

# Das Auge im Ohr

Eine Workshop - Performance - Expedition  
zum Thema „Kunst und Wirtschaft“



„Guten Tag und herzlich willkommen auf unserer Reise durch Kunst und Wirtschaft, Kunst im Coaching, Künstler und Coaches“.

Wer sind wir?

Constance Schrall, eine Beraterin/Coach, die auch künstlerisch arbeitet, und  
Christiane Keppler, eine Künstlerin, die auch coacht.

Unterstützt werden wir heute von Bärbel Rothhaar, einer Künstlerin, und Christian Hofmann,  
einem Berater.

## Szenische Lesung für vier Stimmen

- B** Da sitzen wir nun und alle gucken. Nun muß es losgehen. Sind das alles Coaches hier?
- C** Was unsere Besucher wohl von uns und dieser Begegnung erwarten?
- D** Naja, Interesse an Kunst wird wohl vorhanden sein. Vielleicht auch der Wunsch, selbst ein bißchen Künstler zu sein oder künstlerische Aspekte in die eigene Arbeit zu integrieren?
- B** Wahrscheinlich auch die Suche nach Argumenten für potentielle Auftraggeber. Und der Wunsch, konkretes Material mitzunehmen, um selbst künstlerische Wege im Coaching gehen zu können
- A**  
(behauptend) Jeder Mensch ist ein Künstler.
- B**  
(fragend) Jeder Mensch ist ein Künstler?
- C**  
(ruft aus) Jeder Mensch ist ein Künstler!
- D**  
(nachdenklich) Jeder Mensch ist ein Künstler...
- A** „Jeder Mensch ist ein Künstler, wenn er die Auseinandersetzung mit seinem Ich riskiert“, sagt Joseph Beuys.
- C** Das ist ja alles schön und gut, aber was ist überhaupt „Kunst“?
- D** Wieso „Kunst“? Ich denke, „Kreativität“ ist das Schlagwort der Stunde.
- B** „Kreativität“? Fast schon ein bißchen abgedroschen der Begriff, oder? Nein, darum soll es heute nicht gehen. „Kreativität“ ist ja eher eine Grundkonstante im Menschen, einfach seine Fähigkeit, mit Ideen, Entdeckungen und Phantasie zu reagieren.  
  
Also ich würde sagen: „Kreativität“ ist wie Atmen und „Kunst“ ist wie – Flöte spielen. Dazu brauche ich natürlich auch den Atem, aber der ist einfach immer da, egal ob mir das bewußt ist oder nicht.
- A** Hier hab ich was: „Kunst passiert – keine Hütte ist vor ihr sicher, kein Prinz kann sich auf sie verlassen, die größte Intelligenz kann sie nicht hervorbringen,“ sagt der Maler J. A. M. Whistler.
- B** „Kunst passiert“? Das würde ja heißen, man kann sie nicht beeinflussen, nicht organisieren, keine Macht der Welt kann sie herbeizwingen. Sie kann also nur „passieren“. Das Ergebnis des künstlerischen Prozesses ist also unvorhersehbar?
- A** „Du bist von dem Moment an verloren, in dem du weißt, wie das Ergebnis aussehen wird.“ sagt der Maler Juan Gris, und Picasso wird noch

geheimnisvoller: „Wenn ich wüßte, was Kunst ist, würde ich es nicht verraten.“ Was für ein Schelm!

- C** Offenheit ist also gefragt, und nicht einmal die Künstler selbst sagen uns wirklich genau, was Kunst ist. Da tauchen Aspekte auf wie das „Ich“, das Individuum, das Kunst macht, sein Bezug zu sich und der Welt, sein Wille, etwas von dem, was das Individuum von der Welt verstanden hat oder auch, was es die Welt fragt, zu zeigen, zu formulieren.
- A** Hier noch ein paar Meinungen von denen, die es wissen müssen. Der Philosoph Friedrich Schlegel schreibt: „Künstler ist, wer sein Zentrum in sich selbst hat.“ Für den englischen Kunstkritiker John Ruskin gilt: „Irgendein Etwas künstlerisch zu gestalten, heißt eben das Etwas zur Erscheinung zu bringen. „Was Kunst ist, wissen Sie ebensogut wie ich,“ meint der Kurt Schwitters. „Es ist nichts weiter als Rhythmus.“
- B** Habe ich das also so weit richtig verstanden: Kunst braucht Offenheit? Man kann sich auf das Ergebnis nicht verlassen? Es geht immer um das „Ich“ in der Welt und nicht um Zieloptionen, und Kunst ist nur selbständig und eigenverantwortlich zu denken? Der künstlerische Prozeß ist also wie ein lebendiger Organismus?
- C** Und was hat das nun alles mit Wirtschaft zu tun und mit Coaching? Ließen sich ähnliche Beschreibungen, ähnliche Sätze auch über wirtschaftliche Prozesse formulieren?
- C** Wohl eher nicht. Stehen Kunst und Wirtschaft zueinander nicht eher im Gegensatz? Die Produkte, die Verfahrensweisen der Wirtschaft sind planbar, vorhersehbar, die gewünschten Resultate festgelegt. Der Rhythmus ist der der Maschine, des Achtstundentags. Wo ist ein Angestellter eigentlich frei?
- A** In der Wirtschaft geht es doch eher nicht darum, die Welt subjektiv und individuell zu entschlüsseln. Da heißt es nicht, sich ihr in all ihren Facetten hinzugeben, eine spielerische Haltung einzunehmen und die Zeit zu vergessen, sondern darum, Prozesse in vorher festgelegtem Rahmen zu organisieren, immer gleiche Produkte ohne Abweichungen herzustellen und auf genau definierte Ziele hinzuarbeiten.
- B** Erst da, wo Wirtschaft Not hat (als Institution oder als Individuum) kommt sie zum Berater. Vielleicht werden ja zur Lösung von Problemen Qualitäten gebraucht, über die die Unternehmen und die darin tätigen Individuen im Alltag nicht so ohne weiteres verfügen.
- A** Frei nach Einstein: „Ein Problem läßt sich nie auf der Ebene lösen, auf der es entstanden ist.“
- B** Was haben künstlerische Interventionen da zu bieten?
- D** (überlegt) Vielleicht Zweifeln als Methode? Das Subjekt zum Maßstab der Dinge machen? Festgelegte Ziele erstmal vergessen?
- C** Ja, so könnte man es wohl sagen: Künstlerische Arbeit kennzeichnet, etwas wachsen und gedeihen zu lassen, Prozesse zuzulassen und

Verbindung zur Natur und zu sich selbst herzustellen. Es geht darum, alle Sinneskanäle zu öffnen und für einen Moment frei zu sein im Denken und Handeln. Man muß sich auf Unbekanntes einlassen, neue Wege ausprobieren, sich überraschen lassen.

- A**  
(ergänzend) Künstlerische Arbeit heißt aber auch, zweckfrei und ziellos handeln zu dürfen, ohne eine vorgefertigte Vorstellung von einem Produkt haben zu müssen. Das kann auch bedeuten Entscheidungen zu treffen für Formen, Materialien und Aktionen, - z. B. bei Interventionen im Coaching, - in Schichten zu arbeiten, aufzublättern, tieferzugehen, etwas übereinander und untereinander zu betrachten.
- D** Ja, und in Balance kommen. Sich selbst zum Maß der Dinge machen, sich und anderen zumuten, ein „Feld“ entstehen lassen, zu sich selbst kommen.
- A** „Jeder Mensch ist ein Künstler, wenn er die Auseinandersetzung mit seinem Ich riskiert“.
- B** Jeder Mensch ist ein Coach, wenn er die Auseinandersetzung mit sich selbst riskiert?

**Diese Auseinandersetzung wird zunehmend riskiert.  
Von der Kunst und auch von der Wirtschaft.**

**Hier einige Beispiele für die Integration künstlerischer Interventionen in Beratungszusammenhänge in der Wirtschaft und die Themen, die dadurch berührt oder bearbeitet werden.**

§ **Der „Beuys’sche Stuhl“ als Anregung zum Thema Vorurteile<sup>1</sup>.** In einem Workshop werden Teilnehmer aufgefordert, ihre Position zwischen vorurteilbehafteter und offener, vorurteilsfreier Wahrnehmung im Zugehen auf Neues und Fremdes einzuschätzen. Konfrontiert mit den „Beuys’schen Fettstuhl“ überwiegen Vorurteile und negative Meinungen, im Gegensatz zur vorab geäußerten Selbsteinschätzung der Teilnehmer.

§ (Ekel, Scham, Unsicherheit)

§ **Kindliche Sichtweisen aufzeigen<sup>2</sup>:** Schrotthaufen aus naiver Sicht. Workshop-Teilnehmern wird vor Augen geführt, wie Kinder mit moderner Kunst umgehen. Mit welchem forschenden Blick begegnen sie z. B. der Skulptur eines „Schrotthaufens“, welche Abwehr löst die wiederum bei Erwachsenen aus? Wie fremd darf Fremdes sein?

**(gewohnte Vorstellungen loslassen, auf den Kopf gestellte Perspektive einnehmen)**

---

<sup>1</sup> Quelle: Johannes Terhalle: Kunst in Unternehmensberatung und Personalentwicklung S. 121 - 127

<sup>2</sup> ebda

- § **Teamentwicklung mit einer Skulptur aus Holzklötzen**<sup>3</sup>  
 Mit Beilen werden Holzskulpturen erarbeitet. Im ersten Schritt bearbeitet jeder Teilnehmer sein Holzstück selbst. Im zweiten Schritt tauschen die Teilnehmer ihr Holzstück mit einem anderen Teilnehmer. Fällt es leicht oder schwer, ein fremdes Objekt zu bearbeiten? Kann ich mich vom eigenen Objekt trennen, wie entsteht aus Einzelblöcken eine Gesamtskulptur?  
 (Ich und die Anderen, Identität und Konkurrenz)
- § **Koan - Gummibärchen und Schokolade:** ein Transformationsprozess der besonderen Art. Auf einem Tisch liegen Gummibärchen und Schokolade. Die Aufgabe ist es, aus Gummibärchen Schokolade zu machen und umgekehrt. Was löst diese Aufgabenstellung bei uns aus, wie ist der Transformationsprozess zu verstehen, wie gehen wir mit - im übertragenen Sinn - scheinbar unlösbaren Aufgaben um?  
 (Hingabe, Macht und Ohnmacht)
- § **Anleitung für zwanzig Personen, die vorher nie musizierten, mit Musikinstrumenten gemeinsam Musik zu machen**  
 (Angst, Unsicherheit, seinen Platz finden)
- § **Ferrari hat den „Creativity Club“ geschaffen:** Das Programm besteht aus sechs Veranstaltungen, bei denen Mitarbeiter verschiedene Künstler treffen. Ziel für die Mitarbeitenden ist zu lernen, wie Künstler ihre Ideen entwickeln und erfolgreich umsetzen.  
 (Begegnung, Offenheit, Integration)
- § **Künstlerische Organisationsanalyse:** Strukturen aufzeigen und sie malerisch oder in Installationen oder Gedichten darstellen. Künstler begegnen mit ihren Mitteln (Malerei, Objekte, Wortarbeit, Installationen u. v. m.) der Organisation und stellen zur Verfügung, was sie wie wahrnehmen. Finden sich die Mitglieder der Organisationen in den künstlerischen Produkten wieder? Was sehen Künstler, was die „Insider“ selbst noch nicht gesehen haben, wie wird die Firmenkultur wiedergespiegelt, wird Unsichtbares sichtbar, werden blinde Flecken beleuchtet?  
 (alles in Frage stellen, unbekannte Kriterien, Zumutung fremder Blicke)
- § **Assoziationen in einer Teamentwicklung:** Eine Schriftstellerin formuliert live aus Gehörtem, Gedachtem und Assoziiertem - z. B. während einer Teamsitzung - surreal-poetische Texte. Das Team beschäftigt sich mit den verfremdeten Eindrücken, einer künstlerischen Übersetzung von Wirklichkeit und Wahrnehmung. Was finden sie wieder, welcher Bedeutung gehen sie nach, was assoziieren die Teammitglieder mit den Texten an der Wand, was erfährt das Team dadurch über sich?  
 (surrealer Blick, um welche Wirklichkeit geht es eigentlich?)
- § **Coaching im Atelier und in künstlerischer Umgebung:** Der Coach arbeitet auf Wunsch und Commitment in seiner künstlerischen Umgebung mit dem Coachee. Dabei steht nicht die künstlerische Arbeit im Vordergrund, sondern das Umfeld, das zu einer anderen Sichtweise führen kann und eine andere Welt erschließt. Die inspirierende Umgebung als Medium zur Inspiration im Coachingprozess.  
 (andere Welten erleben, fremdeln)

<sup>3</sup> Quelle: Torsten Blanke: Unternehmen nutzen Kunst, Thomas Rappaport Bildhauer, S. 187 ff.

Um Ihnen jetzt gleich eine kleine Vorstellung davon zu geben, was eine (nur eine von vielen ganz unterschiedlichen Möglichkeiten) künstlerischer Intervention sein kann, welche Themen sie berührt, wie sich der Einzelne und die Gruppe in ihr erleben, haben wir die Künstlerin Bärbel Rothhaar gebeten, eine kleine Performance mit uns allen ins Werk zu setzen. Die Performance ist eine prozeßhafte Kunstform, in der manchmal auch Alltagshandlungen in Kunst umgesetzt werden.

## Wasserspiele

Jeder der Anwesenden bekommt von der Künstlerin ein Glas. Anschließend geht sie mit einer großen Wasserkaraffe herum und schenkt Wasser ein: dem einen viel, dem anderen wenig, manchen gar nichts.

Danach werden alle aufgefordert durch den Raum zu gehen, und wenn sich ein Kontakt zu einem Mitspieler ergibt, mit diesem Wasser zu tauschen, Wasser von ihm zu bekommen oder ihm selbst etwas vom eigenen Wasservorrat einzuschenken, je nachdem wie der eigene Impuls es einem eingibt.

Aus dieser Situation ergeben sich ganz unterschiedliche Begegnungen, innere Fragen und viele Handlungsmöglichkeiten. Jeder erlebt die Herausforderung des Kontakts zu - in diesem Fall - erst einmal Fremden, die Erwartungsaspekte von Geben und Nehmen bei sich und den anderen und die Auseinandersetzung mit einer Menge von Entscheidungsmöglichkeiten. Das alles findet in einer scheinbar ganz einfachen Inszenierung und in relativ kurzer Zeit statt.

Die Themen, die durch diese künstlerische Intervention (die sich z. B. für Teamentwicklungsprozesse eignet) berührt und erfahrbar gemacht werden, liegen auf der Hand: Kontakt, Konkurrenz, Kooperation, Geben und Nehmen, Teilen oder auch Mit-Teilen, Nähe und Distanz, Entscheidungen treffen, Gruppenprozess und Selbstwahrnehmung.



**Nach diesem Erlebnis fragen wir uns ganz direkt: Warum sollte die Wirtschaft an künstlerischen Interventionen interessiert sein? Was können solche Verfahren in Beratungsprozessen leisten?**

**Eine Anhörung**

- § Weiterbildung ist an ihre Grenzen gestoßen und möchte innovativer werden, neue Wege werden gesucht.
- § Innovation lebt von Neuem: dem Erlauben und nicht Erlauben und dem Suchen, Finden und Realisieren von neuen Lösungen.
- § Organisation braucht zum Entwickeln: Mut, Erlernen von Fremden und die Bereitschaft, sich in unterschiedlichen Kontexten zu begegnen.
- § Das Überleben hängt von Fähigkeiten zum Wandel ab: Kunst als das „Andere“/Fremde irritiert in hohem Maße, stellt Wahrnehmung in Frage, dekonstruiert, ist ein Medium der Beobachtung zweiter Ordnung.
- § Mitarbeitern sollen/wollen lebenslang lernfähig sein..., durch künstl. Intervention werden vor allem die psycho-sozialen Kompetenzen gefordert und gefördert.
- § Künstlerische Kompetenzen können einen wichtigen Beitrag in wirtschaftlichen Prozessen leisten: Grenzen überwinden, Hindernisse beseitigen, Kunst als Herausforderung Probleme und Situationen von verschiedenen Seiten betrachten zu können als Unterstützung in Veränderungsprozessen/Konfliktsituationen/ in Teamentwicklungen...

**Was ist das „Andere“, was nicht in „herkömmlichem“ Coaching erreicht werden kann?**

- § Agieren im Kunstbereich tangiert das Bewußtseinsystems von Wahrnehmung, Optik, Akustik, Olfaktorik, Taktilität und Geschmack.
- § Themen werden zugänglich, die auf anderen Wegen nur schwer zugänglich sind.
- § Kunst kann in einer schnellen und besonderen Form Flexibilität in Wahrnehmung und Umsetzung herstellen, die Vorstellungskraft erweitern, neue Perspektiven herstellen.
- § Sie ermöglicht verschiedene Modelle des Umgangs mit Komplexität und Unüberschaubarkeit durchzuspielen.
- § Kunst verbindet die linke und rechte Gehirnhälfte und verbessert somit das Zusammenspiel emotionaler und rationaler Kompetenzen (Denk- und Handlungsmuster).

## **Wann sollte man keinesfalls die Verbindung von Kunst und Wirtschaft suchen?**

Wenn man nicht das Risiko eingehen will, dass Grenzen überschritten, Freiräume entdeckt und Dinge in Frage gestellt werden.

Wenn Spezialistentum die Definitionsmacht hat und nicht angegriffen werden darf.

Wenn Freiheit und Selbständigkeit als Bedrohung wahrgenommen werden.

## **Wirtschaft ist das eine – Kunst das Andere Was unterscheidet sie?**

Wirklich ist, was man messen, zählen, und wiegen kann, lautet das Paradigma der naturwissenschaftlichen Weltordnung – Kunst bewegt sich in anderen Kategorien, z. B. „schön“ versus „hässlich“. Dabei geht es zum großen Teil um einen Prozess und nicht primär um das Produkt. Die Qualitätsmerkmale sind nicht akademisch.

- § Kunst fordert: Ideen zu haben, dazu zu stehen und dafür zu leben
- § provozieren, leben, verwerfen, neu aufbauen, experimentieren – scheitern
- § Der Zufall ist dein Freund.
- § Zweifeln als Methode
- § Kunst bietet Anregungen, Aufregungen, Bewegung, Aktivität.
- § Sie erlaubt zu spielen, selbst gewählt wieder naiv zu sein... wie ein Kind zu malen...

„Kunst ist das Mittel, die vielfältigsten Erscheinungsformen der Welt aus beständig sich verändernden Perspektiven anschauend, denkend und handelnd zu erfahren. Deshalb liefert die Kunst die beste Strategie, auf die Herausforderungen einer unaufhörlich sich veränderten Welt kreativ zu reagieren.“ (Klaus Honnef, 1933)

## **Und wenn eine Organisation mutig ist, was hat sie davon:**

Sie macht sichtbar, welcher Geist in einer Firma steckt: Themen wie Ästhetik, Gestaltung, Kunst in einer Organisation anzusiedeln, bewirkt eine positive Unternehmenskultur. Erfahrungen von gestern hindern uns daran, neue Sichtweisen auszuprobieren. Kunst kann Gestaltungskraft, Kommunikation und Flexibilität fördern.

„Was wäre, wenn Künstler sich als Vorbildner für die Wirtschaft, Politik und Erziehung arbeitender Menschen verstünden und einsetzten? Sie hätten nicht zu bestimmen, was Sinn sei, sondern wie Sinn und Sinne durch den einzelnen Menschen aktiviert werden können.“ (Dietrich Estrel)

## Kunst und Coaching

Wenn man bestimmte Prämissen von Coaching wie Offenheit, Prozeßhaftigkeit, Selbständigkeit des Klienten ernst nimmt, kann man auf den Gedanken kommen, daß dem künstlerischen Handeln Analoges auch fürs Coaching gelten kann.

Solche Strukturen sind offen, nicht wertend, und ressourcenorientiert.

Statt nur auf den Intellekt, wird auch auf den Körper und die Sinne geachtet.

Es wird nicht primär von einem vorher festgelegten Ziel ausgegangen.

Offenheit für den Prozeß.

Ganzheitliches Arbeiten.

Verschiedene Ausdrucksweisen, Methoden und Materialien werden genutzt.

Dezentriert und immer konkret sein.

Der Klient/der Künstler ist der Experte.

Überraschendes gilt als bereichernde Botschaft und nicht als Störung.

Man kann auch sagen:  
Der Zufall ist ein Freund.

Paradoxe Lösungen und Verrücktes sind erwünscht.

Es wird mit Realitäten und Phantasien „getanzt“.

Die kunstanaloge Beratung oder Beziehung wird als eine Art Kunstwerk gesehen.

Es wird möglichst unvoreingenommen hingehört und hingeschaut.

Man kann sich und den anderen respektvoll und wertschätzend-neugierig ernst nehmen.

Selbstverantwortlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung stehen im Vordergrund.

Nicht-Faßbares, Nicht-Sprachliches, Metaphern, Symbole und sinnlicher Ausdruck gelten etwas.

Sich zu lösen und zu verlieren oder spielerische Aspekte zuzulassen, gilt als wertvoll.

Eine kunstanaloge Haltung im Coaching agiert nicht in Kategorien von Belehrung, sondern vertraut in die Selbstorganisation, in den Prozeß der Begegnung von Klient und Berater und auch in die Grundannahmen der Humanistischen Psychologie, daß „Menschen im Grunde gut sind und alles besitzen, was sie zur Bewältigung des Lebens brauchen“.

Die kunstanaloge Haltung kann scheinbar mit den Bedürfnissen der Wirtschaft kollidieren. In Wirklichkeit schafft sie aber dadurch, dass sie den ganzen Menschen mit all seinen mentalen Kräften erfasst, die Grundlage für überraschende Unternehmensdiagnosen, tiefer gelingende Team- und Führungsprozesse, ausgewogene Work-Life-Balance des arbeitenden Individuums und freiere Entwicklung kreativer Kräfte.

## Das Auge im Ohr...

Kunst und Wirtschaft, Coaching und Kunst, Künstler und Coaches

Was kann da sein, was will das sein, was darf das sein, was soll das sein...?

Sagen Sie es uns, das letzte Wort gehört Ihnen!



Wir fragen unsere Teilnehmer/innen im Abschluss der Performance...

„Verirrungen oder Verwirrungen zwischen Kunst und Wirtschaft?“

„...ein Glas Wasser in einer staubigen Landschaft“

„Wirtschaft und Kunst: Beides braucht der Mensch!“

„Die Freiheit ich zu sein!!“

„Offenheit für Neues Anderes.  
Verschiedene Perspektiven – neue Gedanken und Ideen!“

„Störung ist wichtig, aber zuwenig. Ich erwarte mehr von auf dem Weg in die Zukunft.“

„Der gefühlte Duft“

„In Berührung kommen“

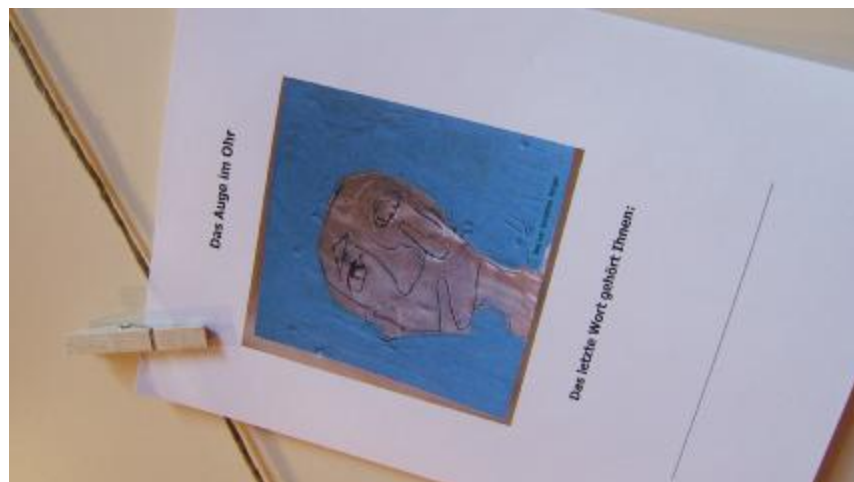
„Offenheit“

„Kunst ist im Museum, Wirtschaft ist im Betrieb!“

„Wirtschaft beschränkt die Persönlichkeit, Kunst kann sie entgrenzen.“

„Ein interessantes Modell: sowohl geplantes als auch offenes Ergebnis“

„...Einen Moment innehalten...“



**Constance Schrall, Christiane Keppler, Bärbel Rothhaar und Christian Hofmann bearbeiten das Thema „Kunst und Wirtschaft“ seit einiger Zeit in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe. Sie beziehen künstlerische Interventionen in ihre eigenen Beratungsangebote ein und entwickeln passende Strategien für eine Vielfalt von Fragestellungen in Unternehmen und im Einzelcoaching.**