grundlage für dieses Buch bilden. Was unsere Erkenntnisse lebensnah und anwendbar macht, ist, dass wir bis heute weit über 100 Gespräche mit Künstlern aller Genres, aber auch mit Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen und mit zahlreichen Wirtschaftsvertretern geführt haben, denen Sie auch in diesem Buch begegnen werden. Das Wirtschaftsmagazin *Brand eins* hat dem, was wir tun, einen Artikel gewidmet, den es für uns sehr schmeichelhaft mit „Der Da-Vinci-Code“ betitelte. Doch ist es tatsächlich ein Code, den es zu entschlüsseln gilt? Natürlich nicht. Vielmehr geht es um eine Reihe von Beobachtungen, die jeder von uns machen und nutzen kann, wenn er denn will. *Der Spiegel* bezeichnete uns in einem Sonderheft zum Thema Kreativität ebenso wohlwollend als „Kulturrevolutionäre“. Und auch das trifft es natürlich nicht. Wir arbeiten nicht auf eine Neuordnung der Dinge hin, sondern empfehlen eher die Besinnung auf eine Haltung und Fähigkeiten, wie sie in jedem von uns angelegt und bei Künstlern manchmal nur etwas unversteltter zu finden sind. Dass wir diese in vielen Fällen erst entdecken und freilegen müssen, hat etwas mit der Einseitigkeit unserer wirtschaftlich geprägten, auf Effizienz und Wachstum ausgerichteten Gesellschaft und ihrer Bevorzugung analytisch-rationalen Vorgehens zu tun. Dieser Einseitigkeit, man könnte auch sagen, dieser Spezialisierung haben wir vieles zu verdanken. Sie stellt uns aber auch vor große Herausforderungen, denen man, wie wir zeigen werden, besser begegnen kann, wenn man ihr das Künstlerische stärker als bisher komplementär zur Seite stellt.

Creative Company steht für uns in diesem Zusammenhang sowohl für das sich ständig erneuernde Unternehmen als auch für das gemeinschaftliche Gestalten in guter Gesellschaft (Good Company).

BLÜTE DER PRAXIS

„Die Theorie ist nicht die Wurzel, sondern die Blüte der Praxis“, befindet der österreichische Lyriker Ernst Freiherr von Feuchtersleben und stellt damit handstreichartig die gängige Definition auf den Kopf, dass sich eine Theorie aus dem Denken entwickeln und dann durch Beobachtungen prüfen lassen muss. Und gerade dann, wenn es wie in unserem Fall darum gehen soll, der menschlichen Gestaltungskraft ein Modell oder etwas in der Art einer Kreativitätstheorie zu widmen, kommt einem von Feuchterslebens Umkehrung doch sehr passend vor: Das Bild entwickelt sich aus der Beobachtung künstlerisch handelnder Menschen, die Theorie entspringt ihren Erfahrungen. Sie beschreibt Zusammenhänge, die ein großes, beziehungsreiches Ganzes ergeben. Sie ist keine Methode, kein Rezeptbuch, das man abarbeiten kann, um dadurch kreativer zu werden. Sie ist vielmehr ein Mittel, das Menschen helfen kann, ihr eigenes Bild, ihre eigene Theorie aus persönlichen Erfahrungen entstehen zu lassen. Sie ist vielschichtig, manchmal bis zur Unüberschaubarkeit. Deswegen auch folgen wir gern der Empfehlung einiger Testleser, die fünf großen Themengebiete, denen wir uns widmen



wollen – Herausforderungen unserer Zeit, Künstlerische Haltung und Praxis, Kreativitätskultur, Ergebnisse des künstlerischen Handelns – gleich zu Beginn in einem Gesamtbild in Zusammenhang zu setzen.

Unseren Ausgangspunkt bilden die globalen Herausforderungen unserer Zeit wie auch Anforderungen, die sich aus unserem Streben nach wirtschaftlichem Wachstum und technologischem Fortschritt ergeben, weil sie es sind, die (zumindest in der Wahrnehmung vieler Menschen) zu mehr Komplexität, Dynamik, Ungewissheit und Volatilität führen.

Im Versuch mit diesen vier Zuständen umgehen zu können, drängt sich eine naheliegende und deswegen oft zu beobachtende Reaktion förmlich auf: Man macht das gewünschte Ergebnis zum Prinzip des eigenen Handelns. Man versucht, Komplexität mit Vereinfachung, Dynamik mit Entschleunigung, Ungewissheit mit Planung und Kontrolle und Volatilität (die sich beispielsweise in der Gestalt von Krisen zeigt) mit Abhärtung zu begegnen. Als uns klar wurde, dass für Künstler Komplexität, Dynamik, Ungewissheit und Volatilität nicht etwa zu vermeidende oder zu beseitigende, sondern vielmehr begrüßenswerte Zustände darstellen, lag die Vermutung nahe, dass sich im Künstlerischen möglicherweise bessere Antworten darauf finden lassen, wie man mit diesen Zuständen umgehen sollte.

Wir konnten feststellen, dass künstlerische Menschen über eine ganz besondere Haltung verfügen, deren wesentliche Elemente Neugier, Leidenschaft, Zuversicht und Resilienz sind. Diese Haltung findet man zwar gehäuft bei Künstlern, sie ist dieser Gruppe aber keineswegs vorbehalten. Jeder kann sie entwickeln, sie sind in uns allen angelegt. Sie entwickeln sich mit der Zeit durch Praxis weiter – ganz unabhängig davon, ob jemand malt, musiziert, schreibt, forscht, entwirft, baut, verkauft oder berät. Kennzeichnend für die künstlerische Praxis ist, dass sie einem nichtlinearen Prozess folgt. Dieser orientiert sich zwar an einer mehr oder weniger konkreten Vorstellung, gestaltet sich aber aus dem ständigen Dialog des Künstlers mit seinem Kunstwerk heraus immer wieder neu. Der Prozess verbindet wiederkehrende Muster von Arbeitsweisen, die über viele oder alle Genres hinweg nachweisbar sind und sich als Wahrnehmung, Reflexion, Spiel und Aufführung zusammenfassen lassen.

Organisationen, denen es gelingt, ein Umfeld zu schaffen und aufrecht zu erhalten, das künstlerisches Handeln ermöglicht und fördert, Organisationen, die ihre Mitarbeiter so darin unterstützen und ermutigen, über die Zeit eine künstlerische Haltung zu entwickeln, stärken ihre Kreativitätskultur. Sie werden innovativer und verändern sich auch anderweitig. Sie legen Wert auf Vielfalt, schätzen Vielseitigkeit und Entdeckergeist als Beitrag zum unternehmerischen Erfolg. Sie streben nach Sinnhaftigkeit für ihre Mitarbeiter und entwickeln ein Selbstverständnis, das über rein wirtschaftliche Aspekte hinausgehend von einer tiefen Verbundenheit mit der Gesellschaft zeugt. Sie ermöglichen die Übernahme von Eigenverantwortung durch Gestaltungsspielraum und Freiraum. Sie besitzen Beweglichkeit, können sich

kontinuierlich verändern, agil Dinge entwickeln, unabhängig davon, wie volatil oder unsicher ihr Umfeld ist.

Letztendlich beschreiben die vier Hauptkapitel des Buches wie man – ob als Individuum oder Organisation – im Umgang mit Komplexität durch Wahrnehmung, Neugier und Vielfalt zu Einfachheit, im Umgang mit Dynamik durch Reflexion, Leidenschaft und Sinnhaftigkeit zu Bewusstsein, im Umgang mit Ungewissheit durch Spiel, Zuversicht und Freiraum zu Gewissheit und im Umgang mit Volatilität durch Resilienz und Beweglichkeit zu Stärke gelangen kann.

AUS VERBUNDENHEIT

Es hat doppelt so lange gedauert, dieses Buch zu schreiben, als ursprünglich geplant. Und selbst jetzt fühlt es sich nicht fertig an. Denn die Gespräche und mit ihnen die Gedanken, die diesem Buch zugrunde liegen, entwickeln sich weiter und täglich kommen neue Menschen, neue Sichtweisen und Ideen hinzu. Dieses Buch ist das Werk vieler und dafür sind wir sehr dankbar.

An erster Stelle gilt unser Dank Benjamin Stromberg, der das Entstehen dieses Buches über den gesamten Zeitraum unterstützt hat. Weiterhin bedanken wir uns bei unseren unermüdlichen studentischen Mitarbeitern Thomas Castéran, Eugen Buss, Claudia Helmert und Adina Asbeck.

Wir danken den Mitgliedern von Age of Artists:

Hendrik Achenbach, Stephanie Barnes, Johanna Darbritz, Kathrin Dobiéy, Christiane Enkeler, Benjamin Falke, Marc Frankenberger, Kirsten Gay, Michael Gold, Marian Gunkel, Aniko Hanke, Daniel Hoernemann (Walbrodt), Elmar Holschbach, Toni Kiel, Julia Kierdorf, Laura Kuch, Hans Lercher, Alexander Loskant, Sebastian Mai, Vincent Matyi, Raoul Pilcicki, Johann Sarmiento-Klapper, Marija Skobe-Pilley, Barbara Sokolow, Melissa Visintin.

Wir danken unseren Gesprächspartnern für ihre Zeit und wohlwollende Unterstützung:

Michael Atavar, Peter Augustin, Robert Austin, Lubnan Baalbaki, Marijah Bac Cam, Hans Alleman, Jason Beechey, Ariane Berthoin Antal, Ursula Bertram, Guy Bettini, Brigitte Biehl, Norbert Bisky, Dirk Böttcher, Michael Brater, Ludger Brümmer, Ingo A. Bruns, Paul Henri Campbell, Dai Chenlian, Armin Chodzinski, John Cimino, Mihály Csíkszentmihályi, Peter Tomáš Dobrila, Maureen Drdak, Tex Drieschner, Ludwig Eickemeyer, Hans-Ulrich Ender, Anna Farkas, Gabriele Fischer, Zohar Fraiman, Wolfgang Friedrich, Robert Fritz, Alex Fuller (Arfling), Chris Garvin, Konstantin Gerlach, Roland

Geschwill, Jörn Grothkopp, Johannes Gutmann, Kristin Guttenberg, Ernst Handl, Cornelia Hegele-Raih, Eric Heinen-Konschak, Sebastian Heiner, Kirsten Hense-Handl, Lynn Hershman, Gabriele Hiller, Walter Hiller, Antje Hinz, Martin Hoffmann, David Hornemann von Laer, Ingolf Huhn, Gerald Hüther, Anne Jallais, Wolf Jeschonnek, Aris Kalaizis, Rudi Kargus, Patrick Katenkamp, David Kayrouz, Inga Kerber, Jochen Kienbaum, Hye Young Kim, Ralf Kirberg, Neil Kleinman, Frank Klinkhammer, Evgeni Kouris, Thomas Kowa, Martin Kupp, Vera Koppehel, Sabine Kretzschmar, Julian Klein, Elmar Lampson, Tim Leberecht, Mohamed Lekleti, Fabian Lempa, Steve Linn, Anthony Lowe, Uwe Lübbermann, Lucija Mikas, Sharon Molloy, Stephen Nachmanovitch, Linda Naiman, Vanessa Notley, Richard Olivier, Lisa Peters, Natalie Peters, Hélène Picard, Miha Pogacnik, Daniel Prandl, Bernard Pras, Benjamin Quabeck, Jörg Reckhenrich, Andreas Reckwitz, Jo el Renard, Hans-Jörg Rheinberger, Claus Richter, Philippe Rixhon, Arthur Romanowski, Hartmut Rosa, Bernd Rosslenbroich, Doris Rothauer, Safi, Thomas Sattelberger, Keith Sawyer, Micha Schäfer, Sabine Schäfer, Carolyn Schafer, Ulrike Scheffler, Edgar Schein, Wolfgang Schmiedt, Gina Schoeler, Sven Schubert, Sandra Schürmann, Julian Schwokowsky, Stephen Sokolow, Michael Spencer, Helga Stattler, Susanne Steinbach, Helge Steinmann (Bomber One), Anna Stoffregen, Johannes Stüttgen, Stephen Swartz, T ores Theorell, Nina Trobisch, Caroll Vanwelden, Chuck Van Zyl, Kay Voges, Billy Wagner, Verena Wald, Zhang Wei, Helga Weiß, Martin Wezowski, Virgil Wong.

Wir danken unseren Familien und Freunden, unserem Lektor Dennis Brunotte und dem Verlag Franz Vahlen.

VORHANG AUF!

Wenn das Werk das Atelier verlässt, vor Publikum gelesen, auf der Bühne aufgeführt wird, immer dann, wenn es anderen Menschen zugänglich gemacht wird, verliert sein Urheber die Deutungshoheit darüber. Die nun folgenden drei Hinweise, wie unser Buch zu verstehen ist, können Sie also getrost  berspringen, würden uns, die sich schwer damit tun, einfach loszulassen, aber einen großen Gefallen erweisen, wenn sie es nicht tun.

Die Linie als Kreis: Bücher liest man üblicherweise von vorn nach hinten. Der Autor legt eine Struktur fest, der der Leser folgt. Der künstlerische Prozess allerdings, den wir beschreiben, verläuft nicht linear sondern situationsbezogen. Genauso auf Ihre Situation bezogen sollten Sie dieses Buch lesen und da einsteigen, wo es Ihnen gerade passend erscheint, unabhängig davon, für welche Reihenfolge wir uns hier entschieden haben.

Malen ohne Zahlen: Es gehört zu unseren liebgewonnenen Angewohnheiten, von argumentativen Schwächen mit den Ergebnissen statistischer Erhebungen abzulenken. Obwohl wir viel stützendes Zahlenmaterial finden konnten (zwei Drittel aller Veränderungsinitiativen scheitern, vier Fünftel aller Produktinnovationen sind Flops, weit über die Hälfte der angestellten Mitarbeiter ist nicht motiviert, mit Ausnahme der jüngeren Mitarbeiter, die wollen aber alles anders machen, was aber nicht ins Gewicht fällt, weil ihre Jobs aufgrund des technologischen Fortschritts ohnehin größtenteils wegfallen werden), haben wir uns dafür entschieden, weitgehend ohne auszukommen. Weil die Präsentation vermeintlich eindeutiger Zahlen oft dazu dient, Menschen davon abzuhalten, etwas zu hinterfragen oder anders zu sehen. Weil man Statistiken nutzt, um die Herleitung eines Gedankens abzukürzen, und uns deswegen auch keine Statistik dabei helfen kann, etwas wirklich zu verstehen. Und letztendlich weil es ganz unsagbar ermüdend ist, sich mit immer ähnlichen und hinlänglich bekannten Informationen und Zukunftsszenarien zu beschäftigen, anstatt darüber nachzudenken, was man morgen tatsächlich besser machen kann.

Problembegriffe: Wenn sich Menschen unterschiedlicher Fachgebiete miteinander unterhalten, merken sie schnell, dass sie unterschiedliche Sprachen sprechen. Allein die Verwendung fachspezifischer Begriffe macht die Verständigung schon schwierig. Wenn aber ein und dasselbe Wort je nach Disziplin unterschiedliche, manchmal sogar gegenteilige Bedeutungen trägt, sind Missverständnisse unvermeidlich. Was ist ein Plan? Was ist eine Strategie? Was ist ein Prozess, ein Projekt, ein Problem, eine Lösung? Was ist ein Fehler? Was ist Intuition? Je nach Hintergrund werden diese und Tausende anderer Begriffe unterschiedlich definiert. Da wir in diesem Buch interdisziplinär arbeiten, stehen wir und unsere Leser in besonderem Maße vor der Herausforderung, Begriffe richtig zu verwenden und zu verstehen. Wenn Sie also an der ein oder anderen Stelle eine Irritation verspüren, liegt es möglicherweise daran, dass wir Begriffe verwenden, die Sie so nicht verwenden würden. In diesem Fall und weil uns die Vorläufigkeit unserer Arbeit bewusst ist, bleibt uns nur die Empfehlung, dass Sie (weil wir es jetzt nicht mehr können) im Zweifel Ihre Definition kurzzeitig zur Seite legen, um zu sehen, wohin es sie führen kann, den dazugehörigen Gedanken ganz ohne Definition nachzuvollziehen.

TEIL I

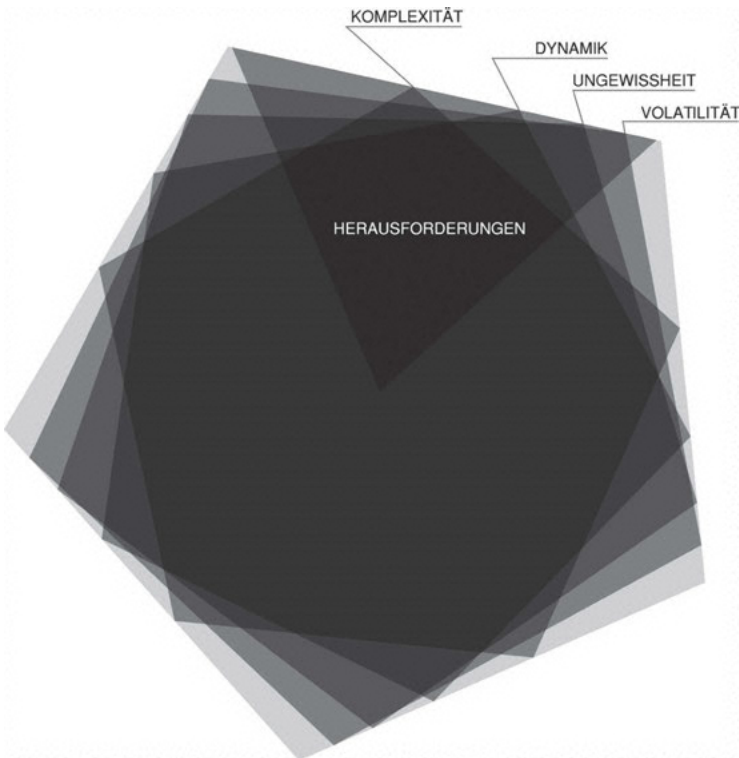
**Mit
unbekanntem
Ziel**

Kapitel 1

DIE KUNST ÜBER DIE KUNST HINAUS

*„It is the function of art to carry us
beyond speech to experience.“*

Joseph Campbell



Organisationen müssen heute zahlreiche und oft auch widersprüchliche Anforderungen miteinander vereinbaren können, weil andernfalls Innovationsfähigkeit und Langlebigkeit immer schwerer möglich sein werden. Wo uns jedoch die eine Gewissheit fehlt, reicht es nicht mehr aus, allein linear und rational vorzugehen und einfach mehr vom Gleichen zu tun. Vielmehr müssen wir Fähigkeiten stärker ausbilden, die bislang eine weniger große Rolle spielten. Zu ihnen gehören Wahrnehmungsvermögen, Reflexionsfähigkeit, Gestaltungskompetenz, Umgang mit Unplanbarkeit und Ambiguität – alles Fähigkeiten, die im Künstlersischen zu Hause sind.

BUSINESS SYMPHONY

Unsere von der Ökonomie geprägte Gesellschaft hat Großartiges geleistet. In den vergangenen Jahrzehnten ist durch wirtschaftliches Wachstum die weltweite Armut stärker zurückgegangen als in Jahrhunderten davor. Die Lebenserwartung hat sich in eineinhalb Jahrhunderten mehr als verdoppelt. Es gibt mehr Arbeitsplätze, bessere Bildung usw. Zugleich stehen wir großen Herausforderungen gegenüber. Wir müssen Antworten auf globale Probleme wie schwindende Ressourcen, Umweltzerstörung, Klimawandel, soziale Ungleichheit und politische Gewalt finden. Statt sich gemeinsam einer Lösung anzunähern, erleben wir aber in vielen Fällen, dass sich die Menschheit in eine prekäre Situation bringt. Dafür gibt es viele Erklärungen, alle lassen sich darauf reduzieren, dass wir häufig kurzsichtig handeln und es uns schwer fällt, die Sache über persönliche Interessen zu stellen. Ausdruck findet das in unserem Machtbegehren, in Profitgier, fehlendem Verantwortungsbewusstsein gepaart mit einem Glauben an unrealistische oder riskante Lösungen. Unser Begehren ist Motor des Fortschritts und des Wachstums, aber auch Ursache unserer größten Probleme und Krisen. Ständig mehr zu verlangen und die Auswirkungen zu ignorieren scheint uns im Blut zu liegen und den Kern unserer Zivilisation zu bilden. Über die Auswirkungen wirtschaftlichen Wachstums, besonders aber über seine Grenzen ist viel diskutiert worden. Davon weitgehend unberührt ist es als Leitbild unserer Gesellschaft weiterhin derart akzeptiert, dass es als unantastbar gelten könnte.

Die Auswirkungen wirtschaftlichen Wachstums zeigen sich auch darin, dass Wachstum sich ins Immaterielle verflüchtigt und Reichtum ohne Werte schafft. Sie zeigen sich darin, dass global vernetzte Unternehmen entstehen, die mächtiger als Staaten sind und demokratische Strukturen unterwandern.

Sie zeigen sich darin, dass wir um des Wachstums Willen in Kauf nehmen, unser aller Lebensgrundlage zu zerstören. Und letztendlich zeigen sie sich auch darin, dass übertriebenes Effizienzstreben auch die Vielfalt und das Verschwenderische in unserem Denken, genauso wie die Wertschätzung für Routine im Handeln, und damit zwei wesentliche Grundvoraussetzungen für Kreativität eliminiert.

Die größten Hoffnungen auf wirtschaftliches Wachstum sind mit technologischem Fortschritt verknüpft. Technologischer Fortschritt verspricht faszinierende Möglichkeiten. Die mit ihm einhergehenden Umwälzungen sind teilweise aber auch hoch problematisch und ihre Folgen zumeist unabsehbar. Am weitreichendsten, zumindest aber am offensichtlichsten sind für uns heute die Fortschritte auf dem Gebiet der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz. Mit uns und untereinander vernetzte, intelligente Maschinen werden uns dabei helfen, neue Spielräume zu gewinnen. Sie unterstützen bei der Entscheidungsfindung, sie steigern die Produktivität, nehmen uns Arbeit ab und machen das Leben leichter. Ihr Einsatz wird aber auch ganze Berufsbilder verschwinden lassen und Menschen ihrer Existenzgrundlage berauben. Die Frage, was uns Menschen unersetzlich macht, rückt in den Mittelpunkt.

Inzwischen weisen zahlreiche Forscher, unter ihnen auch Stephen Hawking, darauf hin, dass die Erschaffung Künstlicher Intelligenz leicht auch zu unserer letzten Erfindung werden könnte. Die Fortschritte auf vielen anderen Gebieten – Materialforschung, Nanotechnologie, Biotechnologie, Genetik, Medizin, Neurowissenschaften – stehen dem in nichts nach. In ihrer Konvergenz sind sie atemberaubend und unüberschaubar riskant. Alles arbeitet darauf hin, die erfahrbare Natur zu verstehen, zu kopieren, zu verändern, unsere Welt und uns selbst nach ihrem Vorbild und weit darüber hinaus neu zu gestalten und zu übertreffen.

Vieles davon mag noch weit in der Zukunft liegen, doch schon heute nehmen wir wahr, dass die durch technologischen Fortschritt ausgelösten Erschütterungen stärker werden oder zumindest schneller aufeinander folgen. Wir erkennen das an kürzer werdenden Zyklen, oder daran, dass die Zerstörung alter und das Wachstum neuer Geschäftsmodelle immer häufiger zur wichtigsten unternehmerischen Aufgabe wird, die nicht selten sogar noch vor Wertschöpfung, Gewinnerzielung (ganz zu schweigen vom Erreichen von Langlebigkeit) steht. Disruptive Geschäftsmodelle verändern ganze Branchen. Kunden stellen höhere Erwartungen. Innovation geschieht vermehrt an den Schnittstellen und nicht mehr innerhalb von Disziplinen oder innerhalb eines Fachbereichs. Unternehmen müssen sich öffnen und in der Lage sein, einen sinnstiftenden Lösungs- und Erfahrungsraum zu schaffen, auch wenn nur noch Teile davon in ihrer unmittelbaren Verantwortung liegen. Die globalen Herausforderungen gepaart mit jenen, die sich aus wirtschaftlichem Wachstum und technologischem Fortschritt ergeben, führen dazu, dass unsere Gesellschaft, vor allem aber unsere Organisationen – Wirtschaftsunternehmen, Forschungseinrichtungen, Verwaltungen,

Kultureinrichtungen, soziale Unternehmungen – zahlreiche und oft auch widersprüchliche Anforderungen miteinander vereinbaren und erfüllen müssen.

Der Geiger Miha Pogacnik, ein Grenzgänger zwischen Kunst und Wirtschaft, erklärte uns dazu (ein Zitat, das nur im Englischen richtig funktioniert): „Music is written on five lines. Business on one line: the bottom line.“¹ Doch was müsste oberhalb der *Bottom Line*, also über dem Strich stehen, um in einem Unternehmen etwas entstehen zu lassen, dass – um in Pogacniks Bild zu bleiben – einer Symphonie gleichkäme? Als wir vor nunmehr etwas mehr als vier Jahren mit unseren Untersuchungen anfangen, hatten wir eine Vermutung, die wir inzwischen in vielen Einzelgesprächen und Diskussionen nach Vorträgen oder bei anderer Gelegenheit festigen konnten. Stand bislang Profitabilität meist allein im Vordergrund, gewinnen jetzt andere Anforderungen – Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterentwicklung, Nachhaltigkeit, Soziale Verantwortung, Vernetzung, Innovationsfähigkeit – an Bedeutung – und zwar nicht nur weil es opportun erscheint, sondern weil ohne deren Beachtung Profitabilität und Langlebigkeit immer schwerer möglich sein werden.

Diese neuen Anforderungen stehen für viele Organisationen in einem scheinbar unüberwindbaren Widerspruch zu dem, wie man sich selbst sieht und versteht, wie man sein Geschäft betreibt und wie man mit den Zwängen des Marktes umzugehen gewohnt ist. Einen starken Anhaltspunkt dafür, dass es möglich sein muss, solche Widersprüche auszuhalten oder gar aufzulösen, liefern uns Künstler, denen es seit jeher gelingt, unterschiedliche, nicht selten auch sich gegenseitig ausschließende Zielstellungen zu einem besseren großen Ganzen zusammenzuführen. Möglicherweise gelingt ihnen das deswegen, weil sie ihre Arbeit mehr als Berufung denn als Erwerbstätigkeit verstehen. Und dennoch müssen Künstler Geld verdienen, um davon leben zu können. Die Produkte ihrer Arbeit haben einen Preis und der Kunst- und Kulturbetrieb ist ein Markt – im Grunde wie jeder andere. Kunstwerke und Kulturprodukte haben einen Wert im ökonomischen Sinn. Gleichzeitig lässt es kaum ein ernsthafter Künstler zu, den Wert seiner Arbeit auf einen Preis zu reduzieren. Selbst bei jenen, die in hohem Maße abhängig vom Markt sind, kommt es nur selten vor, dass sie ausschließlich für den Markt produzieren. Vielmehr geht es den meisten an erster Stelle um die Wirkung ihres Werks, um die Bedeutung ihrer schöpferischen Praxis, um die Relevanz von beidem und damit vor allem um etwas heute noch Unabsehbares, das, weil es sich erst entfalten muss, in der Zukunft liegt, ja gewissermaßen dazu beiträgt, diese Zukunft erst entstehen zu lassen.

Außerhalb des Künstlerischen gibt es nur wenige andere gesellschaftliche Bereiche (und noch weniger, in denen Neues entsteht), in denen man sich nicht am quantifizierbaren Wert der Dinge aus- und aufrichtet. Die tatsächlichen Auswirkungen des eigenen Handelns auf das Publikum, also auf die Kunden eines Unternehmens, die Bevölkerung eines Landes oder auf unseren gesamten Planeten werden nur selten als wesentliche Bedeutungsebene

verstanden. Damit fehlt eine entscheidende Voraussetzung, um auch in Zukunft noch relevant sein zu können. Der einseitige, profitsuchende Blick auf die Welt ist Ausdruck eines Mangels an Bedeutung, der über kurz oder lang in die Bedeutungslosigkeit führen wird. Und dies ist, wie wir zeigen werden, nicht nur eine Annahme, die sich aus der Beobachtung des Gegenstands im Künstlerischen treffen lässt, sondern vor allem auch eine Tatsache, die sich auf betriebswirtschaftliche, sozialwissenschaftliche, psychologische, biologische und technische Erkenntnisse stützt.

Es versteht sich von selbst, dass Unternehmen darauf achten müssen, was unterm Strich herauskommt, während die Kunst vielleicht auch ohne auskommen würde. „Schöpferische Gestaltung kann nur künstlerisch sein; Innovation hingegen muss künstlerisch sein und außerdem ökonomisch realisierbar“, erklärte uns der Ingenieur, Innovationsmanager und Kulturentrepreneur Philippe Rixhon, ein weiterer Grenzgänger, im Gespräch.² Man muss mit ihm nicht darin übereinstimmen, dass Innovation sich ökonomisch rentieren muss. Interessant ist seine Fortführung des Gedankens: „Die Einführung weiterer Ergebnisebenen (*multiple bottom lines*) in der Wirtschaft – zumindest in deren Forschungsbereichen und Entwicklungsabteilungen – scheint empfehlenswert zu sein.“³ So zurückhaltend diese Empfehlung auch daherkommt, letztendlich bedeutet sie nichts geringeres, als unsere Organisationen von Grund auf neu zu denken. Wir müssen anerkennen, dass ihr Wert und ihre Wirkung, ob wir es wollen oder nicht, in mehr als nur Finanzkennzahlen zum Ausdruck kommen. Als multivalent, also mehrwertig könnte man Organisationen bezeichnen, die das erkennen und denen es gelingt, die damit verbundenen Widersprüche wenn nicht aufzulösen, so zumindest auszuhalten und produktiv zu nutzen.

KÜNSTLERISCHE INTELLIGENZ

Globale Herausforderungen, wirtschaftliches Wachstum, technologischer Fortschritt und die daraus resultierenden Anforderungen führen zu mehr Komplexität, Dynamik, Ungewissheit und Volatilität. Wir empfinden unser Leben und unsere Welt als in ständiger Beschleunigung und permanentem Wandel befindlich und stehen diesem Empfinden oftmals mit einer gewissen Hilflosigkeit gegenüber. Jeder kennt inzwischen Menschen in seinem direkten Umfeld, die damit überfordert sind, körperlich und geistig erschöpft, mit Burnout in Behandlung oder sich durch Ausstieg oder Rückzug dem Druck entziehen. Doch selbst wenn sich die Auswirkungen wachsender Dynamik auf die Arbeitswelt weniger drastisch äußern, lässt sich dennoch feststellen, dass es für die Menschen zunehmend problematisch wird, in

Organisationen zu arbeiten, die mehrheitlich noch in Denkweisen und Strukturen verhaftet sind, wie sie in früheren Zeiten sinnvoll waren, jetzt aber nicht mehr passen. Ein erster wichtiger Schritt wäre es jetzt, sich vom Gedanken vollständiger Planbarkeit zu verabschieden und Ungewissheit, vielleicht auch Unsicherheit als Normalzustand zu begreifen, den es nicht nur auszuhalten, sondern zu fördern gilt. Wo es aber keine Gewissheit geben kann – und das hätten uns Massenproduktion, Spezialisierung, Arbeitsteilung und kontinuierliche Verbesserung beinahe vergessen lassen – da reicht es nicht aus, allein linear und rational vorzugehen. „Der Informationsgehalt der Welt nimmt zu, aber unser Wortschatz verharrt“, sagte uns der Künstler Johannes Stüttgen.⁴ Es reicht also nicht mehr aus, einfach nur mehr vom Bisherigen zu machen. Wo wir es mit Komplexität und Dynamik, mit Ungewissheit und Volatilität zu tun bekommen, müssen wir Spezialwissen und generische Fähigkeiten in uns vereinen.

David Guest fand das „T“ als Bild für das Zusammenspiel von Spezialwissen (vertikale Linie) und generischem Wissen (horizontale Linie). Bezeichnenderweise verwendete er es erstmalig in seinem Artikel *The hunt is on for the Renaissance Man of computing*, erschienen bereits 1991. Guest fordert hier bereits die Wiederbelebung der Universalgelehrsamkeit der Renaissance, jedoch zugeschnitten auf unsere heutigen Möglichkeiten und Anforderungen. Nicht ganz ohne Humor empfiehlt er, dass diese Menschen gleichermaßen vertraut im Umgang mit Informationstechnologie, modernen Managementmethoden und der Zwölfmontechnik sein sollten.⁵

Ob mit oder ohne Zwölfmontechnik – künftig werden sich die Kompetenzen, die man einem besonders fähigen Mitarbeiter zuschreibt, grundsätzlich von denen unterscheiden, die man heute als wichtig erachtet. Eric Schmidt, Executive Chairman von Alphabet, wies bereits vor einem Jahrzehnt in diese Richtung: „Ich glaube, dass menschliche Werte in einer zunehmend technischen Welt letztendlich über mechanistische Werte oder Technologie um ihrer selbst willen triumphieren werden. Unternehmen, besonders im Hochtechnologiesektor, sind keine Maschinen. Sie sind Ansammlungen von besonders motivierten und kreativen Menschen und es ist deren intrinsische Motivation und deren Kreativität, die den ganzen Unterschied macht.“⁶

Wenn der Kreativität tatsächlich so viel Bedeutung zukommt, sollte sich das in unserer Ausbildung niederschlagen. Die Realität sieht anders aus: Das Handelsblatt Research Institute hat sich mit der starken Förderung der sogenannten MINT-Fächer in Deutschland befasst. Das Akronym steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Die Autoren der Studie fassen ihre Erkenntnisse prägnant zusammen: „MINT führt in die Sackgasse. (...) Die starke Förderung der MINT-Fächer führt zu der paradoxen Situation, dass sie der vollen Entfaltung der MINT-Fähigkeiten im Wege steht“, schreiben die Forscher in Ihrem Bericht und kommen zu dem Schluss: „Wer innovative Ingenieure und Mathematiker will, der sollte den weichen Fächern, die die komplementären Fähigkeiten entwickeln, Raum

geben und darf sie nicht zugunsten einer stärkeren MINT-Ausbildung zurückdrängen.“⁷ Ganz ähnlich sieht das Rachel Schutt, Dozentin am Institut für angewandte Computerwissenschaften der Harvard University, die das, was einen guten Datenwissenschaftler ausmacht, so beschreibt: „Natürlich schließen die Voraussetzungen IT-Kenntnisse und Mathematik-Fähigkeiten mit ein, aber man will auch jemanden, der eine tiefe, breit angelegte Neugier besitzt, innovativ ist und sich von Erfahrungen genauso leiten lässt wie von Daten.“⁸

John Maeda, Designer, Informatiker und Autor, bringt auf den Punkt, was heute und in Zukunft für Kinder, Jugendliche und Erwachsene gleichermaßen gilt: „Von STEM zu STEAM“ lautet sein Mantra. STEM, das angelsächsische Pendant zu MINT, steht für die gegenwärtigen Bildungsschwerpunkte *Science, Technology, Engineering* und *Mathematics*. STEAM fügt diesen die Kunst (Art) hinzu.⁹ Noch genauer beschreibt der Dirigent Kent Nagano, wie der Mensch sein sollte, den man sich Unternehmen heute als Mitarbeiter wünschen: „Umgänglich und kommunikationsstark sollten sie schon sein, zugewandt, nachdenklich, selbstreflexiv, wertorientiert, diszipliniert, emphatisch, zuhörend – und urteilsfähig in fachlicher, menschlicher, ethischer Hinsicht. (...) Man muss nicht Klavier spielen können, um so ein Mensch zu werden, kein Orchestermitglied gewesen sein, kein Maler oder Tänzer. Aber solche Menschen müssen sich irgendwann einmal mit existenziellen Fragen beschäftigt und über sich und ihre Umwelt Gedanken gemacht haben. Nur wo findet genau das statt? Fast ausschließlich in der dauerhaften Konfrontation mit den Künsten, mit Musik, Literatur, Philosophie, Malerei, in denen genau all das verhandelt wird und die dadurch Erkenntnisgewinn überhaupt ermöglichen.“¹⁰

Thomas Sattelberger, heute in der Politik und vormals Personalvorstand der Deutschen Telekom, der sich selbst stark für die MINT-Förderung macht, erklärte uns, dass aus seiner Sicht die Ausbildung gestalterischer und ästhetischer Kompetenzen in unserem Land völlig unterentwickelt ist. „Wir sind ein Land der Ingenieure und Ökonomen, die die Welt berechnen und für die Kreativität eine untergeordnete Rolle spielt.“ Er selbst engagiert sich inzwischen in unterschiedlichen Initiativen, die das verändern wollen. „*Head, Heart and Hand* sollen wieder zusammenkommen. Es geht um das Handwerklich-Kreative, das in der Wirtschaft verloren gegangen ist. Nicht im Sinne von Instruktion, sondern als Förderung selbst entdeckender, neugieriger Menschen, die einer Idee Kontur geben wollen.“¹¹

In der europäischen Bildungspolitik sieht man inzwischen zumindest die Notwendigkeit sogenannte transversale Fähigkeiten, also kritisches Denken, Eigeninitiative, Umgang mit Problemen, Zusammenarbeit usw. stärker zu fördern, um Menschen für unvorhersehbare Karrieren vorzubereiten. In den Vereinigten Staaten sind die traditionellen akademischen Disziplinen selbstverständlich noch von Bedeutung, aber Pädagogen beschäftigen sich mehr und mehr auch mit Strategien zum Perspektivwechsel, mit der Extrapolation und Transformation von Informationen und damit, Ambiguität zu akzep-

tieren und mit ihr umzugehen. Manche Schulen dort gehen sogar noch weiter: Sie legen nicht nur einen Schwerpunkt auf Kreativität, Innovation und Wandel, sondern unterrichten auch in der Bedeutung des Scheiterns.¹² Bill Briggs, Chief Technology Officer beim Beratungsunternehmen Deloitte, geht bei zunehmender Automatisierung davon aus, dass wir Menschen in allem, was Kreativität und menschliche Interaktion erfordert, auch weiterhin Maschinen überlegen sein werden. Für ihn gibt es zwei Dinge, die durch Technologie nicht ersetzt werden können: Zum einen der Erhalt der Menschheit, zum anderen die Arbeit an *Wicked Problems*, komplexen Problemen, die nicht genau definiert werden können, die mehr als nur eine Lösungsoption haben und bei denen dennoch jede Entscheidung und jede Aktion spürbare Auswirkungen nach sich zieht. Die Suche nach Leben auf dem Mars ist ein solches *Wicked Problem*. Die eingangs genannten globalen Herausforderungen sind *Wicked Problems* oder tragen gar mehrere davon in sich. Und auch unsere Organisationen sehen sich ausgelöst durch Wettbewerbsdruck und Fortschritt in einer global vernetzten, digitalen Welt komplexen Problemstellungen gegenüber. Wenn einfache, lineare Problemstellungen zunehmend automatisiert bearbeitet werden, sollten Menschen sich stärker der Lösung gesellschaftlicher Fragestellungen und komplexer Aufgaben widmen können. Dafür aber müssen wir Fähigkeiten stärker ausbilden, die bislang eine weniger große Rolle spielten. Zu ihnen gehören Wahrnehmungsvermögen, Reflexionsfähigkeit, Gestaltungskompetenz, Umgang mit Unplanbarkeit und Ambiguität – alles Fähigkeiten, die im Künstlerischen zu Hause sind.

Eric Schmidt – und dass gerade er das sagt, ist bemerkenswert – meint: „Sie müssen die Künstler das nächste große Ding entdecken und erschaffen lassen. Wenn Sie das zulassen, sind sie darin sehr zuverlässig.“¹³ Aber auch hierzulande findet man Wirtschaftsvertreter, die darin mit ihm übereinstimmen. So zum Beispiel Wilfried Porth, Vorstandsmitglied der Daimler AG, der sich überzeugt davon zeigt, dass künstlerische Denk- und Arbeitsweisen es erlauben, „bei der Arbeit über den Tellerrand und damit über die reine Fachbezogenheit zu blicken.“ Besonders da, wo interdisziplinär gearbeitet wird, „kann die Kunst in ihren vielfältigen Ausprägungen ein verbindendes Element sein, um mehrere Blickwinkel auf offene Fragestellungen zu ermöglichen.“¹⁴

Dass diese Überzeugung bei weitem noch nicht mehrheitsfähig ist, stellte noch 2011 *The Economist* fest: „Viele Geschäftsmänner halten Künstler für einen Haufen anmaßender Verschwender. Chefs hängen vielleicht ein paar modernistische Schmierereien an die Wände der Sitzungszimmer. Sie gehen vielleicht in die Oper. Vielleicht schreiben sie sogar diesen sonderbaren Check, um die bärtigen Freunde ihrer Ehefrauen zu unterstützen. Aber selten sehen sie Kunst ernsthaft als Quelle von Inspiration.“¹⁵ Und an dieser Einschätzung dürfte sich auch bis heute noch nicht allzu viel geändert haben. Die Ursachen für diese Voreingenommenheit liegen in der ökonomischen Ausbildung, in der nach wie vor die harten Fakten regieren.

Und die Alltagserfahrung bestärkt angehende Manager darin. Denn Chefs erinnern ihre Untergebenen auch heute noch regelmäßig daran, dass nichts zählt, was man nicht zählen kann, häufig gepaart mit einem Verweis auf die Überlegenheit etablierter Verfahren.

Dennoch kann man in Anfängen ein Umdenken erkennen. Neben Menschen wie Schmidt oder Porth gibt es weitere, die verstehen, dass Geschäftsleute viel lernen können, wenn sie Künstler ernster nehmen. Nicht nur, dass man von vielen Künstlern auch etwas über hervorragendes Unternehmertum lernen kann, auch das Studium der Künste selbst kann dabei helfen, besser zu werden – ganz besonders, wenn es um etwas geht, das heute jeder will: Innovativer werden, Altes erneuern, die Zukunft gestalten.¹⁶

„Kunst ist die Zukunft des Wissens“ – Chus Martínez, Kunsthistorikerin und Kuratorin, fügt der langen Liste möglicher Definitionen eine weitere hinzu, die uns vor allem eines vor Augen führt: „Weder Theorie noch Philosophie noch Kritik sind in der Lage, zu bestimmen, was Kunst ist.“¹⁷ Was sie kann, auf diese Frage lassen sich schon leichter Antworten finden. Sie ist in der Lage, ganze Generationen zu prägen, Gesellschaften zu verändern, Politik und Wirtschaft zu beeinflussen. *L'art pour l'art*, die Kunst um der Kunst willen – dieses inzwischen zur Redewendung gewordene Prinzip bringt zum Ausdruck, dass Kunst keine bestimmte Absicht und keinen äußeren Zweck verfolgt. Ein Kunstwerk steht für sich selbst, es entzieht sich jeder Bewertung. Der paradox anmutende Umstand, dass eine Bewertung natürlich dennoch stattfindet – durch das Publikum, die Kritiker, den Kunstmarkt – und der untrennbar mit seinem Werk verbundene Künstler sich dieser Bewertung auch nicht ganz entziehen kann, führt häufig dazu, dass Künstler sich selbst, ihr Werk und ihr künstlerisches Schaffen scharf von anderen Bereichen abgrenzen. So werden zum Beispiel Kunst und Wirtschaft heute gewöhnlich als zwei klar voneinander getrennte Bereiche formuliert. Damit ist dann allerdings auch der Blick auf einen weitgehend unentdeckten, zumindest aber kaum genutzten Gestaltungsraum verstellt: *L'art au-delà l'art* nennen wir diesen Raum, die Kunst über die Kunst hinaus.

Robert D. Austin, Wissenschaftler und Professor für Innovation und Informationstechnologie an der kanadischen Ivey Business School, entschloss sich mit Lee Devin, Dramaturg und einst Professor für Schauspiel, zu einer ungewöhnlichen Zusammenarbeit, im Rahmen derer sie versuchen, die Welt des Theaters mit der Welt der Wirtschaft zu verbinden und Innovation im Unternehmen aus dem Blickwinkel künstlerischer Praxis zu betrachten. Die beiden Autoren haben ihre Erkenntnisse in zwei gemeinsamen Büchern festgehalten und widersprechen darin ganz entschieden der landläufigen Meinung, künstlerische Prozesse seien unreif, unbeständig und unzuverlässig und deswegen den verlässlichen, regelbasierten wissenschaftlichen Vorgehensweisen unterlegen. Bestes Beispiel dafür, dass es nicht so ist: Ein Theaterensemble muss immer wieder ein werthaltiges und innovatives Produkt unter dem Druck eines sehr konkreten Termins liefern und ist auch, was die finanzielle Ausgestaltung angeht, weit von Beliebigkeit entfernt.

Tatsächlich sind in sehr vielen Ländern kulturelle Einrichtungen von Förderungen und Finanzierungen abhängig, die in den gleichen Quartalszyklen bearbeitet werden, die häufig auch den Takt in Unternehmen angeben. Es sind aber nicht nur zeitliche und finanzielle Aspekte, die Künstlern Disziplin abverlangen. Bei genauer Betrachtung künstlerischer Prozesse, so die beiden Autoren, stellt sich heraus, dass diese „verständlich, verlässlich und darüber hinaus in der Lage sind, anspruchsvolle Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen zu erzielen, zu denen ‚wissenschaftliche‘ Vorgehensweisen nicht in der Lage sind.“¹⁸ Recht gibt ihnen Ariane Berthoin-Antal. Die Professorin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung hat einen großen Teil ihrer Forschungsarbeit der künstlerischen Intervention in Organisationen gewidmet. Sie erklärte uns, „dass sich Künstler sehr gut organisieren können, sehr effizient arbeiten können, das steht außer Frage. Ich kenne keinen Künstler, der seine Ausstellungseröffnung nicht zum geplanten Zeitpunkt geschafft hat, keinen Schauspieler, der den Termin der Premiere nicht gehalten hat.“¹⁹

Austin lässt, als wir mit ihm sprechen, keinen Zweifel daran, dass künstlerische Praktiken im Unternehmensumfeld wichtig sind und wichtiger werden, vor allem in „entwickelten Ökonomien, da Kommunikations- und Transportnetzwerke so allgegenwärtig und kostengünstig geworden sind, dass sie Unternehmenskonzepte der Kostenführerschaft abwerten. (...) Und es gibt viele Orte, an denen man aufgrund von strukturellen Vorteilen für einen geringeren Preisaufwand produzieren kann als in entwickelten Wirtschaftsräumen. Wenn man sich in einem entwickelten Land befindet, hat man einen strukturellen Preisnachteil. Es spielt nicht wirklich eine Rolle, wie gut man ausgehend vom Preis ist, man kann trotzdem Schwierigkeiten haben, mit der Konkurrenz mitzuhalten. Das zwingt viele Konzerne dazu, sich zu differenzieren. Normalerweise entsteht eine Unternehmensdifferenzierung durch eine Art kreativer Handlung. Diese beinhaltet ein Wackerrütteln, das die Organisation von altmodischen Mustern, Gewohnheiten, Vorgehensweisen und Prozeduren befreit und mit etwas wahrlich Neuem hervorbringt – und das ist etwas, was Künstler anstreben und worin sie gut sind.“²⁰

Michael Spencer, einst Geiger im Londoner Sinfonieorchester und selbst seit vielen Jahren an der Schnittstelle von Kunst, Pädagogik und Wirtschaft tätig, steht seiner eigenen Branche, wenn man so will, kritisch gegenüber. Uns gegenüber erklärte er, dass die Idee, die Kunst in die Wirtschaft zu bringen, daran leidet, zu naiv zu sein: „Oh, lasst uns Musiker holen. Die wissen, wie man zuhört und miteinander arbeitet (spielt).‘ Dazu kann man ‚Ja‘ sagen, aber es gibt auch ein großes ‚Nein‘. Es ist ein übersimplifizierender Ansatz, der die Erfahrung irgendwie trivialisiert und sie in einen mystischen Deckmantel hüllt, der verwirrend ist für Leute, die außerdem unterschiedliche Geschmäcker und Wissensniveaus haben.“²¹

Auch Austin warnt davor, einen zu idealistischen Blick auf das Künstlerische und vor allem auf das Künstlersein zu entwickeln: „Ein Künstler lebt in dieser Welt wie jeder andere. Vor allem die Kunst, aber auch jede andere kreative Beschäftigung, erweitern die Wahrnehmung auf eine Art und Weise oder anders formuliert, sie bereichern die Seele. Sie haben eine spirituelle Dimension. Aber ich denke, dass ich mich in meiner Arbeit davon entfernt habe, diesen Gedanken zu weit zu treiben. (...) Es gibt eine gewisse Argumentationskette, der man folgen kann und die irgendwie voraussetzt, dass Kunst die Welt rettet. Das aber ist schon eine ganze Menge. Ich denke, wir müssen etwas vorsichtiger damit sein, was wir angehen. Ich betone dies, meine aber nicht, dass die Kunst keinen tatsächlichen Effekt hat, glaube aber, dass das Ganze extrem dramatisiert und romantisiert wird. Ich kenne Wissenschaftler, die in diesem Sinne schuldig sind. Sie forschen auf einem Gebiet, das ich ‚Kunst im Management‘ nennen würde. Ich denke, was sie verinnerlicht haben, ist eine romantischere Vorstellung von Kunst als sie die meisten Künstler selbst haben. Künstler gehen an ihre Arbeit von einem Standpunkt aus heran, welcher für sie und ihre Seele bedeutungsvoll und dennoch eine ziemlich praktische Angelegenheit ist. (...) Die meisten Künstler, die ich über die Jahre interviewt habe, versuchen nicht zu romantisieren was sie tun. Das bedeutet nicht, dass ihr Projekt unwichtig oder banal ist, sie mögen es Dinge zu schaffen.“²²

Die Versuche, eine nützliche Verbindung zwischen künstlerischen und wirtschaftlichen Prozessen zu schaffen, werden von etlichen Missverständnissen begleitet. Die bedingungslose Offenheit der Kunst gegenüber ist, wenn sie zur Überhöhung und Idealisierung künstlerischer Produktion führt, genauso zu kritisieren wie die Ignoranz und Unwissenheit, mit der man ihr tatsächliches Potenzial leichtfertig abtut.