



*»We have a lot of problems, we don't work together,
we don't know what these 76 systems are, we have something to do,
and here I am sitting and playing with clay?*

*Jesus, man,
it's five minutes to twelve and I'm exploding in five minutes!«*

(A02:100)



Zeppelin Universität

Department Communication & Cultural Management

Lehrstuhl für Kulturbetriebslehre & Kunstforschung

Jun.-Prof. Dr. Martin Tröndle

Masterthesis

Artists in Business

Untersuchung künstlerischer Interventionen zur Innovationsförderung in Unternehmen

Bearbeitet von	Bertram Rusch
Matrikelnummer	10200175
Studiengang	MA Corporate Management & Economics
Semester	Spring Semester 2012
Erstgutachter	Jun.-Prof. Dr. Martin Tröndle
Zweitgutachter	Prof. Dr. Alfred Kieser
Abgabedatum	13. Juni 2012

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Wirtschaftsästhetik	1
1.2	Forschungsfrage	10
1.3	Theoretischer Rahmen zu Kreativität in Organisationen	12
2	Methodik	16
2.1	Methodenbeschreibung	16
2.2	Interviewpartner und Durchführung der Interviews	17
2.3	Transkription	19
2.4	Analyse	19
3	Darstellung der Ergebnisse	21
3.1	Information über Kunstgreb	21
3.2	Integration und Prozess	24
3.2.1	Überblick und Zielstellungen der Projekte	24
3.2.2	Integration der Interventionen in die Unternehmen	26
3.2.3	Umsetzung der Interventionen	30
3.3	Künstlerische Methoden	34
3.4	Erfolgsfaktoren	41
3.4.1	Motive und Erwartungen	41
3.4.2	Erfolgsfaktoren in den Interventionen	43
3.5	Schwächen	49
4	Diskussion	54
4.1	Passive Künstlerrolle und Kreativitätspotential	54
4.2	Künstlerische Methoden und Irritation	66
5	Schluss	74
5.1	Kunstgreb und Kreativität in Unternehmen	74
5.2	Kritische Reflexion und Ausblick	78
	Danksagungen	81
	Literaturverzeichnis	82
	Anhang 1: Interviewleitfaden	86
	Anhang 2: Kategoriensystem	87
	Anhang 3: Transkripte und extrahierte Daten	88
	Anhang 4: Verdichtetes Analysematerial	248
	Ehrenwörtliche Erklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontinuum europäischer Intermediäre	6
Abbildung 2: Conceptual Framework for Creativity	13
Abbildung 3: Fachspezifisches Wissen und Künstlerrolle	62
Abbildung 4: Kontinuum Struktur/Künstlerische Methoden	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner

18

Abkürzungsverzeichnis

KKI	Kultur- & Kreativindustrien
HR	Human Resources

1 Einleitung

1.1 Wirtschaftsästhetik

Wirtschaft und Kunst

»Die Kreativbranche sollte durch den Bau neuer Brücken zwischen Kunst, Philosophie, Wissenschaft und Wirtschaft gefördert werden.« verfassen die *Botschafter des Europäischen Jahres der Kreativität und Innovation 2009* in ihrem *Manifest*.¹ Im Jahr 2010 wird im Grünbuch »*Erschließung des Potenzials der Kultur- und Kreativindustrien*« (KKI) auch in Hinsicht auf diese Brücken gefordert, kreative Partnerschaften zwischen den KKI und Bildungseinrichtungen, Verwaltungen, aber auch Unternehmen einzurichten.² Kunst und Unternehmen sollen im Sinne von Wirtschaft und Gesellschaft zusammenfinden.

Die allgemeine Sicht auf die Gegenpole Kunst und Unternehmen lässt sich allerdings knapp zusammenfassen: Auf der einen Seite stehen die Künstler³, die das rationale Vorgehen der Unternehmen kritisch betrachten und selbst Unklarheit oder Unschärfe als Inspirationsquellen nutzen: »*In art everything is possible. But everything what is made is not necessary.*« formuliert es der Komponist Arvo Pärt.⁴ Auf der anderen Seite stehen die Unternehmen, deren Anspruch im effizienten Agieren liegt und die das als riskant wahrgenommene Vorgehen der Kunst misstrauisch verfolgen.⁵

Wie können diese beiden Pole zusammenfinden und welchen Nutzen können beide Parteien aus einer Annäherung ziehen? Oder haben sie schon zueinandergefunden?

Birger Priddat stellt in einem Essay zu Kunst und Wirtschaft fest, dass sich die beiden Bereiche, beispielsweise durch Werbung, längst in einer engeren Korrelation befinden.⁶ Ein Beleg für diese Aussage sind auch die Deutschen Werkstätten Hellerau und ihre Gartenstadt in Dresden, in denen schon früh Künstler und Unternehmer zusammen an neuen Möbelgenerationen arbeiteten und erfolgreiche neue Technologien entwickelten.⁷

¹ EU (2009), S. 4.

² EU (2010), S. 22.

³ Im Folgenden wird ausschließlich der Lesbarkeit halber auf die fortlaufende Ergänzung der weiblichen Formen verzichtet. Es werden in jedem Fall beide Geschlechter gemeint.

⁴ Pärt, A. (1997).

⁵ Vgl. Biehl-Missal (2011), S. 97; Taylor/Ladkin (2009), S. 67; Darsø 2009, S. 40; Berthoin Antal 2009, S. 8.

⁶ Priddat (2007), S. 26.

⁷ Vgl. Peschel (1997), S. 8.

»...Der große Entwurf einer Einheit von Arbeit, Wohnen und Kunst...«⁸ ließ einen ganzen Stadtteil entstehen und seine Idee und Wirkungsweise funktionieren noch immer, fast einhundert Jahre später. Auf heutige Gemeinsamkeiten verweist beispielsweise Mutius, indem er die schrittweise Adaption künstlerischen Vokabulars im Unternehmenskontext bemerkt: *Jam Sessions, Dramaturgie, etc.*⁹ Oder Abraham Zaleznik, der bereits 1977 Parallelen zwischen Managern/Unternehmensführern und Künstlern diskutierte.¹⁰

Diese bestehende Korrelation wird seit einigen Jahren als junger Wissenschaftszweig im Fach der *Wirtschaftsästhetik* erforscht – und in der Wirtschaft vorangetrieben.

Wirtschaftsästhetik: ein interdisziplinäres und facettenreiches Feld

»Man muss das Denken wieder mit allen fünf Sinnen betreiben, sonst kommt die Kreativität nicht in die Gänge.«¹¹ Diese Forderung des Grafikdesigners Kurt Weidemann aus dem Jahr 2002 beschreibt sehr treffend den Kernnutzen ästhetischer Elemente für die Wirtschaft. Dabei handelt es sich jedoch nicht nur um den Ausbau bereits bestehender Schnittstellen, etwa in Werbung¹² oder Gestaltung, von der in diesem Fall auch Weidemann sprach.¹³ Wirtschaftsästhetik erforscht darüber hinaus neue Kombinationen, die auf gegenseitige Befruchtung und »produktive Wechselverhältnisse«¹⁴ zielen. Ästhetik wird hier über das eingeschränkte Verständnis des rein *Schönen* hinausgehend¹⁵ als *sinnliche Wahrnehmung* verstanden. Wirtschaftsästhetik schließt somit körperliche Empfindungen (die Sinne) sowie auch Emotionen ein und nutzt diese subjektiven ästhetischen Erlebnisse als eine Form der Erkenntnis im wirtschaftlichen Kontext.¹⁶ Verschiedene Teilgebiete der Erforschung und Nutzbarmachung dieser neuen Erkenntnisquelle sind Organisationsgestaltung und -entwicklung, Strategien zur Produktentwicklung/Innovation und Strategien und Methoden zur Kommunikationsgestaltung oder auch zur Organisationskritik.¹⁷

⁸ Vgl. Peschel (1997), S. 3.

⁹ Mutius (1999), S. 102.

¹⁰ Vgl. Zaleznik (1977), S. 75; Siehe bspw. auch Biehl-Missal (2011), S. 71.

¹¹ Weidemann (2002), S. 62.

¹² Vgl. bspw. Priddat (2007), S. 26.

¹³ Das Zitat wurde jedoch bewusst gewählt, da Kreativität einen Schwerpunkt in wirtschaftsästhetischen Fragestellungen bildet.

¹⁴ Biehl-Missal (2011), S. 9.

¹⁵ Vgl. Böhme (2001), S. 17.

¹⁶ Tröndle (2011), S. 5.; vgl. auch Biehl-Missal (2011), S. 17.

¹⁷ Vgl. Tröndle (2011), S. 3f.; Biehl-Missal (2011), S. 18ff.

Das Grünbuch der Europäischen Union fragt explizit nach wirkungsvollen Mechanismen der Wissensverbreitung aus den KKI in andere gesellschaftliche Bereiche¹⁸ – diese Mechanismen sollen mit der vorliegenden Arbeit weiter untersucht werden. Die Arbeit widmet sich explorativ der weiteren formgebenden Untersuchung konkreter kreativer Partnerschaften im Bereich der Wirtschaftsästhetik, um weitere Erkenntnisse über Kollaborationsformen zu gewinnen, bestehende Literatur zu ergänzen und damit die Grundlage für künftige Forschungsarbeiten zu erweitern.¹⁹ Dafür wird der Fokus auf eine wichtige Ausprägungsform gelegt, die im folgenden beschrieben wird:

Künstlerische Interventionen

Die Anwendungsgebiete ästhetischer, und damit künstlerischer Prozesse in Unternehmen sind vielfältig, wie auch die konkreten Ausprägungsformen. Zahlreiche praktische Beispiele dieses Facettenreichtums finden sich in den explorativen Studien von Lotte Darsø (2009), Claudia Schnugg (2010) oder Brigitte Biehl-Missal (2011), aber auch in Forschungsberichten von Michael Eriksson (2009), Giovanni Schiuma (2009) oder Ariane Berthoin Antal et al. (2011). Konkrete Formen sind zum Beispiel Poesieworkshops, Unternehmenstheater, Ausstellungen oder Auftragskunstwerke.²⁰ Eine zentrale Form aber, wenn nicht die Hauptform wirtschaftsästhetischer Prozesse in Unternehmen, wird mit dem Sammelbegriff *künstlerische Intervention* beschrieben. Es wird auf die Terminologie von Berthoin Antal (2009) zurückgegriffen und in dieser Arbeit insbesondere der Eintritt von Künstlern in Unternehmen verstanden, um bestimmte Ziele zu verfolgen.²¹

Sie unterscheiden sich dabei von bereits seit längerer Zeit bestehenden Kollaborationsformen, wie zum Beispiel der interpretativen Nutzung von Kunstwerken in Personalentwicklungsprojekten²² oder auch von Sponsorings²³. Es ist eher ein nächster Evolutionsschritt: die aktive und gestaltende Teilnahme der Künstler an Arbeitsprozessen in Unternehmen.

¹⁸ Vgl. EU (2010), S. 22.

¹⁹ Vgl. Berthoin Antal (2009), S. 57; Schnugg (2009), S. 397f.; Styhre/Eriksson (2008), S. 54.

²⁰ Siehe Biehl-Missal (2011), S. 93ff., Schnugg (2010), S. 61ff.

²¹ Vgl. Berthoin Antal (2009), S. 4; Es finden sich auch Formulierungen wie »*kunstbasiert*«, abgeleitet vom englischen »*arts based intervention*« (Vgl. Biehl-Missal (2011), S. 93; Schiuma (2009), S. 7), hier werden jedoch vielmehr *Methoden* und künstlerische Verhaltensweisen betrachtet und weniger *Kunst als Ergebnis* eines künstlerischen Prozesses. *Künstlerisch* wird daher als treffender gesehen.

²² Vgl. Terhalle (1999), S. 121ff.

²³ Vgl. Berthoin Antal et al. (2011), S. 10f., 136f.

Der Charakter der Interventionen ist durch die künstlerische Arbeitsweise sehr prozessorientiert, einen Schwerpunkt bilden die ästhetischen (also sinnlichen) Erfahrungsbestandteile²⁴, die durch künstlerische Arbeit in den Unternehmen angewendet werden. Die Interventionen sollen *emotionale und energetische* Prozesse in Organisationen anstoßen, katalysieren, nutzbar machen und lenken²⁵ und den Arbeitsalltag bzw. dessen Routinen unterbrechen.²⁶ Sie können unterhaltend, provokant oder lehrend gestaltet sein²⁷, der Gestaltungsspielraum ist sehr variabel. *Irritation* und *Störung* bestehender Arbeitsprozesse und Routinen durch ästhetische Methoden und kritische oder reflektierende Arbeit der Künstler stellen dabei oft ein weiteres zentrales Element dar.²⁸ Als gemeinsame Eigenschaft kann die ästhetische Sensibilisierung der Teilnehmer in bestimmten Bereichen, wie Kommunikation, Arbeitsweise, Produktentwicklung etc. verstanden werden. Die dafür angewendeten Mittel sind vielfältig und werden im Folgenden als *künstlerische Methoden* bezeichnet, zum Beispiel die Arbeit mit Farben, Gesang, Tanz, usw.

Die Interventionen unterscheiden sich anhand verschiedener Merkmale. So differenziert bspw. Schiuma (2009) verschiedene Formen nach ihrem Umfang in kurz-, mittel- und langfristig: (1) Erstere sind sehr kurze *Störungen* in Unternehmen, die nur wenige Tage dauern und workshopbasiert sowie klar zielorientiert sind. Er beispielsweise spricht nur in diesem Sonderfall von *Intervention*. (2) Zweitere sind Projekte über mehrere Monate, die auch auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiten, aber eine tiefere Integration in das Unternehmen erfordern. (3) Die längste Form bezeichnet er als *Programme*, die einen noch längeren Zeitraum umfassen, mehrere Zielstellungen verfolgen können und sich umfangreicheren Fragestellungen widmen, wie bspw. Unternehmensstrategien.

Zeit, Zielorientierung und Integration gehen bereits als verschiedene Merkmale aus dieser Übersicht hervor. Darüber hinaus werden Interventionen auch unterschieden in Methoden

²⁴ Vgl. Darsø (2009), S. 30; Styhre/Eriksson (2008), S. 47; zum künstlerischen Prozess auch bspw. Rothauer (2005), S. 142; In der folgenden Arbeit wird mit *ästhetisch* jeweils sinnlich verstanden, also körperliches Empfinden einbeziehend.

²⁵ Schiuma (2009), S. 7.

²⁶ Biehl-Missal (2011), S. 93; Es wird auch von einer Unterbrechung oder Erweiterung der *Comfortzone* gesprochen, vgl. Eriksson (2009) oder Schiuma (2009), S. 8.

²⁷ Berthoin Antal (2009), S. 4.

²⁸ Vgl. bspw. Chodzinski (2011), S. 1, 3; Biehl-Missal (2011), S. 13, 55, 72; Arts & Business Report (2004), S. 46.

und Techniken²⁹, den Wirkungsort³⁰ (Individuum, Gruppe) oder ihre Organisationsform. In Bezug auf diese Form sind vereinzelt individuelle Interventionen erkennbar, die von Künstlern oder Unternehmen eigenständig organisiert und umgesetzt werden.³¹ Obwohl noch nicht sehr lange etabliert, wird der größte Teil jedoch von spezialisierten mittelnden Organisationen durchgeführt, die Künstler und Unternehmen zusammenführen und den Prozess betreuen.³² Diese *Intermediäre* sind teilweise private Non Profit Organisationen, einige sind im öffentlichen Sektor angesiedelt. Sie planen und administrieren die Interventionsprozesse und stellen dadurch ein effizientes System dar, indem sie Orientierung und Expertise auf beiden Seiten bieten. Darüber hinaus wirken sie als wichtiger *Übersetzer* zwischen den Parteien, indem sie steuern, beraten und auch schlichten. Somit sind sie eine professionelle Anlaufstelle für künstlerische Interventionen.³³ Im Gegensatz zu freien Interventionen sind wesentliche Vorteile für die Künstler die Unterstützung, die sie vom Intermediär erhalten und auch der Freiraum, der ihnen dadurch im Unternehmen geschaffen wird. Sie können sich auf die Intervention konzentrieren und müssen bspw. keinen administrativen Aufgaben nachkommen. Daneben bieten sie Unternehmen durch ihre Expertise auch Effizienz. Teilweise entwickelten die Intermediäre ein Spektrum verschiedener Interventionsformen (im folgenden auch als *Programme* bezeichnet), die sie am Markt anbieten.³⁴

Eine Übersicht verschiedener europäischer Intermediäre (bzw. auch Programme) nach ihren Betätigungsfeldern wurde von Berthoin Antal et al. (2011) mit folgendem Kontinuum erstellt, wobei der linke Bereich einen unternehmenslastigeren Fokus besitzt und der rechte Bereich eher Bedürfnisse der Künstler betrifft:

²⁹ Vgl. Taylor/Ladkin (2009), S. 61.

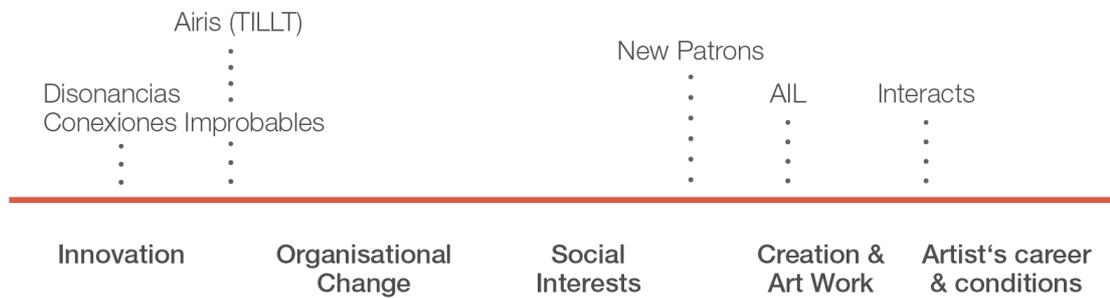
³⁰ Vgl. Schiuma (2009), S. 10; Berthoin Antal (2009), S. 31f.

³¹ Bspw. Mathis Neidhart, der selbstständig Interventionen durchführt, siehe unter: <http://www.imex-pur.de> (Stand: 21.02.2012).

³² Vgl. Berthoin Antal et al. (2011), S. 136.

³³ Vgl. bspw. Chodzinski (2011), S. 2f., 137.

³⁴ Vgl. TILLT aus Schweden, unter: www.tillt.se (Stand: 27.04.2012).



Quelle: In Anlehnung an Berthoin Antal et al. (2011), S. 139.

Abbildung 1: Kontinuum europäischer Intermediäre

Bezogen auf das Grünbuch der Europäischen Union und die Notwendigkeit von Kreativität und Innovation stellt besonders der linke Bereich des Kontinuums ein interessantes Feld für Unternehmen dar. Die dort agierenden Intermediäre betreiben sehr aktive Programme und wurden von Berthoin Antal et al. (2011) ausführlich beschrieben.³⁵ Bei *AIRIS* handelt es sich um ein *Artists-in-Residence*-Programm des schwedischen Intermediärs TILLT, der seit mehr als zehn Jahren aktiv ist. In dem Programm arbeiten Künstler über einen Zeitraum von zehn Monaten im Unternehmen und widmen sich neben Organisationsentwicklungsfragen auch der Etablierung kreativer Denkweisen. Der spanische Intermediär *Disonancias* stellte seine Arbeit zwar ein. Von dessen Strukturen und Ressourcen profitiert aber nun zum Teil *Conexiones Improbables* (ebenfalls Spanien), das überwiegend konkrete Produktentwicklung betreibt. Diese beiden Intermediäre führen eine Vielzahl an Interventionen durch. *New Patrons* (Frankreich) widmet sich der Förderung von Kunst und strebt die Verbindung zwischen Bürgern und Künstlern an. *AIL* (Schweiz) steht für Artists in Labs und ist ein Programm der Zürcher Hochschule der Künste, das Kollaborationen von Künstlern und Wissenschaftlern durchführt. *Interact* (Großbritannien) integrierte Künstler in Forschung und Industrie und zielte auf Wissensdiffusion in den verschiedenen Bereichen, wurde jedoch 2008 eingestellt.

Interessanterweise finden sich noch keine Intermediäre im deutschen Raum. *New Patrons* ist zwar ebenso in Deutschland aktiv, im Innovationsbereich aber gibt es bisher noch keinen Intermediär.³⁶

³⁵ Vgl. Berthoin Antal et al. (2011), S. 21ff., 43ff., 64ff., 83ff., 117ff., 102ff.

³⁶ Vgl. auch Biehl-Missal (2011), S. 94.

Auch im Innovationsbereich tätig, aber nicht bei Berthoin Antal et al. betrachtet, war *Kunstgreb* (Dänemark). Dabei handelte es sich um ein dänisches Weiterbildungsprojekt für Künstler, das im Zeitraum von 2009 bis 2012 die Funktion eines vollwertigen Intermediärs übernahm und über 60 künstlerische Interventionen in verschiedensten Unternehmen durchführte. Kernanliegen war die Förderung und Entwicklung neuer Ideen durch das Einbringen ästhetischer Elemente und Kreativität durch die Künstler:

»Professional Artists are used to focusing on aesthetics and including creative angles into end products, and these may provide entirely new and innovative ways of rethinking business. New ideas can be realized into new products, services, improved processes, better communication and more. Through this kind of interaction with the business sector, innovation can occur and thereby create added value and economic growth.«³⁷

Kunstgreb unterschied sich im künstlerischen Prozess signifikant von den anderen Intermediären und wird aus diesem Grund im weiteren Verlauf der Arbeit den Untersuchungsschwerpunkt darstellen. Zunächst sei jedoch der Nutzen künstlerischer Interventionen für Unternehmen umrissen:

Nutzen künstlerischer Interventionen für Unternehmen

Die Beurteilung des Wertes bzw. konkret die Evaluation künstlerischer Interventionen findet noch überwiegend auf qualitativer Basis statt. Alexander Styhre und Michael Eriksson (2008) sprechen von *»anecdotal evidence«* – durch subjektive Beurteilungen der beteiligten Personen.³⁸ Angesichts subjektiv wirkender ästhetischer Methoden scheint dieser Ansatz plausibel. Konkrete Informations- und Evaluationsbedürfnisse der Stakeholder, wie Künstler, Unternehmen und auch staatliche Institutionen, werden damit jedoch noch nicht umfassend befriedigt.³⁹ Die meisten Beschreibungen des Wertes beziehen sich also auf sichtbare Effekte der Interventionen in den Unternehmen. Trotz fehlender objektiver Evaluationsinstrumente werden künstlerische Interventionen zahlreich durchgeführt, die folgenden zwei Bereiche stellen Kernanwendungsfelder dar.

³⁷ Walter et al. (2011), S. 259.

³⁸ Styhre/Eriksson (2008), S. 54.

³⁹ Vgl. bspw. Berthoin Antal (2009), die als Stakeholder Künstler, Unternehmen und auch staatliche Institutionen versteht und sich in der Arbeit einem Evaluationsframework widmete. Biehl-Missal widmet diesem Gebiet aktuelle Forschung (B. Biehl-Missal, persönliches Gespräch, 07. März 2012); siehe auch Feststellung von Schiuma (2009), S. 10.

Personal- und Organisationsentwicklung

Der Punkt *Organizational Change* des Kontinuums von Berthoin Antal et al. (2011) bezieht sich in vielen Fällen auf die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten der Mitarbeiter⁴⁰, auf das Betriebsklima, auf Kommunikation und Beziehungen von Mitarbeitergruppen untereinander (z.B. Teambuilding), auf die gemeinsame Arbeit an Werten oder Einstellungen, etc. Auch von der Ausweitung der Comfortzone wird gesprochen.⁴¹ Mit AIRIS ist in diesem Bereich seit längerem Zeitraum ein Programm aktiv, in dem der Kontakt zum Künstler über einen längeren Zeitraum besteht – was wertvoll ist, um die Interaktion mit dem Künstler zu intensivieren, Beziehungen aufzubauen und den Mitarbeitern Zeit zu geben, durch die Arbeit des Künstlers zu lernen und dies auch zu reflektieren.⁴²

Effekte der Interventionen in diesem Bereich sind beispielsweise die Entwicklung neuer Sichtweisen und Offenheit, die Entwicklung von Gemeinschaftsgefühl (bspw. auch im *Catalyst*-Programm von Unilever, das auch mit theatralen Instrumenten arbeitet⁴³), ein neues Verständnis der eigenen Arbeit, ein gestärktes Selbstbewusstsein, verbesserte Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, etc.⁴⁴ Effekte werden dabei je nach Interventionsmodell auf der individuellen Ebene, auf Gruppenebene oder auf Organisationsebene und durch Diffusionseffekte teilweise auch auf gesellschaftlicher Ebene gesehen.⁴⁵

Kreativität/Innovation

Ein weiterer Schwerpunkt künstlerischer Interventionen und direkt der Forderung des Grünbuchs entsprechend ist die Nutzbarmachung künstlerischer Fähigkeiten zur Förderung von Kreativität in den Unternehmen: »*Working with the arts can catalyse the creative capabilities of organisations and promote productive innovation processes*«, stellen Berthoin Antal et al. (2011) in ihrem Forschungsbericht fest.⁴⁶ *Innovation* wird hierbei oft entweder als *soziale Innovation*, bspw. durch neue Prozesse oder Denkweisen in den Unternehmen,

⁴⁰ Vgl. Biehl-Missal (2011), S. 96; Schnugg (2010), S. 207ff.

⁴¹ Vgl. Eriksson (2009).

⁴² Vgl. Projektbeschreibungen von Berthoin Antal et al. (2011), bspw. S. 26; oder Styhre/Eriksson (2008), S. 50ff.

⁴³ Vgl. Darsø (2009), S. 109ff.

⁴⁴ vgl. Biehl-Missal (2011), S. 95ff.; Berthoin Antal (2009), S. 29ff.; Eriksson (2009), S. 21f.

⁴⁵ Vgl. Schiuma (2009), S. 9ff.; Darsø (2009), S. 155ff.; Berthoin Antal (2009), S. 31ff.

⁴⁶ Berthoin Antal et al. (2011), S. 11.

aber auch klassisch als Entwicklung von Produkten oder Services verstanden.⁴⁷ Wichtige Merkmale sind dabei die Schaffung/Kreation neuer Konzepte, eine klare Zielorientierung der Interventionen und das Streben nach Realisierung der Vorhaben.⁴⁸ Der Mehrwert für Unternehmen liegt vor allem in Bereichen, in denen Künstler mit ihren kreativen Fähigkeiten und Methoden und ihrem externen Blick neue Impulse und Inspiration in die Unternehmen bringen können.

Im Innovationsbereich sind zwei verschiedene Herangehensweisen erkennbar: einerseits, indem Künstler ihre Fähigkeiten und ihr künstlerisches *Wissen* in den Unternehmen aktiv anwenden und einbringen (Intermediäre *Conexiones Improbables*: Berthoin Antal et al. (2011), S. 66; oder *Interact*: ebd., S. 108ff.) und andererseits, indem sie ihre kreativen Fähigkeiten in Unternehmen verankern sollen, ohne dabei selbst Lösungsvorschläge durch eigenes *Wissen* zu liefern (Intermediär *Kunstgreb*: Walter et al. (2011), S. 258).

Die Interventionen zeigen, dass besonders die Anfangsphase des *Innovations*prozesses berührt wird, mit den Bereichen der Problemdefinition, Ideengenerierung und Bewertung sowie Auswahl von Ideen⁴⁹ – der *Kreativitäts*prozess steht somit im Vordergrund der Interventionen. Ein wichtiges Element künstlerischer Interventionen ist hierfür das *analoge Denken*⁵⁰, was sich durch die andere Sicht- und Arbeitsweise der Künstler im Unternehmen entfalten und dadurch den Lösungsraum für Probleme vergrößern kann. Es ist also insbesondere das Kreativitätspotential, was in künstlerischen Interventionen durch den Kontakt zu Künstlern gewonnen oder vergrößert werden soll. Ob Entwicklungen schließlich zu erfolgreich am Markt bewährten *Innovationen* werden, entscheidet durch den relativ kurzen Interventionszeitraum von oft nur wenigen Monaten in den meisten Fällen die Nachbereitung in den Unternehmen. Im Bereich der Kreativität stellen künstlerische Interventionen

⁴⁷ Vgl. Darsø (2009), S. 154f.; Walter et al. (2011), S. 259; Biehl-Missal (2011), S. 26.

⁴⁸ Womit durch letzteres Konsens mit wissenschaftlichen Innovationsdefinitionen besteht, vgl. bspw. Hauschildt (2004), S. 3-7.

⁴⁹ Vgl. die Fallstudien über Disonancias oder Conexiones Improbables von Berthoin Antal et al. (2011), S. 54ff., 77ff.

⁵⁰ Im Sinne des englischen *analogical thinking* aus dem Bereich der *Cross Industry Innovation*, womit der Wissenstransfer aus anderen Bereichen gemeint ist. Vgl. Gassmann/Zeschky (2008), S. 97; Parallelen zum Ansatz der Cross Industry Innovation sind allgemein erkennbar, auch Interventionen zielen auf *Problemastraktion*, *Lösungsraumerweiterung* und *Adaption* anderer Lösungen/Lösungsvorschläge. Vgl. ebd.

auf Intermediärsbasis ein etabliertes und von Unternehmen nachgefragtes Modell dar und zeugen damit von gewisser wirtschaftlicher Relevanz.⁵¹

Verschiedene wissenschaftliche Arbeiten zu künstlerischen Interventionen widmeten sich einer ersten Feldbestimmung⁵², der Klassifizierung⁵³, den Auswirkungen in Unternehmen⁵⁴, den Wirkungsorten⁵⁵, Evaluationsansätzen⁵⁶ oder untersuchten die Rolle von Intermediären und deren methodisches Vorgehen, Akquise oder Kommunikationsstrategien.⁵⁷ Der unternehmensspezifische Kontext und Prozess von Interventionen in den Unternehmen ist noch nicht ausführlich betrachtet worden⁵⁸ – insbesondere nicht hinsichtlich unterschiedlicher Vorgehensweisen der Künstler. Aufgrund der wichtigen Rolle der Intermediäre und ihre trotzdem noch nicht detailliert erforschten Modelle und Interventionsprozesse liegt der Fokus dieser Arbeit auf diesem Bereich.

1.2 Forschungsfrage

Intermediäre schaffen in den Interventionen Freiräume für die Künstler und wirken positiv auf die Kommunikation zwischen den Parteien. Aber auch negative Auswirkungen auf das Interventionspotential sind möglich. So könnte die moderierende und strukturierende Funktion gewünschte Irritation und Dissonanz mindern, mit negativem Einfluss auf die Effektivität künstlerischer Methoden in den Unternehmen.⁵⁹ Auch die Einschränkung des Handlungsspielraumes der Künstler kann einen Nachteil darstellen: der Künstler Mathis Neidhart schreibt beispielsweise, Künstler könnten deshalb in Systemen freier agieren, weil sie nicht stark eingebunden seien.⁶⁰ Die Spezifika künstlerischer Arbeit, wie etwa Rekursion

⁵¹ Die sich auch in den Arbeiten von Berthoin Antal et al. (2011), Biehl-Missal (2011), Schiuma (2009) abzeichnet.

⁵² Vgl. Darsø (2009), Schnugg (2010).

⁵³ Vgl. Schiuma (2009); Taylor/Ladkin (2009).

⁵⁴ Vgl. Eriksson (2009), Schiuma (2009); Taylor/Ladkin (2009).

⁵⁵ Bzgl. dem Individuum, der Gruppe, ... Vgl. Darsø (2009), Schiuma (2009).

⁵⁶ Vgl. Berthoin Antal (2009) oder in Planung befindliches Forschungsprojekt von Biehl-Missal. (B. Biehl-Missal, persönliches Gespräch, 07. März 2012).

⁵⁷ Vgl. Berthoin Antal et al. (2011).

⁵⁸ Vgl. bspw. Biehl-Missal (2011), S. 174; Styhre/Eriksson (2008) berichteten über verschiedene Projekte von AIRIS, Berthoin Antal et al. (2011) erstellten Fallstudien zu verschiedenen Projekten.

⁵⁹ Vgl. Chodzinski (2011), S. 1, 3.

⁶⁰ Vgl. Neidhart (2003), S. 139ff.; Mathis Neidhart begleitet Managementprozesse in Firmen und geht dabei über die reine Moderation hinaus, indem er eigene Ideen und Lösungsansätze einbringt.

und Iteration im Arbeitsprozess, freiheitliche und experimentelle Arbeitstechniken etc.⁶¹ werden also durch strukturierende Eingriffe der Intermediäre beeinflusst. Programme von TILLT oder Conexiones Improbables achten deshalb auf größtmöglichen methodischen Freiraum ihrer Künstler: AIRIS umfasst ein lediglich viertägiges Training zur Vorbereitung auf die Intervention und stellt bewusst kein *Handbuch mit Übungen* zur Verfügung – Künstler sollen Methoden für jedes Projekt selbst wählen.⁶²

Im Gegensatz dazu jedoch legte der dänische Intermediär *Kunstgreb* den Interventionen ein klares Prozessmodell zugrunde. Es wurde eine Methode verfolgt, in der Künstler nicht vollkommen frei und aktiv agierten, sondern vielmehr die Rolle künstlerischer Berater bzw. *Facilitators* übernahmen, als *Katalysatoren* mit einem moderierenden und dadurch passiven Vorgehen, ihr eigenes Wissen betreffend. Die Katalysatorendefinition findet sich zwar ebenso wie der moderierende Charakter auch in anderen Interventionsformen⁶³, bei *Kunstgreb* aber traten die Künstler im Unternehmen überwiegend als Prozessbegleiter mit einer festen Vorgehensstruktur auf. Sie sollten Veränderungs- und Entwicklungsprozesse einerseits mit ihren künstlerischen Fähigkeiten, insbesondere aber mit Hilfe ihres konkreten prozessualen Rahmens anstoßen bzw. realisieren.⁶⁴ Das Vorgehen nach dem expliziten Prozessschema spiegelt sich dabei in der gesamten Intervention sowie auch in einzelnen Teilprozessen wider.⁶⁵

Angesichts des sonst verbreiteten Fokus auf Freiheit im Vorgehen von Interventionen sowie die aktive Einbringung künstlerischen Wissens soll hier die Forschungsfrage gestellt werden: Wie beeinflusst die nur passive Künstlerrolle das Kreativitätspotential der Interventionen im Unternehmen? Wird es begrenzt oder stellt diese Methode ein vergleichbares Modell zu bestehenden Intermediärskonzepten dar? Weiterhin lautet die zweite Frage, welchen Stellenwert die künstlerischen Methoden in den Interventionen einnehmen, also: Wird der individuelle Gestaltungsspielraum der Künstler durch das strukturell geplante Vorgehen

⁶¹ Vgl. bspw. Brater, M. (2011), S. 14f.

⁶² Vgl. bspw. Berthoin Antal et al. (2011), S. 26, 48ff., 56ff.; Styhre/Eriksson (2008), S. 52.

⁶³ Vgl. Berthoin Antal (2009), S. 39; Schiuma (2009), S. 7.

⁶⁴ Vgl. Walter et al. (2011), S. 261.

⁶⁵ Eine genauere Beschreibung von *Kunstgreb* und seines Modells folgt zu Beginn des Diskussionsteils.

gemindert? Auch Erfolgsfaktoren sowie Schwächen dieser Kollaborationsform aus Sicht der Teilnehmer sollen zur Beantwortung der Fragen betrachtet werden.

Diese Fragen sollen über die Untersuchung der Prozesse mehrerer Interventionen von Kunstgremien beantwortet werden. Dafür werden einerseits Projekte zu Zwecken der Personalentwicklung (z.B. Teambuilding) und andererseits solche zu Zwecken der Produktentwicklung betrachtet. Hauptfokus der Auswertung liegt auf dem Prozess der Interventionen und dem Kreativitätspotential. Um ein genaues Bild der Interventionen zu schaffen, werden folgende Leitfragen aufgestellt:

1. *Wie sind die verschiedenen Projekte in die Unternehmen integriert, wie wurden die Prozesse praktisch umgesetzt und worin unterscheiden sie sich?*
2. *Welche künstlerischen Methoden wurden in den Interventionen angewendet und wie wirkten sie?*
3. *Welche Interventionen wurden als erfolgreich betrachtet und welche Erfolgsfaktoren lassen sich identifizieren?*
4. *Wo sehen Unternehmen als auch Künstler Schwächen im Prozess der Kollaborationen?*

Zu den zwei Kernforschungsfragen werden die folgenden Hypothesen formuliert:

Hypothese 1 zur passiven Wissenseinbringung: Das Potential von Innovationen zur Produktentwicklung wird begrenzt, wenn Künstler – hier im Gegensatz zu anderen künstlerischen Interventionen – kein eigenes Wissen einbringen können.

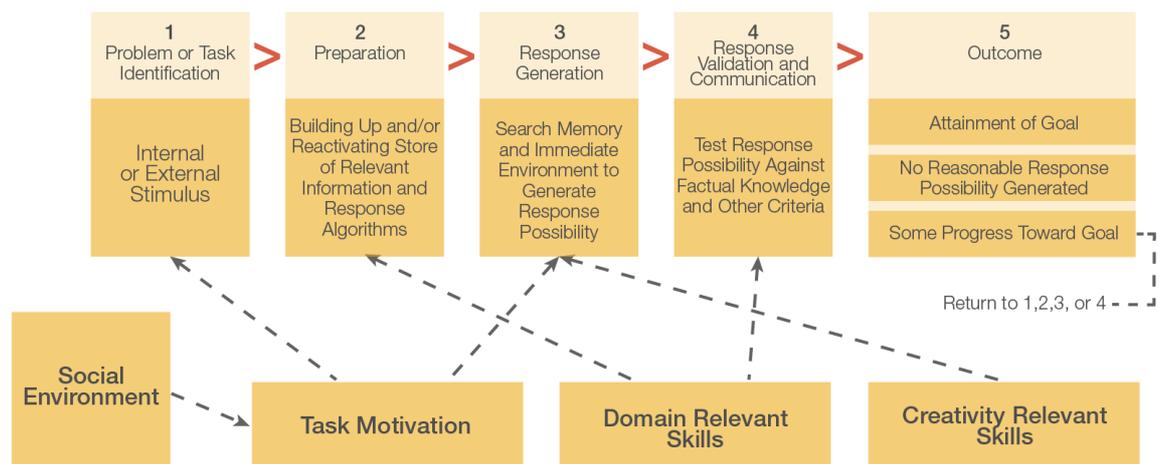
Hypothese 2 zum Stellenwert der Interventionen: Der Standardisierungsgrad wirkt als Hemmer der künstlerischen Kreativität/Individualität, indem er das Augenmerk der Künstler auf den prozessualen Rahmen lenkt.

Zunächst werden die Interventionen entlang der vier Leitfragen untersucht. Die Beurteilung der Wirkungsweise der Interventionsprozesse und des künstlerischen Gestaltungsspielraums erfolgt anschließend auf Basis der damit strukturierten Informationen.

1.3 Theoretischer Rahmen zu Kreativität in Organisationen

Zur Einordnung und Untersuchung der kreativen Wirkungsweise künstlerischer Interventionen wird auf einen theoretischen Rahmen zur Beschreibung von Kreativität in Organisationen zurückgegriffen: das *Componential Framework for Creativity* der Forscherin Teresa

Amabile.⁶⁶ Die Theorie betrachtet dispositive, kognitive und soziale Faktoren von Kreativität sowie ihre Beziehungen untereinander, auf Individual- wie auf Gruppenebene. Damit bietet sie sich als Basis für eine differenziertere Betrachtung der Einflüsse und eine weitere Abgrenzung des Feldes künstlerischer Interventionen an.⁶⁷ Es stellt eines der wenigen Rahmenmodelle zu Kreativität in Organisationen dar⁶⁸ und ermöglicht, den Sachverhalt umfassend einzuordnen. Das Modell zeichnet sich durch drei Hauptbestandteile aus, deren gemeinsame Ausprägung und gemeinsames Zusammenwirken nach Amabile das Maß an Kreativität bestimmen⁶⁹: (1) Fachspezifisches Wissen, (2) Kreativitätsbezogene Fähigkeiten sowie (3) Aufgabenmotivation. Diese Faktoren wiederum werden vom (Arbeits-) Umfeld beeinflusst und wirken in unterschiedlichen Prozessstufen der Ideengenerierung. Folgende Abbildung stellt die Annahmen über ihre Wirkungsweise im Modell dar:



Quelle: In Anlehnung an Amabile (1996a), S. 113.

Abbildung 2: Conceptual Framework for Creativity

Den Schwerpunkt in dieser Betrachtung bildet das Zusammenspiel der drei zentralen Faktoren; die einzelnen Zusammenhänge des Modells sollen daher hier nicht expliziert werden.⁷⁰ Für eine Inhaltsübersicht seien die drei Hauptbestandteile nachfolgend erläutert,

⁶⁶ Vgl. Amabile (1996a), S. 81ff.

⁶⁷ Vgl. Amabile (1996b), S. 8.

⁶⁸ Vgl. bspw. Eder/Sawyer (1993), S. 1f.

⁶⁹ Vgl. Amabile (1997), S. 42ff.; Zu einer Untersuchung des Modells siehe bspw. Eder, Sawyer (2008).

⁷⁰ Vgl. dazu ebd. S. 85ff., 112ff.

auch von einer umfassenden Wiedergabe aller einzelner Items zu den Bereichen wird aus diesem Grunde abgesehen.

*Fachspezifisches Wissen*⁷¹ gilt als Grundlage allen kreativen Arbeitens und eröffnet durch Faktenwissen, Prinzipien, Routinenwissen, Problemwissen, technische Fähigkeiten, implizites und explizites Fachwissen etc. einen Raum aus Möglichkeiten, die zur Problemlösung herangezogen werden können. Wichtig ist hier auch die Fähigkeit, sich durch die erarbeitete Expertise auf wichtige Aspekte von Problemen beschränken zu können. Dem fachspezifischen Wissen kommt demnach auch eine ökonomische Relevanz zu, die sich durch Vergleichs- und Evaluationsmöglichkeit begründet und in der Bewertung von Ideen zeigt.

*Kreativitätsbezogene Fähigkeiten*⁷² werden im Modell als notwendiger Bestandteil gesehen, um das fachspezifische Wissen entsprechend anwenden zu können. Sie wirken auf der allgemeinsten Ebene und lassen sich in verschiedenen Kontexten einsetzen. Die Bestandteile umfassen einerseits geistige Fähigkeiten, u.a. Abstraktionsvermögen zu bestehenden Sichtweisen, eine gewisse Spontanität bzw. die Fähigkeit, Aufgaben mit unsicherem Ausgang zu bewältigen oder Ereignisse anders wahrzunehmen. Auch Wissen über *Heuristiken* zur Ideengenerierung, die ebenfalls bei verschiedenen Kreativitätstechniken Anwendung finden⁷³, fällt in dieses Feld. Als dritter Bestandteil gilt eine begünstigende Arbeitsweise, etwa Ausdauer im Umgang mit Aufgaben oder die Fähigkeit, auch komplizierte Problemstellungen intensiv zu bearbeiten. Zuletzt werden diesem Feld noch Persönlichkeitseigenschaften zugeordnet, zum Beispiel ein hohes Maß an Autonomie, Akzeptanz von Unsicherheit oder Unschärfe (Mehrdeutigkeit), Risikotoleranz, Durchhaltevermögen in schwierigen Situationen und vor allem auch eine gewisse Unabhängigkeit vom sozialen Umfeld. Wichtig ist hier insbesondere, dass die Verstärkung kreativitätsbezogener Fähigkeiten offenbar teilweise durch Training verbessert werden kann – wie es auch durch Kreativitätstechniken, beispielsweise Brainstorming, angestrebt wird.

⁷¹ Vgl. dazu Amabile (1996a), S. 85.

⁷² Vgl. dazu ebd., S. 87ff.

⁷³ Vgl. bspw. ebd., S. 255; Greenberg (2010), S. 353.

Die *Aufgabenmotivation*⁷⁴ ist der spezifischste Bestandteil, der letztlich entscheidet, wie sich das Individuum im konkreten Fall verhält und die oben beschriebenen Fähigkeiten einsetzt. Wichtig ist hier, in intrinsische und extrinsische Motivation zu unterscheiden, wobei intrinsisch in der Aufgabe liegende und extrinsisch vom Umfeld beeinflusste Faktoren umfasst. Es wird davon ausgegangen, dass maßgeblich intrinsische Motivation zu kreativen Prozessen beiträgt. Extrinsische muss sich jedoch nicht generell negativ auswirken, was eine Annahme darstellt, die ursprünglich vertreten wurde. In einer späteren Revision des Modells wurden auch mögliche positive extrinsische Anreize integriert, die fördernde Auswirkungen auf Kreativität zeigten.⁷⁵ Diese hier sog. *synergistischen* extrinsischen Motivatoren können positiv wirken, wenn sie eine kompetenzbestätigende Funktion besitzen oder auch Informationen bieten, wie die Leistung verbessert werden kann. Als *nichtsynergistische* extrinsische Motivatoren werden überwiegend kontrollierende Faktoren betrachtet, die selbstbestimmtes Arbeiten untergraben können.⁷⁶

Die Einflüsse des Arbeitsumfeldes (*Social Environment*) wurden durch Amabiles *KEYS*-Framework unterstützt, das eine psychometrische Untersuchung der Mitarbeiterwahrnehmung von Kreativität im Verhältnis zu spezifischen Faktoren im Umfeld darstellt.⁷⁷ Die relevantesten Einflüsse finden sich dabei in den Faktoren: Ermutigung zu Kreativität auf Organisations- sowie Leitungsebene, Unterstützung auf Teamebene, Herausforderung in der Arbeit und auch in organisationsbedingten Hemmnissen. Als Hemmer von Kreativität werden allgemein genannt: Bewertung, Überwachung, Erfolgsentlohnung⁷⁸, Aufgabenbeschränkungen⁷⁹ (bspw. Entscheidungsfreiheit und Wahl der Bearbeitungsmethode) oder auch Wettbewerb⁸⁰. Weiterhin findet sich die Annahme, dass die stärkste Wirkung des Arbeitsumfeldes im Bereich der Motivation zu finden ist.⁸¹

⁷⁴ Vgl. dazu Amabile (1996a), S. 90ff.

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 115ff.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 119ff.

⁷⁷ Vgl. Amabile et al. (1996), S. 1174; Review des Konzeptes bspw. bei Mathisen/Einarsen (2004).

⁷⁸ Hier sei allerdings auf die synergistic extrinsic motivators verwiesen.

⁷⁹ Vgl. auch bspw. Brodbeck (2006), S. 9 zur kreativitätshemmenden Wirkung sozialer und intellektueller Regeln.

⁸⁰ Vgl. bspw. Amabile (1996a), S. 259; Amabile et al. (1996), S. 1162, 1166.

⁸¹ Vgl. Amabile (1996b), S. 8.

Es ist zu beachten, dass die bspw. in KEYS abgebildeten Zusammenhänge keine kausalen Mechanismen darstellen. Es handelt sich um ein komplexes System von sich teilweise gegenseitig bedingenden Faktoren. Die Ausprägungen in den Hauptkategorien und ihre Zusammenhänge wurden jedoch empirisch verifiziert und bieten deshalb eine ausreichende Diskussionsgrundlage für die vorliegende Arbeit.⁸²

Diese Arbeit erhebt nicht den Anspruch, das Conceptual Framework nachzeichnen zu wollen. Vielmehr sollen die Besonderheiten der untersuchten künstlerischen Interventionen auf Basis der Annahmen dieses theoretischen Rahmens fokussiert diskutiert und beurteilt werden.

Der folgende Teil der Arbeit gliedert sich in drei Hauptbestandteile. In Kapitel zwei wird zunächst die Methodik der Untersuchung erläutert, bevor die Ergebnisse in Kapitel drei anhand der vier Leitfragen umfassend dargestellt werden. Auf dieser Basis erfolgt in Kapitel vier die Diskussion der Ergebnisse sowie Beantwortung der Forschungsfragen, unterstützt durch das Kreativitätsmodell. Den Schlussteil bilden ein abschließendes Fazit mit Ausblick auf weitere Forschung sowie die kritische Reflexion der Arbeit.

2 Methodik

2.1 Methodenbeschreibung

Um die Forschungsfragen zum Interventionsverlauf in den Unternehmen beantworten zu können, wurden offene Experteninterviews als Untersuchungsgrundlage gewählt. Als *Experten* werden in diesem Fall direkt involvierte Personen gesehen: die teilnehmenden Mitarbeiter der Unternehmen sowie die an den Interventionen beteiligten Künstler.⁸³ Ziel ist die weitere explorative Erschließung des Feldes, was ein Untersuchungsinstrument sowie Vorgehen mit größtmöglichem Freiraum erfordert. Dieser Freiraum wird mit leitfadengestützten Interviews ermöglicht, die ein breites Antwortspektrum der Teilnehmer zulassen und dem Interviewer dennoch eine Fokussierung der Antworten ermöglichen.

⁸² Vgl. Amabile et al. (1996), S. 1176.

⁸³ Vgl. Flick (2011), S. 214f.

Dafür besteht der Interviewleitfaden aus bewusst offen und einfach formulierten Fragen⁸⁴, die in drei Bereiche gegliedert wurden: (1) Ziel/Ergebnis, (2) Prozess und (3) Nachlauf der Intervention.⁸⁵ Da sich die Rolle der interviewten Experten im Prozess unterscheidet (Künstler/Unternehmen), wurde der Leitfaden für jede Gruppe angepasst, jedoch unter Maßgabe einer hohen Vergleichbarkeit der Fragen.

Nachdem zu Beginn Informationen über das Unternehmen und die Interviewpartner erfragt wurden, widmet sich Frageblock (1) der konkreten Aufgabe der künstlerischen Intervention. Hier sollte der Zweck des Projektes beschrieben sowie Motivation und Erwartungen der Teilnehmer ermittelt werden, auf Basis derer der Erfolg der Projekte beurteilt werden kann. Kernbestandteil der Untersuchung ist Frageblock (2) mit Fragen zum Prozess in den Unternehmen. Die Interviewpartner sollten beschreiben, wie der Prozess verankert und ausgestaltet war. Die Integration des Künstlers und des Projekts in die Organisation waren von hohem Interesse, ebenso die Freiheit in der Arbeitsweise. Frageblock 3 bezieht sich auf die retrospektive Einschätzung des Prozesses und zielte auf eine Reflexion der Teilnehmer. (Interviewleitfaden siehe Anhang 1) Mit den Künstlern wurde zusätzlich ein zweites, kürzeres Interview geführt⁸⁶, was sich explizit der Rolle künstlerischer Methoden im Prozess widmete. Es standen die Vielfalt der eingesetzten Methoden, die Rolle des Künstlerischen sowie auch das Gewicht möglicher Irritation im Vordergrund (Fragen siehe ebenfalls Anhang 1). Dieses Interview ermöglichte die vertiefende Betrachtung des Bereiches, die sich im Hauptinterview sukzessive als unzureichend ausgeprägt herausstellte.

2.2 Interviewpartner und Durchführung der Interviews

Als Interviewpartner wurde auf dänische Unternehmensvertreter sowie Künstler von abgeschlossenen Kunstgrob-Projekten zugegriffen.⁸⁷ Ein Mitarbeiter von Kunstgrob wählte die Kontakte aus und stellte sie zur Verfügung. Es wurde darauf geachtet, sowohl Projekte zur

⁸⁴ Vgl. Meuser/Nagel (2009), S. 472ff.; Gläser/Laudel (2010), S. 131ff.

⁸⁵ Dieses Vorgehen findet sich bspw. auch bei Eriksson (2009), wird hier aber um den wichtigen Schwerpunkt *Prozess* sowie das *individuelle Vorgehen* erweitert.

⁸⁶ Abgesehen von Künstlerin A07, das Zweitinterview war hier nicht möglich. Das Hauptinterview enthielt jedoch bereits relevante Informationen auf diesem Gebiet.

⁸⁷ Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem individuellen künstlerischen Prozess im Unternehmen und seiner Wahrnehmung durch die Beteiligten – und nicht auf einer Evaluation des *Weiterbildungskonzeptes* von Kunstgrob. Informationen dazu wurden deshalb aus persönlichen Gesprächen mit den Initiatoren sowie einem veröffentlichten Artikel dieser gewonnen.

Produkt- als auch solche zur Personalentwicklung einzuschließen. Alle interviewten Unternehmensvertreter (bis auf einen zusätzlich teilnehmenden Mitarbeiter) waren Initiatoren der Projekte und direkt am Prozess beteiligt. Die Künstler führten die Interventionen überwiegend allein durch – in zwei der Projekte arbeiteten zwei Künstler zusammen, von denen jeweils einer interviewt wurde.

Insgesamt wurden Teilnehmer von sieben Projekten kontaktiert. Drei davon zeigen die Doppelperspektive von Unternehmen und Künstlern, bei den weiteren vier Projekten konnten nur die Künstler für ein Interview gewonnen werden, was sich in der Verfügbarkeit der Unternehmensvertreter begründete. Insgesamt wurden also zehn Interviews geführt, neun davon als Einzelinterview der Projektteilnehmer und eines als Gruppeninterview zweier Unternehmensvertreter. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Interviewpartner und ihre Funktionen bzw. Betätigungsfelder:

Projekt	Interview-partner	Personengruppe	Position während der Intervention bzw. Betätigungsfeld
P01	C01	Unternehmensvertreterin (Staatliche Versicherungsinstitution)	Stellvertretende Human Resources (HR)-Leiterin
P01	A01	Künstlerin	Schauspielerin
P02	C02-1	Unternehmensvertreter (Bank)	Manager im IT-Support-Bereich
P02	C02-2	Unternehmensvertreter (Bank)	Business Consultant im IT-Support-Bereich
P02	A02	Künstler	Maler
P03	C03	Unternehmensvertreterin (Dachverband für Campingplätze)	Syndikusanwältin und Verwaltung
P03	A03	Künstlerin	Musikerin/Sängerin/Komponistin
P04	A04	Künstlerin	Schauspielerin/Sängerin
P05	A05	Künstlerin	Schauspielerin
P06	A06	Künstlerin	Grafikdesignerin/Visual Artist
P07	A07	Künstler	Bühnenbildner/Maler

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner

Die Interviews erfolgten in englischer Sprache telefonisch oder per Skype, bei A01 und A02 als Videotelefonat. Alle Interviewpartner erklärten sich mit der Aufzeichnung der Interviews einverstanden.

Um Rückschlüsse auf die Personen oder Firmen zu verhindern, wurden die Namen der Gesprächspartner, wie in der Tabelle bereits ersichtlich, eindeutig in *C* (Company) oder *A*

(Artist) inklusive einer fortlaufenden Nummer umgewandelt. Im Falle von P02 sind die Unternehmensvertreter mit einer weiteren Nummer unterschieden.

2.3 Transkription

Die Interviews wurden unter Berücksichtigung der folgenden Regeln vollständig transkribiert: Parasprachliche und prosodische Elemente der Texte, wie *ähm* bzw. Akzente oder Intonation, wurden nur in Situationen übernommen, in denen sie die Bedeutung der Aussagen besonders hervorhoben.⁸⁸ Längere Interviewpausen, Satzabbrüche oder Unterbrechungen sind mit zwei Punkten »..« vor oder nach den Abschnitten gekennzeichnet, besonders betonte Worte in Versalien hervorgehoben und umgangssprachliche Formulierungen, wie bspw. *wanna*, in ihrer Standardorthographie, hier *want to*, übernommen worden. Kurze Pausen in der Formulierung von Sätzen oder während stockenden Sprechens sind mit einem zusätzlichen Komma versehen. Bestätigende Phrasen des Interviewers während der Ausführungen der Interviewten, wie etwa (*mmh*) oder (*okay*), wurden nicht vollständig transkribiert. Durch die kommunikativ beschränkte Natur von Telefoninterviews kommen sie häufig vor und würden die Struktur des Transkripts unnötig negativ beeinflussen. Besonderer Wert liegt auf dem Inhalt der Interviews – bis auf die genannten Ausnahmen wurde das Gesprochene exakt transkribiert.⁸⁹ Unverständliche Wörter oder Aussagen wurden mit [*unverständlich*] übernommen und im Text vorkommende Städtenamen mit [*location*], Künstlernamen mit [*artist*], Unternehmensvertreternamen mit [*employee*], [*employee2*] usw., Unternehmensnamen allgemein mit [*company*] etc. anonymisiert. Alle Transkripte befinden sich in Anhang 3.

2.4 Analyse

Zur Auswertung der Daten wurde das Analyseverfahren der thematischen Kodierung verwendet. Für den Abgleich von Informationen verschiedener Interviewgruppen sowie die Herausarbeitung bestimmter Merkmale der verschiedenen Interessensfelder bietet sich die-

⁸⁸ Vgl. Meuser/Nagel (2009), Seite 476.

⁸⁹ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 193; Flick (2011), S. 380; Bei Zitaten von Textpassagen wurden diese von grammatischen Fehlern oder Wortwiederholungen bereinigt. Durch die Fremdsprache kamen diese ebenfalls häufig vor und beeinträchtigen teilweise die Lesbarkeit.

ses Verfahren an. Vor allem die Offenheit für spezifische Inhalte des Untersuchungsfeldes galt als wichtiger Faktor.⁹⁰

Gemäß Gläser/Laudel⁹¹ werden hier relevante Textstellen, die Informationen zu einem bestimmten Thema beinhalten, mit einem Kode versehen. Auf Basis der Codes ist im Anschluss der vom Rohmaterial losgelöste textübergreifende Vergleich der Informationen und ihrer Ausprägungsformen anhand der extrahierten Daten möglich. Das Kodieren erfolgte auf Basis eines Kategoriensystems und ist der erste Verdichtungsschritt des Materials; die Textabschnitte wurden damit gefiltert und thematisch geordnet. Bestimmte Textpassagen wurden mehrfach kodiert, je nachdem, welche Themen darin angesprochen wurden.⁹² Je nach Interviewpartner wurden die Kategorien für Unternehmen oder Künstler genutzt, in wenigen Fällen aber auch die Kategorie des anderen, wenn sich bspw. in einem Künstler-Interview Informationen zu Handlungsweisen im Unternehmen fanden. Inhaltlich orientiert sich das Kategoriensystem am Interviewleitfaden, strukturell an den Forschungsfragen. Die Ausgangs-Subkategorien wurden mit Hilfe der Analyse der ersten Interviews⁹³ erstellt und im Zuge der Kodierung schrittweise erweitert.⁹⁴ (Kategoriensystem siehe Anhang 2.)

Kodiert wurden die Interviews mit dem Programm TAMS.⁹⁵ Die transkribierten Interviews wurden dort importiert und anschließend alle relevanten Textpassagen mit den Kategorie-*Tags* versehen. Durch die englischsprachig unter Nichtmuttersprachlern geführten Interviews wurden die kodierten Textbestandteile in jedem Interview zusammenfassend übersetzt und paraphrasiert. Dies erfolgte mit Hilfe der *Kommentar*-Funktion in TAMS bereits während des Kodierens. Auf Textnähe wurde dabei geachtet, durch die verdichtende Form und Übersetzungsnotwendigkeit war dies jedoch nicht in jedem Fall umsetzbar. Das Hauptaugenmerk lag auf der Essenz der Phrasen, durch das Beibehalten der Originalaussage konnte weiterhin direkt darauf zugegriffen werden. Informationen, die nicht in der Originalpassage enthalten waren (wie Kontextinformationen) wurden in Klammern gesetzt. Im zweiten Verdichtungsschritt wurden die den Subkategorien zugeordneten Aussagen der

⁹⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2011), S. 46.

⁹¹ Vgl. ebd., S. 46.

⁹² Vgl. Meuser/Nagel (2009), S. 476.

⁹³ Sowie mit mit Literatur, bspw. Berthoin Antal (2009), Berthoin Antal et al. (2011), Eriksson (2009), Styhre/Eriksson (2008).

⁹⁴ Vgl. Meuser/Nagel (2009), S. 476; vgl. auch Gläser/Laudel (2010), S. 205f.

⁹⁵ TAMS unter: <http://tamsys.sourceforge.net> (Stand: 10. Juni 2011).

Einzelinterviews thematisch gruppiert, die Zuordnung zu den Kategorien wurde dabei fortlaufend geprüft und ggf. korrigiert. Die Originalpassagen und Quellenangaben der Fundstellen wurden dabei immer mitgeführt, sie setzen sich zusammen aus dem Kürzel des Interviewpartners und der Absatznummer, bspw.: (A05:25).⁹⁶ Die Kennzeichnung mit Absatznummern⁹⁷ wird durch die höhere Flexibilität bei Textformatierungen einer Kennzeichnung durch Zeilennummern vorgezogen.

Anschließend wurden die den Themen zugeordneten Textpassagen inhaltlich geordnet, Redundanzen entfernt und damit die Grundlage für die Analyse der Interviews geschaffen. Einzig die Darstellung des Verlaufs der Projekte (Gliederungspunkt 3.2.3) wurde durch hohe Singularität im Prozess anhand der einzeln kodierten Interviews vorgenommen und ist nicht im verdichteten Material enthalten. Sämtliche extrahierte Daten der Interviews befinden sich in Anhang 3 direkt im Anschluss an jedes Transkript. Das verdichtete Analysematerial befindet sich in Anhang 4.

Die nun folgende Auswertung des Materials orientiert sich an den Fragen und den im Extraktionsvorgang ermittelten Ausprägungsformen (Subkategorien) der Themenbereiche. Zunächst wird dabei das Vorgehen in den Interventionen⁹⁸ beschrieben, um im Anschluss Erfolgsfaktoren und Schwächen identifizieren zu können. Darauf zugreifend werden die zu den Forschungsfragen formulierten Hypothesen im Diskussionsteil aufgegriffen.

3 Darstellung der Ergebnisse

3.1 Information über Kunstgreb

Für ein genaueres Bild über den Untersuchungsgegenstand sind im Folgenden Kunstgreb sowie zu Beginn des folgenden Kapitels die Interventionen zunächst kurz beschrieben.

Die Initiatoren von Kunstgreb (zu Deutsch: *Kunstgriff*) heben hervor, dass die Hauptziele einerseits die Ausbildung der Künstler und breitere Nutzbarmachung ihrer Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt und andererseits die Bereitstellung innovativen Denkens für die Unter-

⁹⁶ Quellenverweise auf die Transkripte werden durch ihre hohe Anzahl der Übersichtlichkeit halber im Text vermerkt, im Gegensatz zu Literaturverweisen, die als Fußnoten erfolgen.

⁹⁷ Vgl. Dresing/Pehl (2011), S. 30.

⁹⁸ Wobei aus sprachlichen Gründen die Begriffe *Intervention* und *Projekt* synonym verwendet werden.

nehmen sind.⁹⁹ Als allem zugrunde liegende Strategie stehe die *Förderung der Innovationsfähigkeit dänischer Unternehmen* im Vordergrund, die in einem gemeinsamen Lernprozess mit Künstlern neue Lösungen für Produkte, Prozesse oder Verbesserungen in der Kommunikation erreichen sollen. Finanziert wurde das Projekt je zur Hälfte durch den Europäischen Sozialfonds und durch private Mittel.¹⁰⁰

Zum Erreichen der Ziele stellte der Intermediär den Künstlern in ihrer Ausbildung *Handwerkszeug* zur Verfügung, um Innovationsprojekte durchzuführen und neue Denkweisen zu integrieren. Kunstgreb setzte wie andere Intermediäre auf erfahrene Künstler. Es wurden mehr als vier Jahre Erfahrung in ihrem Feld vorausgesetzt. Die vorbereitende Ausbildung erstreckte sich über circa acht Wochen, im Anschluss folgten zwei Praxisphasen in Unternehmen, die im Rahmen der insgesamt neunmonatigen Ausbildung durchgeführt wurden. Ein insgesamt vierwöchiges Intensivtraining innerhalb der achtwöchigen Ausbildungsphase umfasste die Praxisbereiche: Fachkenntnisse über Unternehmen und Unternehmensführung (*»Business Knowledge«*), Kommunikation, Prozessumsetzung, Projektmanagement und Kreative Prozesse sowie Ideenentwicklung.¹⁰¹

In ihren Praxisphasen wurden die Künstler zwei Projekten mit einer Dauer von je 12 Wochen zugeordnet, die Unternehmen akquirierte Kunstgreb. Sie hatten keinen Einfluss auf die Zuordnung, konnten ein Unternehmen jedoch als Partner ablehnen (bspw. wegen einer weiten Wegstrecke oder aus ethischen Gründen).¹⁰² Auch die Vertragsgestaltung oblag Kunstgreb. Die Verträge umfassten primär das Projektziel und die Vereinbarung über ein individuelles Kontingent an Arbeitsstunden, was das Unternehmen pro Woche zu investieren hatte, aber auch den zeitlichen Arbeitsumfang der Künstler, der regulär 25 Wochenstunden betrug. Eine Teilnahmegebühr für die Unternehmen wurde nicht erhoben. Die Künstler auf der anderen Seite mussten für die Weiterbildung nichts zahlen.

Während der Projektzeit bekamen die Künstler einen Mentor zur Seite gestellt, der sie im Projektvorgehen beraten sollte. Als weitere wichtige Komponente des Konzepts muss beachtet werden, dass am Ende der Weiterbildung eine mündliche Prüfung abzulegen war, in der die Vorgehensweise in den Projekten erläutert und begründet werden musste.

⁹⁹ Vgl. Walter et al. (2011), S. 259; CSES/ERICARTS (2010), S. 22.

¹⁰⁰ CSES, ERICarts (2010), S. 21.

¹⁰¹ Siehe dazu Walter et al. (2011), S. 260ff.

¹⁰² S. Fink (E-Mail Kommunikation, 07. Juni 2012).

Der Kern des Kunstgreb-Vorgehens war das konkrete methodische Werkzeug, was Künstler erlernen und in den Unternehmen anwenden sollten. Ziel war, die betreffenden Mitarbeiter in den Unternehmen *für neue Impulse zu öffnen*, um gemeinsam an neuen Ideen und Lösungen arbeiten zu können. Dieser methodische Rahmen, genannt »*KU-Modell*«, fußte auf einem von Kunstgreb erstellten Praktikerkonzept, das verschiedene Methoden zu Kreativitätstechniken vereinte und den Künstlern eine einheitliche Vorgehensweise für ihre Interventionen lehren sollte (die Autoren verweisen beispielsweise auf »*Walt Disney's Creative Strategies*« und die »*Theory U*« von Otto Scharmer¹⁰³). Kerngedanke des Konzepts war die Öffnung der Mitarbeiter für neue Lösungsansätze und das Arbeiten mit *Intuition, statt mit Logik*. Die Künstler trainierten in Übungen die Vorgehensweise des Modells, wirkten teilweise an dessen Umgestaltung mit und waren angehalten, ihre künstlerischen Methoden und Fähigkeiten in den jeweiligen Prozessschritten einfließen zu lassen. Im folgenden sind die neun verschiedenen Schritte kurz dargestellt, die von Kunstgreb als sogenannte *Räume* bezeichnet werden.¹⁰⁴

Schritte des *KU-Prozesses*:

- (1) Ziel-Raum: Ziele und Richtung der Aufgabe werden festgelegt
- (2) Werte-Raum: Die zugrundeliegenden Werte (der Mitarbeiter, der Organisation, ..) werden hervorgehoben/entwickelt
- (3) Befreiungs-Raum: Bestehende Denkmuster sollen hier losgelassen werden
- (4) Pausen-Raum: Die Teilnehmer sollen sich Öffnen und damit auf die Ideengenerierung vorbereiten
- (5) Ideen-Raum: So viele Ideen wie möglich sollen zukunftsgerichtet und wertfrei erzeugt werden
- (6) Kritik-Raum: Die Ideen sollen strukturiert und (aus-) sortiert werden
- (7) Validierungs-Raum: Die Ideen werden bewertet und die besten gewählt
- (8) Visualisierungsraum: Die Ideen sollen ästhetisch greifbar gemacht und der Nutzen für Betroffene/Beteiligte dargestellt werden
- (9) Implementierungsraum: Die Ideen werden umgesetzt und bewertet

Eingebettet war dieses Modell in ein workshopbasiertes Vorgehen. Schwerpunkt bei Kunstgreb war der starke Fokus auf das *Ownership of Ideas*-Prinzip¹⁰⁵, was bewirken sollte, dass die Mitarbeiter durch die Wirkung der Künstler selbst kreative Ideen generieren und damit

¹⁰³ Vgl. Walter et al. (2011), S. 261.

¹⁰⁴ Wobei damit nicht zwangsläufig physische Räume in Gebäuden gemeint sind, Skjold Fink spricht vom Konzept der *mentalen Räume*, die den Teilnehmern auf einfache Art die verschiedenen Denkmuster verdeutlichen und sie fokussieren sollen. (S. Fink, persönliches Gespräch, 18. April 2012).

¹⁰⁵ S. Fink, persönliches Gespräch, 18. April 2012; beschrieben bei Walter et al. (2011), S. 261; vgl. auch Interviews, bspw. (A04:125).

die Fortführung erleichtert wird. Daraus resultiert die passive Künstlerrolle, deren Auswirkungen in dieser Arbeit analysiert werden sollen.

Das Modell aber soll hier nicht in seiner Tiefe untersucht oder beurteilt werden: der Fokus liegt auf dem individuellen Verhalten der Künstler in den Projekten. Zusammenfassend lässt sich jedenfalls feststellen, dass das sehr praxisorientierte Modell ein Aggregat verschiedener Kreativitätstechniken darstellt, im Ablauf den allgemeinen Kreativitätsprozess¹⁰⁶ widerspiegelt und besonderen Wert auf die Explizierung dessen verschiedener Schritte legt. Die Künstler sollten dieses modellhafte Vorgehen nutzen, um einerseits ihr erlerntes Unternehmenswissen und andererseits ihre künstlerischen Fähigkeiten zur Problemlösung im Unternehmen strukturiert einzusetzen.¹⁰⁷

3.2 Integration und Prozess

3.2.1 Überblick und Zielstellungen der Projekte

Die Projekte werden im folgenden basierend auf Informationen aus den Interviews beschrieben, teilweise ergänzt mit frei verfügbaren Informationen von Websites der Unternehmen.¹⁰⁸

Projekt 1 (P01) fand von September bis November 2011 in einem staatlichen Versicherungsunternehmen mit über 450 Mitarbeitern statt, das seit über 100 Jahren existiert und in dieser Zeit einem starken Wandel unterlag. Die Arbeitsweise wird als traditionell beschrieben, geprägt von Justizaren und Büroangestellten. Projektleitung hatte C01 inne, die zur Zeit der Intervention stellvertretende Leiterin der Personalabteilung war. Die Zielsetzung für die Intervention war, eine aus mehreren Teilbereichen neu zusammengefasste Abteilung im Front Office mit ca. 80 Mitarbeitern zusammenzuführen und ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen.

¹⁰⁶ Vgl. bspw. Amabile (1996a), S. 113; Brodbeck (2006), S. 10; Greenberg (2003), S. 532; Er ähnelt auch dem Vorgehen anderer Intermediäre, vgl. bspw. Berthoin Antal et al. (2011), S. 48.

¹⁰⁷ Durch die Weiterbildungsmaßnahme könnte angenommen werden, dass die Vergleichbarkeit zu anderen Interventionen durch *unerfahrene* Künstler leidet. Dies ist nicht der Fall, Styhre/Eriksson (2008, S. 52) bspw. stellen heraus, dass auch bei AIRIS die meisten Künstler über keine Erfahrungen mit Interventionen verfügten.

¹⁰⁸ Aus Anonymitätsgründen wird vom Verweis auf die Websites abgesehen, die Quellen können vom Autor bezogen werden. Betroffene Projekte sind P05 und P06.

Projekt 2 (P02) fand im Herbst 2011 in einer großen dänischen Bank statt, die ca. 4000 Mitarbeiter beschäftigt und trotz traditioneller Wurzeln auf ein unkonventionelles Image setzt und nach ihrem Selbstverständnis andere Lösungswege für Probleme sucht, um sich vom Wettbewerb zu unterscheiden. Zielstellung für die Intervention war ebenfalls die Erzeugung eines Gemeinschaftsgefühls, hier in einer seit einem halben Jahr bestehenden vierköpfigen *Task-Force* im IT-Support. Projektleitung hatte C02-1 inne, der Manager in der IT-Support-Abteilung ist und Vorgesetzter von C02-2, einem Teilnehmer des betroffenen Teams. Die vier Mitarbeiter hätten eng zusammenarbeiten müssen, der Austausch fand jedoch lange Zeit kaum statt. Als zusätzliches Ziel wurde die Erarbeitung einer Übersicht über die vielfältigen IT-Systeme angestrebt – der Teambuildingbestandteil stellte jedoch den Schwerpunkt der Intervention dar.

Projekt 3 (P03) wurde im Frühjahr 2010 in einer Dachorganisation für Campingplatzbesitzer durchgeführt. Das Unternehmen beschäftigt 11 Mitarbeiter, betreut über 400 Campingplätze in Dänemark und ist für die Evaluation von Campingplätzen zuständig, deren Qualitätsstandards etc. Finanziert wird die Organisation durch Mitgliedsbeiträge der Campingplatznutzer. Handlungsinstrument sind Empfehlungen, die sie den Campingplatzbesitzern ausspricht. Projektleiterin war C03, die Syndikusanwältin der Organisation ist und in der Administration arbeitet. Zielstellung des Projektes war, neue Zusatzservices (*Themes/Motive*) für die Campingplätze zu entwickeln, die neue Kundensegmente erschließen und das Image von Camping als Urlaubsform anheben sollen. Künstlerin A03 führte die Intervention mit einem weiteren Künstler durch.

Projekt 4 (P04) fand von September bis November 2011 in einer Ingenieursvereinigung statt, die mehrere zehntausend Mitglieder umfasst und in der Meetings eine große Rolle im Unternehmensalltag spielen. Das Unternehmen befindet sich ebenfalls im Wandel, es gab zahlreiche Entlassungen und eine neue Geschäftsführung wurde eingesetzt. Zielstellung der Intervention war, Wege zu einer neuen Meetingkultur und -struktur zu finden: Meetings dauern zu lange, sind eintönig, Mitarbeiter kommen zu spät oder ermüden.

Projekt 5 (P05) fand von November 2010 bis Januar 2011 in einer Kommunalverwaltung statt, deren Administrationsbereich ca. 500 Beschäftigte zählt. Eine Abteilung für Landschaftspflege, Parks usw. wurde aus verschiedenen Bereichen zusammengeführt.

Zielstellung der Intervention war ebenfalls, ein Gemeinschaftsgefühl unter den Mitarbeitern zu erzeugen, die Abteilung sollte eine Identität entwickeln.

Projekt 6 (P06) fand im Frühjahr 2011 in einer städtischen Bibliothek statt, die rund 35 Mitarbeiter beschäftigt. Zielstellung der Intervention war, einen neuen Service zu entwickeln, mit der eine jüngere Nutzerschicht zwischen 15-25 Jahren angezogen werden kann. Künstlerin A06 führte die Intervention gemeinsam mit einer weiteren Künstlerin durch.

Projekt 7 (P07) handelte Ende 2010 in einem medizinischen Kongresszentrum. Zielstellung der Intervention war die Entwicklung von Nutzungsmöglichkeiten einer großen Freifläche auf dem Grundstück, um neuen Mehrwert im Angebot zu schaffen und dadurch neue Kunden gewinnen zu können.

Projekt 01, 02 und 05 waren sich im Kern der Zielstellung ähnlich und zielten auf die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls unter den Mitarbeitern ab. Projekt 04 widmete sich einem neuen Verständnis für Meetings und einem Strukturplan und die Projekte 03, 06 und 07 zielten auf die Entwicklung innovativer marktgerichteter Services oder Produkte (im Folgenden wird vereinfachend die Formulierung *Produktentwicklung* genutzt).

3.2.2 Integration der Interventionen in die Unternehmen

Durch grundlegende Vorgaben von Kunstgreb ähnelt sich die Integration der Künstler in allen Projekten dahingehend, dass projektgruppenbasiert in Workshops gearbeitet wurde. Dieses Vorgehen findet man gleichfalls bei bspw. Conexiones Improbables oder TILLT, in deren Programmen die Künstler auch in Projektgruppen agieren.¹⁰⁹ Auch die Selbstwahrnehmung der Künstler als *Facilitator* der Prozesse ließ sich in allen Interventionen feststellen, die Künstler sahen sich selbst als Organisator, Impulsgeber und Begleiter des Wandels, die Hauptarbeit übernahmen die Projektteilnehmer selbst. (Vgl. etwa A07:140, A02:126) Die unternehmensseitige Integration der Künstler und Projektgruppen unterschied sich dagegen in den Unternehmen und ist im folgenden als Grundlage für die weitere Betrachtung dargestellt.

¹⁰⁹ Vgl. Berthoin Antal et al. (2011), S. 48, 141.

Die Mitgliederstruktur der Projektgruppen lässt sich in den Interventionen in drei Ausprägungsformen unterscheiden. In P02 und P04 arbeiteten die Gruppen über den gesamten Zeitraum unverändert zusammen. (A02:41, A04:163) In P01, P03, P05 und P06 teilten sie sich in eine Hauptprojektgruppe und weitere Teilprojektgruppen auf (A01:25, A06:38, A05:24, A03:84) und in P07 gab es keine einheitliche Projektgruppenstruktur, die Mitarbeiter trafen sich (bis auf zwei Kernpersonen) in unterschiedlicher Zusammensetzung (A07:27). Mitglieder der Projektgruppe waren in jedem Fall die Initiatoren der Projekte aus den Unternehmen, die allesamt Leitungsfunktionen innehatten, woraus sich ein erster Hinweis auf die organisatorische Legitimation ergibt. Die Interventionsziele bestimmten de facto auch die Ausprägungsformen der Gruppen und damit deren Mitglieder: In die konstanten Teams waren entweder alle betroffenen Mitarbeiter integriert (P02, A02:41) oder die Zusammensetzung der Projektgruppe für Veränderungsprozesse ausreichend (P04, A04:163), sodass keine weiteren Personen einbezogen werden mussten. In den restlichen Projekten, bis auf P07, fand ein wesentlicher Teil der Arbeit in weiteren Projektgruppen statt, um die Zielgruppe mit der Intervention auch zu erreichen. Mitglieder waren hier ausgewählte Mitarbeiter der betroffenen Abteilungen, mit denen am intensivsten gearbeitet wurde (Bspw. P06, A06:38; P01, A01:25).

Legitimation erhielten die Projekte neben dem Mitwirken der Initiatoren in den Firmen teilweise auch durch regelmäßige Berichterstattung an Vorgesetzte, so berichteten die Projektteilnehmer in P01 und P03 an ihre Leiter, die im Projektverlauf Mitspracherechte ausübten. (C01:30, A05:42)

Die Akzeptanz der Künstler durch die Belegschaft wurde überwiegend als positiv gesehen, insbesondere zum Ende der Interventionen. Zu Beginn jedoch zeigt sich in einigen Projekten ein fehlendes Verständnis für die unkonventionelle Methode, einen Künstler zur Lösung von Unternehmensproblemen einzubeziehen. Künstler A07 beschreibt die anfängliche Situation: »*No, all this prejudice was that, you know, when an artist is coming to a company and has to work with them, they all were very suspicious in the beginning...*«. (A07:43) Dieses anfängliche Gefühl der Konfrontation zeigt sich in der Mehrzahl der Interventionen (siehe auch A01:137, A05:146, A04:171, C02-2:58). Auch nicht direkt betroffene Mitarbeiter spielen bei Interventionen eine Rolle, so verhielten sich in P02 Kollegen der Abteilung argwöhnisch und machten Witze über das Projekt (C02-1:72). Durch explizite Einbindung

und Information der Personen in einem separaten Workshop wurde die negative Stimmung zu mildern versucht. (C02-1:76) Durch kontinuierliche Arbeit mit den Personen, das explizite Suchen des Kontakts in den Firmen und Gespräche über das Projekt konnte das Verhältnis zum Künstler aber in den meisten Fällen verbessert werden. (A01:53, A05:57, A04:171) In Einzelfällen haben Mitarbeiter die Künstler abgewiesen und wollten nichts damit zu tun haben, etwa mit Verweis auf ihr Arbeitspensum. (A05:146, siehe auch A03:74) Das Verhältnis von Mitarbeitern und Künstlern wurde überwiegend als positiv beschrieben, es reichte von einer professionellen Basis (A07:43, A02:98) oder dem Status eines gewöhnlichen Beraters (A07:107) bis hin zu *freundlich bis empathisch* (A02:98), C03 spricht von einer *lustigen Zeit* während der Arbeit mit den Künstlern (C03:92). Durch den mehrwöchigen gemeinsamen Arbeitsprozess vertieften sich die Verhältnisse in einigen Projekten, es wurde auf einer vertrauensvollen Basis zusammengearbeitet (A02:98, A05:81, A04:42) und teilweise sogar der Kontakt noch über das Projektende hinaus gehalten. (A06:32, A02:126, A05:115) Eine kritische Situation ergibt sich allerdings, wenn die oberste Leitungsebene nicht vom Nutzen der Interventionen überzeugt ist und Widerstand leistet. Insbesondere bei A03 war dies der Fall – die Initiatorin des Projektes und eine Kollegin arbeiteten mit den Künstlern zusammen und führten das Projekt erfolgreich zu Ende. Die breit akzeptierten Vorschläge wurden jedoch schlussendlich nicht umgesetzt, was zwar zum Teil der wirtschaftlichen Situation geschuldet war, aus Augen der Mitarbeiterin aber zu großen Teilen in Vorbehalten des Geschäftsführers begründet war. (C03:40)

Der Wirkungsort¹¹⁰ der Künstler orientierte sich in allen Projekten (im Idealfall) an der Zielsetzung, somit an den Adressaten der Interventionen und bestimmte auch die räumliche Integration. In den Teambuilding-Projekten waren das die Abteilungen, deren Zusammenhalt gestärkt werden sollte. Dabei ist hervorzuheben, dass unter anderem die zu geringe Integration der Künstler in die Belegschaft zu den vorgenannten Akzeptanzproblemen bzw. Vorbehalten der Angestellten führte, weshalb die Präsenz der Künstler und Kommunikation zu den Angestellten in drei Fällen ausgeweitet wurde. (A01:51, A05:57, C02-1:76) Ansonsten beschränkte sich der Wirkungsort durch den Projektgruppencharak-

¹¹⁰ Wirkungsort soll hier personenbezogen verstanden werden, hinsichtlich Individuen, Personengruppen, Abteilungen etc.

ter der Interventionen auf einen kleineren Personenkreis, mit dem die Workshops durchgeführt wurden. (C01:90, A02:39, A04:12, A05:24, A06:38)

Die räumliche Integration der Künstler in die Unternehmen teilt sich in drei Bereiche: Vier von ihnen konnten für ihre Arbeit ein eigenes Büro nutzen, in dem sie bspw. die Workshops planten. (A01:51, A06:69, A07:51, A03:66) Mehrere Künstler, insbesondere die der Teambuildingprojekte, arbeiteten oft auch in den betroffenen Abteilungen, um neben der schon angesprochenen Verringerung von Akzeptanzproblemen auch den Kontakt zu den Angestellten zu erhöhen und sie zu beobachten, ihre Arbeits- und Kommunikationsweisen zu analysieren oder um ihre eigene Position im Unternehmen als externer Berater für eine bessere Arbeitsbasis auf die Ebene der Mitarbeiter zu stellen (A01 spricht von »*Levelizing*«, die Verringerung ihrer hierarchischen Position; A01:51,135). (A02:86, A04:10) In den Projekten der Produktentwicklung spielte die räumliche Anwesenheit lediglich für die gemeinsamen Workshops eine Rolle – in zwei der drei Projekte besuchten die Künstler in ihrer Analysephase Institutionen außerhalb des Unternehmens (A03:66, A06:26), teilweise arbeiteten Künstler auch in ihren Ateliers (A03:66, A07:51).

Der Einflussbereich der Künstler war ebenfalls durch das Interventionsziel (Teambuilding/Produktentwicklung) und die räumliche Einbindung in die Unternehmen bedingt, beispielsweise in Bezug auf die Präsenz der Intervention bei den Mitarbeitern und auch die Reichweite der künstlerischen Arbeit. Als wichtiger Faktor zeigte sich hier informelle Kommunikation, etwa in Mittagspausen. Künstler nutzten sie zur Integration in die Belegschaft und boten den Mitarbeitern Raum für Fragen und Diskussionen. (A02:92, A05:59,87, A04:8,109) In den meisten Fällen beschränkte sich der Einfluss jedoch auf die Projektgruppen, bis auf vereinzelte Projekte, in denen die Künstler mit weiteren Unternehmensbereichen in Berührung kamen, etwa durch ihren Arbeitsplatz. (A06:74, A04:167) Eine Künstlerin bezog durch eine Kommunikationsmaßnahme das gesamte Unternehmen in einen Ideengenerierungsprozess ein und vergrößerte damit erfolgreich ihren Aktionsradius. (A04:121)

Wichtig festzuhalten ist an dieser Stelle, dass Künstler in den Personalentwicklungsprojekten nicht nur als normale Coaches wahrgenommen wurden, die die Mitarbeiter in Gruppenarbeiten zusammenzuführen versuchten. A05 etwa hat nicht nur die Workshops durch-

geführt und das reine Projektziel verfolgt, sondern auch andere kleine Aufgaben übernommen. Sie hat sich dadurch tiefer in das Unternehmen integriert und wurde von anderen Führungskräften für andere kreative Fragen konsultiert: »*Oh, on this we could look in a creative way, call A05!*« (A05:71) Die Künstler wurden als Kreative wahrgenommen, die unkonventionelle Lösungswege einschlugen. (A07:43, C02-1:128, C03:80, A06:80)

Der mit anderen Intermediären vergleichbare Projektgruppencharakter der Interventionen bestimmt maßgeblich die Integration der Künstler in die Unternehmen. Teilweise arbeiteten sie in festen Projektgruppen, teilweise wechselten die Teilnehmer aber auch. Oft waren Projektleiter in den Teams, die damit gleichzeitig das Vorgehen im Unternehmen legitimieren konnten. Deren Vorgesetzte hatten teilweise direkte Mitspracherechte und damit Einfluss auf den Verlauf, in allen Fällen aber auf die Umsetzung der Ergebnisse. Zu Beginn fehlte oft das Verständnis im Unternehmen. Mitarbeiter mit anfänglichem Argwohn zeigten aber im Verlauf oft doch Interesse an den Interventionen. Die Projektgruppenorientierung führte aber auch zu einem begrenzten Einflussbereich innerhalb der Unternehmen. Hinzu kam, dass Künstler, vor allem in den Produktentwicklungsprojekten, teilweise für Recherche außerhalb arbeiteten. Informelle Kommunikation zeigte sich als wichtiges Instrument für den Aufbau und die Pflege zu Kontakten in das Unternehmen und damit die Vergrößerung des Einflussbereichs.

3.2.3 Umsetzung der Interventionen

Im Verlauf der Interventionen spiegelt sich das Prozessmodell von Kunstgreb besonders wider. Die Herangehensweise der Künstler ähnelt sich in allen Unternehmen in der Reihenfolge und inhaltlichen Ausrichtung der Workshops. Durch den Ausbildungscharakter von Kunstgreb orientierten sich alle Künstler an dieser Vorgehensweise. Die Workshops wurden auf Basis der eingangs genannten Struktur (*»KU-Modell«*) durchgeführt und waren in den meisten Fällen der Hauptkontaktpunkt von Mitarbeitern und Künstlern und der wichtigste Ort des Transfers von künstlerischen Einflüssen in die Unternehmen. Der Kontakt zur Projektgruppe und zu den Mitarbeitern war in vielen Projekten von hoher Bedeutung, die Künstler arbeiteten jedoch weitgehend autonom. Die Vorbereitung der Workshops hat viel Anwesenheitszeit in den Unternehmen beansprucht (A02:86, A04:189), vor

allem in den Teambuildingprojekten. (A01:21) Die notwendige Workshopvorbereitung hing jedoch auch vom Engagement und den Ressourcen des Unternehmens ab.

Der Betreuungsumfang durch den Mentor war in allen Interventionen vergleichbar, im Schnitt fanden zwei bis drei Treffen zwischen Mentor und Künstler/Unternehmen statt, in denen anfangs der Projektbeginn besprochen und gegen Ende das Projekt beurteilt wurde. Während der Intervention nahm er eine beratende Funktion für die Künstler ein, die in der Überzahl als weniger intensiv beschrieben wurde. (A01:57, A06:98, A05:89, A07:99) In zwei Projekten begleitete er die Interventionen dagegen relativ eng mit teils wöchentlichem Kontakt zu den Künstlern. (A02:108, A04:77)

Individuelle Unterschiede zeigen sich in der Umsetzung der Projekte. So variierte einerseits der Grad der Zusammenarbeit der Projektteilnehmer stark und offenbart eine Abhängigkeit des Projektes von verfügbaren zeitlichen Ressourcen in der Firma, die sich im Engagement der Mitarbeiter widerspiegeln. Auf Ebene des Künstlers sind außerdem starke Unterschiede im Einbringungsgrad künstlerischer Methoden zu erkennen, es zeichnet sich ein Kompromiss aus strukturiertem Vorgehen sowie dem Anteil künstlerischen Arbeitens ab, der im folgenden Kapitel näher erläutert wird.

Hier soll das Augenmerk auf Unterschieden im Prozess liegen, die insbesondere zwischen den Interventionen zur Personal- und denen zur Produktentwicklung deutlich werden. Dadurch, dass Künstler im Kunstgrob-Prozess keine eigenen Entwicklungen durchführen sollen, sondern sich ihre Arbeit auf Impulse in den Projektgruppen beschränkt, folgte auf die Analysephase des Unternehmensumfeldes in P03 und P06 ein sehr marktorientiertes Vorgehen der Künstler. Gleich den Personalentwicklungsprojekten wurden mit Interviews zuerst das Gebiet erschlossen und Bedürfnisse ermittelt, im Falle von P03 und P06 wurde dazu auch das Unternehmensumfeld eingebunden.

Die Künstler in P03 befragten Campingplatzbesitzer, Anbieter von Internetportalen und verschiedene Zielgruppenvertreter, um Informationen zur Gestaltung neuer Themen/Motive für die Campingplätze zu erhalten und dadurch eine direkte Grundlage für die folgende Ideengenerierung mit den Workshopteilnehmern zu schaffen. (A03:50, C03:32) Ein großer Anteil ihrer Arbeit wurde für die Marktanalyse aufgewendet. (A03:18) Nach der gemeinsamen Ideenentwicklung mit den vorher befragten Campingplatzinhabern in einem ganztägigen Workshop nahmen die Künstler schließlich die Bewertung der ausgewählten

Vorschläge nach wirtschaftlichen Kriterien wie Kosten oder Stärken/Schwächen vor und beurteilten die Realisierbarkeit der Projekte in einem Bericht. (A03:60) Neben dem großen Ideen-Workshop fanden nur zwei weitere Workshops mit zwei Mitarbeiterinnen des Unternehmens statt. Die Hauptarbeit der Künstler in diesem Projekt widmete sich also klar der Recherche mit einem eher betriebswirtschaftlichen Vorgehen, um dem Unternehmen wirtschaftlich aufbereitete Lösungen präsentieren zu können.

In P06 untersuchten die Künstler für das neue Jugendangebot der Bibliothek verschiedene Jugendeinrichtungen oder ähnliche Institutionen in der Stadt, um direkte Ideenreize für das eigene Angebot zu gewinnen und die Bedürfnisse der Zielgruppe zu untersuchen. (A06:26) So wurde beispielsweise ein Workshop in einem Gymnasium durchgeführt oder ein Workshop mit Nutzern und Mitarbeitern der Bibliothek. (A06:38) Die Mitarbeiter der Projektgruppe waren dabei mit eingebunden und das *grenzüberschreitende* Arbeiten außerhalb der Bibliothek war für sie allgemein sehr neu. (A06:26) In einem zweiten Recherche-schritt untersuchten sie Bibliotheken in anderen dänischen Städten nach ihren Jugendprogrammen. Dabei entdeckten sie in einer anderen Stadt einen Service, der der Projektgruppe sehr gefiel – und sich in modifizierter Form nach Bewertung der verschiedenen gesammelten Ideen als bester Vorschlag durchsetzen konnte. Vor Abschluss der Intervention wurde auch hier gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Plan erstellt, wie der Vorschlag nach Beendigung selbst realisiert werden könnte. Die Umsetzung fiel nicht mehr in die Projektdauer. Obwohl in diesen Projekten ebenfalls Workshops im Unternehmen durchgeführt wurden (A06:38, A03:86, C03:56), war die Recherche der Künstler im Unternehmensumfeld ein entscheidender Bestandteil.

Im Gegensatz dazu beschränkten sich die weiteren Projekte durch die andere Zielstellung ausschließlich auf die interne Perspektive, auf die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander. Darin begründet sich der Ansatz der Künstler, möglichst viele betroffene Mitarbeiter zu integrieren. (A01:33, A02:41, A05:32, A04:40) Der Schwerpunkt in diesen Projekten war die Zusammenarbeit in den Projektgruppen, es wurden auch mehr künstlerische Methoden und Aufgaben in den Workshops angewendet. A04 beschreibt die Rolle ihrer Methoden im Prozess als simples Mittel zur Zusammenführung von Personen: »*All the exercises are also meant to have people being able to work together.*« (A04:215) bzw. A05 formulierte:

»And my theme underneath it all was to build relations, all the time, which crossed from one division to another, because it's the relation who will make in the end the identity«. (A05:38)

A01 realisierte in ihrer Intervention drei verschiedene Projekte, die von den Mitarbeitern ausgewählt wurden, und ließ sie diese selbst organisieren, den Kern bildete ein umfangreicher Offsite-Teambuildingtag. (A01:33) Auch hier war der Prozess der Zusammenarbeit ein maßgeblicher Bestandteil des Projekterfolgs, neben den reinen realisierten Projektergebnissen (in dem Fall noch ein Imagevideo der Abteilung und ein Entspannungsraum). (A01:33)

Weiterhin unterschieden sich die Projekte in der Regelmäßigkeit und Intensität der Workshops. Künstlerin A04 führte insgesamt neun Workshops mit ihrer Projektgruppe durch, wöchentlich einen. (A04:165) Künstlerin A01 arbeitete mit vier Projektgruppen parallel (A01:49) in insgesamt über 10 Workshops. Künstler A07 dagegen konnte lediglich vier einstündige Workshops durchführen, da im Unternehmen nicht ausreichend Ressourcen für das Projekt zur Verfügung gestellt wurden. Die Projektintensität beschränkte sich dadurch auf einen Bruchteil der Zeit, verglichen etwa mit Künstler A02, der unter anderem einen zweitägigen Offsiteworkshop realisieren konnte, den er bspw. für die ausgedehnte Werte- und Zieldefinition in der Projektgruppe nutzte. Diese starke Einschränkung stellt in den untersuchten Projekten aber einen Extremfall dar.

Die Unterschiede finden ihre Ursache nahezu in jedem Projekt in den Ressourcen der Unternehmen, C01 bemerkte: *»A01 couldn't just say: ›Okay, I'll do lots of things and I'll take lots and lots of people from you and work with them.‹ And then people leave and cut off the phones and cut off the job because now we are going to be together and do lots of things .«.* (C01:94)

Vereinzelt wurde auch die vereinbarte wöchentliche Stundenzahl betont, die die Unternehmen über alle einbezogenen Mitarbeiter kumuliert für die Projekte aufwenden sollten. In P05 (zwei Projektgruppen, zehn Personen; A05:24,32) wurden 18 Wochenstunden vereinbart (A05:81), in P03 (zwei Projektteilnehmer; A03:66) ca. 16 Arbeitsstunden (A03:68) – je größer bei diesem Modell also die Anzahl der integrierten Personen in die Projektgruppe, desto *beschränkter* der Umfang der Zusammenarbeit. Erschwerend kam hinzu, dass die Mitarbeiter durch das Tagesgeschäft nicht immer in der Lage waren, die nötige und auch vereinbarte Zeit in das Projekt zu investieren. (A03:68, A01:27)

In manchen Fällen erhielten die Künstler aber auch Unterstützung aus den Projektgruppen bei Planung oder Umsetzung der Interventionen, etwa bei der Durchführung von Workshops mit Mitarbeitern aus verschiedenen Städten (A04:40, A03:84), in der Workshopvorbereitung (C01:48), der Umsetzung von einer Kommunikationsaktion in der gesamten Firma, für die Drucksachen erstellt werden mussten (A04:115) oder auch, indem Mitarbeiter die Künstler zu verschiedenen Orten (hier Campingplätzen) gefahren haben, damit sie dort die Interviews führen können.

Trotz des gleichen prozessualen Rahmens sind strukturelle wie individuelle Unterschiede in den Projekten erkennbar. Strukturell wiesen die Produktentwicklungsprojekte ein sehr marktorientiertes und besonders strukturnahes Vorgehen auf, das eher normalen Geschäftsprozessen ähnelte und viel Rechercheaufwand einschloss. Im Bereich der Personalentwicklung lag der Fokus mehr auf Zusammenarbeit – essentiell war der gemeinsame Arbeitsprozess, nicht notwendigerweise ein konkretes Ergebnis. Diese Künstler waren teilweise intensiver in die Unternehmen integriert. Das hing jedoch wesentlich auch von den Ressourcen ab, die die Unternehmen zur Verfügung stellten. Zu den individuellen Unterschieden zählen vor allem die angewendeten künstlerischen Methoden, denen sich der folgende Abschnitt widmet.

3.3 Künstlerische Methoden

Die künstlerische Methodik ist ein Schwerpunkt künstlerischer Interventionen und umfasst den entscheidenden wirtschaftsästhetischen Bestandteil: den Fokus auf Wahrnehmung und insbesondere verschiedene sinnliche Wahrnehmungsformen.

Nicht alle Künstler jedoch machten davon Gebrauch, insbesondere in den Projekten zur Produktentwicklung wurden sie wenig genutzt. Ein Grund dafür findet sich bei A03, die von ihrer Rolle als *Kunstgrob-Schüler* spricht: sie legte großen Wert darauf, sehr korrekt zu arbeiten, wollte nicht als Unterhalterin auftreten und achtete sehr auf ein professionelles Verhalten – was zu Lasten der künstlerischen Anteile fiel. (A03:98) Rückblickend schaut sie bedauernd auf diesen nur geringen Anteil. (A03:100) Künstlerin A05 verhielt sich ähnlich: *»I was very keen on not using my arts in [company] because I was not there to do a show for them at the christmas party, or anything, sing a song, no, I wanted to be not using that«.*

(A05:107) Auch A06 spricht davon, teilweise unzufrieden mit dem Anteil künstlerischer Arbeit in ihrem Projekt gewesen zu sein. (A06:78, A06:80)

Auf der anderen Seite arbeiteten einige Künstler auch sehr intensiv mit ihrem methodischen Repertoire und griffen in den Workshops auf Übungen aus ihrer künstlerischen Praxis zurück. A01 nutzte ihre schauspielerischen Fähigkeiten in jedem Workshop (A01:115), A02 achtete darauf, nach spätestens einer Stunde konzentrierten Arbeitens künstlerische Übungen zu integrieren. Aber auch zu Beginn der Workshops wurden sie oft als Auflockerungsübungen angewendet. (A02:173, A05:136, A04:211) Alle Künstler äußerten sich positiv zur Wirkung der angewendeten Methoden.

Die Methoden wurden zu einem gewissen Grad auch aus der Kunstgrob-Ausbildung übernommen (A04:6), zum Beispiel die Anwendung eines auf dem Fußboden befestigten Koordinatensystems bei der Auswahl der Ideen, in dem die Realisierbarkeit der Projekte durch Betreten der Quadranten körperlich erfahrbar werden sollte. (A01:39, A04:143)

Der überwiegende Teil der Methoden richtet sich aber nach den individuellen Erfahrungen der Künstler und ihren Betätigungsfeldern. Der Bühnenbildner und Maler A07 hält fest: *»But of course, as an artist I use what I'm good at. I'm not good at singing, dancing and clapping together, you know, and everybody has to shout and so on. So I'm using visual things and communication, speaking, yes.«.* (A07:156) Dieser individuelle Einfluss und die Wertschätzung der eigenen Fähigkeiten findet sich in allen Gesprächen. (A01:115, A02:15, A03:141, A04:215, A05:115, A06:80)

Anwendungsfelder künstlerischer Methoden

Die Anwendungsfelder der individuellen Methoden lassen sich nach dem Adressaten in Individuum bzw. Gruppe unterscheiden. Die Bandbreite orientiert sich an sinnlichen Wirkungen und lässt sich in visuell, haptisch/körperlich, akustisch und olfaktorisch/geschmacklich unterteilen.

Der **visuelle** Bereich ist zwar im Kunstgrob-Modell schon im *Visualisierungsschritt* für die Auswahl der finalen Ideen vorgegeben, es kamen aber auch in anderen Teilen des Projektes visuelle Aufgaben zur Anwendung. Auf Individualebene nutzte beispielsweise A02 als Maler eine einfache Skizzieraufgabe, in der er seine Teilnehmer aufforderte, ein *Hühnchen* zu zeichnen. (A02:55) Sie sollten keine Fragen stellen und nicht nachdenken, lediglich ein

Hühnchen skizzieren. In der Auflösung der Aufgabe stellte sich für die Teilnehmer dann heraus, dass die überwältigende Mehrheit der Menschen die Zeichnung spontan gleich aufbaut: im Profil mit dem Schnabel nach links. Diese praktischen Methoden nutzt der Künstler als Schlüssel, um den Teilnehmern auf unkonventionelle Art gleiche Denkweisen zu verdeutlichen: »...because it shows that we as human beings have imaginations of how the world is.«. (A02:64) Er öffnet sie mit solchen überraschenden Gleichnissen und bezieht die Erkenntnis anschließend auf die Problemlösung im Unternehmen. Oder er führte in Gruppenarbeiten ein *Meeting in Farben* durch, in dem die Mitarbeiter ausschließlich mit Farben und Papier kommunizieren durften. (A02:47)

Künstlerin A04 arbeitete in der Ideenentwicklung mit buntem Packpapier, was neben visuellen Reizen auch **haptische** Erfahrungen vermittelte. Im haptischen Bereich bearbeitete Künstler A02 individuelle Fragen zur Persönlichkeit und zu Zielen neben Farben auch mit Knete oder er ließ die Projektteilnehmer eine Skulptur aus Dingen herstellen, die bestimmte Werte repräsentieren sollten. Künstlerin A04 verwendete ebenso Knetmodellierungen für das Ausdrücken von Wünschen und Vorstellungen.

Vor allem die drei Schauspielerinnen aber nutzten in ihren Workshops die einfache Haptik übersteigende Übungen, etwa mit **Bewegungsspielen**, die in den meisten Fällen über Rhythmikspiele mit Klatschen und Springen (Wie etwa bei A03:129) hinausgingen und Elemente der Improvisation beinhalteten. Letzterem wurde in diesen Übungen der größte Stellenwert beigemessen. (A01:115, A05:134, A04:211) Es wurden etwa Wurfspiele mit einem Ball eingesetzt und die Reaktionsschnelligkeit mit Improvisation gekoppelt. (A04:211) In einem weiteren Workshop bewegten sich die Teilnehmer durch einen Raum und mussten auf Impulse der Kollegen reagieren, während sie ein Brainstorming durchführten. In einem nächsten Workshop waren sie dazu aufgefordert, die von ihnen identifizierten Werte in körperlichen Figuren darzustellen. So wurde zum Beispiel der Wert *Vertrauen* im Fall einer Mitarbeiterin in die Arme ihrer Kollegen symbolisiert und damit greifbar. (A04:30).

Akustische Methoden dienten in den untersuchten Projekten überwiegend Entspannungs- oder Konzentrationszwecken. Künstlerin A05 setzte im *Pausenraum* vor der Ideengenerierung neben Tanz oder Kerzen auch Gesang ein, um die Mitarbeiter vor dem Brainstorming zu entspannen. Künstlerin A04 sang ebenfalls mit den Teilnehmern, um das Gruppenge-

fühl zu stärken, oder nutzte klassische Musik zur Stimulation der Workshopteilnehmer beim Bearbeiten von Aufgaben. (A04:26) Künstlerin A03 führte eine Meditationsübung durch, in der sie chinesische Klänge spielte, die ihr Künstler-Kollege früher komponiert hatte. (A03:56) Aber auch zur Öffnung der Mitarbeiter können musikalische Methoden beitragen. Künstlerin A03 berichtete von einem anderen Unternehmen, wo sie den Workshopteilnehmern hintereinander mehrere Ausschnitte verschiedener Musikstücke vorspielte. Assoziationen zur Arbeit und die Reflexion über die Beziehungen zu den Kollegen sollten damit gefördert werden – und Künstler wie Unternehmen waren sehr vom Grad der erzielten Offenheit überrascht. (A03:133)

Geruch und Geschmack wurden in den untersuchten Projekten lediglich bei A04 genutzt. Sie ließ die Mitarbeiter in einem Workshop positive und negative Verhaltensweisen auf große Papierzitrone und -Erdbeeren schreiben und unterstützte die sinnliche Wahrnehmung mit zwei entsprechenden Fruchtgetränken. (A04:97) A04 integrierte in einem anderen Projekt in einem Restaurant Gerüche und Geschmack, um den Mitarbeitern das Erlernen der Speisekarte zu erleichtern. (A04:6)

Einige Künstler haben aber auch selbst künstlerisch gearbeitet und in den Produktentwicklungsprojekten teilweise eigene Visualisierungen der Ideen vorgenommen. Der Bühnenbildner und Maler A07 erstellte die Collagen der Ideen zur Flächennutzung selbst in seinem Atelier und brachte den zusätzlichen Vorschlag ein, eine in seinen Augen störende, alte Mauer vor dem Gebäudekomplex abzureißen, was er ebenfalls zeichnerisch darstellte. (A07:45) Auch die Grafikerin A06 nutzte im Projekt viele visuelle Methoden, da es für sie *natürlich ist, Dinge zu visualisieren*. (A06:80). A05 setzte mit einer weiteren Künstlerin in einem Projekt in einem dänischen Fernsehsender ihre schauspielerischen Fähigkeiten ein und erstellte theatralische Vorschauen verschiedener Programmvorschläge, die sie in den Workshops erarbeitet hatten. Damit rückten sie von einer formellen Inhaltsbeschreibung ab und ermöglichten den Vorgesetzten sinnlich erfahrbare Eindrücke der Ideen. (A05:109) Viele der Methoden richteten sich auf Beziehungen und Kommunikation, ihnen gemein war die Integration anderer Sinne, als sie die Mitarbeiter im Arbeitsalltag gewöhnlich einbeziehen. (Etwa reine Schriftkommunikation oder Präsentationen: A02:47, A04:97) Trotz des einfachen Charakters einiger Übungen wurde ihr Wert in allen Projekten sehr positiv

beurteilt – sie riefen aber auch Skepsis und Ablehnung hervor. A04 beschreibt eine Situation:

»Let's throw a ball around for a minute, just for fun, let's get the energy back, let's get the focus back. Again they will think: ›Oh, that's very childlike, do we dare to do that?‹. But some did and they realized, wow, what an energy they got and what, what focus they had!« (A04:135)

Konfrontation mit künstlerischen Methoden

Die Konfrontationen mit Ungewohntem und mit Aufgaben, deren Zweck sich nicht sofort rational erschließen ließ, spiegelt sich symbolisch in der Reaktion eines Projektteilnehmers von A02 wider, der in einer Knetaufgabe die bekannte Uhr formte: *»...we have something to do, and here I am sitting and playing with clay? Jesus, man! It's five minutes to twelve and I am exploding in five minutes!« (A02:100)* Der meiste Widerstand oder die meiste Skepsis begegnete den Künstlern in diesem Feld, im Berührungspunkt mit Neuem, was nicht dem alltäglichen Erfahrungsschatz entspricht. Mitarbeiter bei Künstlerin A01 hatten teilweise Probleme, ihre gewohnten Rollen zu verlassen und einen anderen Blick anzunehmen. (A01:123) Auch für die Teilnehmer bei Künstler A02 war es vollkommen neu, auf andere Art und Weise zu kommunizieren, sodass sie sich fragten, was dort gerade in ihrer Firma vor sich ging. (A02:47) Bei Künstlerin A05 bemerkte die Projektgruppe, dass der Rest der Abteilung sie argwöhnisch beobachtete und nichts damit anfangen konnte: sie wurden regelrecht *»alienized«*, als etwas fremdartiges gesehen. (A05:57) Künstlerin A04 bemerkte Widerstand auf individueller Ebene, indem Mitarbeiter nicht an gemeinsamen Übungen teilnehmen wollten, da sie sich nicht wohl dabei fühlten. (A04:219) Andererseits wollten Mitarbeiter in solchen Situationen nach kurzer Beobachtung doch an den Übungen teilnehmen. (A04:205) Auch Zweifel am Nutzen äußerte sich, etwa bei A05, wo sich die Mitarbeiter fragten, ob die künstlerische Intervention *wieder nur eine andere alberne Idee* aus dem Management sei. (A05:146) C02-2 fragte sich zu Beginn ebenfalls, wo der Nutzen im Malen und Modellieren liegen sollte. (C02-2:58)

Die Verständnisprobleme wurden meistens individuell besprochen und durch Vorsicht der Künstler gelöst. (A01:124, A05:57, A04:205) Viele Künstler waren in den Projekten darauf bedacht, einer Konfrontation von vornherein möglichst wenig Raum zu bieten. Das äußerte sich beispielsweise in einer absichtlich geringen Intensität künstlerischer Ausdrucksformen im Prozess oder in der vorhergehenden Information der Workshopteilnehmer über

den zu erwartenden Inhalt künstlerischer Methoden. (A02:130; A05:146; A03:147) Auch der Kleidungsstil spielte eine wichtige Rolle, der bei zwei Künstlern mit Bedacht gewählt wurde und auch zu einer Anpassung an das Unternehmen führte. (A05:24, A07:41)

Das Irritationspotential der untersuchten Interventionen beschränkte sich also durch den workshopbedingt begrenzten Einflussbereich des Projektes überwiegend auf die direkten Teilnehmer, teilweise noch auf die sie umgebenden Abteilungsmitarbeiter und wurde in den meisten Fällen ausgelöst durch Unterschiede zur Routine und Unverständnis über den Nutzen bestimmter Aufgaben.

Wirkungen und Nutzen künstlerischer Methoden

Die Hauptwirkungen der Methoden äußerten sich zusammenfassend

- (1) im Gewinn einer anderen Sichtweise der Teilnehmer (A02:64,177; A04:125,143),
- (2) in der Schaffung eines anderen Zugangs der Teilnehmer untereinander (A01:71,143; A02:47,114,124; A04:47,125,213,217) und
- (3) in der Erleichterung der Arbeit durch die Öffnung der Menschen und durch Abwechslung von konventionellen Arbeitsweisen (A02:49,51,165; A05:107; A04:97,135; A03:131,145).

Von Künstler A02 wurde auch die hinterfragende Funktion künstlerischer Methoden angesprochen (A02:112), etwa über grundsätzliche Fragen zu Beweggründen von Entscheidungen. Alle Wirkungen zielten auf eine Öffnung der Projektteilnehmer ab, sollten sensibilisieren und die Wahrnehmung auf sie selbst, ihre Beweggründe oder die Gruppe lenken. *Abwechslung* kann als weiteres Leitmotiv der meisten Methoden gelten, was die Künstler zur Auflockerung der Teilnehmer verwendeten und was wiederum die Öffnung und den Arbeitsprozess unterstützte. (bspw. A02:49, A05:107)

Vor allem aber auch das Fühlen und Spüren im Umgang mit Menschen wurde von den Künstlern als sehr wichtig empfunden. (A01:139, A05:115, A04:18) Beispielsweise imerspüren der Atmosphäre in einem Meetingraum von Schauspielerin A04, die dort die Gruppendynamiken oder die Wirkung der Inneneinrichtung analysierte und auf dieser Basis Verbesserungsvorschläge zur Meetingkultur mit den Teilnehmern entwickelte. (A04:10) Oder Künstlerin A05, die ihr Vorgehen so beschreibt: *»And that would be, you know, looking, listening, also sensing, there's something wrong in this office, the feeling is, there's some-*

thing not working here.« (A05:81) Viele Künstler sind der Meinung, dass ihre künstlerischen Fähigkeiten von großer Bedeutung im Umgang mit den Projektteilnehmern waren, beispielsweise eine tiefe Menschenkenntnis bei schauspielerischen Erfahrungen, und dass sie ihnen eine andere Sichtweise in den Unternehmen ermöglichten als etwa Berater anderer Fachdisziplinen. (A01:139, A05:115, A04:18) Künstlerin A03 erwähnte auch *Respekt* als Anwendungsgrund für künstlerische Methoden, um beispielsweise ihr Ansehen bei den Mitarbeitern durch Vorführung ihrer Fähigkeiten zu steigern (ein Klavierstück beispielsweise) und so ihre eigene Rolle im Innovationsprozess zu formen.¹¹¹ (A03:98)

Der Nutzen lag bei vielen Übungen nicht in den Resultaten, sondern im Prozess und in der Unsicherheit durch die Konfrontation mit Ungewohntem. Künstler A02 beschreibt eine Aufgabe, in der er die wichtigsten Unternehmenswerte mit Ready-made-artigen Kunstwerken in Gruppenform präsentieren ließ:

»And they do that and they are very insecure, and all just to disconnect about what things should be. Not knowing yet is more important than yet knowing already. It is the chicken again, get away from the stuck imagination of how this process should end.« (A02:70)

Wobei sich in dem Prozess ebenfalls die Teamorientierung in der Methodik widerspiegelt. Unsicherheit und Überwindung spielten eine bedeutende Rolle.

Künstlerische Methoden weisen Unterschiede in der Anwendungshäufigkeit zwischen den Interventionstypen auf. Bei den Produktentwicklungen wurden signifikant weniger Methoden angewendet. Trotzdem beurteilten alle Künstler die Wirkungen als sehr positiv und wichtig. Sie umfassten alle verschiedenen sinnlichen Wahrnehmungsebenen, sollten überwiegend zur Öffnung der Teilnehmer beitragen und das Bewusstsein auf bestimmte Bereiche lenken (Kommunikation, Denkweisen, ...). Durch Konfrontation mit Neuem, die Störung von Routinen und auch Unverständnis über ihren Nutzen riefen sie in den Teilnehmern teilweise Irritation und Widerstand hervor.

¹¹¹ Dieses Argument wird nachvollziehbarer, wenn Künstler davon sprechen, dass sie sich teilweise als Kunstgrob-Studenten fühlten, die eine Praxisphase realisierten, was ihr Auftreten, zumindest aber ihre Selbstwahrnehmung offenbar teilweise beeinflusste. (A07:39, A03:104) Der Wunsch, sein Verhalten zu legitimieren, wird deutlich.

3.4 Erfolgsfaktoren

3.4.1 Motive und Erwartungen

Für die Erfolgsbeurteilung der Interventionen interessieren zunächst die Motive und Erwartungen der befragten Unternehmen sowie der Künstler.

Auf Künstlerseite wurde durchweg das Interesse betont, die eigenen Erfahrungen und Fähigkeiten in einem anderen Kontext anzuwenden und an konkreten kreativen Prozessen in Unternehmen teilzunehmen (A01:71; A06:100; A05:14; A04:187; A03:90), auch das Lernen und die Neugier auf einen größeren Anwendungsrahmen für ihre Kreativität wurden genannt (A01:65; A06:4,100; A02:9; A05:101; A03:90). Die Künstler A01 und A02 verfolgten dabei Motive, die auf die Schaffung von Mehrwerten im Wirtschaftsbereich zielen, wie beispielsweise das Treffen von *nachhaltigeren Entscheidungen* (im Kontrast zu ökonomisch fundierten Entscheidungen – etwa durch genauere Wertebestimmung, Integration von Gefühlen, etc.). (A01:71, A02:114) Eine weitere wichtige Rolle spielten finanzielle Aspekte. Kunstgreb wurde zur Zeit einer Wirtschaftskrise initiiert, um unter anderem die Arbeitsmarktfähigkeit von Künstlern zu erhöhen – was bereits wirtschaftliche Motive der Künstler erwarten lässt. So brachen bei Künstler A07 im Jahr 2009 die Kunstverkäufe massiv ein, er war gezwungen, als Aushilfslehrer zu arbeiten und sah sich nach alternativen Einkommensquellen um. Künstlerische Interventionen als zusätzlicher Verdienst zur Kunst wurden von vielen Künstlern genannt, beispielsweise zur Überbrückung von Pausen zwischen Schauspielengagements. (A02:114; A05:10,101; A04:187; A07:77) Aber auch die individuelle Positionierung im Wirtschaftskontext wird als wichtig betrachtet. Künstlerin A05 erwähnte die Existenz unzähliger Unternehmenstheater in Dänemark, in denen Künstler den Mitarbeitern in Theaterstücken metaphorisch ihr Verhalten spiegeln und gemeinsam nach Lösungen suchen. (A05:14) Der monetäre Aspekt spielt demnach eine wichtige Rolle, wenn auch nicht direkt in den untersuchten Interventionen von Kunstgreb, da die Künstler weder vom Intermediär noch von Kunstgreb entlohnt wurden.

Unternehmensseitig lässt sich vor allem die Notwendigkeit von Innovation in Verbindung mit einer aktuellen Problemstellung im Unternehmen feststellen. (A07:15, C01:116, C02:1:89, C03:84) Durch knappe finanzielle Mittel konnten beispielsweise keine normalen Berater in das Unternehmen gerufen werden, sodass Kunstgreb eine attraktive Alternative darstellte. (C01:154) Die Erwartungen an das Projekt wurden durchweg mit dem Ziel be-

schrieben, andere Lösungswege für bestehende Probleme zu entwickeln und das Handlungsfeld durch die Sicht der Künstler zu erweitern, auch, wenn das Resultat im Vorfeld ungewiss war. (C01:120; C02-1:93; C03:24,28)

Vergleichbar mit anderen Interventionskonzepten fand auch in den hier untersuchten Interventionen keine objektive Erfolgsmessung anhand spezifischer Daten statt¹¹², sodass der Erfolg an den subjektiven Bewertungen der Projektteilnehmer bemessen werden muss.

Alle befragten Unternehmensvertreter äußerten sich positiv bis sehr positiv, es herrscht eine hohe Zufriedenheit mit dem Ausgang der Interventionen. Wobei teilweise unterschieden werden muss zwischen Zufriedenheit mit dem Prozess und Zufriedenheit mit dem Resultat: In zwei der drei Produktentwicklungsprojekte wurden die in den Workshops entwickelten Ideen aus finanziellen Gründen nicht umgesetzt, was bei Unternehmensvertretern wie Künstlern zu Unzufriedenheit führte. (A07:131, A03:94, C03:40) Alle umgesetzten Projekte riefen eine große Zufriedenheit unter den Teilnehmern hervor, so etwa die Entwicklung des neuen Services für junge Bibliotheksnutzer in P06 (A06:104), die nach der Intervention in der Bibliothek eigenständig vorangetrieben wurde, oder auch die Realisierung mehrerer konkreter Teamentwicklungsbestandteile in P01 (C01:44).

Der Erfolg der weiteren Projekte wurde auf Basis der subjektiven Künstlerinformationen beurteilt und fällt fast durchweg positiv aus. Da die Unternehmen für die Interventionen jedoch keinen aktiven Teilnahmebetrag zahlen mussten, richten sich die Kosten lediglich nach der Intensität des Engagements: der investierten Arbeitszeit der Mitarbeiter. (C01:146, C02-1:118) Unternehmensvertreter C02-1 schätzt den Aufwand der Intervention zwar als höher ein als den eines konventionellen Teambuildingprojektes – ist sich aber zugleich sicher, dass durch die künstlerische Vorgehensweise *Abkürzungen* im Prozess erzielt wurden, die wiederum zu einer guten Wirtschaftlichkeit führten. (C02-1:118) Durch die im Vorfeld vereinbarten zu investierenden wöchentlichen Wochenstunden war der Aufwand zumindest formal planbar. Die finanzielle Situation beschränkt jedoch die Aussagekraft des objektiven Wertes der Projekte stark, sodass allgemeine Aussagen hier, wie bei anderen Intermediären, kaum getroffen werden können.

¹¹² Vgl. bspw. Berthoin Antal et al. (2011), S. 124.

Im folgenden Absatz wird genauer betrachtet, welche Faktoren zum Erfolg der Interventionen beitragen.

3.4.2 Erfolgsfaktoren in den Interventionen

Die als zum Erfolg beitragend beschriebenen Faktoren lassen sich in drei Schwerpunkten gruppieren: künstlerische Faktoren, unternehmensbezogene Faktoren und strukturelle Faktoren.

Künstlerische Faktoren

Die künstlerischen Faktoren umfassen sowohl ästhetische Methoden im Prozess als auch individuelle, in der Person begründete Eigenschaften. Bezug nehmend auf die angewendeten ästhetischen Komponenten kann in den untersuchten Projekten von Erfolg gesprochen werden. Der praktische Mehrwert der künstlerischen Arbeit im Unternehmen durch einfache Nutzung anderer Methoden und den Einbezug anderer Sinne wurde von der überwiegenden Zahl Projektteilnehmer als erfolgreich beschrieben. A02 stellte vom Einfluss einfacher Übungen beeindruckt fest: *»I can, through colors, clay, whatever I use, I can question their decisions!«* (A02:112) Auch mit Papier visualisierte Ideen oder körperliche Übungen führten zu anderen Verhaltensweisen und boten den Mitarbeitern Raum für neue Erfahrungen. (A01:39, A02:73, C03:90) Durch kleine Änderungen der unternehmerischen Routine, beispielsweise durch Meetings außerhalb der Firma am Strand oder im Wald, schafften es die Künstler, die Mitarbeiter auf andere Weise auf ihre Aufgaben zu fokussieren. (A01:37, A05:55) A04 betonte dabei mehrfach, dass sie ihre Arbeit und Methoden nicht als *»Rocket Science«* sähe, sondern oft als *»Ändern einfacher Dinge, die einen großen Einfluss ausüben«*, wie beispielsweise eine neue Sitzordnung. (A04:97) Sie wendete bewusst auch *kindliche* Übungen an, um den Angestellten eine *einfache Abwechslung* zum Arbeitsalltag zu bieten. (A04:97) Auch die Wirkung der im vorigen Teil erwähnten kurzen Musikstücke von A03 (wenn auch in einem anderen Projekt der Künstlerin) überraschten die Teilnehmer. Die dortige Projektleiterin beschrieb es sehr positiv:

»The workshop the other day was very rewarding and opened our minds, hearts and stomachs in a new and exciting way, which I think is exactly, where Kunstgreb is introducing a new way of thinking in a traditional organization. It was an eye opener to see how we found a more emotional and more creative space, by going through other senses than words. Using music and flavor stimuli in the processes was not only funny, it worked!« (A03:137)

Bereits kleine Abweichungen von der Norm in Prozessen durch die Künstler wurden in den Unternehmen als äußerst erfolgreich und positiv empfunden. Das zeigt sich auch in Übungen, in denen Teilnehmer in kurzen Bewegungsspielen oder Übungen, die sie noch nie durchgeführt haben, *eine Menge Spaß* hatten, *aus sich herauskamen* und *neue Kraft sammeln*. (A03:131, auch: A05:107, A04:135, C03:80) Spaß wurde auch von Künstler A07 genannt, er erkannte Humor als wichtigen Bestandteil seiner Workshops (A07:148), was sich auch in anderen Berichten widerspiegelt, im Sinne von unterhaltsamen Übungen, gemeinsamem Lachen etc. (A05:32, A04:97, C03:56) Als wichtige Einschränkung gilt jedoch eine Bemerkung von Künstler A02, der in Bezug auf den Kunstgrob-Prozess besonders betonte, dass künstlerische Methoden hier nicht nur zur reinen Unterhaltung der Teilnehmer angewendet werden, *nach Art eines Clowns*, sondern dass seine Methoden zielgerichtet und geplant zur Unterstützung des Projektfortschritts eingesetzt werden. (A02:11) Unter den Künstlern zeigt sich eine klare Aversion der reinen Unterhaltungsfunktion (A05:107, A04:135, A03:98), die teilweise auch zu der bereits angesprochenen Vernachlässigung künstlerischer Methoden führte. Künstlerin A05 betonte auch das Feingefühl der Schauspieler für menschliche Beziehungen und den wichtigen Aspekt der Improvisation, der auch im Unternehmen wiedererkannt wurde. (A05:115,117; auch A04:97)

Neben einer natürlichen und authentischen Art (A03:124) zählen auch Offenheit und Kontaktfreude zu erfolgreichen Eigenschaften, die den Künstlern einen einfacheren Zugang zu den Unternehmen ermöglichten. (A06:116, A05:71, A03:139) Zwei weitere wichtige Eigenschaften, die von mehreren Künstlern genannt wurden, sind Selbstbewusstsein und besonders Entschlossenheit im Vorgehen (A05:117, A07:148, A03:139), die sich im Fall von A03 ebenso als hemmend für den Einsatz künstlerischer Methoden herausstellten. Es zeichnet sich ab, dass Prozesse, die Irritation hervorrufen, ein bestimmtes Maß an Selbstsicherheit vom Künstler im Umgang mit seiner Arbeit erfordern.

Die Irritation betreffend wurde von der Unternehmensvertreterin C01 ein interessanter Faktor angesprochen: der Grad der Anpasstheit der Künstlerin:

»And yet we were kind of lucky because A01 is an actress and some of the people, if you saw this, she is in an TV series. I haven't seen this by myself, but if you saw that, she is well known, and she is not too abnormal. She is not a completely strange, I don't know, painter, for example.« (C01:72)

Angesichts des in der Einleitung angesprochenen, erwarteten Nutzens von Irritation wird durch diese Ergebnisse eine zentrale Frage aufgeworfen, die in Forschungsarbeiten noch

nicht adressiert wurde und in den Diskussionsteil integriert werden soll: Wieviel Irritation verträgt eine künstlerische Intervention? Ab welchem Irritationsgrad wird ein solches Projekt eventuell schwierig durchführbar? Die untersuchten Interventionen jedenfalls zeigen einen moderaten bis hohen Anpassungsgrad der Künstler, beispielsweise im zuvor schon angesprochenen Kleidungsstil, der sich teilweise in einer Wahrnehmung der Künstler als *Consultants*, wenn auch künstlerische, zeigte. (A07:107, C02-1:89, A03:68)

Ein ebenfalls sehr wichtiger Faktor ist der externe Blick der Künstler. Sie ermöglichten dadurch andere Perspektiven, so zum Beispiel in der Bibliothek, deren Mitarbeiter bereits die stadtgrenzenüberschreitende Recherche als neuartig empfanden. (A06:26) Oder der den Mitarbeitern half, ihre Probleme zu erkennen (A04:125), im Sinne des *Spiegels*, der ihnen durch die Künstler vorgehalten wird und damit bspw. bisher Unbewusstes aufdecken kann. C02-1 beschrieb dies als teilweise herausfordernd. (C02-1:59) Grundsätzlich entspricht genau dieser Faktor aber der Zielstellung von Interventionen. Somit kann in den Fällen, in denen künstlerische Methoden angewendet wurden, ein Kernzweck der Interventionen als erfüllt gesehen werden: der Gewinn einer anderen Perspektive.

Abschließend ist noch ein von drei Künstlern als sehr wichtig beschriebener Bestandteil zu nennen: die Integration der Teilnehmer in den Prozess. Trotz Irritation durch unkonventionelle Methoden betonen die Künstler, dass ein hohes Maß an Vorsicht und Einfühlungsvermögen notwendig war, um Projektteilnehmer durch die ungewohnten Methoden nicht zu *verlieren*. A06 nutzte viele Wiederholungen einzelner Prozessschritte, um die Mitarbeiter einzubinden und ihnen die neue Denkweise zugänglich zu machen. (A06:108) Künstlerin A04 ging ebenfalls sehr sorgfältig vor (A04:205), durchdachte und plante alle Schritte sehr genau: »So, I always use time on really explaining why we are doing what we are doing. All the reasons for it. Many people usually go and say: ›Okay, I'll try it!‹«. (A04:223) A05 spricht ein notwendiges Maß an Sicherheit an, das die Mitarbeiter empfinden müssen, um sich etwa für eine Ideengenerierung zu öffnen. (A05:142) Hier zeichnet sich ein weiterer Aspekt der Irritationsfrage ab, die neben der Anpasstheit des Künstlers auch den allgemeinen Grad der *Störung* im gemeinsamen Arbeitsprozess umfasst.

Unternehmensbezogene Faktoren

In Bezug auf das unternehmerische Umfeld wurde an vielen Stellen die Arbeit in der Projektgruppe als positiv hervorgehoben. Eine vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit ermöglichte Künstlerin A04 ein freies Vorgehen. (A04:42) Künstler A02 sieht den Erfolg im Vertrauen der Mitarbeiter, sich auf vollkommen unbekannte Arbeitsweisen einzulassen und dem Künstler die Führung anzuvertrauen (A02:114). C03 sieht die freundschaftliche Zusammenarbeit in den Projektgruppen als positiv, die Freude, die der Prozess bereitete, aber auch die Wichtigkeit eines guten persönlichen Verhältnisses. (C03:56,92,134) Ebenfalls in den Projektgruppen angesiedelt war die Legitimationsfunktion der Vorgesetzten, die in einigen Projekten einen impliziten Charakter durch das reine Mitwirken der Leiter zeigte und in anderen Projekten explizit eingefordert werden musste, da sich Mitarbeiter beispielsweise durch ein hohes Arbeitsaufkommen nicht genug im Projekt engagierten. (A01:133) Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit leitenden Mitarbeitern in den Projektgruppen kann demnach als sehr wertvoll gesehen werden. Auch das Einverständnis des Topmanagements als wichtige Voraussetzung für den Verlauf des Projektes wurde betont. (C01:134)

Die Wichtigkeit persönlicher Beziehungen zeichnet sich auch im künstlerseitig betonten Kontakt zu den Mitarbeitern ab; durch die aktive Teilnahme im Unternehmen und Integration in die Belegschaft konnten neben Verständnis für die Intervention auch wichtige Impulse für das Projekt gewonnen werden. (A06:114,116) Künstlerin A04 konnte durch ein Schauspielengagement nicht die gesamte Projektdauer im Unternehmen verbringen und stellte fest, dass die *Dynamik* des Projektes durch ihre geringere Anwesenheit schwand. (A04:171) Das Zusammenwirken von Qualität und Quantität der künstlerischen Präsenz zeichnet sich demnach als wichtiger Erfolgsfaktor ab. Auch die Reduktion von Hierarchie wird als wichtiger Aspekt in zwei Interventionen genannt, einerseits bei Künstler A02, der die Wichtigkeit einer hierarchisch flachen Struktur innerhalb der Projektgruppe als sehr wichtiges Element beschrieb: die vier Teilnehmer der Abteilung haben den Prozess gemeinsam mit ihren Vorgesetzten auf einer gemeinsamen Ebene durchlaufen, die Übungen gemeinsam durchgeführt und an der Problemstellung gearbeitet. Künstlerische Methoden spielten dabei eine wesentliche Rolle. (A02:49,51) Künstlerin A01 dagegen meint die Reduktion ihrer eigenen Hierarchiestufe: Sie arbeitete zu Beginn gemeinsam mit einer Lei-

tungsgruppe und in einem eigenen Büro. Für das bereits genannte *Levelizing* begab sie sich aber aktiv in die Abteilung und reduzierte damit ihren eigenen Abstand – ein weiterer Grund für ihre gute Integration in das Unternehmen. (A01:53)

Strukturelle Faktoren

Die strukturellen Faktoren beinhalten Spezifika des Kunstgreb-Prozesses, wie etwa das allgemein sehr strukturierte Vorgehen der Künstler, das den Mitarbeitern im Interventionsprozess Orientierung bot. Künstlerin A01 bereitete die Workshops intensiv vor, arbeitete mit realen Räumen, die sie für die verschiedenen Prozessschritte aufwändig dekorierte und schuf so Ungewohntes im normalerweise gewohnten Umfeld. (A01:99) C01 beschreibt, dass sich die Projektteilnehmer dadurch vollkommen auf den Inhalt und ihre kreativen Gedanken konzentrieren konnten. (C01:32) Zusätzlich zur Führung durch die Künstlerin ermöglichte die klare Abgrenzung und intensive Vorbereitung der Prozessschritte die Konzentration auf den wesentlichen Teil und zielte durch die erhöhte Eigenleistung der Mitarbeiter auf den schrittweisen Knowhow-Transfer in das Unternehmen. (A05:42; C01:32,66) Künstlerin A06 ist sich sicher, dass allein das strukturelle Kunstgreb-Vorgehen als Abweichung vom Status Quo (in der sonst nicht sehr offenen Bibliothek) als kreativ wahrgenommen wurde – trotz nur schwacher Ausprägung künstlerischer Elemente. (A06:80) In vielen Projekten ist die Zufriedenheit mit den Workshops erkennbar, die den Hauptberührungspunkt mit den Künstlern darstellen. (A01:37, A06:114, A07:119, A03:50)

Auch der Wert der Kunstgrebmethodik als Praktikermodell wurde hervorgehoben: das *Machen*, der Prozesscharakter der Interventionen. C01 beschreibt »... *this is very handsome, very easy sort of to, to go out to do something you didn't do before.*«. (C01:118) Auch bei Künstler A02 zeigt sich die Erfahrung, dass bereits der Einsatz einfacher und praktischer Mittel im Unternehmen ein erfolgreiches Vorgehen darstellt. (A02:15) Ein Transfer neuartiger Problemlösungen zeigt sich etwa im Projekt P02, dessen Mitarbeiter von neuen Wegen zur Problemlösung berichten: das strukturierte Kunstgreb-Vorgehen führte zu neuen Herangehensweisen, was wiederum in kürzeren Meetingzeiten resultierte. (C02-2:53,58)

Das Hauptmerkmal der Kunstgreb-Methode, die passive Rolle des Künstlers, wird von den Künstlern ebenso als Erfolg gesehen. Die Arbeit als *Facilitator* beschreibt Künstler A02: »*I am not teaching the manager. It's not me who knows something, I just don't, no it's not me. I'm*

not coming with a solution to them at all, it is their solution to their problem!« (A02:126) Darin spiegelt sich der Kerngedanke des Ideeneigentums wider: die Entwicklung des Eigenantriebs der Projektteilnehmer zur Durchführung der Projekte, sodass die Projektziele auch über das Fortbestehen der Intervention hinaus verfolgt werden. Dies führte in den Interventionen zu einer hohen Selbstbeteiligung der Mitarbeiter, einem hohen Engagement in der Problemlösung und auch dem Übernehmen eigener Verantwortung der Mitarbeiter, was in den Projekten als sehr positiv empfunden wurde. (A01:33, A02:126, A04:125, A07:119, C01:146) Trotz der klaren Struktur betonen die Künstlerinnen A06 und A04 aber auch ein notwendiges Maß an Flexibilität, um auf neue Einflüsse reagieren zu können und den erst geplanten Prozess dennoch spontan und authentisch umsetzen zu können. (A06:114, A04:207) Auch die Unterstützung des Mentors wurde von zwei Künstlern als sehr hilfreich wahrgenommen (A02:108, A04:191), wobei es sich um die Interventionen mit dem häufigsten Kontakt zum Mentor handelte. Zwischen dem Mentor und A02 besteht auch über die Projektdauer hinaus eine professionelle Beziehung (er arbeitet nun als freier Berater für Künstler A02), sodass sich auch die persönliche Beziehung zwischen Mentor und Künstler als sehr wichtig zeigt, um das Potential der Mentoringfunktion ausschöpfen zu können.

Erfolgsfaktoren lassen sich also in drei Bereichen zusammenfassen. Künstlerseitig führten die individuellen Methoden zu einer positiven Abweichung von der Norm und wirkten begünstigend auf die Projektteilnehmer, auch die kreative Rolle des Künstlers bei gleichzeitiger Führungsrolle in den Projekten wirkte positiv. Diese *positiven Abweichungen* setzten jedoch einen notwendigen Grad Anpasstheit voraus, um nicht negativ wahrgenommen zu werden. Unternehmensseitig wirkten ausreichende Ressourcen sowie Vertrauensverhältnisse begünstigend. Auch das strukturierte Vorgehen wurde von den Befragten als sehr hilfreich und positiv bewertet.

3.5 Schwächen

Analog zu den Erfolgsfaktoren lassen sich die Schwächen ebenfalls in die drei Bereiche künstlerisch, unternehmensbezogen und strukturell unterscheiden.

Künstlerische Faktoren

Aus Sicht der Künstler ist hier besonders der Anteil ästhetischer Methoden zu nennen, der von vielen Künstlern im Prozess als nur gering beschrieben wurde, was zum einen an Unternehmensressourcen festgemacht wird. Die Künstler A01 und A07 waren in ihrer Aktion teilweise stark durch das Unternehmen beschränkt und mussten entweder gänzlich (A07:53) oder phasenweise (A01:45) auf künstlerische Methoden verzichten, was als nicht zufriedenstellend empfunden wurde. Zum anderen kamen einige Künstler durch die Projektstruktur und das definierte Vorgehen nicht zur ausreichenden Anwendung derartiger Methoden und Übungen. Künstlerin A05 spricht von der Schwierigkeit für Künstler und Intermediär, die richtige Anwendungsform der künstlerischen Fähigkeiten in den Prozessen zu finden. Im Projekt P06 wurde zwar der Kunstgrob-Prozess befolgt, aber die Künstlerin hatte das Gefühl, dass ihre Arbeit, wenn auch visuell unterstützt (Grafikdesignerin), *nicht wirklich künstlerisch* war. (A06:78; ähnliche Sicht bei A02:130, A03:108) Auch Unsicherheit durch fehlende Erfahrungen mit solchen Projekten spielten eine Rolle (A03:56,100). Auf Unternehmensseite spricht C02-2 den Zweck künstlerischer Methoden an und dass er in den ersten Workshops den Sinn ihrer Anwendung nicht verstand. Er beschreibt, dass die Teilnehmer viel Spaß in den Workshops hatten, den eigentlichen Nutzen, warum sie gemeinsam den Prozess durchlaufen und die Methoden anwenden, verstanden sie aber erst sehr spät. (C02-2:50) Hier knüpft die Kritik von C02-1 an, die in die Diskussion mit aufgenommen wird: »[to] not [to] see it as just some silly tasks you need to see the whole picture. You have to see ›Why are we doing this?! ... you have to explain why we are doing this to bring in the meaning!« (C02-1:104) Es wird die Gefahr angesprochen, dass sich das Projekt in unterhaltsamen Übungen verliert und ein tieferes Vordringen in der gemeinsamen Arbeit (Reflexion über Werte, persönliche Wünsche, etc.) erschwert wird. Andererseits bemerkte Künstler A02, dass im Gegensatz zu Erfahrungen, die er in einem Beratungsunternehmen gesammelt hat, die Anwendung der Methoden bei Kunstgrob einen Schwerpunkt darstellte und über reine Unterhaltung hinausging. Er war auch der Meinung, dass er mit den Teil-

nehmern noch mehr mit praktischen Methoden hätte arbeiten müssen, anstelle bspw. eines hohen Grades an Reflexion über Ziele und Werte. (A02:128) Unter anderem aus letzterem entfachten sich Diskussionen, die er nicht mehr zu moderieren in der Lage war (C02-1:60), was vom Unternehmen im Nachhinein negativ beurteilt wird, da bspw. die Workshopziele durch Verzögerungen nicht immer erreicht werden konnten. (C02-1:60,62,63) Auch die von Künstlerin A04 angesprochene verringerte Projektdynamik durch ihre reduzierte Anwesenheit während der letzten Wochen vor Projektende wegen des Schauspielengagements zählt zu den potentiellen Schwächen in Interventionen, die auf gemeinsame Arbeit setzen.

Unternehmensbezogene Faktoren

Die verfügbaren Ressourcen für die Interventionen waren in den meisten Projekten stärker unternehmensseitig beschränkt, was in reduziertem Engagement der Mitarbeiter resultierte (A01:45), in ausgefallenen (A02:47) bzw. nur sporadisch stattfindenden Workshops (A07:53, A03:104) oder einem beschränkten Wirkungskreis der Künstler in den Unternehmen (C01:132). Neben Unzufriedenheit auf Künstlerseite führen diese Beschränkungen zu einem geringeren Kontakt von Belegschaft und Künstler und können somit die Effektivität und Integration des Projektes in die Firma negativ beeinflussen. Im Projekt A07 fand die Intervention eher nebensächlich mit nur geringem Mitarbeiterbezug statt, sodass der Künstler die Wirkungen als eher beschränkt sieht (A07:111), Künstlerin A03 beschreibt ebenfalls diese Situation (A03:104). Auch qualitative Kriterien in der Auswahl der Projektteilnehmer werden angesprochen: A03 ist der Meinung, dass in ihren Workshops neben den erfolgreichsten Campingplatzinhabern auch die weniger erfolgreichen hätten teilnehmen sollen – um so den offensichtlich weniger kreativen und aktiven entsprechende Impulse vermitteln zu können. (A03:96) Darüber hinaus kann auch die Akzeptanz der Belegschaft von der Integration des Projektes in das Unternehmen abhängen, wie sich bei A01 zu Beginn der Intervention zeigt, als sie nur entfernt von der eigentlich betroffenen Abteilung in das Unternehmen eingeführt wurde (Arbeitsplatz gemeinsam mit Projektteilnehmern in der HR Abteilung) und die Nähe zu den Mitarbeitern aktiv suchen musste. (A01:133)

Externe Faktoren wurden von Künstlern wie Unternehmensvertretern ebenfalls genannt, insbesondere eine finanzielle Krisensituation (A07:45, C03:34) oder bei P03 die Tatsache, dass das Projekt zu Saisonbeginn der Campingplätze durchgeführt wurde, was wiederum

das Engagement der Mitarbeiter für die Workshops durch ein hohes Arbeitsaufkommen beschränkte. Auch deren Offenheit für Neues wurde von zwei Künstlern als kritischer Punkt gesehen. A04 berichtete von einem früheren Projekt in einem Restaurant, dessen Mitarbeiter nur sehr schwer Zugang zu den Arbeitsweisen der Künstler fanden (A04:225) und A03 berichtet von Schwierigkeiten einiger Projektteilnehmer, neue Ideen zu akzeptieren, beispielsweise die Aufführung junger Musikkünstler statt sonst üblicher Schlagerbands, um ein neues Publikum anzuziehen (A03:36). Auch die Offenheit der Organisation für weitere Arbeitsgebiete der Künstler über das Projektziel hinaus wird von A03 angesprochen: Der Dachverband organisiert ein jährliches Treffen der Campingplatzbesitzer, hält dies aber sehr traditionell ab, sodass die Beteiligungsmöglichkeit sehr beschränkt ist und die Partizipation unnötig gering. A03 hätte es sehr interessant gefunden, auch in diesen Prozess einzugreifen und das Meeting offener und lebendiger zu gestalten, um die Innovationsarbeit auf ein möglichst breites Publikum anzuwenden. (A03:96)

Die Kommunikation war in einigen Projekten eine weitere Schwäche, die überwiegend die Akzeptanz und damit Integration des Projektes in das Unternehmen beeinflusste. In Projekt P01 wurde von den Vorgesetzten nicht klar kommuniziert, dass die Teilnahme an der Intervention erwünscht ist, das Engagement der Mitarbeiter war somit nur schwach ausgeprägt, bis die Legitimation schließlich später explizit erfolgte. (A01:27,129,131) Auch der bereits erwähnte Argwohn der unbeteiligten Mitarbeiter gegenüber dem Projekt von Künstlerin A05 wurde auf Kommunikationsdefizite zurückgeführt und schwächte sich nach Eingreifen ab. (A05:57) Bei C02-1 spiegelt sich diese Erfahrung wider, wo Mitarbeiter durch Unwissenheit und Ungewissheit Widerstand und Argwohn entwickelten, obwohl sie doch vom Projekt hätten profitieren und somit später mit den vier ehemaligen Projektteilnehmern besser zusammenarbeiten können. (C02-1:76)

Die Umsetzung der Ergebnisse wird von allen Künstlern der Produktentwicklungsprojekte als wichtig gesehen und deshalb bei den Projekten, in denen die Vorschläge nicht realisiert wurden, klar als Schwäche benannt. (A07:115, A03:94) Unternehmensvertreterin C03 äußerte sich enttäuscht über die fehlende Genehmigung des Geschäftsführers, die Vorschläge umzusetzen, und verortet dessen Projektmotivation lediglich im Bereich der Public Relations zu Imagezwecken. (C03:58) Neben der reinen Umsetzung der Ergebnisse kann auch die Dauerhaftigkeit der Effekte im Unternehmen als Schwäche gesehen werden.

Künstlerin A01 ist sehr unzufrieden mit der Tatsache, dass unmittelbar nach Beendigung des erfolgreichen Teambuildings die Abteilung einem erneuten Wandel ausgesetzt und teilweise wieder aufgelöst wurde: *»...we just made in the head of all of them that it was very important, every one of them was very important ... And now these new governments, they just take these people out and they make a lot of changes and actually you can just begin again.«* (A01:81) Dieser schnelle Wandel machte es der Managerin C01 bisher unmöglich, das Gelernte in der Firma anzuwenden – ihr fehlt die Zeit. (C01:126)

Strukturelle Faktoren

In Bezug auf das regulierte Vorgehen bei Kunstgreb sprechen zwei Künstler aus den Produktentwicklungsprojekten die Beschränkung der eigenen Kreativität durch ihre Katalysatorfunktion an mit der Maßgabe, die Ideen von den Mitarbeitern selbst entwickeln zu lassen. (A07:21, A03:50) Künstler A07 ist zwar mit der Ideengenerierung der Mitarbeiter zufrieden, die Künstlerin A03 beschreibt die Situation aber wie folgt: *»[C03] was like: ›We just want your ideas, we are so tired of our own ideas, we want your ideas!‹. It was like ›Oh, no, we can't do, that was not the deal with the, you know, Kunstgreb stuff., so, we didn't tell anything, but of course we had some ideas ourselves!«* (A03:50) Die Prozessvorgabe beschränkte die eigene kreative Kraft der Künstler. Das Potential der Interventionen kann hier als nicht voll ausgeschöpft gelten, was im Diskussionsteil näher betrachtet wird.

Auf Unternehmensseite findet sich Kritik überwiegend in einer unklaren Abgrenzung und Definition der Interventionen. C03 bemängelte die Anfangsphase und hätte sich eine engere Zusammenarbeit mit Kunstgreb gewünscht, um das Projekt im Vorfeld genauer festzulegen. (C03:56) Auch C01 empfand das Projekt zu Beginn als unklar: *»Because it was so loose, because we didn't know from the beginning what we want to get from them... That was part of the process. Figuring out what are we gonna do together. You don't know if you will have something in your hand when it is over.«*, sieht die Unsicherheit über das Resultat aber als Bestandteil des Prozesses und nur als Problem für Mitarbeiter, die nicht über die notwendige Offenheit verfügen. (C01:72) Die bereits von C02-1 angesprochene Unsicherheit der Mitarbeiter und damit zunächst oberflächliche Wirkung der künstlerischen Methoden sei auch bei den Schwächen erwähnt. Manager wie Mitarbeiter betonten, dass eine klarere Führung des Künstlers wünschenswert gewesen wäre, um ihnen in den Prozessen mehr Orientierung

zu bieten. Womit eine weitere Frage für die Diskussion aufgeworfen wird: Wie intensiv sollte der Künstler die Teilnehmer in einer Intervention führen? Auch auf Künstlerseite findet sich Kritik zur Vertragsgestaltung, die von Kunstgreb vorgenommen wurde. Insbesondere die Arbeitszeit wird von A01 stark kritisiert, die weit über das vertragliche Maß hinausging. (A01:105) Künstler A07 bemängelt eine klare Definition seiner Rolle im Unternehmen und vor allem, was er während der Intervention vom Unternehmen erwarten kann. (A07:123) Außerdem spricht er Fragen des Urheberrechts an, die bei Kunstgreb offenbar nicht vertraglich geregelt waren. (A07:93)

Weitere künstlerseitige Kritik am Kunstgreb-Projekt betrifft schlussendlich noch den finanziellen Aspekt sowie die Betreuung der Künstler. Da es sich grundsätzlich um ein Weiterbildungsprojekt handelte, fällt Kritik der Künstler zur Vergütung nur wenig negativ aus – sie haben sich freiwillig für die Teilnahme entschieden. Künstlerin A01 musste jedoch kleinere Schauspielengagements verschieben oder sogar absagen, um dem höheren Arbeitsaufwand der Intervention gerecht werden zu können, wodurch ihr Einkünfte verloren gingen. (A01:109) Künstler A07 erwähnte neben der eigenen Bezahlung noch einen sehr wichtigen Faktor: den Preis der Intervention für das Unternehmen in Verbindung mit dem Mitarbeiterengagement. Durch die Ausbildungsmaßnahme mussten die Unternehmen nichts für die Projekte zahlen, die Künstler arbeiteten mehrere Monate honorarfrei, der Preis der Projekte war gleich dem Personalaufwand der involvierten Mitarbeiter. Nahmen nur wenige Mitarbeiter am Projekt teil, waren die Kosten geringer. *»If I come there as a freelance consultant and they pay me around 800 to 1200 Kroner per hour (ca. 100€ - 160€, Anm. des Autors), then they, of course they will participate! But they got it for free!«* (A07:123) Eine Abhängigkeit des Unternehmensengagements vom Projektpreis ist zu erwarten.

Die Betreuung des Mentors schließlich wurde von A07 auch als nicht vollkommen zufriedenstellend bezeichnet, er empfand die Beratung als oberflächlich und ohne sichtbar tiefes Interesse des Mentors für den Verlauf des Projektes.

Künstlerseitige Schwächen der Interventionen waren also die nur geringe Anwendung künstlerischer Methoden und auch eine von Unternehmen teilweise als mangelhaft empfundene Erklärung des Vorgehens (Reduktion von Irritation, Erkennung des Nutzens, ...). Schwächen auf Unternehmensseite umfassten überwiegend die Ressourcen, was sich in

einer mangelhaften Integration der Künstler oder einer geringem Teilnehmerzahl (Als entscheidende Kriterien bei dem workshopbasierten Konzept) widerspiegelte. Interne Kommunikation ist ebenfalls ein kritischer Faktor, um die Beteiligung am Projekt zu fördern. Strukturbezogen deutete sich eine Schwäche der nur passiven Rolle der Künstler an. Auch der Wunsch nach noch mehr künstlerischer Führung wurde geäußert. Die Vertragsgestaltung wurde ebenfalls kritisiert, hinsichtlich Zieldefinition, Projektumfang und auch Urheberrechtsfragen.

Im folgenden Kapitel werden die dargestellten Ergebnisse nun zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen.

4 Diskussion

Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse der Auswertung vor dem Hintergrund von *Amabiles Componential Theory for Creativity* entlang der Forschungsfragen diskutiert. Die Wirkungsweise der künstlerischen Arbeit wird auf ihre Bestandteile hin untersucht und das Potential der Interventionen theoriegestützt beurteilt. Das Kreativitätspotential soll speziell mit Blick auf Produktentwicklungsprojekte bearbeitet werden, unterstützend werden aber auch die anderen Projekte gegenübergestellt, um Besonderheiten des Kunstgrebvorgehens zu verdeutlichen. Anschließend wird der Stellenwert der konkreten künstlerischen Methoden in den Interventionen im Hinblick auf *Irritation* sowie den künstlerischen Gestaltungsspielraum im Prozess betrachtet.

4.1 Passive Künstlerrolle und Kreativitätspotential

Wird das Kreativitätspotential der Interventionen durch die passive Rolle des Künstlers begrenzt – oder stellt diese Methode ein vergleichbares Konzept zu bestehenden Intermediärskonzepten dar?

Andere Interventionsformen für Produktentwicklungen zeichnen sich durch einen hohen eigenen Aktivitätsgrad der Künstler aus. Das PARC-Programm von Xerox beispielsweise, in dem Wissenschaftler mit Künstlern zusammenarbeiteten, war durch aktive Teilnahme der Künstler im Arbeitsalltag geprägt und ermutigte die Künstler, vor Ort ihre Kunst zu produzieren, zu inspirieren und inspiriert zu werden – und durch diesen Prozess mit den For-

schern Neues entwickeln zu können.¹¹³ Im Projekt des früheren britischen Intermediärs Interact arbeitete eine Musik- und Videokünstlerin mit der BBC Creative Archive Licence Group für die Präsentation von Archivmaterial zusammen.¹¹⁴ Aber auch in Unilevers CATALYST Programm für Personalfragen arbeiten Künstler, beispielsweise eine Fotografin¹¹⁵, aktiv in ihren Feldern, um bestimmte Wirkungen zu erzielen. In aktuellen intermediärsgeleiteten Projekten ist die aktive Mitwirkung der Künstler in Entwicklungsprozessen ebenfalls erkennbar. So hebt beispielsweise die Arbeit von Berthoin Antal et al. (2011) die Proaktivität und den Experimentalcharakter der Künstler in Projekten von Conexiones Improbables hervor.¹¹⁶ Auch bei individuellen Kooperationen wird künstlerisches Wissen aktiv in die Unternehmen eingebracht.¹¹⁷

Kunstgrebs passives Interventionskonzept im Innovationsbereich stellt in der Intermediärslandschaft einen neuen Ansatz dar. Es stellt sich die Frage, ob das kreative Potential von Interventionen im Kontrast zu anderen Konzepten negativ beeinflusst wird, beispielsweise durch das *Fehlen* konkreter künstlerischer Vorschläge oder Unzufriedenheit der Künstler (geringere Selbstverwirklichungsmöglichkeit, ...).

Durch die Maßgabe der Künstler, als kreative Impulsgeber zu wirken, die die Mitarbeiter strukturiert und moderierend mit einem bestimmten Prozess zum Ziel führen sollen, ergibt sich eine besondere Situation. Da sie nicht aktiv zur Problemlösung beitragen, kann also vermutet werden, dass *fachspezifisches Künstlerwissen* nur eine untergeordnete oder keine Funktion in den Interventionen einnimmt. Das muss zwar grundsätzlich nicht negativ gesehen werden, zieht man die Aussage eines Managers zur Wirkungsweise von Interventionen in einer Arbeit von Berthoin Antal (2009) heran:

»He pointed out that employees often have good ideas but no outlet for them. Sometimes it just needs an artful approach to release them. An artist can help to shift the attention and to create the context for innovation.«¹¹⁸

Aber welche Komponenten des Modells lassen sich in welcher Intensität in den Interventionen identifizieren und vor allem: welche Rolle spielt die Fachspezifik und welche Impli-

¹¹³ Vgl. Gold (1999), S. 13; Lewallen (1999), S. 34; Darsø (2009), S. 71.

¹¹⁴ Vgl. Berthoin Antal et al. (2011), S. 108.

¹¹⁵ Darsø (2009), S. 111.

¹¹⁶ Berthoin Antal et al. 2011, S. 68, S. 77ff.

¹¹⁷ Bspw. Mathis Neidhart, wie eingangs erwähnt.

¹¹⁸ Berthoin Antal (2009), S. 42.

kationen lassen sich daraus ableiten? Es zeichnet sich eine Tendenz ab, die in Bezug auf das Komponentenmodell der Kreativität näher herausgearbeitet wird. Die Diskussion ist dafür in dessen drei Bereiche gegliedert: Aufgabenmotivation, kreative Fähigkeiten sowie fachspezifisches Wissen. Auf letzterem ruht durch den Innovationsfokus das Kerninteresse.

Aufgabenmotivation

Intrinsische Motivation

Im Bereich der Aufgabenmotivation zeigt sich durch den Involvierungsgrad der Mitarbeiter eine große Zufriedenheit mit dem *Ownership of Ideas*-Prinzip. Durch die Maßgabe der starken Involvierung bei Kunstgrob erhält der Zusammenarbeitsprozess im Idealfall ein hohes Gewicht. »*It is primarily and fundamentally an experience-based process involving and engaging people both rationally and emotionally through either active or passive participation.*« schreibt Giovanni Schiuma (2009).¹¹⁹ Je intensiver also die Zusammenarbeit, desto wirkungsvoller fallen die Interventionen aus. Besonders in personalentwicklungsorientierten Interventionen zeigt Kunstgrob deshalb Stärken, indem die Künstler die Hauptarbeit in den Mitarbeitern selbst stattfinden ließen. Auch in der Weiterführung der Projekte kann der Einbezug in und die *Überzeugung* der Mitarbeiter von den Projektergebnissen als erfolgreich betrachtet werden, die intrinsische Motivation also. (Siehe Projekte von A01, A06, A05) Die Mitarbeiter bei P01 engagierten sich sehr stark in der Entwicklung ihres eigenen Teambuildingtages – sie erhielten Ressourcen und etwas Freiraum und waren sehr motiviert. Das Gefühl, etwas selbst vorgeschlagen, entwickelt und umgesetzt zu haben, zeigt sich hier als voller Erfolg. Auch die Weiterführung von Projektgruppen im Unternehmen von A05 kann als Erfolg der intrinsischen Motivation zugeschrieben werden, im Unternehmen derartige Prozesse fortzusetzen.

Ob das Gefühl einer eigenen Kreation bei den Mitarbeitern im Falle von Produktentwicklungen in gleichem Maße notwendig ist, kann jedoch angezweifelt werden. Durch klare Zielvorstellungen und konkrete ökonomische Rahmenbedingungen ist zu erwarten, dass jede Idee bzw. jeder Produktvorschlag aus der Projektgruppe, der von den Parteien als gewünscht kreativ und realistisch bewertet wird, eine Eigendynamik entwickeln kann und

¹¹⁹ Schiuma (2009), S. 7.

forciert wird. Gleich, ob der Impulsgeber ein Mitarbeiter oder der Künstler selbst war. Diese Vermutung bestätigt sich bei Künstlerin A06: Die erfolgreiche Idee entstand im Rahmen eines Benchmarkings anderer Institutionen und entwickelte sich innerhalb der Workshops weiter. Sie wurde also extern gefunden, gemeinsam adaptiert und schließlich von der Bibliothek allein umgesetzt. Die Motivation zur Umsetzung der Idee entwickelten die Mitarbeiter im Prozess also selbst, obwohl sie sie nicht aktiv selbst generierten – sondern ihnen lediglich das Potential bewusst wurde.

Wichtig ist bei den Interventionen aber vor allem die Motivation, sich intensiv der Aufgabe zu widmen, aktiv an der Problemlösung zu arbeiten und sich auf die Methoden der Künstler einzulassen: für den Fähigkeitentransfer im kreativen Bereich. Diese Motivation beeinflussten die Künstler auf unterschiedliche Weise selbst, was im folgenden Absatz beschrieben wird:

Auswirkungen des Arbeitsumfeldes

Amabile Beschreibung, dass das Arbeitsumfeld einen sehr starken Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern ausübe und dass Freude an der Arbeit direkt die intrinsische Motivation beeinflussen kann¹²⁰, spiegelt sich auch in den Interventionen wider: Ein Faktor, der im Prozess besonders deutlich wurde, waren Spaß und Freude.

Spaß spielt also eine wichtige Rolle, zieht man etwa den Kreativitätsforscher Karl-Heinz Brodbeck hinzu: »Auch der Humor hebt die Denkbewegung aus den Geleisen der Werthaltungen und Gewohnheiten.«¹²¹ Die lockere/spaßige Atmosphäre im Prozess, die guten Verhältnisse zu den Mitarbeitern sowie ästhetische Methoden, wie unterhaltsame künstlerische Übungen zur Lockerung, Fokussierung oder Ablenkung, können aus dieser Perspektive als sehr wichtige Bestandteile gesehen werden – die offenbar ganz beiläufig öffnend auf die Teilnehmer wirkten. Dass auch überraschende Bestandteile diese Wirkung erzielten, zeigte sich zum Beispiel bei dem erwähnten *Hühnchen* des Künstlers A02. Die Denkbewegung wurde mit künstlerischen Methoden und mit Spaß tatsächlich aus den gewohnten Geleisen gehoben¹²², was die Künstler in ihrer Aufgabe als *kreative Katalysatoren* unterstützte.

¹²⁰ Amabile (1996a), S. 44.

¹²¹ Brodbeck (2006), S. 9; Amabile verweist auf psychologische Mechanismen, vgl. Amabile (1996a), S. 258.

¹²² Vgl. dazu auch bspw. Berthoin Antal (2009), S. 34; oder A05:107, A04:135, A03:131, C03:80.

Die Künstler selbst wirken somit direkt auf ihr Arbeitsumfeld und sind in der Lage, Motivation positiv zu beeinflussen. Die Bekundung von Spaß, gute Beurteilungen der Workshops und im Ergebnis von den Interventionen überzeugte Mitarbeiter lassen auf ein positives und förderliches Arbeitsklima schließen.

Ein weiterer Einfluss des Arbeitsumfeldes auf die Mitarbeiter und Bestandteil von Amabiles KEYS Framework ist die *Ermutigung* der Mitarbeiter auf Unternehmens- wie auch Vorgesetzten-Ebene. Da sich Unternehmen explizit für die Interventionen entschieden haben (und idealerweise mit Projektgruppen auch die entsprechenden Strukturen geschaffen) und Vorgesetzte als Projektleiter etc. in allen Projekten involviert waren, kann hier von einer förderlichen Wirkung ausgegangen werden. Diese spiegelt sich auch in der Legitimation durch Vorgesetzte wieder, in der Unterstützung der Künstler im Prozess oder in der starken Involvierung von Projektleitern in den Interventionen, wie im Fall von C01, die ihren Mitarbeitern damit zusätzlich die Wichtigkeit des Projektes signalisierte. (C01:144)

Durch den proaktiven Charakter der Unternehmen bei künstlerischen Interventionen (sie haben sich explizit dafür entschieden) ist ein allgemein positiver Einfluss auf den Motivationsbereich auf organisationaler Ebene sehr wahrscheinlich. Wenn sich Unternehmen für eine künstlerische Intervention entscheiden, sind jedoch unbedingt adäquate Ressourcen und Kompetenzen bereitzustellen. Wird das nicht beachtet, kann das potentielle *Motivationsplus* durch Ernüchterung auf Mitarbeiterseite (*Lippenbekenntnis* der Geschäftsführung, wie bei C03) oder durch Frustration auf Künstlerseite (geringeres Engagement des Unternehmens, als es der Künstler erwartet hatte, A07) verloren gehen. Die Projekte, in denen diese allgemeinen Voraussetzungen gegeben waren oder durch Forderungen der Künstler hergestellt wurden¹²³, zeigten auch ein entsprechend förderliches und unterstützendes Arbeitsklima auf Teamebene – als weiterer Einflussfaktor des Arbeitsumfeldes.

Hemmnisse der Motivation auf Unternehmensebene, wie von Amabile beschrieben und eingangs erwähnt, waren in den Interventionen nicht zu beobachten, abgesehen von den bereits angesprochenen Ressourcen- und Kompetenzproblemen. Es wurden weder eine sichtbare Bewertung der Interventionen von Unternehmensseite, eine explizite Überwachung, Erfolgsentlohnungen (dieser Faktor spielt wohl auch durch den geringen Umfang

¹²³ Bspw. A04, die, wie bereits erwähnt, eine Projektgruppe einforderte.

der Interventionen derzeit keine oder nur eine geringe Rolle in diesem Bereich) noch Wettbewerbssituationen innerhalb der Unternehmen/Projektgruppen beobachtet. Negativ wirkende Aufgabenbeschränkungen, also strikt vorgegebene Lösungsrahmen etc., erübrigen sich im Fall von Interventionen weitestgehend – hier wirkt eher das Gegenteil, indem sich Unternehmen explizit für neue Methoden und damit Ergebnisse öffnen. Ein wichtiger Einfluss jedoch zeigte sich in den Projekten mit der extrinsischen Motivation der Künstler durch den Intermediär.

Extrinsische Motivation

Im Fall von Kunstgreb zeigt sich in der Ausbildungsorientierung eine eher negative (*nicht-synergistische*) extrinsische Wirkung auf die Künstler – deren Effekt mit einem Zitat von Jerald Greenberg beschrieben werden kann: »*As a result, they tended to ›play it safe‹ by simply imitating what others were doing, thereby demonstrating less creativity than they were capable of showing.*«.¹²⁴ Diese Vorsicht spiegelte sich etwa im Interview mit Künstlerin A03 wider. Aber auch die häufige Maßgabe, nicht zu irritierend aufzutreten, kann zu einem gewissen Grad der externen Bewertung und damit dem Ausbildungskonzept zugerechnet werden. Die Künstler strebten einen erfolgreichen Abschluss ihrer Ausbildung an, mussten ihre Erfahrungen in einem umfassenden Projektbericht sammeln und schließlich eine mündliche Prüfung ablegen, in der sie ihre Beweggründe verschiedener Methoden und Vorgehensweisen zu erläutern hatten. Dieser Faktor kann als hemmend extrinsisch gewertet werden und zeichnet den Interviews nach verantwortlich für verschiedene Hemmungen der Künstler, sich in den Interventionen auszuprobieren und auch auf nonkonforme Sichtweisen zu setzen. Da es sich bei Kunstgreb um ein Weiterbildungsprojekt handelte, wirkten hier jedoch spezifische Restriktionen, die vermutlich in dieser Form in der freien Wirtschaft nicht zur Anwendung kommen. Sollte jedoch von Intermediären, Unternehmen oder staatlichen Institutionen über spezifischere Bewertungsverfahren nachgedacht werden, muss trotzdem betont werden, dass *harte* und direkte Bewertungen der individuellen Leistung von Künstlern ein äußerst problematisches Instrument darstellen können und weitgehend vermieden werden sollten.

¹²⁴ Greenberg (2010), S. 357.

Einen weiteren Anreizfaktor stellte bei den Interventionen das Mentoring dar, das bei Kunstgreb der Hauptkontakt des Künstlers zum Intermediär war. Wird dies neben einer gewissen Kontroll- und Monitoringfunktion als *unterstützende* Leistung angeboten und hilft den Künstlern, den Prozess mit kritischer *Reflexion* zu verbessern, können gemäß der Annahmen des Kreativitätsmodells positive Effekte entstehen. Diese Folgerung bestätigt sich bei A02 oder A04, die ein sehr gutes Verhältnis zum Mentor hatten und die Beziehung als fruchtbar beschrieben. A07 dagegen berichtete kritisch über das Mentoring, der Kontakt war nicht sehr intensiv und wurde als nicht auf gegenseitigem Interesse basierend empfunden – aus dem Interview geht hervor, dass ein intensiverer Kontakt zum Mentor positiv auf seine Motivation gewirkt hätte. Die Wirkung des Mentorings zeigt sich neben seinem Inhalt auch von persönlichen Beziehungen abhängig – ein sensibler Faktor, der von Intermediären als äußerst wichtig berücksichtigt werden sollte.

Weitere nichtsynergistische Auswirkungen im Mentoring waren in den Projekten dagegen nicht sichtbar. Wirkt ein Mentor allerdings als Beobachter und Kontrolleur einer Intervention, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit durch eine weitere direkte Beeinflussung des Selbstbestimmungsstrebens¹²⁵ nichtsynergistische Effekte zu erwarten.

Kreative Fähigkeiten

In den Bereich der *kreativen Fähigkeiten* des Komponentenmodells fallen klar die künstlerische Vorgehensweise sowie der strukturgebende Kunstgreb-Prozess. Neben konkretem kreativem Verhalten der Künstler zeigten sich in allen Interviews positive Auswirkungen von Persönlichkeit und Arbeitsweise, zum Beispiel im Umgang mit Unsicherheit, in Spontaneität im Vorgehen, der Wahrnehmung (etwa Spüren, Fühlen) oder auch in der intensiven Arbeit am Projekt. Diese von Amabile beschriebenen Faktoren zeigten sich in allen künstlerischen Interventionen und wirkten positiv auf die Projekte. Auch die künstlerischen Methoden zählen klar zu diesem Feld, sollen sie schließlich zu einer Fokussierung der Mitarbeiter führen und den Kreativitätsprozess unterstützen.

In den Produktentwicklungsprojekten waren künstlerische Methoden sowie die Struktur zwar auch wichtig im Kunstgreb-Modell – durch die angestrebten konkreten Resultate

¹²⁵ Vgl. Amabile (1997), S. 45.

waren diese Projekte aber wesentlich zielorientierter, der Fokus lag weniger auf der gemeinsamen Arbeit. Künstlerische Methoden kamen in diesen Projekten seltener zur Anwendung. Da Produkte allgemein spezifische Geschäftsbereiche berühren, erfährt das fachspezifische Wissen eine hohe Bedeutung. Der *Ownership of Ideas*-Ansatz verbietet die aktive Einbringung künstlerischen Wissens und künstlerischer Ideen, sodass Künstler unbedingt die Kreativität der Mitarbeiter stimulieren müssen, um Lösungen für die Probleme zu erhalten. Diese Stimulation und damit der Transfer kreativer Fähigkeiten durch etwa künstlerische Methoden, das Durchlaufen verschiedener Schritte im Kreativitätsprozess von Kunstgrob, etc. setzen eine bestimmte Kontaktintensität voraus. In zwei von drei Produktentwicklungsprojekten arbeiteten die Künstler jedoch sehr eigenständig mit nur geringem Mitarbeiterkontakt. Im Fall von A03 waren dies neben vereinzelten Workshops mit den Teilnehmern auch umfassende Recherchen, Planung und Organisation; A07 arbeitete durch Ressourcenknappheit im Unternehmen sogar überwiegend allein. Welche Rolle spielte also das essentielle fachspezifische Wissen in den Interventionen?

Fachspezifisches Wissen

Bedingt durch die Notwendigkeit aller drei Komponenten im Kreativitätsmodell muss dieses Wissen durch die Katalysatorenfunktion der Künstler zwingend aus dem Kreis der Mitarbeiter einfließen. Besonders in den Projekten zur Produktentwicklung ist der Erfahrungsschatz des Fachgebietes im Prozess gemäß Amabiles Annahmen¹²⁶ unabdingbar, um kreative und gleichzeitig realistische sowie fachlich relevante Lösungsvorschläge generieren zu können. Das zeigt sich im Projekt der Campingplatz-Dachorganisation, in dem ein Vorschlag die Ansprache jüngerer Nutzergruppen beinhaltete. Durch schlechte Erfahrungen mit diesem Kundensegment wurde die Idee jedoch als unrealistisch eingestuft und abgelehnt. Hier verdeutlicht sich die Funktion fachspezifischen Wissens in der ökonomischen Bewertung von Ideen. Zugleich ist aber auch seine *bremsende* Wirkung erkennbar, die konservative Denkmuster unterstützen und kreatives Potential frühzeitig hemmen kann.

¹²⁶ Nicht allein Amabile betrachtet Fachwissen hier als essentiell, vgl. bspw. Hauschildt (2004), S. 382f.

In den Projekten zeichnet sich im Fachspezifikbereich eine besondere Problematik ab, die genauer betrachtet werden soll: Oberflächlichkeit durch mangelndes Fachwissen im Kreativitätsprozess.

Besonders das fachspezifische Wissen der Künstler stellt in den Interventionen einen interessanten Faktor dar und ist in Kombination mit der Künstlerrolle (aktiv/passiv) in folgender Vierfeldermatrix darstellbar:¹²⁷

		Fachspezifisches Wissen	
		vorhanden	nicht vorhanden
Rolle des Künstlers	passiv	I	II Kunstgreb
	aktiv	IV Interact, Conexiones Improbables	III

Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 3: Fachspezifisches Wissen und Künstlerrolle

Die Felder II sowie IV können in ihrer Wirkungsweise als idealtypisch verstanden werden. In Feld IV bringen Künstler eigenes (relevantes) Fachwissen ein und fördern gleichzeitig mit ihrer Kreativität das Kreativitätspotential der Interventionen. Diese Interventionen wurden bereits beispielhaft angeführt. In Feld II verfügen die Künstler über kein Fachwissen, stimulieren jedoch mit Kreativitätstechniken jenes der Mitarbeiter und fördern dadurch das kreative Potential der Projekte. Dieser Ansatz entspricht Kunstgreb. Aus theoretischer Perspektive des Kreativitätsmodells können diese Interventionsformen (sowie auch Feld I) als realisierbar eingestuft werden.

Negative Tendenzen aber sind in den Feldern I (aus praktischer Sicht) und III zu erwarten – sodass ein genaues Abgrenzen der Projektprozesse notwendig wird. Verfügen Künstler über kein/mangelndes fachspezifisches Wissen in Interventionen, die ein aktives Einbringen

¹²⁷ Es ist zu beachten, dass die Matrix der Einordnung von Projekten dienen soll und die Intermediäre auf Basis von konkreten/beobachteten Interventionen hier stellvertretend eingetragen wurden. Die zugeordneten Intermediäre beziehen sich auf Projekte, die im Forschungsbericht von Berthoin Antal et al. (2011) betrachtet wurden, es sind auch weitere Zuordnungen der Intermediäre mit anderen Projekten möglich.

künstlerischer Vorschläge erfordern, können oberflächliche (bspw. durch mangelnde Kenntnis des Marktes) oder unrealistische Ergebnisse (durch mangelnde Erfahrung zur Umsetzbarkeitsbewertung) die Folge sein, mit einem geringen Nutzwert für das Unternehmen. Es besteht die Gefahr, dass sich Künstler hier vom Kreativitätswissen geleitet in *hochabstrakten* Brainstormings engagieren, deren Ergebnisse zwar hohes Neuigkeitspotential bieten, aber ökonomisch, technologisch etc. unrealistisch sind. Amabile spricht von *phantastischen* Ergebnissen, deren Bedeutung durch fehlende Expertise letztlich nur gering ist.¹²⁸ Verfügen Künstler andererseits über fachspezifisches Wissen und dürfen es nicht oder nur indirekt im Prozess einbinden, kann Unzufriedenheit und damit ein Engagementproblem durch geminderte intrinsische Motivation die Folge sein. Im Fall von A03 ist erkennbar, dass die Musiker für die Entwicklung der Zusatzangebote für die Campingplätze auch ihre künstlerisch-musikalische Expertise eingebracht hätten – sich aber auf die Präsentation ihrer Marktrecherche beschränken mussten. Dadurch übten sie zwar *indirekt* Einfluss aus, waren aber grundsätzlich im Freiraum beschränkt. Auswirkungen auf die Motivation der Künstler durch derartige Beschränkungen sind denkbar, und damit eine Minderung des Kreativitätspotentials in Feld I.¹²⁹

Die Funktion der Künstler als Rechercheure verdeutlicht zusätzlich die Abgrenzungsnotwendigkeit der Felder: durch die Marktrecherche der Künstler beeinflussten sie indirekt die Ideengenerierung (A03:50), womit sie dem Projekt letztlich doch aktiv eine Richtung gaben. Im Anschluss nahmen sie eigenständig eine betriebswirtschaftliche Analyse/Planung der Vorschläge vor. Hierin ist eine Gefahr des Kunstgrebansatzes erkennbar, dass nämlich Künstler durch ihr professionelles Auftreten nicht mehr nur als *Consultants* wahrgenommen (bzw. missverstanden), sondern auch tatsächlich als solche eingesetzt werden: für konkrete Planungsprozesse in Unternehmen, die ihren fachlichen Hintergrund überschreiten. Aus der passiven Rolle wird so eine aktive, jedoch nicht mehr im Bereich der künstlerischen Kreativität und evtl. auch nicht im Bereich des Fachwissens (bezüglich eines Produktes/Geschäftsfeldes oder auch rein betriebswirtschaftlich¹³⁰). Dies zeigt sich auch im Projekt

¹²⁸ Vgl. Amabile (1996a), S. 105.

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 104.

¹³⁰ Die Überschreitung der Fähigkeiten kann sich auch in Personalsicht äußern, wenn Künstler bspw. Prozesse in Teams anstoßen, deren Entwicklung sie nicht steuern können. Dies ist in P02 erkennbar, als der Künstler bspw. Diskussionen nicht ausreichend moderieren konnte. (C02-2:60)

der Künstlerin A06. Dort wurde zwar zur Zufriedenheit aller ein neuer Bibliotheksservice entwickelt und implementiert – die Ideenfindung ähnelt jedoch mehr einem Benchmarking als einem künstlerischen Kurationsprozess. Die Künstler nutzten ihre externe Sicht und Visualisierungstechniken etc. – fachspezifisches künstlerisches Wissen und signifikante künstlerische Methoden fanden jedoch keine Anwendung. Eine hohe Ähnlichkeit zu konventionellen Beratungsprozessen wird hier sichtbar.

Auf Unternehmensseite hingegen besteht bei einer passiven Künstlerrolle das Risiko, dass durch den Fachspezifikschwerpunkt im Unternehmen das kreative Potential der Projekte beschränkt bleibt. Kreativmethoden versuchen zwar, bei Brainstormings beispielsweise, die Evaluation während der Ideengenerierung auszuschließen, was auch Kunstgreb verfolgt. Die bereits dargestellte geringe Kontaktintensität in den untersuchten Projekten aber wirkt hemmend auf den Transfer kreativer Fähigkeiten im Prozess. In Verbindung mit festen Denkstrukturen kann hier demnach ein entscheidendes Problem gesehen werden. Amabile spricht von *vorhersehbaren* und *korrekten* Ergebnissen im kreativen Prozess¹³¹ – C03 bringt diese Vermutung auf den Punkt: »...*we are so traditional, we are so, that's an important word, we are so traditional, so we can't see other things, we can't see how to do it in another way!*«. (C03:90)

Fazit

Es wird die Schlussfolgerung gezogen, dass Feld IV im Bereich konkreter Produktinnovationen ein optimales Modell der Künstlerintegration darstellt: wenn die Künstler mit einem hohen Einbringungsgrad fachspezifischen Wissens sowie gleichzeitig ihren kreativen Fähigkeiten arbeiten können und das Unternehmen zusätzlich die notwendige ökonomische Sicht gewährleistet.¹³² *Hypothese 2* wird damit zum Teil bestätigt. Zufriedene Mitarbeiter in den passiven Produktentwicklungsprojekten zeugen zwar von einer erfolgreichen Durchführung der Projekte, das volle Kreativitätspotential *künstlerischer* Interventionen kann durch eine passive Rolle jedoch begrenzt werden. Künstlerische Denk- und Arbeitsweisen

¹³¹ Vgl. Amabile (1996a), S. 104.

¹³² Es zeigt sich jedoch ein Hinweis auf mögliche Probleme hierbei im Report zum PARC-Programm von Xerox. Ein Künstler beschreibt, dass Wissenschaftler ähnlicher Fachgebiete eher uninteressiert an seinen Ideen und Projekten waren. (De Marinis (1999), S. 168) Möglicherweise zeichnet sich dadurch ein weiterer Kompromiss in Feld IV ab.

auf demselben Gebiet sowie aktiv eingebrachtes Fachwissens könnten in diesem Feld zu einem Vorteil gegenüber anderen Modellen führen; zum Beispiel im Bereich des kreativen Wissenstransfers, der bei passiv agierenden Künstlern umfassende Ressourcen von den Unternehmen erfordert. Weitet man den Begriff *fachspezifisch* aus, können außerdem Erfahrung im Umgang mit Menschen, Erfahrung mit schauspielerischen Methoden etc. ebenfalls als fachspezifisch gelten: immer dann, wenn Interventionen Personalentwicklungsziele verfolgen und sich auf das Verhalten von Menschen richten. Damit sind drei der Kunstgreb-Projekte teilweise sogar Feld IV zuzuordnen (P01, P04, P05). Allerdings stand *Innovation* dort nicht im Vordergrund, sondern eher die gemeinschaftliche Arbeit in den Teams. Die von Kunstgreb mit dem *Ideeneigentum* angestrebte intrinsische Motivation der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor für langfristige Wirkungen in den Projekten. Ökonomisch sinnvolle und neuwertige Lösungsvorschläge für Probleme (potentielle *Innovationen* also) werden von den Unternehmen aus Gründen rationalen wirtschaftlichen Verhaltens mit hoher Wahrscheinlichkeit aber auch ohne dem expliziten eigenen *Ownership of Ideas* verfolgt.¹³³

Auch Feld II aber kann ein gewinnbringendes und praktikables Konzept insbesondere mit langfristiger Wirksamkeit darstellen: wenn der Transfer der kreativen Fähigkeiten auf die Mitarbeiter gelingt. Wenn Künstler als Kreativitätsmoderatoren wirken sollen und sich der kreative Output der Interventionen allein auf die Mitarbeiter beschränkt, fällt dem stimulierenden Prozess eine hohe Wichtigkeit zu. Haben die Künstler dann nur geringen Kontakt zum Personal, wird die Basis für die Entwicklung kreativen Potentials hingegen drastisch reduziert. Hier verdeutlicht sich erneut die Notwendigkeit einer intensiven Integration der Künstler in die Unternehmen.

Die Nutzung bzw. Erzeugung der Aufgabenmotivation, der dritte Bestandteil von Amabiles Kreativitätsmodell, ist zwar ein überaus wichtiger Bestandteil; wie die Betrachtung gezeigt hat, ist die starre Fokussierung darauf aber nicht ausschließlich gewinnbringend. Die klaren Vorteile dieses Interventionsansatzes liegen in der Interaktion mit Menschen (Beziehungen, Denkweisen, ..) und damit im Bereich der Personalentwicklung.

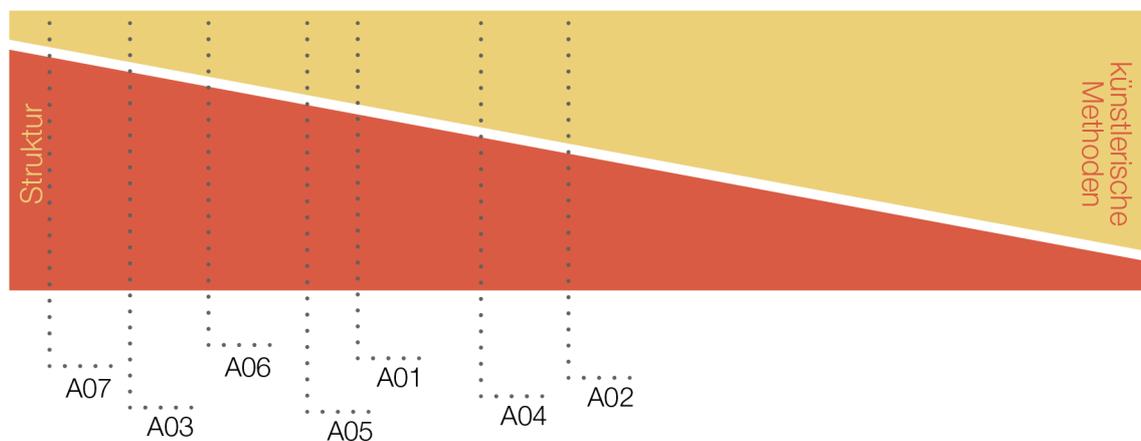
¹³³ Siehe Projektergebnis von A06, der Ideenimpuls wurde extern gefunden.

4.2 Künstlerische Methoden und Irritation

Bezogen auf das Komponentenmodell der Kreativität findet sich der Schwerpunkt der Künstler in den Interventionen im Bereich der *kreativen Fähigkeiten*. Hier wirken zum einen ihre Persönlichkeit und Arbeitsweise als Künstler, zum anderen ist die Struktur des Kunstgrob-Prozesses ein maßgebliches Element, das auf Kreativitätstechniken und -transfer beruht. Insbesondere aber auch die künstlerischen Methoden gelten als essentiell in den Interventionen und sollen die Struktur bei Kunstgrob um individuelle künstlerische Einflüsse ergänzen.

Die Beantwortung der Frage nach dem *Stellenwert dieser Methoden*, zeigt allerdings eine gewisse Ambivalenz auf: Künstlerische Methoden wurden in den Interviews durchweg positiv beurteilt, durch ihren öffnenden Charakter und die Einführung anderer Sichtweisen übernahmen sie wichtige Funktionen in der Umsetzung der meisten Projekte.

Es zeichnet sich aber gleichzeitig ein Verhältnis von strukturellen und künstlerischen Inhalten ab, das in folgendem Kontinuum dargestellt werden kann:



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 4: Kontinuum Struktur/Künstlerische Methoden¹³⁴

¹³⁴ Erläuterung zur Grafik: Die Einordnung der Künstler wurde auf Basis des Kontextwissens aus den Interviews sowie aus ihren Aussagen der Kategorie zu künstlerischen Methoden gewonnen und soll der Visualisierung dienen, ohne Anspruch auf Messgenauigkeit zu erheben. Es wird weiterhin angenommen, dass zielgerichtete künstlerische Interventionen weder gänzlich ohne Struktur (als Leitfaden/planendes Element), noch ohne künstlerische Methoden durchgeführt werden können, sodass jedes Extrem notwendigerweise zu einem geringen Teil vorhanden ist.

Trotz eines als hoch beurteilten Wertes der künstlerischen Methoden ist also erkennbar, dass sich ein überwiegender Teil der Interventionen im strukturbetonen Bereich befindet. Künstler von Intermediären wie TILLT und Conexiones Improbables¹³⁵ oder frei agierende Künstler können durch eine geringere strukturelle Prägung und stärkeren Freiraum eher im Bereich künstlerischer Methoden eingetragen werden. Viele Künstler achteten bei Kunstgreb sehr auf die Einhaltung der Prozessschritte und auf eine klar strukturierte Handlung; teilweise mehr als auf künstlerische Elemente. Am deutlichsten zeigt sich die geringe Ausprägung in den Projekten zur Produktentwicklung mit sehr unternehmensnahem und strukturiertem Vorgehen. Die betreffenden Künstler bedauerten im Nachhinein den nur geringen Einsatz künstlerischer Methoden – woraus geschlossen wird, dass ein mindernder Einfluss auf diese Methoden negative Auswirkungen auf das Potential ästhetischer Effektivität und damit auf den Kernnutzen künstlerischer Interventionen hat.

Wird der individuelle Gestaltungsspielraum also durch das strukturell geplante Vorgehen gemindert?

Hypothese 2, dass der Standardisierungsgrad hemmend auf die künstlerische Individualität wirkt, bestätigt sich in den Projekten zum Teil: der individuelle Gestaltungsspielraum der Künstler war tatsächlich gemindert – diese Minderung ist jedoch nicht alleinig auf die strukturellen Einflüsse zurückzuführen. Vielmehr wirken verschiedene Faktoren zusammen, die einerseits intermediärs- und andererseits unternehmensbedingt sind.

Seitens Kunstgreb kann davon die reine *Struktur*, also das Prozessmodell, als noch weitestgehend geringster Einfluss gesehen werden. Es wurde zwar einerseits deutlich, dass Künstler durch das definierte Vorgehen in den Workshops viel in deren Vorbereitung investierten (bspw. A01), womit die Aufmerksamkeit der Künstler sehr auf ein prozesskonformes Vorgehen gelenkt wurde (*Vorgehen nach Plan*). Es ist aber gleichzeitig erkennbar, dass die Struktur den auf dem unternehmerischen Gebiet größtenteils unerfahrenen Künstlern¹³⁶ als Hilfestellung und damit als Rahmen für künstlerische Methoden diene. Dieser starre Rahmen wird auf Basis der Betrachtung zwar als allgemein beschränkend für die künstleri-

¹³⁵ Vgl. dazu bspw. Berthoin Antal et al. 2011, S. 72.

¹³⁶ Was in Interventionen anderer Intermediäre oft der Fall ist, vgl. bspw. Projektbeschreibungen bei Berthoin Antal et al. (2011).

sche Kreativität gesehen – ein direkter und objektiver Vergleich mit *freien* Interventionen ist an dieser Stelle jedoch nicht möglich.

Neben dem Einfluss des Prozesses auf künstlerische Methoden zeichnet sich ein weitaus bedeutenderer Faktor in der bereits angestellten Motivationsbetrachtung ab. Der Erfolgsdruck durch eine anschließende Bewertung mit mündlicher Prüfung der Künstler war in einigen Interventionen ein Grund für ein sehr konformes Vorgehen der Künstler und kann als einflussreicher Hemmer in der kreativen Gestaltung der Interventionen gesehen werden. Auch hemmende Charakteristika der Persönlichkeit der Künstler können als von dieser extrinsischen Motivation verstärkt gesehen werden: A03 empfand es als Risiko, künstlerische Methoden auch ohne vorheriger Erfahrungen *auszuprobieren*. (A03:139) Erst in einem Folgeprojekt wandte sie verschiedene Methoden an und war überrascht von deren Erfolg. Mangelnde Erfahrungen bei Erstteilnehmern sollten von Intermediären also durch intensive Hilfestellung, Unterstützung und der Ermutigung zu *Experimenten* ausgeglichen werden. Ebenfalls in diesem Bereich angesiedelt ist das moderierende Verhalten der Künstler und die dadurch starke Harmoniebetonung in den meisten Interventionen, was im folgenden Abschnitt Kapitels noch näher betrachtet wird. Für Kunstgreb ist schließlich auch die bereits diskutierte passive Künstlerrolle zu nennen, die die Künstler insbesondere in der Produktentwicklung an verschiedenen Stellen hinderte, individuelle Lösungsvorschläge einzubringen.

Parallel wirkten die Unternehmen zu einem bedeutenden Anteil auf den Gestaltungsspielraum der Künstler: mit ihren bereitgestellten Ressourcen. Waren keine Ressourcen verfügbar, standen auch keine Mitarbeiter für intensive gemeinsame Prozesse zur Verfügung – ein workshopbasiertes Konzept verhindert das den Einsatz künstlerischer Methoden. Diese Wirkungskette wurde bei Künstler A07 bereits verdeutlicht. Auch bei A03 zeigte sie sich, die Künstlerin hätte gern mehr Workshops mit den Campingplatzbesitzern durchgeführt, die waren jedoch gerade sehr in der Saisonvorbereitung gebunden. Hier muss erneut die Wichtigkeit des Unternehmensengagements betont werden, sobald sich dieses für eine Intervention entschieden hat. Interventionen dieser Art sind bilaterale Prozesse, die mehr als nur finanzielle Investition erfordern (normalerweise, bei Kunstgreb durch den Ausbildungscharakter dies nicht explizit). Besonders der Arbeitsumfang und das Engagement der Belegschaft entscheiden über den Wirkungsgrad. Es zeigte sich, dass auch auf saisonale

Engpässe oder zeitliche Spezifika der Unternehmen allgemein zu achten ist, sodass der *Interventionszeitpunkt* ebenfalls im Vorfeld gemeinsam geplant werden sollte.

Der Stellenwert künstlerischer Methoden und die Führungsrolle des Künstlers: Wieviel Irritation braucht und verträgt eine künstlerische Intervention?

Trotz überwiegend reduzierter künstlerischer Methoden ist in einigen untersuchten Projekten deren Wert erkennbar, der in der Produktion von Unsicherheit und Konfrontation mit Neuem bestand. »*I think the irritation is very central. It shows that you are not used to it, it shows that we are out of our comfort zone.*« formuliert es Künstler A02. (A02:193) Derartiges Irritationspotential stellt also einen wichtigen Zweck dar, folgt man auch der eingangs genannten wirtschaftsästhetischen Literatur. Durch wenige künstlerische Methoden und vorsichtig agierende Künstler war Irritation in den untersuchten Projekten aber überwiegend nur moderat ausgeprägt. Liegt hier ein weiterer möglicher Nachteil eines stark moderierenden Vorgehens der Künstler? Irritation im Prozess wurde in der Literatur zu künstlerischen Interventionen noch nicht über die reine Erwähnung oder kurze Beschreibung hinausgehend beurteilt bzw. bewertet. Es zeichnet sich ab, dass *stärkere Irritation* nicht zwangsläufig *mehr Nutzen* bedeuten muss, *geringere Irritation* allerdings auch keine erstrebenswerte Vorgehensweise darstellt.

Biehl-Missal (2011) schreibt: »*Die Kunstprojekte wählten eine oft provokante, irritierende ästhetische Form, die eine Unterbrechung der gewohnten ästhetischen Muster darstellt.*« und nennt dafür bspw. eine öffentliche Performance des Kollektivs *Rimini Protokoll* zur Hauptversammlung eines Autoherstellers.¹³⁷ Berthoin Antal et al. (2011) formulieren im Kontext von Dissonancias: »*Within the framework of collaborating with organisations, artists can propose new and different innovation paths by introducing detours and dissonance into the usual processes of thought and action...*«.¹³⁸

Diese Unterbrechung gewohnter Muster war in den hier untersuchten Projekten oft der klare Wunsch der Unternehmen – sie wollten *Dinge anders tun* und entschieden sich auch deshalb für Künstler. Dieses *anders* wurde in den Augen einiger Angestellter

¹³⁷ Biehl-Missal 2011, S. 172.

¹³⁸ Berthoin Antal et al. (2011), S. 43.

der Unternehmen als etwas ungewöhnliches empfunden, teilweise auch als *alienized* (A05:57), und führte in den Projektgruppen durch Unverständnis zu Irritation oder Widerstand.

Die Untersuchung zeigte, dass trotz der Offenheit, eine andersartige Problemlösung zu wählen, das Verlassen gewohnter Verhaltensmuster eine Herausforderung darstellte.

Eine Differenzierung von *Irritation* in drei Bestandteile erscheint notwendig: erstens die Person des Künstlers selbst (C01:72), zweitens den Prozess (C02-1:104) und drittens die Individualebene der Mitarbeiter (C02-2:50).

In Bezug auf die Person des Künstlers stellt sich die Frage, welcher Angepasstheitsgrad den größten Nutzen für die Interventionen darstellt. In den untersuchten Projekten wurde die nur geringe Abweichung von unternehmerischen Verhaltensweisen als positiv empfunden. C01 beschrieb, dass einzelne Mitarbeiter andernfalls keinen Zugang zur Künstlerin gefunden hätten: »*He would, if we had been there with a, I don't know, a very strange looking artist, he would have, I don't know, he wouldn't have cooked with her.*« (C01:80) Ein bestimmtes Maß Integration in das Unternehmen kann also als Vorteil gesehen werden, um Zugang zu den Mitarbeitern herzustellen und damit den weiteren Prozess zu erleichtern bzw. gar zu ermöglichen. Auf der anderen Seite zeichnet sich dadurch aber eine Tendenz ab, dass der Künstler eventuell nicht mehr als Künstler wahrgenommen wird, sondern als normaler Berater, was die Anspruchshaltung der Mitarbeiter verändern kann. Künstlerin A05 empfand, dass das Unternehmen von ihr als Künstlerin auch eine entsprechende Arbeitsweise erwartete – andernfalls hätte es einen anderen Berater in das Unternehmen rufen können. (A05:138) Das Auftreten der Künstler stellte einen wichtigen Bestandteil in den Interventionen dar, um ihre Position und ihre Rolle im Unternehmen zu formen, womit sie ihre Integration und den Verlauf der Interventionen zu einem gewissen Grad steuern konnten. Auch hier ist aber die Singularität der Prozesse zu betonen, die abhängig ist von individuellen Präferenzen und Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter. (bspw. C03:90: »...*we are so traditional...*«)

Trotz der überwiegend angepassten Künstler und einem Prozessmodell, das durch seine Strukturiertheit und sein planvolles Vorgehen stark an herkömmliche Geschäftsprozesse erinnert, wurden aber auch Irritationen im Prozess und besonders auf Individualebene deutlich. Diese äußert sich in Projekt P02 beispielsweise im wichtigen Wunsch nach mehr

Führung des Künstlers: »*You have to see: ›Why are we doing this?! We are doing this to get from here to here and the purpose of doing this is, by going through these rooms and these tasks, so you have to explain why we are doing this to bring in the meaning.*« (C02-1:104)

Dieser Wunsch nach Aufklärung über den Sinn des Vorgehens wirft allerdings ein Dilemma auf. Einerseits sollen die Methoden das Gespür der Teilnehmer verfeinern; diese sollen in der Arbeit mit sich selbst und den Kollegen neue Erfahrungen beispielsweise im Umgang mit Kommunikation sammeln und sich stärker öffnen. Oder die Mitarbeiter sollen Überraschendes erleben, um gewohnte Denkmuster einfacher überwinden zu können.

»*Aber was ist Provokation wert, wenn sie erwartet wird?*« formuliert es der Bildhauer Stephan Balkenol.¹³⁹ Von diesem Standpunkt aus betrachtet müsste der Informationsgrad der Mitarbeiter über die Absichten des Künstlers und seine Methoden grundsätzlich sehr beschränkt werden, um die gewünschte Andersartigkeit unmittelbar und vor allem individuell erfahrbar zu machen. Auf der anderen Seite aber steht das verständnislose Unternehmen, das gewohnt ist, Prozesse möglichst »*S.M.A.R.T.*« zu gestalten: »*The establishment of objectives and the development of their respective action plans are the most critical steps in a company's management process.*« schreibt George T. Doran in einem entsprechenden Aufsatz.¹⁴⁰ Stellt man dieser vollkommen normalen wirtschaftlichen Herangehensweise eine Aussage von Künstler A02 über eine seiner künstlerischen Methoden gegenüber, offenbart sich augenblicklich das Problem: »...*to put a break in between, which in itself has no meaning, in the sense that it's the experience that is important.*« (A02:165) Prozessbestandteile ohne bestimmten Zweck? In einer Bank? Während einer problematischen Zeit? Die Provokation ist gelungen. Geht der Künstler aber nicht auf diese Diskrepanz ein, kann eine Situation entstehen, die Mitarbeiter C02-2 beschrieb. Er berichtete von Schwierigkeiten, den Sinn der Aufgaben zu greifen, weshalb er und seine Kollegen in den ersten Workshops mehr Spaß hatten, als tatsächlich an der Problemstellung zu arbeiten (den Werten, Lösungsvorschlägen, ...) (C02-2:50) Spaß wurde zwar bereits als wichtiger und positiver Effekt von Interventionen festgestellt. Hier verdeutlicht sich aber auch die Gefahr der Banalisierung: dass der Künstler trotz klarer Zielstellung und trotz im Vorfeld geplanter künstlerischer Methoden das Risiko eingeht, doch nur als Unterhalter wahrgenommen zu werden – was viele

¹³⁹ Balkenhol (2012), S. 31.

¹⁴⁰ »*S.M.A.R.T.*«: Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-Related; Goran (1981), S. 35f.

Künstler zu Recht doch kritisierten und vermeiden wollten. Die Anschlussfähigkeit zu den Unternehmen zeigt sich hier also als zu beachtende Größe, will der Künstler die Mitarbeiter nicht durch Unverständnis und damit Widerstand oder auch durch Oberflächlichkeit verlieren. Ein denkbare Kompromissvorgehen kann ein Stufenmodell darstellen, in dem der Künstler iterativ den notwendigen Grad an Information ermittelt, der notwendig scheint, um überraschende Erfahrungen einerseits und verständnisvolle Teilnahme andererseits zu gewährleisten. Beginnend bei nur geringer Information kann über das Teilnehmerverhalten die Wirkung beurteilt und die Informationsdichte (In notwendiger Absprache mit den Projektleitern der Unternehmen und dem Intermediär) in folgenden Prozessen schrittweise angepasst werden. Zumindest aber muss das Bewusstsein geschärft werden, dass die stark singulären Prozesse auch trotz Standardisierung (durch Kunstgrob bspw.) sehr individuell gestaltet sein müssen und der (geringstmögliche) Informationsgrad ein entscheidendes Erfolgskriterium darstellen kann.

Irritation auf Individualebene zeigte sich bei Kunstgrob überwiegend im Widerstand gegenüber künstlerischen Übungen, durch persönliche Vorbehalte etc. (Bspw. A04:205)

Sie kann dabei einerseits als Öffnungswerkzeug verstanden werden, das mit ungewohnten Erfahrungen bspw. Neugier oder positive Emotionen hervorrufen und damit etwa eine Grundlage für andere Umgangsformen im Team legen oder kreative Prozesse vorbereiten kann.¹⁴¹ Andererseits fungiert sie als Sensibilisierungswerkzeug, wenn Mitarbeitern durch Knete, Farbe oder andere ästhetische Bestandteile bestimmte Sachverhalte auf andere Art vergegenwärtigt und damit Spezifika anders hervorgehoben werden.¹⁴² Irritation wurde hier also weniger zu einer *Generalkritik* unternehmerischer Verhaltensweisen genutzt, bspw. durch gezielte Provokation der Künstler, wie etwa von *Rimini Protokoll*. Sie zeichnete sich hier durch ein sanftes Herausreißen aus dem Alltag und ein gemeinsames Erschließen neuer Felder aus, die für die Mitarbeiter ungewohnt waren, was ihnen neben der Erfahrung von Neuem gleichzeitig half, fester und schneller zusammenwachsen zu können (bspw. P02). Konkrete Irritation durch bestimmte Aktionen ist hier also eher als abwechslungsreiche

¹⁴¹ Für Personalentwicklungswirkungen bspw. in der bereits erwähnten Musikcompilation von A03; oder siehe auch Biehl-Missal (2011), S. 72.

¹⁴² Beispielsweise das *Meeting in Farben* von Künstler A02 oder auch das *Hühnchen*. Darüber hinaus sind Überschneidungen der beiden Formen erkennbar.

Stimulation des sonst zweckgerichteten, rationalen Verhaltens sichtbar – und zeigt damit auch Überschneidungen zum Vorgehen anderer Intermediäre.¹⁴³

Die Notwendigkeit einer Unterscheidung der *Irritationsintensität* wird hier deutlich, etwa im Vergleich zu Interventionen freier Künstlergruppen. Fritz B. Simon beschreibt, Interventionen richteten die Aufmerksamkeit ihres Beobachters auf die Spielregeln des jeweiligen kulturellen Systems, in dem sie sich präsentieren – dadurch, dass sie mit Objekten, Installationen oder Aktionen Erwartungen enttäuschen und positiv oder negativ idealisieren.¹⁴⁴ Derartige Konfrontationen durch frontale Spiegelung, bspw. des Alltags der Mitarbeiter, wurden in den Kunstgrob-Projekten nicht beobachtet. Der Kern, den auch Simon beschreibt, nämlich die »*Irritation der gewohnten Beschreibungs- Erklärungs- und Bewertungsschemata*« wurde auf individueller Ebene aber auch hier festgestellt. Durch die gemeinsame Arbeit im Prozess ist aber ein klarer Schwerpunkt auf der Irritation gewohnter *Verhaltensschemata* erkennbar, bei gleichzeitigem Bestreben der Künstler, diese Irritation so weit wie möglich zu kontrollieren.

Fazit

Die Notwendigkeit, in gemeinsamen Arbeitsprozessen ein vertrauensvolles und kein verstörendes Verhältnis aufrechtzuerhalten¹⁴⁵ erfordert von Künstlern in Interventionen in Bezug auf Irritation einen bedeutenden Kompromiss. Vorsichtiges, aber entschiedenes Ausloten der einzelnen Situation wird notwendig, unter Berücksichtigung der hier geäußerten Gedanken zum Informations- vs. Irritationsgrad. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass Irritation durch künstlerische Methoden an das Projektziel angepasst werden muss. Personalentwicklung zielte eher auf Revision bestimmter Verhaltensweisen und auf Näherung. Bei Produktentwicklungen spielte die Öffnung für neue Sicht-, Denk- und Arbeitsweisen eine wichtige Rolle.

Starke Vorsicht und Zurückhaltung der Künstler in Kombination mit einem sehr managementorientierten Vorgehen birgt die Gefahr, dass sich künstlerische Interventionen nur noch marginal von bspw. Kreativitäts- oder Teambuildingworkshops von Unternehmens-

¹⁴³ Vgl. bspw. Berthoin Antal (2009), S. 34f.

¹⁴⁴ Simon (2007), S. 108.

¹⁴⁵ Vgl. dazu bspw. auch Styhre/Eriksson (2008), S. 54. sowie die Projekte P02, P04, P05.

beratungen unterscheiden. Pointiert formuliert: Überschreiten die genutzten Methoden nicht das Spektrum eines Moderationskoffers und agieren die Künstler ausschließlich harmoniebedacht, kann der Wert künstlerischer Interventionen in Frage gestellt werden – sie könnten dann ebenso gut durch *konventionelle Consultants* ersetzt werden.¹⁴⁶ Der Wert von Irritation im Prozess durch bspw. das Infragestellen des Status Quo und die Anwendung unkonventioneller, künstlerischer Methoden sollte von Künstlern also keinesfalls zugunsten eines ausschließlich harmonischen Verhältnisses mit dem Unternehmen unterschätzt werden, wie es in dieser Untersuchung teilweise deutlich wurde.

5 Schluss

5.1 Kunstgreb und Kreativität in Unternehmen

Die vorliegende explorative Arbeit eröffnet mit der Untersuchung des Interventionsprozesses neue Perspektiven auf dem Gebiet künstlerischer Interventionen und erweitert damit bestehende Literatur, die sich bisher primär den Effekten zuwandte. Vor dem Hintergrund von Amabiles *Componential Framework for Creativity* wurde die künstlerische Wirkungsweise in den Interventionen untersucht und eine genauere Analyse ihres Prozesses in den Unternehmen ermöglicht. Allgemein zielen künstlerische Interventionen in vielen Fällen auf eine Förderung der Kreativität in Unternehmen, sodass eine weitere Nutzung und Erschließung dieses Gebietes in kreativitätstheoretischer Hinsicht sinnvoll ist, um Interventionskonzepte fokussiert weiterentwickeln und diversifizieren zu können.

Mit TILLT, Conexiones Improbables und anderen Organisationen existieren bereits verschiedene Intermediäre, die unterschiedliche Zielstellungen verfolgen und mit unterschiedlichen Methodiken arbeiten. In der vorliegenden Arbeit wurden die Spezifika von *Kunstgreb* untersucht, einem als Weiterbildungsmaßnahme fungierenden dänischen Intermediär. Desse stark strukturiertes Vorgehen hob sich im Grad der künstlerischen Freiheit bedeutend von anderen Konzepten ab, sodass besonders die Wirkungsweise sowie Besonderheiten dieser Interventionsform als mögliche Alternative zu bestehenden Ansätzen von Interesse waren. Durch eine passive Rolle des künstlerischen Wissens im Prozess wurde angenommen, dass der individuelle künstlerische Gestaltungsspielraum und damit das kreative Po-

¹⁴⁶ Vgl. bspw. auch (A05:138).

tential der Interventionen gemindert wird. Diese Hypothese bestätigte sich zum Teil in dieser Untersuchung.

Trotz der formgebenden und gleichzeitig beschränkenden Funktion der Struktur zeigten die Interventionen aber auch einen vergleichsweise hohen Grad an Autonomie der Künstler – und zwar ebenfalls durch die Struktur bedingt, da in den untersuchten Projekten nahezu keine steuernden Eingriffe des Intermediärs erfolgten.¹⁴⁷ Das Prozessmodell übernahm somit zum Teil Intermediärsfunktionen, etwa indem es Künstlern Orientierung bot. Daraus resultiert ein größerer Entscheidungsspielraum und sie agierten in den Unternehmen weitestgehend autonom. Einerseits gewannen sie dadurch ein höheres Maß an Flexibilität und konnten schneller reagieren. Sie führten den Prozess selbst, bestimmten das Ausmaß künstlerischer Methoden und vertieften sich durch die Struktur nicht übermäßig in einzelne Phasen der Projekte, wie es bei freieren Interventionen eintreten kann.¹⁴⁸ Andererseits liegt hierin die Gefahr des Ansatzes: dass Struktur anstatt Orientierungshilfe zu einem starren Gerüst wird und individuelle künstlerische Methoden aus Vorsicht und Strukturnähe vernachlässigt werden. Der Vorteil strukturgeleiteter Interventionen kann sich also zu einem besonderen Nachteil entwickeln. Ein flexibleres System, in dem Künstler das Vorgehen selbst wählen können (ob sie sich etwa an der Struktur orientieren oder eigene, mit dem Intermediär entwickelte Methodiken anwenden möchten), wird als wichtige Erweiterung zur Effektivitätssteigerung vorgeschlagen. Diese könnten so je nach Unternehmenssituation, Zielstellung des Projektes sowie persönlichen Charakteristika individuell geplant werden und würden damit starken Kontextabhängigkeit künstlerischer Interventionen gerecht werden.

Mit der vorliegenden Untersuchung zu künstlerischen Methoden und Irritation bestätigt sich weiterhin eine Hypothese von Taylor/Ladkin¹⁴⁹, dass ein *Übersetzungsprozess* notwendig ist, um die Wirkung künstlerischer Interventionen an die Unternehmen anzupassen und zu einer gemeinsamen Basis zu finden. Diese Übersetzung solle etwa durch Künstler erfolgen, die auch über Erfahrungen mit Organisationen/Unternehmen verfügen. Eine solche Übersetzung fand hier weniger durch den Intermediär und dessen unterstützende

¹⁴⁷ Vgl. etwa Projektberichte Berthoin Antal et al. (2011), bspw. S. 71, wo sich ein stärkerer Einflussgrad der Intermediäre zeigt.

¹⁴⁸ Vgl. bspw. Berthoin Antal et al. (2011), S. 72.

¹⁴⁹ Taylor/Ladkin (2009), S. 66; vgl. auch Styhre/Eriksson (2008), S. 54.

Eingriffe statt, sondern vielmehr durch die aktiv geschulten und dadurch stärker an Unternehmen *angepassten* Künstler – was in mehreren Interviews als positiv empfunden wurde. Ein zu starker Anpassungsgrad jedoch kann die positive Irritation in Interventionen derart mindern, dass ihre Anwendung wenige bis keine Vorteile gegenüber konventionellen Beratungsprozessen mehr erwarten lässt. *Interventionen* mit einem gemeinsamen Ziel müssen auch *intervenieren* – nicht unbedingt so kritisch, wie freie Künstlergruppen (etwa *Rimini Protokoll*, die mit Interventionen auch Konfrontation suchen¹⁵⁰). Neue Sichtweisen aufzuzeigen und bestimmte Grenzen in Verhalten und Wahrnehmung zu überschreiten, zeigte sich hier wie auch in anderen Forschungsarbeiten und Berichten aber als wertvolle Komponente in der künstlerischen Arbeit – und als kritischer Erfolgsfaktor insbesondere bei einer passiven Künstlerrolle.

Der Untersuchungsfokus lag des Weiteren auf dem Kreativitätspotential, insbesondere von Interventionen zur konkreten Produktentwicklung. Aus der Kreativitätsperspektive auf künstlerische Interventionen zeigte sich, dass verschiedene Faktoren unterstützend auf die Arbeitsprozesse in den Unternehmen wirken: Einerseits das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter, indem etwa Abteilungsleiter intensiv in die Projekte involviert waren und eine gewisse Signalwirkung übernahmen. Andererseits wirkten die Künstler mit ihrer Verhaltensweise und vor allem auch den künstlerischen Techniken und Methoden direkt positiv auf die Teilnehmer der Interventionen.

Fachspezifisches Wissen der Künstler dagegen floss durch ihre passive Rolle kaum in die Prozesse ein. Die Hypothese, dass das Kreativitätspotential von Interventionen dadurch beschränkt wird, wurde in dieser Untersuchung ebenfalls zum Teil bestätigt.

Die positive Kontextwirkung künstlerischer Interventionen steht anhand der dargestellten großen Zahl positiver Einschätzungen aus Wissenschaft, Management sowie Mitarbeiter- und Künstlerschaft außer Frage. Nicht nur im Bereich von Personalentwicklungsprojekten, sondern auch in Bezug auf kreative Denk- und Verhaltensweisen.

Auf Basis dieser Untersuchung wird im Rahmen konkreter Produktentwicklung jedoch die Schlussfolgerung gezogen, dass die gegenseitige Befruchtung von Künstlern und Mitarbeitern durch aktiven Einbezug künstlerisch-fachspezifischen Wissens entscheidende Vorteile

¹⁵⁰ Vgl. Biehl-Missal (2011), S. 172.

gegenüber moderierend-passiven Interventionsmodellen besitzt. Bei letzteren kann durch den managementorientierten Ansatz einerseits und mögliche mangelnde Fachspezifik andererseits künstlerisches Potential verloren gehen, wenn Künstler bei Produktentwicklung bspw. allein Marktrecherchen anstellen und lediglich Informationen in Form von Fakten oder Bedürfnissen bei verschiedenen Experten sammeln. Der Anteil der *künstlerischen Qualitäten* wird dadurch stark gemindert. Diese Hypothese sollte in weiteren, direkt-vergleichenden Forschungsarbeiten aufgegriffen werden, um die Effektivität künstlerischer Interventionen weiter zu steigern und damit Mehrwerte für Unternehmen, Künstler sowie Intermediäre schaffen zu können.

Kunstgreb stellte ein vergleichbares Konzept zu anderen Intermediären dar, dessen Stärken einerseits durch die künstlerische Nähe zu Unternehmensprozessen und andererseits durch die angestrebte hohe Mitarbeiterinvolvierung klar im Bereich der Personalentwicklung zu sehen sind. Die workshopbasierte Arbeit als Hauptkontaktpunkt von Künstlern und Mitarbeitern wurde in vielen Fällen als erfolgreich beurteilt. Darüber hinaus wurden alle untersuchten Projekte dieses Bereichs zur Zufriedenheit der Parteien umgesetzt.

Auch der Transfer wichtiger kreativer Fähigkeiten kann erfolgreich verlaufen, setzt jedoch eine hohe Kontaktintensität voraus – die sich in nahezu allen Unternehmen durch Ressourcenknappheit aber als problematisch herausstellte. Insbesondere auch aus diesem Grund zeigte sich der Ansatz im konkreten Innovationsbereich als nur beschränkt praktikabel. Den Hauptwert der Interventionen stellt klar das unkonventionelle Vorgehen und die *Vergrößerung des Blickwinkels* durch ästhetische Methoden dar, was Mitarbeiter in ihrer Denk- und Sichtweise beeinflussen kann.¹⁵¹ Joachim Rossbroich formulierte Kreativität als »*systemimmanente, in die Rationalität des Systems integrierte Elastizität zur Revision, Erweiterung und Neufassung von Regelsystemen/Regeln*«. ¹⁵² Diese allgemeine Elastizität kann in vielen der untersuchten Interventionen als positiv beeinflusst bzw. gestärkt gesehen werden.

¹⁵¹ Bspw. der Teilnehmer (C02-2:58), der berichtete, jetzt auf neue Art an Problemstellungen heranzugehen.

¹⁵² Rossbroich (1999), S. 148.

5.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Die Ergebnisse dieser explorativ-qualitativen Studie künstlerischer Interventionen unterliegen mehreren Einschränkungen. Die Datenbasis besteht aus einer Stichprobe von nur zehn retrospektiv befragten Personen. Die Vollständigkeit und Verallgemeinerbarkeit der erhobenen Daten wird zudem durch die subjektive Sicht der Teilnehmer sowie den zeitlichen Abstand zu den Interventionen verzerrt.¹⁵³ Mit den Ergebnissen werden vielmehr Tendenzen aufgezeigt und Ansatzpunkte für weitere Forschung gegeben. Auch die Bereitstellung der Kontakte durch Kunstgreb ist als Beschränkung der hier gewonnenen Erkenntnisse zu nennen: es bestand kein direkter Einfluss auf die untersuchte Stichprobe. Weiterhin verliefen die meisten Projekte erfolgreich. In folgenden Untersuchungen sollten auch weniger erfolgreiche Interventionen eingeschlossen werden. Auch die Sprache wirkte in den Interviews teilweise limitierend auf den Inhalt. Vor allem aber schränkt der Ausbildungscharakter der Interventionen die Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse ein: Die Unternehmen mussten keine Teilnahmegebühr oder Honorare für die Künstler oder für Kunstgreb zahlen, womit die direkte Vergleichbarkeit mit anderen Interventionskonzepten eingeschränkt wird. Die Künstler sahen sich durch die Ausbildung in vielen Fällen als Kunstgreb-*Studenten* bzw. -*Schüler*, was ihr Verhalten beeinflusste. Darüber hinaus kann diese Arbeit keine umfassende motivationale Betrachtung des Komplexes künstlerischer Interventionen leisten, sodass auf die hier *explorativ aufgezeigten* Beziehungen und Parallelen zu bestehenden wissenschaftlichen Konzepten in weiterer Forschung explizit eingegangen werden muss.

Kurt Weidemanns eingangs genannte Forderung, das *Denken mit allen fünf Sinnen* zu betreiben, ist Kernbestandteil der künstlerischen Interventionen und sollte deshalb auch die Forschung einschließen. Teilnehmende Beobachtungen in den Projekten gelten als sinnvolle Erweiterung, um die Beziehungen von Teilnehmern und die ästhetischen Wirkungsweisen der Prozesse vielfältiger analysieren zu können, beispielsweise unmittelbare Reaktionen auf künstlerische Methoden, die Atmosphäre in der Arbeit mit dem Künstler etc.¹⁵⁴

¹⁵³ Fünf der sieben Künstler haben in den Interviews allerdings ihren Projektbericht herangezogen, um detaillierter antworten zu können.

¹⁵⁴ Vgl. dazu bspw. auch Berthoin Antal (2009), S. 72f.

Weiterhin spiegelt sich die Interdisziplinarität der Wirtschaftsästhetik in vielen Bereichen der Interventionen wider. Es zeigen sich Schnittstellen zu sozialpsychologischen¹⁵⁵ und betriebswirtschaftlichen Themenbereichen – die eingangs erwähnten »produktiven Wechselverhältnisse«¹⁵⁶ können und sollten ebenfalls auf die Forschung bezogen werden. Neben dem Kreativitätskomplex sind deutliche Parallelen zu den Bereichen Cross Industry Innovation, Change Management und Organisationsentwicklung erkennbar. Im Schnittfeld der Systeme *Kunst* und *Wirtschaft* mit ihren eigenen Regelsystemen bietet sich auch eine systemtheoretische Analyse künstlerischer Interventionen an, um Erklärungsansätze für individuelle wie strukturelle Phänomene zu entwickeln.

Durch den Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und die kritische Rolle der Kunst stellt auch der zentrale Bereich *Irritation* ein wichtiges Feld für weitere Betrachtungen dar. Berührungen zu Pädagogik und Didaktik sind erkennbar, sodass deren theoretische Modelle auch im wirtschaftsästhetischen Bereich zur Analyse von Phänomenen genutzt werden könnten, bspw. die Comfortzonenbetrachtung aus der Erlebnispädagogik.

Zur konkreten Erfolgsmessung der Interventionen, als bisher leider nur unterentwickeltem Thema, soll an dieser Stelle auf die Anwendungsmöglichkeit des *KEYS* Rahmenmodells von Amabile verwiesen werden.¹⁵⁷ Dieses Instrument wurde zur Messung des *kreativen Umfelds* in Unternehmen entwickelt und in verschiedenen Kontexten genutzt. Es untersucht die subjektive Ausprägung verschiedener kreativitätsbezogener Faktoren – deren Existenz und Einfluss in der vorliegenden Arbeit bereits erkennbar ist. Wirkungen künstlerischer Interventionen im kreativen Bereich könnten sich mit derartigen Instrumenten über Längsschnittstudien abbilden und vor allem im Unternehmen verfolgen lassen.

¹⁵⁵ Im Arbeitsumfeld des Künstlers können selbsterfüllende Prophezeiungen angenommen werden, indem Mitarbeiter durch die Signalwirkung des Unternehmens selbst kreativer arbeiten, siehe dazu allgemein bspw. Aronson et al. (2008), S. 66ff.; im Bereich der Irritation zeigen sich Anzeichen kognitiver Dissonanz, siehe dazu bspw. Aronson et al. (2008), S. 188ff.

¹⁵⁶ Biehl-Missal (2011), S. 9.

¹⁵⁷ Vgl. Amabile et al. (1996).

Ausblick

Die Verbindung von Kunst und Wirtschaft mag hierzulande (noch) nicht der »*deutschen Seele*« entsprechen, wie es Joachim Sauter von Art+Com formulierte¹⁵⁸ – der Mangel an Intermediären ist ein Zeugnis dafür. Sowohl Unternehmen als auch Künstler können aber von dieser Schnittstelle profitieren, wie die etablierten Konzepte in mehreren europäischen Ländern zeigen. In dieser Hinsicht gilt der im Frühjahr 2012 von der Akademie Schloss Solitude gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart initiierte Workshop *Produktionskunst – Kunstproduktion*, in dem sich Künstler und Unternehmen gegenseitig inspirieren sollen, als wichtiger Schritt der Annäherung.

Für die Künstler bildet sich mit Interventionen eine weitere Einkommensquelle heraus, die im Gegensatz zu Aushilfsjobs¹⁵⁹ eine professionelle zusätzliche Verdienstmöglichkeit darstellt, auf ihrem künstlerischen Wissen basiert und den Unternehmen – wie ihnen selbst – als Inspirationsquelle dienen kann.

Unternehmen auf der anderen Seite profitieren vom freien Blick der Künstler, vom *Denken mit allen fünf Sinnen*, und können durch künstlerische Methoden und die Irritation ihrer eigenen Verhaltensweisen neue Perspektiven auf ihre Fragestellungen gewinnen. Bezogen auf das klar definierte Format der vorliegenden Arbeit findet sich eine solche neue Perspektive in der Antwort des Künstlers A07, wie umfangreich sein Abschlussbericht gewesen sei:

»... *but it's, just a moment, Bertram, I can measure it with the ruler, just a moment, .. it's 1,2 centimeters thick and it's 80 gram paper, yes, haha!*« (A07:63)

¹⁵⁸ J. Sauter, persönliches Gespräch, 28. März 2012.

¹⁵⁹ Vgl. bspw. McRobbie (2003), S. 14f.

Danksagungen

Mein herzlicher Dank gilt Ariane Berthoin Antal für die Teilnahmemöglichkeit am Workshop »*Artful Conversation on Organizational Aesthetics*« in Berlin. Weiterhin möchte ich herzlich Niller Wischmann, Preben Buhl und Skjold Fink von Kunstgreb danken, ohne deren Engagement und Bereitstellung der Kontakte die Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen wäre. Auch Brigitte Biehl-Missal, Lotta Lekvall, Doris Rothauer, Joachim Sauter sowie Armelle Weisman sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Ganz besonderer Dank aber gilt *allen Interviewpartnern* der Studie, die in den Interviews tiefe Einblicke in die Wirkungsweise der Interventionen ermöglichten.

Vielen herzlichen Dank!

Literaturverzeichnis

- Amabile, T. (1996a), *Creativity in Context*, Boulder, Oxford 1996.
- Amabile, T. (1996b), *Creativity and Innovation in Organizations*, Harvard Business School Note 396-239, Harvard 1996.
- Amabile, T.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, in: *Academy of Management*, 39(5), 1996, 1154-1184.
- Aronson, E.; Wilson, T. D.; Akert, R. M. (2008), *Sozialpsychologie*, 6. aktual. Auflage, München 2008.
- Arts & Business (2004), *Art Works – Why the Business Needs the Arts*, Forschungsbericht, unter:
http://www.artsandbusiness.org.uk/Media%20library/Files/Research/09Jul_REI_Artworks.pdf (Stand: 10. Juni 2012).
- Balkenhol, S. (2012), Der Rätselhafte, in: *Valua – Magazin für Menschen und Werte*, 1/2012, 2012, S. 27-31.
- Berthoin Antal, A. (2009), *Transforming Organisations With the Arts*, Forschungsbericht, unter:
http://old.tillt.se/download/TILLTEurope/ResearchReport_TILLTEurope.pdf (Stand: 10. Juni 2012).
- Berthoin Antal, A.; Iglesia, R. G. d. I.; Vives Almandoz, M. (2011), *Managing Artistic Interventions in Organisations: A Comparative Study of Programmes in Europe*, Forschungsbericht, unter:
http://www.ssoar.info/ssoar/files/2011/1955/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf (Stand: 10. Juni 2012).
- Biehl-Missal, B. (2011), *Wirtschaftsästhetik – Wie Unternehmen Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*, Wiesbaden 2011.
- Böhme, G. (2001), *Asthetik. Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre*, München 2001.
- Böhme, G. (2003), Intervenieren heißt natürlich, kritisch zu intervenieren, Interview geführt von Klaus Heid, in: Heid, K.; John, R. (Hrsg.), *Transfer: Kunst Wirtschaft Wissenschaft*, Baden-Baden 2003, S. 9-18.
- Brater, M. (2011), Wie Künstler vorgehen – Das Konzept künstlerischen Handelns, in: *praevision – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*. 2/2011, 2011, S. 14-15.
- Brodbeck, K.-H. (2006), Neue Trends in der Kreativitätsforschung, in: *Psychologie in Österreich*, 26(4&5), 2006, unter : <http://www.khbrodbeck.homepage.t-online.de/trends.pdf> (Stand: 10. Juni 2012).

- Chodzinski, A. (2011), *Interview mit Ariane Berthoin Antal, geführt von Armin Chodzinski*, in print, unter: http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/interview_berthoin_antal.pdf (Stand: 10. Juni 2012).
- CSES; ERICARTS (2010), *Study on the Contribution of Culture to Local and Regional Development – Evidence from the Structural Funds*, Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, unter: http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc/studies/final_report_SF_en.pdf (Stand: 10. Juni 2012).
- Darsø, L. (2009), *Artful Creation – Learning-Tales of Arts in Business*, 1. Aufl., 2. Druckversion, Frederiksberg C 2009.
- De Marinis, P. (1999), *An Archeology of Sound: An Anthropology of Communication*, in: Harris, C. (Hrsg.), *Art and Innovation – The Xerox Parc Artist-in-Residence Program*, Cambridge 1999.
- Dresing, T.; Pehl, T. (2011), *Praxisbuch Transkription*, 3. Aufl., Marburg 2011.
- Eder, P.; Sawyer, J. (2008), *The Power to be Creative at Work: Examining the Componential Model of Employee Creativity*, Paper presented at the Eastern Academy of Management Annual Conference in Washington DC, unter: <http://www.center4oe.com/articles/Employee%20Creativity%20Conference%20Paper.pdf> (Stand: 10. Juni 2012).
- Eriksson, M. (2009), *Expanding your Comfort Zone – The Effects of Artistic and Cultural Intervention on the Workplace*, Working Paper, unter: http://old.tillt.se/download/AIRIS_pdf/IMIT_REPORT_AIRIS.pdf (Stand: 10. Juni 2012)
- EU (2009), *Europäische Botschafter für Kreativität und Innovation*, Manifest, unter: <http://www.create2009.europa.eu/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Manifesto/manifesto.de.pdf> (Stand: 10. Juni 2012).
- EU (2010), *Grünbuch: Erschließung des Potenzials der Kultur- und Kreativindustrien*, Brüssel 2010.
- Flick, U. (2011), *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*, 4. Aufl., Reinbek 2011.
- Gassmann, O.; Zeschky, M. (2008), *Opening up the Solution Space: The Role of Analogical Thinking for Breakthrough Product Innovation*, in: *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 2008, S. 97-106.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010), *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Gold, R. (1999), *PAIR: The Xerox PARC Artist-in-Residence Program*, in: Harris, C. (Hrsg.), *Art and Innovation: The Xerox PARC Artist-in-Residence Program*, Cambridge 1999.
- Greenberg, J.; Baron, R. A. (2003), *Behavior in Organizations*, 8. Aufl., Upper Saddle River 2003.

- Greenberg, J. (2010), *Managing Behavior in Organizations*, 5. Aufl., Upper Saddle River 2010.
- Hauschildt, J. (2004), *Innovationsmanagement*, 3. Aufl., München 2004.
- Lewallen, C. (1999), An EAP Perspective, in: Harris, C. (Hrsg.), *Art and Innovation: The Xerox PARC Artist-in-Residence Program*, Cambridge 1999.
- Mathisen, G.; Einarsen, S. (2004), A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations, in: *Creativity Research Journal*, 16(1), 2004, S. 119-140.
- McRobbie, A. (2003), *Kreatives London – Kreatives Berlin – Anmerkungen zum Erwerb des Lebensunterhalts in der Neuen Kulturellen Ökonomie*, unter: <http://www.ateliereuropa.com/doc/kreativeslondonberlin.pdf> (Stand: 10. Juni 2012).
- Meuser, M.; Nagel, U. (2009), Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, S.; Pickel, G.; Lauth, H.-J.; Jahn, D. (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, Wiesbaden, 2009, S. 465-479.
- Mutius, B. v. (1999), »Cross over« oder: Die Kunst der Erneuerung. 12 Thesen zur Veränderung von Unternehmen im Wechselspiel zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur, in: Grosz, A.; Delhaes, D. (Hrsg.), *Die Kultur AG – Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur*, München, Wien 1999, S. 97-104
- Neidhart, M. (2003), Als Künstler kann man in Systemen freier agieren, in Heid, K.; John, R. (Hrsg.), *Transfer: Kunst Wirtschaft Wissenschaft*, Baden-Baden 2003, S. 139-152.
- Pärt, A. (1997), *Videointerview von Björk mit Arvo Pärt*, unter: <http://www.youtube.com/watch?v=2pDjT1UNT3s> (Stand: 25.05.2012).
- Peschel, P. (1997). Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst, in: Peschel, P. et al. (Hrsg.), *Gartenstadt Hellerau – Der Alltag einer Utopie*, 15. Jahrg, 1997, S. 4-12.
- Priddat, B. (2007), Ausloten eines Interface: Wirtschaft und Kunst – Ein Essay, in: Markowski, M.; Wöbken, H. (Hrsg.), *Oeconomonta – Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*, Berlin 2007, S. 15-35.
- Rothauer, D. (2005), *Kreativität und Kapital: Kunst und Wirtschaft im Umbruch*, Wien 2005.
- Schiuma, G. (2009), *The Value of Initiatives Initiatives – Mapping Arts-Based Initiatives*. Forschungsbericht, unter : <http://www.artsandbusiness.org.uk/media%20library/Files/Research/Mapping%20ABIs%20-%20Prof%20SchiumaFINAL-1.pdf> (Stand: 10. Juni 2012).
- Schnugg, C. (2010), *Kunst in Organisationen. Analyse und Kritik des Wissenschaftsdiskurses zu Wirkung künstlerischer Interventionen im organisationalen Kontext*, Dissertation, Johannes Kepler Universität, Linz 2010.

- Simon, F. B. (2007), Künstlerische Interventionen im wirtschaftlichen Kontext. Einige kommunikations- und systemtheoretische Überlegungen, in: Markowski, M.; Wöbken, H. (Hrsg.), *Oeconomenta – Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*, Berlin 2007, S. 107-114.
- Styhre, A.; Eriksson, M. (2008), Bring in the Arts and Get the Creativity for Free: A Study of the Artists in Residence Project, in: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 17(1), 2008, S. 47-57.
- Taylor, S.; Ladkin, D. (2009), Understanding arts-based methods in managerial development, in: *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 2009, S. 55-69.
- Terhalle, J. (1999), Kunst in Unternehmensberatung und Personalentwicklung, in: Grosz, A.; Delhaes, D. (Hrsg.), *Die Kultur AG – Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur*, München, Wien 1999, S. 121-127.
- Tröndle, M. (2011), Wirtschaftsästhetik – neue Perspektiven, in: Chodzinski, A. (Hrsg.), in print
- Walter, M.; Wischmann, N.; Fink, S. (2011), Educating Artists for Business Innovation, in: *Lifelong Learning in Europe*, (4), 2011, S. 258-265.
- Weidemann, K. (2002), *iF design award 2002*, Hannover 2002.
- Zaleznik, A. (1977), Managers and leaders: are they different?, in: *Clinical Leadership & Management Review : The Journal of CLMA*, 18(3), 1977, S. 67-78.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterthesis mit dem Thema

»Artists in Business

Untersuchung künstlerischer Interventionen

zur Innovationsförderung in Unternehmen«

selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe.

Die Übernahme wörtlicher Zitate sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren habe ich an den entsprechenden Stellen der Arbeit kenntlich gemacht.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben würde.

Friedrichshafen, den 13. Juni 2012

Bertram Rusch