

# Das „Andere“

## Ästhetisch-performative Zugänge innovativer Organisations- und Arbeitsgestaltung

Fritz Böhle, Karin Denisow, Eva Renvert, Michael Brater, Wolfgang Stark

Die Planung und die Herstellung von Planbarkeit sind besondere Errungenschaften industrieller Gesellschaften. Insbesondere im Bereich industrieller Produktion wurden sie in großem Umfang realisiert. Doch trotz unbestreitbarer Erfolge zeigt sich: Auch dort, wo die Planung weit fortgeschritten ist, bleiben Grenzen der Planbarkeit bestehen und entstehen in neuer Weise. Komplexe technische Systeme und Organisationen entziehen sich der vollständigen Berechnung und Planung. Doch nicht nur dies: Bei Innovationen stößt das Bestreben zu planen nicht nur an Grenzen, sondern es beinhaltet auch die Gefahr, dass hierdurch Innovationen nicht gefördert, sondern behindert werden. Das Ergebnis und der Verlauf von Innovationen sind grundsätzlich nur begrenzt vorhersehbar. Bisher sind die Organisation und das Management von Organisationen jedoch kaum darauf vorbereitet, das Unplanbare nicht nur als Defizit zu sehen, sondern produktiv zu nutzen. Dementsprechend richtet sich auch das Management von Innovationen vor allem darauf, Innovationsprozesse weitmöglichst zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

In gesellschaftlichen Lebensbereichen außerhalb der Ökonomie finden sich demgegenüber jedoch vielfältige Erfahrungen und Praktiken für einen „anderen“ Umgang mit Unbestimmtheit und Offenheit. Beispiele hierfür sind der Bereich des Künstlerischen und des Spiels, wie aber auch Erfahrungen, die in Entdeckungs-, Helden- und Abenteuer Geschichten festgehalten sind. In modernen Gesellschaften haben sich unterschiedliche Lebensbereiche ausdifferenziert. Ökonomie, Politik, Bildung und Wissenschaft unterliegen jeweils eigenständigen Regeln und Zielsetzungen. So sind auch das Künstlerische, das Spiel oder das Erzählen von Geschichten zu eigenständigen, von der Ökonomie, Technik und Wissenschaft abgesonderten Lebensbereichen geworden. Sie haben hier die Freiheit

gewonnen – unabhängig vom Blick auf das unmittelbar Zweckhafte – Kreativität, Fantasie und immanente Grenzüberschreitungen zu entfalten. Gleichwohl gelten sie aber als weitgehend ökonomisch nutzlos.

Solche Abgrenzungen zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen werden jedoch zunehmend brüchig und sind immer weniger haltbar. So erweist sich die traditionell dem Künstlerischen zugeordnete gestalterische Selbsttätigkeit in modernen, dezentral organisierten Unternehmen als eine unverzichtbare Humánressource. Man kann hierin eine Instrumentalisierung des Künstlerischen, Spielerischen usw. für die Systeme zweckrationalen Handelns sehen. Doch stellt sich die Frage, in welcher Weise darin nicht grundlegende Potenziale liegen, die zumeist dem Künstlerischen und Spielerischen zugeordnet werden, für innovative Arbeit wichtig sind. Beispielhaft hierfür sind das unbefangene Sich-Einlassen auf Neues, eine spürende und empfindende sinnlich-körperliche Wahrnehmung oder das Erreichen von Ergebnissen, ohne dass diese bewusst angestrebt und geplant werden. Innovative Arbeit fügt sich demnach nur begrenzt in formalisierte Strukturen ein und erfordert ein Management von Innovationen, das informelle Prozesse zulässt, unterstützt und fördert. Beispiele hierfür sind ein situativ-experimentelles Projektmanagement, Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen sowie agile Entwicklungsprozesse und ein kooperativer Erfahrungstransfer.

In dieser Perspektive haben mehrere Forschungsverbände in den BMBF-Förderprogrammen „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ und „Innovationen mit Dienstleistungen“ neue Wege zur Förderung von Innovation, der Organisationsentwicklung und Arbeitsorganisation beschritten. Dabei sind jeweils unterschiedliche Zielsetzungen, Konzepte und Methoden leitend. Gemeinsam aber ist allen Beteiligten, dass sie auf den Anspruch verzichten, Kunst für oder in Unternehmen zu produzieren. Vielmehr geht es in allen Forschungsverbänden darum, autotelische Reflexions- und Gestaltungsweisen in die Analyse und Entfaltung von Arbeitssystemen und Unternehmenskulturen zu integrieren sowie deren Wirkung und Reichweite zu überprüfen. Qualitäten, die traditionell der Kunst, dem Spiel zugeordnet werden, sind damit nicht extrapoliert. Sie er-

scheinen vielmehr nebenbei: ein Rhythmus, der sich auf die Begriffe legt, ein Gestus, in dem sich die Strukturen von Herrschaft brechen, ein Bild, das allen gegenwärtig ist und so die Wahrnehmung neu ausrichtet. Kunst wirkt hier nicht als exklusives Kulturangebot, sondern als immanenter Bestandteil der Kommunikation zwischen den Protagonisten der Projekte und denen der Unternehmen. Die Beiträge in diesem Heft geben, entlang den beteiligten Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, exemplarische Einblicke in diese Prozesse. Es sind dies:

**Der Forschungsverbund KES-MI** (Künstlerisch, Erfahrungsgeleitet, Spielerisch – Management des Informellen zur Förderung innovativer Arbeit) geht davon aus, dass menschliche Fähigkeiten und Handlungsweisen, die zumeist dem Künstlerischen und Spielerischen zugeordnet werden, für innovative Arbeit wichtig sind. Beispielhaft hierfür sind das unbefangene Sich-Einlassen auf Neues, eine spürende und empfindende sinnlich-körperliche Wahrnehmung oder das Erreichen von Ergebnissen, ohne dass diese bewusst angestrebt und geplant werden. Innovative Arbeit fügt sich demnach nur begrenzt in formalisierte Strukturen ein und erfordert ein Management von Innovationen, das informelle Prozesse zulässt, unterstützt und fördert. Beispiele hierfür sind ein situativ-experimentelles Projektmanagement, Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen sowie agile Entwicklungsprozesse und ein kooperativer Erfahrungstransfer.  
[www.kes-mi.de](http://www.kes-mi.de)

**Der Forschungsverbund MICC** (Music\_Innovation\_Corporate Culture) nutzt Musiksprache und musikalische Muster (Improvisation) als Medium zur Analyse und Entwicklung von innovativen Organisationskulturen. Gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen/Organisationen werden über Fallanalysen und künstlerische

Zugänge (Partituren, Gesprächskonzerte) Muster sichtbarer und verdeckter Organisationskulturen in ihrer Bedeutung und Wirkung für die Organisation analysiert und verdeutlicht. Die Sprache der Musik und musikalische Muster ermöglichen dadurch eine neue Dimension der Wahrnehmung, die innovative Muster hörbar macht. Relevante und wiederkehrende Erfolgsmuster, aber auch „pathogene“ Muster lassen sich identifizieren, die die Basis für eine Muttersprache für Organisationen bieten und für die Weiterentwicklung organisationsspezifischer Organisationskulturen genutzt werden können. Die gemeinsame Entwicklung und Erprobung verschiedener Instrumente (Gesprächskonzerte, Organisationspartituren, Improvisationsmuster) ermöglicht neuartige Formen der Analyse von Organisationskulturen mit den spezifischen Dimensionen der Musik. Werden Organisationen auf diese Weise auch im zeitlichen Längsschnitt „musikalisch gedacht“, werden innovative Veränderungsprozesse und nachhaltiges Organisationslernen hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen in Organisationen möglich.  
[www.micc-project.org](http://www.micc-project.org)

**Der Forschungsverbund THINK** (Theatrale Interventionen im Innovations- und Kooperationsmanagement) setzt den Schwerpunkt auf die Exploration von Kommunikation und Verhalten in Kooperationskontexten. Der zentrale Ansatz ist dabei die Theatrale Organisationsforschung (TO), die nach den Prinzipien der ästhetischen Bildung auf Schauspieltheorien und -methoden zurückgreift. Unternehmensakteure reflektieren ihre Wirklichkeit, indem sie dieselbe entweder in der Rolle des Regisseurs gestalterisch in Szene setzen oder als Spieler selbst neue Zugänge zu den Situationen und Phänomenen ihres Alltags finden. In der Reflexion der in Bild oder Szene eingefangenen Wirklichkeit zeigen sich zugleich die Möglichkeiten anderer Handlungsoptionen. Dabei liegt der Fokus nicht

auf dem individuellen Verhalten des/der einzelnen Protagonisten/in, sondern auf dem organisationalen bzw. kooperativen Kontext, in dem sein/ihr Verhalten als notwendiges erklärbar wird. So werden die Zusammenhänge von organisationalen Strukturen und Verhaltens- und Kommunikationsweisen sichtbar und im Kontext von Prozessverläufen reflektierbar. Ziel ist, die Ergebnisse des Forschungsprojektes in einem verhaltensbasierten Managementsystem zusammenzufassen.  
[www.forschungsprojekt-think.de](http://www.forschungsprojekt-think.de)

**Der Forschungsverbund KunDien** (Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit) geht der Frage nach, welchen Beitrag das künstlerische Handeln, also die Handlungs- und Vorgehensweise von Künstler/innen, zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit leisten kann. Viele moderne Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Erbringung offen-prozesshaft vorstättgeht, der Kunde direkt in die Leistungserbringung miteinbezogen werden muss und die genaue Definition der zu erbringenden Leistung erst im Leistungsprozess selbst erfolgt. Professionell zu handeln heißt vor diesem Hintergrund, mit der Offenheit dieser Dienstleistungssituation produktiv umzugehen und den Prozess situativ und dialogisch, gemeinsam mit dem Kunden zu gestalten. In KunDien arbeiten Künstler/innen, Wissenschaftler/innen und Unternehmensvertreter/innen zusammen, um gemeinsam ein Verständnis für professionelle Dienstleistungsarbeit, das die zentralen Merkmale eines „künstlerischen“ Vorgehens aufgreift, zu erarbeiten und in einem Leitbild „Dienstleistungskünstler“ zu beschreiben. Darüber hinaus werden Kompetenzentwicklungskonzepte entwickelt und umgesetzt, mit deren Hilfe Dienstleister die dafür notwendigen Handlungskompetenzen erwerben können.  
[www.dienstleistungskunst.de](http://www.dienstleistungskunst.de)

**Der Forschungsverbund HELD** (Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip) erkundet die nachhaltige Wirkung kultureller Grundmuster für Entwicklung und Innovation. Die in den Heldenmythen über Jahrtausende verdichtete Menschenerfahrung von Wachstum und Wandel wird als ursprüngliches Prinzip für die Bewältigung von Ungewissheit in Innovationsprozessen zugänglich. Unternehmen, Teams und Individuen können mit dieser Struktur die eigenen Entwicklungsprozesse als immer wiederkehrende Abfolge von Phasen und Schritten nachvollziehen. In offenen Prozessen erhalten die Akteure Sicherheit in der Unsicherheit. Das Projekt geht von dieser kollektiven Weisheit aus und entwickelt ein Konzept für die externe Begleitung von Organisationsentwicklung. Künstlerisch-ästhetische Methoden – Dramaturgie, darstellende Kommunikation, Story Telling, Creative Writing, bildkünstlerisches Gestalten, musikalische Impulse, Körperarbeit etc. – sind Arbeitsweisen, um das Heldenprinzip ganzheitlich zu vermitteln. Die in den kulturellen Zwischenräumen der Organisation und des Einzelnen vorhandenen Möglichkeiten werden sichtbar; es eröffnen sich neue Handlungsoptionen und Kommunikationsflächen. Im Ergebnis des Projektes ist die Wirksamkeit dieses Ansatzes geprüft und ein Interventionsmodell entwickelt.  
[www.innovation-heldenprinzip.de](http://www.innovation-heldenprinzip.de)

