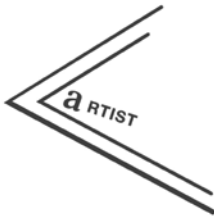


Magnus Gburek

Wir haben einen Künstler im  
Haus ... – Organisationsästhetik



# DENKEN ÜBER DESIGN

Magnus Gburek

Wir haben einen Künstler im  
Haus ... – Organisationsästhetik

Master-Arbeit im Studienschwerpunkt Design

Betreuende Professoren:  
Jesko Fezer, Dr. Friedrich von Borries

Reihenherausgeber:  
Jesko Fezer, Dr. Friedrich von Borries  
Gestaltungskonzept: Friederike Wolf  
Umsetzung: Magnus Gburek  
Korrekturen: Anna Manlig  
Druck: Scharlau

material 383-20

Materialverlag  
der Hochschule für Bildende Künste Hamburg  
2020

Hamburger Papiere zur Designtheorie  
und -forschung an der HFBK Hamburg

# Inhalt

## Vorwort

8	50
Einleitung	Praxisgespräche
15	63
Artist Placement Group	Kunstbegriff
32	67
Kunst und Wirtschaft	Kunst = Kapital?

Die Aussage: „Wir haben einen Künstler im Haus ...“, kann auf das erste Hören hin befremdlich und irritierend klingen. Wenn dem so ist, sind schon zwei wesentliche Eigenschaften dessen benannt, worum es thematisch in dieser Arbeit geht. Darum zu befremden, d.h. jemanden in unwilliges Erstaunen zu versetzen<sup>1</sup>, ihn etwas bereits Bekanntes anders sehen zu lassen und zu irritieren, also jemanden zu verwirren, unsicher und nervös zu machen.<sup>2</sup>

Der Ausspruch und erklärungsbedürftige Titel dieser Arbeit stammt von einer Angestellten, die mit gewissem Stolz über die Bekanntschaft mit einem Künstler<sup>3</sup> an ihrem Arbeitsplatz berichtete. Dieser, als ‚Social Artist‘ vorgestellte, hatte nach vorangegangenen Einzelgesprächen mit den Mitarbeitern des mittelständischen Betriebs gemeinsam mit ihnen vier Wochen lang an der „Vision 2030“ gearbeitet. Als Ergebnis der anfänglich befremdlichen und im Büroalltag irritierenden Zusammenarbeit, entstanden tischgroße Skulpturen aus allerlei Materialien, die den imaginierten Zukünften der Firma Ausdruck verliehen.

Nun ist dieses Beispiel fiktiv und hat in der geschilderten Form so nicht stattgefunden. Dennoch ist es exemplarisch für vergangene und gegenwärtige Projekte von und mit Künstlern die ihren Arbeitsmittelpunkt temporär in Unternehmen verlegen, um mit den Beschäftigten und an der Organisation zu arbeiten. Außerdem verweist das Beispiel auf zwei wichtige Bedeutungsebenen des Themas. Künstlerische Freiheit und Fiktion, als künstlerische Strategie alternative Realitäten zu entwerfen. Das führt geradewegs weiter zum Untertitel: Organisationsästhetik, die in dieser Schreibweise ebenso nicht existiert. Damit wäre eine künstlerische Methode gemeint, ein soziales Gebilde auf Basis von sinnlich wahrnehmbaren Phänomenen zu gestalten. Vielleicht sind die Wirkungen von Kunst in Organisationen bloß darauf zurückzuführen, was der „Hawthorne-Effekt“ beschreibt. Nämlich, dass sich Verhaltenseffekte bei den teilnehmenden Personen – hier den Beschäftigten – einstellen, da sie sich als Teilnehmer eines Experiments verstehen<sup>4</sup>. Dass Kunst in Organisationen und Institutionen Wirkungen verursacht steht fest. Welche, soll

nachfolgend beschrieben werden.

„Wir haben einen Künstler im Haus ...“, kann auch ein geflügeltes Wort sein, das den Managersprech: „Wir haben einen Berater im Haus“, variiert. Damit, dass (man) einen Künstler im Haus hat, beschäftigt sich diese Arbeit. Genauer formuliert, mit Wesen, Sinn und Zweck von Kunst zur Personal- und Organisationsentwicklung. Das Erkenntnisinteresse bezieht sich somit auf jeden Satzbestandteil: Wir, haben, einen Künstler, im Haus. In Leitfragen übersetzt lauten diese: 1. Wer ist an der Kooperation beteiligt? 2. Welche Motive, Selbst- und Fremderwartungen gehen damit einher? 3. Welche Kunst- und Künstlerbegriffe werden dabei unterstellt und mit welchen Auswirkungen? 4. Was sind die Modalitäten unter denen eine solche Kooperation passiert?

## Jeder Mensch ein Künstler?<sup>1</sup>

Dass Künstler unterschiedlicher Disziplinen<sup>2</sup> und Unternehmen zusammenarbeiten ist keine Neuigkeit; und streng genommen war es zu keiner Zeit anders. Unternehmen sind, was Auftrag- und Geldgeber vergangener Zeiten waren. Die Ausrichtung auf und Konfrontation mit fremden Interessen bildet gewissermaßen eine Konstante der Kunstgeschichte. Neu sind die Zwecke und Motive der Beteiligten und die Bezeichnungen für ihre Beziehung. „Nach dem Künstler als wildem Abenteuerhelden und als sensiblem Oppositionellen begegnen wir gegenwärtig dem Künstler als Geschäftsmann und potentem Partner für Firmen und Markenunternehmen.“<sup>3</sup> Von „Art-Coaching“ bis „Embedded Partnerships“, von Workshops und Seminaren zu Künstler-Residenzen und Stipendienprogrammen. Unternehmen zeigen sich willens mit „Querköpfen“, „Spinnern“ und „Fresh Eyes“ zu kooperieren. Schließlich werden „(...) Intuition und Kreativität [...] bald die einzigen Unterscheidungsmerkmale unter den Wettbewerbern sein.“<sup>4</sup>

Der Grundton dieser Partnerschaften auf Zeit ist enthusiastisch. Die Betriebswirtschaft entdeckt den Künstler wieder einmal neu. Nachdem sich Manager von der Aufgabe befreit haben, Behelfskünstler sein zu müssen – „the MFA is the new MBA“<sup>5</sup> –, stehen nun v.a. ihre Angestellten im Mittelpunkt des Interesses. „Moderne Angestellte sollen ein wenig künstlerischer arbeiten, Büros und Fabriken mehr wie Ateliers funktionieren.“ Dafür sollen sie mit Fachkünstlern „gemeinsam an der Sache, an ‚dem Kunstwerk‘“<sup>6</sup> arbeiten. Denn, „[w]as ist ein Unternehmen denn anderes als ein Kunstwerk?“<sup>7</sup> Wichtig ist: „[die] Integration von art thinking in betriebliche Abläufe und [die] Implementierung von unkonventionellen Lösungsansätzen“<sup>8</sup> in die Organisation.

Ja, möchte man aus Sicht von hauptberuflich Gestaltenden sagen. Das „Age of Artist“<sup>9</sup> scheint angebrochen, das den 96 Prozent der Kunsthochschulabsolventen<sup>10</sup> die Existenz sichert. Aber, bei all den gut gemeinten Absichten übersieht man leicht, wer hier das Wort führt. Erst der Blick hinter die

Phrasenberge der Kulturmanager gibt eine Kunstpraxis preis, die eine dezidiert anderslautende Haltung zu Unternehmens-Kooperationen pflegt. Sie ist der Schatten der „Kreativitätsindustrie“, deren Anliegen zuvorderst wirtschaftlicher Art sind.

Das ist die zentrale Einsicht der Beschäftigung mit dem Themenkomplex: Die häufig zitierten „Kunst-Flüsterer“ und „Kreativitäts-Gurus“ sind Profiteure des managerialen Zeitgeistes, der auf ein problematisches gesellschaftsweites Verhältnis zu Kreativität zurückgeht (Reckwitz). Ihre Angebote sind primär in den Kontexten Coaching<sup>11</sup>, Training<sup>12</sup> und Consulting<sup>13</sup> zu bewerten – was diese Arbeit nicht leistet. Die Protagonisten einer „Organisationskunst“ hingegen verstehen Kunst und Künstlerisches nicht als Funktionselemente betriebswirtschaftlicher Fantasien. Sie sehen in Organisationen Sujets und Handlungsfelder, um an gesellschaftlichen, ästhetischen und kulturellen Fragen zu arbeiten. Um sie soll es in dieser Arbeit gehen.

## Vorgehen

Die Arbeit ist aus der Designperspektive geschrieben und ohne jeden Anspruch, Theoriebildung zu betreiben. Die Motivation für die Arbeit geht zurück auf das große Interesse an einem kontur- und namenlosen<sup>14</sup> Kooperationsfelds zwischen den Bereichen Kunst und Wirtschaft. Die Berührungspunkte und Verzahnungen von Kunst und Wirtschaft sind vielfältig. Wegen der festgestellten Unübersichtlichkeit des Arbeits-, Handlungs- und Theoriefeldes, war es nötig, eine starke Eingrenzung vorzunehmen, um den Gegenstand der Arbeit handhaben zu können. Sodass der Fokus auf Kunsteinsatz zur Organisations- und Personalentwicklung gelegt wurde. Bei näherer Betrachtung offenbarte sich wie schon erwähnt, dass damit gleichsam ein künstlerisches Arbeitsfeld berührt wird, das über eine verhältnismäßig lange Geschichte verfügt. Diese Geschichte geht zurück an die Ursprünge der Gesellschafts-Moderne. Und sie geht zurück an die Ursprünge der Designgeschichte, was das Anfangsinteresse bestätigte.

Die Arbeit hat das Ziel, einen Einblick in dieses Kooperationsfeld zu geben und zu klären, was gemeint ist, wenn von „Kunst“ und „Künstler“ darin die Rede ist. Präziser formuliert, geht es um die Annäherung an einen praxisbasierten Kunstbegriff im Arbeitsfeld „Kunst und Wirtschaft“.

Der Text gliedert sich in vier Kapitel. Die methodischen Leitgedanken sind „das Historische für das Aktuelle verfügbar zu machen“ und die Gegenüberstellung theoretischer Annahmen mit selbsterhobenen empirischem

Material. Das Aktuelle sind Entwicklungen im Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft heute. Das Historische wird mit dem kunstgeschichtlichen Beispiel der Artist Placement Group (Kapitel 1) abgedeckt. Das zweite Kapitel gibt einen auszugsweisen Überblick über wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zur Thematik Kunst und Wirtschaft. Darauf folgt im dritten Kapitel die Zusammenfassung der Praxisgespräche, die das notwendige empirische Material und Praxiswissen für die Formulierung eines praxisbasierten Kunstbegriffs (Kapitel 4) liefern soll. Unter Praxisgesprächen sind Interviews zu verstehen, die mit Akteuren aus dem Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft geführt wurden. Zuvor jedoch soll die Arbeit kurz in den Rahmen des kultursoziologischen Kreativitätsdiskurses<sup>15</sup> eingeordnet werden.

## Kreativität

Der gesellschaftliche und ideelle Rahmen für die Entwicklung von Formen des Kunsteinsatzes in Unternehmen, auf die im zweiten Kapitel genauer eingegangen wird, ist verbunden mit dem von Reckwitz diagnostizierten sozialen Phänomen des „kreativen Ethos der Spätmoderne“<sup>16</sup>. Die für den Kontext dieser Arbeit wichtigen Begriffe sind 1. die Kreativität, 2. die von Kunst und Künstler und 3. die des ästhetischen bzw. affektiven Kapitalismus. Die drei Begrifflichkeiten bilden den sozialen, kulturellen und ökonomischen Hintergrund der Thematik Kunst und Wirtschaft seit den 1990er Jahren.

1. Kreativität ist zentrales soziales Kriterium, das in jeden Gesellschaftsbereich seit den 1980er Jahren Einzug gehalten hat – somit auch in die „Sphäre der Arbeit und des Berufs“. Sie ist zu einer „allgegenwärtigen ökonomischen Anforderung geworden.“ Reckwitz erklärt, dass der Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung durch eine „Dopplung von Kreativitätswunsch und Kreativitätsimperativ, von subjektivem Begehren und sozialer Erwartung“ bestimmt wird: „Man will kreativ sein und soll es sein“<sup>17</sup>. Der Imperativ kreativ sein zu sollen, führt zur Entstehung eines Zwangszustands „eines Aktivismus permanenter ästhetischer Innovationen“ und „zwanghafte[r] Zerstreuung der subjektiven Aufmerksamkeit im unendlichen, niemals befriedigenden Zyklus der kreativen Akte“<sup>18</sup>.

Jene kreativen Akte haben zweierlei Bedeutung. Erstens, die Fähigkeit fortwährend Neues hervorbringen. Das Neue zeigt sich im Abweichen vom Bekannten, Alten und Bewährten. Zweitens, eine schöpferische Selbstwahrnehmung, die „an die moderne Figur des Künstlers, an das Künstlerische und Ästhetische insgesamt zurückbindet“. Kreation ist nicht das bloße Herstellen

technischer Innovationen, sondern „die sinnliche und affektive Erregung durch das produzierte Neue.“ Die Unterscheidung liegt darin, das Eigenproduzierte selbstzweckhaft wahrzunehmen, zu erleben und zu genießen<sup>19</sup>. Insbesondere dieses Verständnis der Kreativität, das sich im Produktivstolz darüber äußert was man selbst geschaffen hat, ist zentral für künstlerische Methoden zur Findung „unerschlossener Potenziale“. Schein (2013) definiert die sechsfache Funktion künstlerischer Arbeit für die Wirtschaft. Darunter sei die wichtigste, „dass der Künstler uns in Kontakt mit unserem kreativen Selbst bringt.“<sup>20</sup>

2. Die kulturelle Transformation der westlichen Gesellschaften zur Kreativität hat laut Reckwitz v.a. die Berufsgruppe der creative class befördert. Allen voran die Künstler. Diese sind „Schrittmacher“ der „Entstehung des ästhetisch-kreativen Komplexes“, da „[nicht] die technische Innovation des Erfinders, sondern die ästhetische Kreation des Künstlers [...] am Ende das soziale Modell für Kreativität [liefert]“<sup>21</sup>. Das soziale Feld der Kunst ist eine Projektionsfläche für Intentionen und Hoffnungen von Menschen, die im Künstler ebenjenes Modell „nicht-entfremdeter, expressiver Arbeit“ identifizieren. Der Künstler ist Träger von Eigenschaften, die für Wirtschaftssubjekte des ästhetischen Kapitalismus von größter Nützlichkeit sind. Er verfügt über „künstlerische Intelligenz und Fitness“, lebt vom Einfall, wartet auf „effiziente Erleuchtung“, bis „das versteckte Offensichtliche“<sup>22</sup> sich ihm offenbart. Der Kreative ist somit eine Figur mit großer kultureller Strahlkraft, weit über das Feld der creative economy hinaus. Die Attraktivität fußt auf ausschließlich positiv besetzten Vorstellungen über die Arbeit des Kreativen. Diese besteht in abwechslungsreichen und nicht-standardisierbaren Tätigkeiten, der „ständigen Produktion von Neuartigem (...)“<sup>23</sup>.

3. Die Identifikation mit Beschäftigten außerhalb der Kreativwirtschaft mit der Künstler-Figur, ist die Grundbedingung des „ästhetischen bzw. affektiven Kapitalismus“. Dieser hebt den Gegensatz zwischen Wirtschaft und Kunst durch das Streben nach Arbeit am ästhetisch Neuen und Singulären auf. „Die Orientierung an Kreativität betrifft jedoch nicht nur die Arbeitspraktiken, sondern auch die Organisationen und Institutionen selbst. Diese haben sich einem Imperativ permanenter Innovation unterworfen. Insbesondere Wirtschaftsorganisationen (...)“<sup>24</sup>. Reckwitz zufolge, ist die Orientierung an affektiver Intensität, auf Arbeits- und Konsumseite, das elementare Merkmal der ästhetischen Ökonomie. Die Kreativen – Künstler, Designer, Architekten u.a. – sind Unterstützer der „Ästhetisierung des Ökonomischen“, wie sie Managementlehren seit den 1980er Jahren forcieren. Das „ästhetische Management“ zielt laut Reckwitz auf die „Kulturisierung und Emotionalisierung

der Organisation sowie auf eine [hohe] affektive Intensität der Organisationskultur<sup>25</sup>. Dies wiederum rechtfertigt die Kooperation von Organisationen mit Kreativen, Künstlern. Sie sorgen für anhaltende affektive Stimulation, durch „Neuarrangement[s] von Zeichen, sinnlichen Impulsen und Affekten“<sup>26</sup> und tragen damit nebenbei zur weiteren Idolisierung ihrer Profession(en) bei. Neben der bereits benannten Funktion von Kunst für die Wirtschaft, legt Schein (2013) vier weitere fest, die v.a. zur Erhöhung der affektiven Intensität beitragen sollen. 1. Kunst und Künstler regen uns an, mehr zu sehen, mehr zu hören und mehr von dem zu erfahren, was in uns und um uns herum vor sich geht. 2. Kunst stört und sollte stören, provozieren, schockieren und inspirieren. 3. Kann der Künstler anregen, das Verhaltensrepertoire zu erweitern und die Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. 4. Die Rolle der Kunst und der Künstler besteht darin, unseren eigenen ästhetischen Sinn zu stimulieren.

Die Verbindung von Kreativität, Kunst, Künstler und ästhetischem Kapitalismus sieht ebenfalls auch Mir (2014)<sup>27</sup>. Für ihn wirkt der „Einsatz von Kunst im Unternehmen [...] als Instrument der Implementierung von postfordistischen Prinzipien in der Organisation und die Figur des Künstlers (...) als Modell eines ‚idealen postfordistischen Arbeitnehmers‘.“ Zwei elementare Transfers sind dafür Voraussetzungen: die erfolgreiche Adaption des künstlerischen Habitus und die affirmative Absorption von Kritik<sup>28</sup>. Mir spielt damit auf die von Boltanski und Chiapello (2003)<sup>29</sup> geführte Ideologiekritik gegen den Netzwerkkapitalismus an. Er sieht in Interaktionen zwischen Privatwirtschaft und Kunst, die er zwischen endogenen, exogenen und gemischten Formen unterscheidet, zu allererst ein neoliberales Projekt. Es gilt der Potenzialisierung der Leistung des Personals und Legitimation der postfordistischen Ökonomie. Dies wird durch einen „Wert- oder Kunsttransfer“ von Paradigmen der Kunstszene in die privatwirtschaftliche Organisation erreicht. Künstler sind demnach Agenten des Change Managements und als solche Beschleuniger und Verstärker von Entwicklungstendenzen innerhalb der Organisation und Einstellungswandel des Personals<sup>30</sup>.

„Die Gefahr, dass es eher dazu kommt, dass dieses System mit Hilfe der Kunst noch mehr aus den Menschen presst, noch mehr Druck macht, ist real (...).“<sup>31</sup> Dieses Zitat fasst die von Reckwitz und Mir geäußerte Skepsis über die Auswirkungen des „Kreativitätsimperativs“ und das damit geprägte Menschenbild eines willfähigen, reizbaren Subjekts, zusammen. Es benennt die Verantwortung der Kunst für die individuelle Lebenseinstellung in Verbindung zum gesellschaftlichen Streben danach „künstlerisch“ handeln zu wollen und vermeintlich zu müssen.

1  
DWDS-Wörterbuch: Stichwort „befremden“, Version vom 27.3.2019

2  
DWDS-Wörterbuch: Stichwort „irritieren“, Version vom 27.3.2019

3  
In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

4  
wirtschaftslexikon.gabler.de: Suchbegriff „Hawthorne-Effekt“, Version vom 27.3.2019

#### Einleitung

1  
Die Verwendung von Beuys-Zitaten in diesem Text ist eine Anspielung auf die Beliebtheit von Beuys-Zitaten im betrachteten Arbeitsfeld.

2  
Kunst wird hier allgemein als „Widerspiegelung der mannigfaltigen Beziehungen des Menschen zu seiner Umwelt durch die schöpferische Gestaltung von Dingen und Vorgängen der Wirklichkeit mit Hilfe sinnlich wahrnehmbarer Mittel und die dadurch geschaffenen Werke (...)“ aufgefasst. DWDS-Wörterbuch: Stichwort „Kunst“, Version vom 27.3.2019 Weiter wird Kunst als kulturschaffendes Reflexionsmedium von Gesellschaft aufgefasst, das in Abgrenzung zu repräsentativen Zweckmäßigkeiten auch kritischen, diskursiven Betrachtungen gesellschaftlicher Phänomene und Befindlichkeiten dienen kann. Vgl. Ruediger John: „Glossar-n: Kunst“, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

3  
Larissa Kikol: Raus aus der Galerie – Viele Künstler kooperieren mit Unternehmen, 2016, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

4  
Dirk Böttcher: Der Da-Vinci-Code, 2015, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

5  
Katherine Bell: The MFA Is the New MBA, 2008, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

6  
Bernhard Zünkeler: Intensive Care Unit, Berlin: Distanz Verlag, 2017, S. 6f

7  
Klaus Boldt: Willkommener Störfaktor, 2018, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

8  
Dirk Böttcher: Der Da-Vinci-Code, 2015, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

9  
ageofartists.de, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

10  
Hochschule für bildende Künste Hamburg: Symposiumsbericht: Überlebensrate 4% (14.7.2017), online einsehbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

11  
„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“ Deutscher Bundesverband Coaching e.V., online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

12  
„Professionelles Training verleiht neue Kompetenzen. Es baut auf vorhandenen Stärken und Bedürfnissen der Klienten auf. Im so genannten Fachtraining vermittelt der Trainer vor allem Fachwissen. Das Verhaltenstraining hilft dabei, [...] Verhaltensmuster zu ändern. Ziel ist es, dass die Klienten das Gelernte umsetzen und nachhaltig in ihren (Arbeits-) Alltag integrieren können.“ Deutsche Verband für Coaching und Training e.V., online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

13  
„Consulting ist die individuelle Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat nachsuchenden Klienten.“ wirtschaftslexikon.gabler.de: Suchwort „Consulting“, Version vom 27.3.2019

14  
Da es keine einheitliche Benennung gibt, wird auf die Bezeichnung Kunst und Wirtschaft zurückgegriffen.

15  
Hierfür wird sich auf Andreas Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität Bezug genommen.

16  
Andreas Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität – Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, Berlin: Suhrkamp Verlag, 2012, S. 9

17  
Ebd., S. 10

18  
Ebd., S. 18

19  
Vgl. ebd., S. 10

20  
Edgar H. Schein: The role of Art and the Artist, 2013, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

21  
Andreas Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität, S. 17

22  
Age of Artist: Unternehmen als Möglichkeitsraum für Kreativität und Innovation, online verfügbar, zuletzt geprüft am 27.3.2019

23  
Andreas Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität, S. 191

24  
Ebd., S. 11f

25  
Ebd., S. 191

26  
Ebd., S. 192

27  
Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst. Die Funktion der Kunst in der postfordistischen Arbeitswelt, Bielefeld: transcript Verlag, 2014

28  
Ebd., S. 24

29  
Luc Boltanski, Eve Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz: UVK, 2003

30  
Vgl. Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 291, 393

31  
Age of Artist: Unternehmen als Möglichkeitsraum für Kreativität und Innovation

## Artist Placement Group<sup>1</sup>

In diesem Kapitel wird mit der Artist Placement Group (APG) die thematische Referenz der Arbeit vorgestellt. Sie stellt in ideeller Hinsicht die (vorgezogene) Antithese des nächsten Kapitels dar.

„The organisation was premised on the idea that art has a useful contribution to make to the world, and that artists can serve society – not by making works of art. But through their verbal interactions in the context of institutions and organisations“<sup>2</sup>

Gut fünfzig Jahre nach ihrer Gründung erscheinen die Projekte der Artist Placement Group aktueller denn je. Kunst die sich involviert. Der einsehbare künstlerische Prozess, der einbezieht und Mitwirkung zulässt, gar erfordert. Die Ressourcen: Menschen und Zeit. Die Ziele: Unterstützung bei gesellschaftlicher Reform durch Erweiterung von Kunst und Künstler. Das Beispiel APG zeigt: um Gesellschaft zu gestalten, muss man dahin wo über sie entschieden wird – in Wirtschaft und Verwaltung.

## Beziehungsdreiecke

Die Artist Placement Group ist ein kunstgeschichtliches Phänomen – wenn auch kein einzigartiges. Sie ist ein Beispiel für den zeittypischen künstlerischen Kommunitarismus, der durch die prosperierende Wirtschaft der Nachkriegszeit begünstigt wurde. Neben und kurz nach ihr entstanden infolge der Kunstdiskurse um Entmaterialisierung und gesellschaftliches Engagement Initiativen wie Eventstructure Research Group, Community Arts Movement in Großbritannien oder Experiments in Art and Technology<sup>3</sup> ab 1966 in den USA. In der Bundesrepublik wirbt der BDI mit seinem „ars viva“-Programm für die produktive Nähe zwischen Privatwirtschaft und den Künsten. Die APG steht in enger Verbindung mit avangardekünstlerischen Strömungen<sup>4</sup>, die die Umwertung der Künstlerrolle und die Neubewertung künstlerischen Potenzials für die Gesellschaft vorantreiben.

Die kunstgeschichtliche Kanonisierung der APG vor wenigen Jahren



verdankt sich der Suche nach Referenzen sozial-engagierte Kunst. APG's kunstgeschichtlicher Rang erklärt sich durch den mehrfachen Beitrag zur Erweiterung des Kunst- und Künstlerbegriffs. Sie steht für die „Demystifizierung des kreativen Prozesses“. Für künstlerische Arbeit außerhalb des Ateliers. Den „Gang in die Institutionen statt den Marsch durch sie“. Für die Konfrontation mit (betrieblichen) Ideologien, Wertesystemen und Machtstrukturen. Für das Innovieren kuratorischer Konzepte zur Ausstellbarkeit zeitbezogener Kunst. Für bewusste politische Indifferenz<sup>5</sup>. Die APG kann als Wegbereiter dessen gelten, was als inter- bzw. multidisziplinäre künstlerische Forschung, in Zusammenarbeit mit Vertretern anderer Disziplinen, zunehmend Verbreitung findet.

Die APG war als eine spartenübergreifende Künstlergemeinschaft organisiert. Zu ihr gehörten Komponisten, Dichter, Bildhauer, Filmemacher, Performer; es gab keine Medienbindung. Jeder zeigte bei Gruppenveranstaltungen seine Kunst. Kein Künstler war Vollzeit-Mitglied der APG, jeder ging seiner individuellen Praxis nach. Man war affiliert aufgrund persönlicher Beziehungen, Interesse an der vorbildlichen Debattenkultur, durch Faszination für das hohe kunst- und wissenschaftstheoretische Niveau. Man war sich einig in der Auffassung der Funktion von Kunst und über die Arbeitsweise. Sie war darauf ausgerichtet einen Weg aufzuzeigen, wie man als Künstler seiner Verantwortungsethik gerecht wird – in Vermeidung von Akademismus, Markt und platter Sozialkunst in linksbewegten Zeiten.

Die Projektionsfläche APG ist groß. In ihr lässt sich die selbstverwaltete Künstleragentur entdecken oder eine gesponserte Problemlösungs-Einheit. Die gravierendste retrospektive Fehleinschätzung der APG ist jedoch die einer Gegnerin von Staat und Wirtschaft. Die Artist Placement Group war zu keiner Zeit eine wirtschafts- oder organisationskritische Gruppe; mitunter wurde der Gruppe gar zu große Anpassbarkeit gegenüber der Industrie vorgeworfen. Ein (Selbst-)Vorwurf den das Mitglied Stuart Brisley in einem Magazinartikel über die APG thesenhaft formuliert: „1. The artist accepts the commercial motive, as related to himself. 2. He accepts the industrial context in managerial terms. 3. He is privileged to engage on an undefined activity insofar as he agrees to 'not knowingly do anything which might prejudice the Company's interests'“<sup>6</sup>. Das Verhältnis zu den Kooperationspartnern war distanziert. Das Selbstverständnis des Künstlers beruhte auf der Absicht sich temporär mit einer Organisation zu beschäftigen, solange die künstlerische Integrität dadurch nicht beeinträchtigt wurde. In gut zwölf Jahren APG wurde pragmatischer gedacht und gehandelt als romantisierende Vorstellungen von Kunst- und

Künstlerfreiheit es zulassen. Für die betontermaßen britische Gruppe hatte der Autonomiegedanke Bedeutung, wenn auch keine selbstzweckhafte.

So wenig es beabsichtigt war, so sehr taugt der APG-Künstler als Vorbild für heutige sozial-engagierte Partizipationskünstler, wie gleichermaßen für Anbieter kunst-basierter Organisationsberatung. Seit den 1990er Jahren existiert ein kaum überschaubarer Markt, über den zumeist privatwirtschaftliche Unternehmen künstlerisch-gestalterische Dienstleistungen nachfragen. Das breite Leistungsspektrum reicht von Angeboten zur Organisations- und Personalentwicklung, der Etablierung „kreativer Unternehmenskulturen“, über Produktentwicklung bis hin zu strategischer Unternehmensplanung. Neben Künstlern und Institutionen stellen Vermittler, sog. Intermediäre, die dritte Gruppe von Marktteilnehmern dar. Diese unterstützen die Anbahnung, Begleitung und Abwicklung der „Transferkunst“, der „systemischen oder Organisationskunst“, des „Art Coachings“, „kunstanalogen Coachings“ und „Art-in-Consulting“, um nur einige Bezeichnungen neuartiger Auftragskunst zu nennen. Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit dem Arbeitsfeld „Kunst und Wirtschaft“ folgt im nächsten Kapitel.

## Geschichte<sup>7</sup>

Angeblich hatte Barbara Latham die initiale Idee zur Gründung der APG während der Vorbereitung einer Ausstellung der Fluxus-Künstler Filliou und Spoerri in London 1962<sup>8</sup>. Laut Latham reifte zu dieser Zeit der Gedanke künstlerische Arbeit in Industriebetriebe zu verlagern, statt gewohntermaßen auf deren Werksgelände nach Materialien für die künstlerische Produktion zu suchen. „Kunst und Wirtschaft“, „Arts and Industry“ stehen zu dieser Zeit noch für angewandte oder Auftragskunst: Portraitmalerei, Kunst am Bau, Werbung, Industriedesign.

Die Art Placement Group gründet sich offiziell 1966 inform eines Trusts<sup>9</sup>, um das damalige Künstler-Ehepaar Barbara und John Latham (1921-2006). Ihren Ursprung hat die „artist consultancy and research organisation“ in Diskussionszirkeln befreundeter Londoner Künstler<sup>10</sup>, überwiegend mit Bezug zur dortigen Kunstschule St. Martin College of Art. Treffpunkt und Nukleus der APG ist die Nottinghamer Wohnung der Lathams, in der regelmäßig die ausgedehnten „Think Tanks“ oder „Dialectics“ genannten Zusammenkünfte abgehalten werden. Ab 1970 firmiert die APG als GmbH unter dem Namen APG Research, bis ihrer Aufgabe 1984. Die APG gründet sich darauf 1989 neu unter dem Namen „Organisation and Imagination“, kurz: O+I, in der

Rechtsform einer Stiftung. Organisation and Imagination wird als Unternehmensberatung und in anderer Besetzung bis 2008 bestehen.

Standen anfänglich kunstinterne Fragen nach Raum und Materialität im Mittelpunkt der Gespräche, formulierte die Gruppe 1966 ihren namensgebenden Ansatz der temporären Zusammenarbeit von Künstlern mit Nicht-Künstlern. Auf die radikale Abwendung von etablierten Orten der Kunstproduktion, -distribution und -rezeption folgt die Hinwendung zu außer-künstlerischen Arbeitsumfeldern in Betrieben, Behörden und Verwaltungen. Mit dem Transfer künstlerischen Denkens und Handelns in kunstferne Organisationen beabsichtigten sie die indirekte Einflussnahme auf gesellschaftliche Entscheidungsprozesse<sup>11</sup> und die Schaffung einer neuen Kategorie des Miteinanders von Künstlern und Gesellschaft<sup>12</sup>. In einer Selbstdarstellung der Gruppe aus dem Jahr 1972 heißt es unter der Überschrift „Zweck der APG“ sachlich: „Die APG wurde gegründet mit dem Ziel, zum beiderseitigen Nutzen eine Verbindung zwischen Künstlern und Unternehmen in Industrie, Handel und im öffentlichen Dienst zu schaffen. Intention der APG ist nicht die traditionelle Beziehung zwischen Mäzen und Künstler. Sie möchte vielmehr erreichen, daß der Künstler an der tagtäglichen Arbeit teilnimmt. Davon dürfte das Unternehmen in verschiedener Hinsicht profitieren. Das kann von der Mitarbeit bei der Gestaltung eines bestimmten Gegenstandes bis zu neuen Ideen bezüglich der Arbeitsmethoden reichen. Allgemein will die APG versuchen, die Kluft zwischen Künstlern und Berufstätigen zu überbrücken, damit jeder von der Sicht des anderen und dessen Art, eine Tätigkeit anzupacken, etwas lernen kann.“<sup>13</sup>

Zur Umsetzung dieses Vorhabens wendete sich die APG bis Mitte der 1970er Jahre ausschließlich an Industriebetriebe. Bis, mit ideeller Unterstützung durch das Civil Service Department, sich der Kreis potentieller Kooperationspartner um staatliche Einrichtungen wie Regierungsstellen, kommunale und Landesbehörden, gemeinnützige Verbände und öffentlich-rechtlich strukturierte Institutionen<sup>14</sup> erweiterte. Dafür wurde ein offizielles Empfehlungsschreiben<sup>15</sup> ausgestellt, das Regierungsbehörden die Zusammenarbeit mit der APG empfahl. Das maßgeblich von Barbara Steveni (vormals Latham) ausgehandelte Memorandum fungierte fortan auch als Grundlage für Verträge.

Der Ausweitung des Einsatzfeldes schloss sich die geografische Expansion ins europäische Ausland<sup>16</sup> unter dem Namen „APG Multinational“ ab 1977 an. Mit der Ausnahme einer Machbarkeitsstudie 1984, führte die APG Multinational kein Placement in der BRD durch. Dies erklärt sich mit der – im Vergleich zu Großbritannien – reservierten Haltung westdeutscher Behörden zu Vorhaben der Gruppe. Statt Empfehlungen entschieden hier beglaubigte

Nachweise der künstlerischen Arbeit der APG über den Verhandlungsausgang. Trotz gut besuchter Veranstaltungen wie bspw. das „interdisziplinäre Gespräch des Bonner Kunstvereins“ 1978, gelang es der APG nicht in deutschen staatlichen Stellen anhaltend tätig zu werden.

Von Anfang an legitimiert die APG ihr Vorgehen durch den wechselseitigen Nutzen für Künstler und Organisation<sup>17</sup>. Die Betriebe und Behörden profitierten von der Anwesenheit des Künstlers, von seinem sozialen Engagement und seiner künstlerischen Initiative: „Der Künstler hatte einen Teil seiner Lebenszeit, sein nichtspezifisches Wissen dem Projektgeber zur Verfügung gestellt. Auf seine Vorschläge hin konnten einige Projekte umgesetzt werden. Infolgedessen entstanden diverse Therapiehilfen, Volksbibliotheken und Beratungsstellen, aber auch Landschaftsschutzpläne, urbane Neuordnungen und Gesetzesinitiativen als mehr oder minder unmittelbare Folgen von Placements“<sup>18</sup>. Die Kreativität der Künstler und ihre relative Unkenntnis von Geschäftskonventionen sollten eine positive, humanisierende Wirkung auf die Industrie haben.

In wirtschaftlicher Hinsicht stellte eine APG-Mitgliedschaft zualterererst eine Verdienstmöglichkeit dar. Der Vertrag lag in der Größenordnung eines Managergehalts von bis zu 3000 Pfund Sterling. Mit der verhältnismäßig hohen Dotierung war der Zweck verbunden, die Werthaltigkeit der Kooperation zu unterstreichen. Die angestrebte soziale Gleichstellung zu Führungskräften sollte so auch finanziell dokumentiert werden. Die Künstler profitierten zudem in fachpraktischer Hinsicht von Erfahrungen außerhalb des Ateliers, technischer Unterstützung und Zugang zu neuen Materialien.

In der Folge vermittelt die APG assoziierte Künstler für Placements, vorbereitende Recherchearbeiten und Machbarkeitsstudien an Organisationen, veranstaltete Ausstellungen und Symposien. Bis zur schlussendlichen Auflösung verstand sich die APG zu keiner Zeit als „Künstlerkollektiv, Vermittlungsagentur oder Residency-Programm“<sup>19</sup>. Die APG profilierte sich als ein offenes Künstler-Netzwerk, das von Steveni in strukturell-organisatorischer und von Latham in theoretisch-ideeller Hinsicht geleitet wurde. Stevenis Funktion bestand in der Vertretung der Gruppe gegenüber potenziellen Geld- und Projektgebern sowie in der Koordination der Gruppenaktivitäten. Latham prägte die öffentlichen Auftritte und die Sprache der APG maßgeblich mit seinen kosmologischen Denkmodellen zur Werttheorie und zur Dimension der Zeit als primäre Entfaltungsebene für künstlerische Impulse<sup>20</sup>. Vereinfacht ausgedrückt sollte sich Kunst über Zeit definieren. Das Kunstwerk, verstanden als Zeitprojekt, ist nicht in einem räumlich-materiellen, sondern in einem

zeitlich-ereignishaften Kontext eingebettet. Kunst als Ereignis in der Zeit erzeugt Bewusstheit über die Anliegen, die sie verfolgt. Über die Zunahme der Bewusstheit lässt sich der Wert einer künstlerischen Arbeit bemessen. Dieser Effekt wurde mit der sog. „Delta unit“ ausgedrückt und könnte gewissermaßen als Erfolgsmaßstab der APG-Praxis gelten (Bishop). Trotz des erheblichen Einflusses als Stichwortgeber der APG war Latham nicht unumstritten. In der Konsequenz übernahmen manche Künstler die Organisationsstruktur als Ästhetik, ohne Lathams „Zeitbasistheorie“<sup>21</sup> anzunehmen.

Die Historie der APG lässt aufgrund ihrer programmatischen wie strukturellen Wandlungen verschiedene Einteilungen zu. Das ehemalige APG-Mitglied Rolf Sachsse sieht in der APG-Geschichte drei abgrenzbare Zeiträume. Der erste Zeitraum betrifft die Arbeit am Begriff des Künstlers. Er erstreckt sich von der Frühphase der APG bis 1972. Der zweite, beinhaltet die Ausgestaltung des Placements zum interaktiven Werkbegriff und zur sozialen Strategie bis 1980. Der dritte, steht in Zusammenhang mit der Ägide Margaret Thatchers. Im Zeitraum ab 1979 bis 1984 verlor die APG durch die neue politische Agenda sukzessive die Grundlage ihrer damaligen Praxis als Kooperationspartner staatlicher Einrichtungen<sup>22</sup>.

Die ersten öffentlichen Präsentationen als Gruppe fanden ab 1968 statt. Sie waren Fenster in die APG-Praxis. Das „Industrial Negative Symposium“ in London war das erste. Es folgten die Ausstellungenbeteiligungen wie anlässlich der „between 6“ in der Kunsthalle Düsseldorf und der „inn7o-Art & Economics“ in der Londoner Hayward Gallery 1971. 1977 wird die APG von Joseph Beuys zur „Free International University“ während der dokumenta6 nach Kassel geladen. Titel des Podiumsgesprächs: „The Incidental Person Approach to Government“. Im selben Jahr findet die Ausstellung „Kunst als soziale Strategie in Institutionen und Organisationen“ im Bonner Kunstverein statt, die 1979 im Palais Liechtenstein eine Neuauflage findet. Sowohl in Bonn als auch in Wien sind lokale Künstler und Vertreter aus Wirtschaft und Verwaltung zu Gast. Nach dieser letzten Veranstaltung der APG vor ihrer Umwandlung in die O+I und der schließlichen Abwicklung, finden über die Dauer des Bestehens der Artist Placement Group Panel-Diskussionen und Events im In- und Ausland statt. Besonders die Formate, die „zwischen künstlerischer Performance und realer Verhandlung die Sprache und Ästhetik des korporativen und institutionellen Raums übernahmen“<sup>23</sup>, prägen maßgeblich die Außendarstellung der Gruppe. Exemplarisch steht dafür die Inszenierung eines temporären Büros, in dessen Mittelpunkt sich ein umstuhelter Verhandlungstisch befand. Der nachträglich „The Sculpture“ benannte Tisch bildete

den Versammlungsort für Künstler und Gäste.

Auch publizistisch tritt die APG seit 1969 in Erscheinung. Den Anfang macht die Publikation Noit Now, die sich begrifflich auf das „Noit Panel“, den künstlerischen Beirat der Stiftung, bezog. Es folgen Einleger in der Zeitschrift Studio International, die 1972 eine Kontroverse über die Arbeit der APG eröffnete, infolge dessen Latham und Steveni von ihren inoffiziellen Ämtern innerhalb der APG Abstand nahmen.

## Feasibility Study, Placement

„The host organisation stands to learn new possible approaches to dealing with its normal areas of concern, and to be informed about potential future problems earlier than would normally happen. (...) However, the advantage of choosing an artist for this is that artists are unused to unbureaucratic lateral thinking, noticing problems that are elusive to define, finding imaginative solutions, often demonstrating greater practicality in dealing with and assessing unfamiliar situations than full-time civil servants, and discovering relationships between apparently unrelated areas“<sup>24</sup>

Das Placement stellte den internen Grund dar, weshalb die APG gegründet wurde. Das Placement, die Platzierung, ist der konzeptuelle Generalnenner, Arbeitsmodus, Sinn und Zweck der APG. Das Wesen des Placements besteht im ‚Dabei-sein‘ des Künstlers im Organisationsalltag. Seine Präsenz und alle damit verbundene Kommunikation sollen die Beteiligten anregen, ihr berufliches Umfeld anders zu sehen als bisher. Dies markiert die ästhetische Dimension des Placements als Intervention: Der Künstler greift in den Organisationsalltag ein.

Diese interaktive Vorgehensweise mit dem typischen vierphasigen Ablauf von der Vermittlung bis zur optionalen Ausstellung, wird 1972 mit dem Civil Service Memorandum festgeschrieben. Nach erfolgreichen Vorverhandlungen mit der Trägerorganisation kam es zu persönlichen Treffen der potentiellen Projektpartner. Verständigte man sich auf eine Zusammenarbeit, begann im Nachgang an die Verhandlungen die mindestens ein und bis zu sechs Monate dauernde Feldforschung, zusammengefasst in der Feasibility Study. Sie sollte dem Künstler einen realistischen Einblick in den Organisationsalltag gewähren und ermöglichen, Kontakt zu den Beschäftigten herzustellen. Vor Ort wurde dem Künstler ein Arbeitsplatz gestellt von dem aus er an Besprechungen teilnehmen, Befragungen durchführen oder Besuche in anderen Organisationsteilen unternehmen konnte. Der Schlussbericht resümierte die

Recherchephase und entwarf das Placement<sup>25</sup> als den hauptsächlichen Arbeits- und Handlungsrahmen. Der Bericht enthielt überdies Angaben über die involvierten Teilnehmer, den genauen Einsatzort und benötigte Ressourcen.

Die Platzierung ermöglichte den Künstlern ohne konkreten Auftrag die aufnehmende Organisation in ihrer Gesamtheit zum Sujet ihrer Kunst werden zu lassen. Das Placement als Kernelement der APG-Aktivitäten markierte die Verschiebung vom objektbasierten Werkverständnis hin zur Konzeptkunst, die ihren zeitspezifischen Anteil betont. Ressourcen der künstlerischen Arbeit waren fortan Informationen, Atmosphären, soziale Konstellationen, Gesetze, Ordnungsprinzipien u. a. m. So thematisieren Placements beispielsweise Beschäftigungsverhältnisse (Garth Evans bei British Steel Corporation), Qualitäten des Ortes (David Hall bei British European Airways oder David Toop im Centre for Life Studies, London Zoo), Erforschung von Materialeigenschaften (Leonard Hessing bei ICI Fibres Ltd.), Analyse von Organisationsabläufen (Andrew Dipper bei Esso Petroleum Corporation) oder setzten sich in Machbarkeitsstudien mit Lebensbedingungen in forensischen Einrichtungen (Ian Breakwell für das Department of Health and Social Security) oder mit ländlichem Strukturwandel (John Latham für das Scottish Office) auseinander. Placements dauerten durchschnittlich sieben Monate. Bis zu ihrem Ende realisiert die Artist Placement Group von 1969 an insgesamt 20 Projekte, wozu fünf abgeschlossene Placements zählen.

Beispielhaft sollen George Levantis' Placements bei Ocean Fleets Ltd. 1974-75 und das Placement der Gruppe um Ian Breakwell für das Department of Health and Social Security ab 1978, die Verschiedenartigkeit der APG-Projekte aufzeigen. Fast immer steht hinter den Placements auch Fragen nach Macht und Deutungshoheit über die Kooperation. Die APG versuchte bereits im Verhandlungsprozess das damit in Verbindung stehende unternehmerische Effizienzdenken zu unterlaufen und organisationalen Legitimationsmechanismen der Betriebe auszuweichen. Die Künstler ihrerseits stehen im Spannungsfeld zwischen produktiver Distanzwahrung und Adaption an fremde Interessen. Außerdem ergaben sich aus der Zusammenarbeit häufig kommunikative Schwierigkeiten, wie das Problem der Ausstellbarkeit (sozialer) Prozesse und die damals wie heute schwierige Erfolgsbeurteilung.

George Levantis begann erstmals 1974 ein Placement bei Ocean Fleets Ltd. Auf Vermittlung des Seafarers Education Service (SES) hin, unternahm der Künstler in der Folge insgesamt drei Reisen nach Afrika und Asien auf Containerschiffen der Reederei. Der SES erwartete von Levantis, der Besatzung während der Überfahrt Mal- und Zeichenunterricht zu geben,

um den Seemännern Ablenkung zum eintönigen Arbeitsalltag an Bord zu bieten. Dieser hingegen sah sich in der Rolle eines Reiseschreibers mit vordergründig soziologischem Interesse. Folglich beschäftigte sich Levantis mit der Dokumentation von Raumsituationen, mit der Gleichzeitigkeit von Enge und Weite auf See, mit der maritimen Natur und sozialer Isolation. Seine Eindrücke verarbeitete er in Zeichnungen, Fotografien und Installationen aus vorgefundenen Materialien an Bord. Obwohl Levantis es schaffte eine Beziehung zu den Matrosen herzustellen, stand sein freikünstlerisches Vorgehen konträr zu deren reglementiertem Arbeitsalltag, was in der Konsequenz zu Konflikten mit den Beteiligten führte. Die Spannungen gipfelten schließlich auf der letzten Fahrt mit der Zerstörung von Installationen und ihrer Entsorgung auf See durch die Besatzung. Seine Arbeit fasst Levantis 1976 in einem Buch zusammen.<sup>26</sup>

Das zweite Beispiel betrifft ein Gruppen-Placement, das ab 1978 für das Department of Health and Social Security. Es war bereits das zweite Placement für die staatliche Einrichtung nach Ian Breakwells Placement 1976, das mit der Zensur und Konfiszierung seiner (Arbeits-)Tagebücher endete. Breakwell hatte eine investigative Recherche über teils menschenunwürdige Zustände in forensischen Anstalten veröffentlichen wollen, was das dafür zuständige Ministerium bis zum heutigen Tag verhindert.

Angeregt durch den Architekten Mick Kemp wurde die APG um die künstlerische Begleitung des interdisziplinär angelegten Forschungsprojekts „Reminiscence Aids“ gebeten. Ziel war es, ein Therapiemittel für dementiell Erkrankte zu entwerfen, das später in Alten- und Pflegeheimen zur gerontopsychologischen Biographiearbeit genutzt werden sollten. Das nach Abschluss des Placements vertriebene Produkt sollte Patienten durch audio-visuelle Stimulation helfen, Gedächtnisinhalte zu aktivieren und die krankheitsbedingte Isolation abzumildern. Die Medienkünstler Furlong, Davies, Imrie und Toop übernahmen daraufhin umfangreiche Recherchearbeiten in Archiven um geeignetes Foto- und Hörmaterial zu gewinnen. Den subjektiven Charakter von Erinnerungen betonend, entschied die Gruppe schließlich, Tagebücher und Memorabilia als Vorlage für die Gedächtnishilfen zu nutzen. Mittels Radio-Aufruf wurden daraufhin Senioren gebeten, dem Projekt persönliche Zeitzeugnisse zur Verfügung zu stellen. Aus den zahlreichen Einsendungen entstanden mehrteilige bebilderte Erzählungen die zeitgeschichtlich um den ersten Weltkrieg angesiedelt waren.<sup>27</sup>

Neben der strukturellen und inhaltlichen Verschiedenartigkeit der beiden Placements offenbaren sie Grundproblematiken des APG-Konzepts. Sie betreffen sowohl das Selbstverständnis der APG-Künstler als auch deren

Arbeit im Spannungsfeld zwischen Idealpositionen und Pragmatismus, Distanz und Anpassung. Um diese Grundspannungen einschätzen zu können, ist es nötig, die beiden Essentialia der APG-Praxis näher zu betrachten.

## Open Brief, Incidental Person, Link-Person

Ein wesentliches Merkmal der APG-Praxis war die Entwicklung einer konzeptuellen Infrastruktur. Dazu gehörten eigene Vertragswerke, spezielle Prozedere der Placements und ein eigenes Vokabular, was sich in den Begriffen Open Brief und Incidental Person (I.P.) kristallisierte. Open Brief und I.P. sind die Inbegriffe des Kunst- und Künstlerverständnisses der Artist Placement Group.

Wie oben erwähnt, sah ein Vertrag zwischen APG, Künstler und projektgebender Organisation bis zu drei Kooperationsstufen vor: Machbarkeits- oder Durchführbarkeitsstudie, das Placement und ggf. eine anschließende Ausstellung. Der zeitliche Umfang lag – ohne Verhandlungen – bei mindestens einem Monat, das zeitaufwändigste Placement<sup>28</sup> dauerte zwei Jahre. Im idealen Verfahren sollte die erste Projektphase Erkenntnisse darüber liefern, welche künstlerische Vorgehensweise in der jeweiligen Institution sinnvoll sein könnte, nachzulesen in der Machbarkeitsstudie. Die Feasibility Study, der Bericht und das Placement wurden entsprechend der Vereinbarung entlohnt, wobei vom Künstlerhonorar eine Vermittlungsprovision von bis zu 20 Prozent an die APG abgeführt wurde. Bereits ab dem ersten Industrie-Placement ab 1969 war die Forderung nach künstlerischer Autonomie konstituierender Bestandteil eines APG-Vertrags. Der Abschluss des Civil Service Memorandums im September 1972 steht für die Reformulierung dieses Anspruchs und begründet damit die Open Brief-Methode<sup>29</sup>.

Neben Abmachungen zur Übernahme von Material- und Versicherungskosten, sichert der Open Brief die Nichteinmischung der aufnehmenden Organisation in das Vorgehen des temporär anwesenden Künstlers vertraglich zu. In der Zusage weitgehender (künstlerischer) Freiheit ähnelt der Open Brief der Carte Blanche, als Einladung an Kunst- und Kulturschaffende in uneingeschränkter Form zu arbeiten und zu präsentieren. Die dreifache Funktion des Open Brief ist, über die Verhinderung jeglicher Einflussnahme der einladenden Organisation hinaus, die Sicherstellung der Ergebnisoffenheit und Festlegung des Schwerpunkts der Intervention auf den Interaktions- und Kommunikationsprozess.

Der Open Brief beinhaltet eine Kreativverpflichtung, keine Produktionsverpflichtung. Er durfte demnach keine Angaben enthalten, die

eine künstlerische Leistung garantierte und die Funktion des Künstlers im gegebenen Kontext definierte: „(...) protected from being ‚used‘ by the host organisation in a way that could stifle a creative approach“.<sup>30</sup> Diese strikte Anwendung des Open Briefs-Prinzips führte in der Rezeption der APG zu einer wichtigen Kommunikationsproblematik. Diese bestand im Missverständnis, dass die bei Ausstellungen gezeigten Werke<sup>31</sup> während der Feasibility Studies oder der Placements entstanden waren – was vertraglich jedoch ausgeschlossen war. Fast alle künstlerischen Arbeiten der APG wurden in der nachfolgenden Reflexion der Projekte und jenseits der Organisationen produziert. Die im obigen Beispiel genannten Zeichnungen, Fotografien und Installationen Levantis‘ stellen keine abgeschlossenen Arbeiten dar, sondern sind als Vorarbeiten oder Prozessstudien zu begreifen. Die im Open Brief intendierte Offenheit von Ergebnis und Prozess des Placements führte erwartbar zu langen und schwierigen Aushandlungen, die nicht selten ergebnislos aufgegeben wurden.

Das zweite zentrale Element in der Methodik der APG ist die Figur der Incidental Person (I.P.). Sie ersetzte ab 1975 die Berufsbezeichnung: Künstler. ‚Incidental‘ wurde wechselnd mit: begleitend, zugehörig oder beigeordnet übersetzt. Der Künstler als I.P. impliziert eine Zugehörigkeit zur Organisation, mit der er sich partiell identifiziert. Die I.P. kennzeichnet einen neutralen Akteur, der vermögens seiner Außenseiterrolle gesellschaftliche Settings künstlerisch untersucht und den Blick auf Potentiale eröffnen soll. Laut Konzept kennzeichnen die I.P. zwei Komponenten. Die eine betrifft die Person des Künstlers, die andere seine Rolle innerhalb eines Placements. Die I.P. steht für die Eignung und Absicht eines Künstlers zu (organisations-)ästhetischer Arbeit. Zum anderen schließt sie die Rolle eines „Gemeinschaftskünstlers“ aus, der eine helfende Funktion zugeschrieben wird. Die I.P. ist kein Sozialarbeiter, der zur Lösung bereits diagnostizierter Probleme beiträgt<sup>32</sup>. Sicherte der Open Brief eine das gesamte Verfahren betreffende Freiheit zu, definierte die I.P. das Vorgehen des Künstlers innerhalb des vorgefundenen Kontextes, die jegliche Verhaltenserwartung und Zweckdienlichkeit enttäuschen sollte. Die I.P. sollte als unabhängiger Beobachter vorgehen und den Gegenstand ihrer Arbeit im Prozess vor Ort finden. I.P. ist demnach als eine vor-künstlerische Rolle zu interpretieren. D. h., dass jegliche Bewertung des Schaffens erst in einem zweiten, rezeptiven Schritt erfolgte. Diese Distanzierung sollte die Künstler und ihre Tätigkeit vor ungewollten Funktionalisierungen schützen. Mit der Negierung der etablierten Künstlerrolle, unter dem Leitwort I.P., wollte die APG den beabsichtigten Einfluss auf die Kommunikationsstruktur großer Organisationen geltend machen und somit den Anspruch sozialer Relevanz



künstlerischer Arbeit untermauern.

„Link-Person“ ist eine weitere relevante APG-Terminologie. Allgemein gefasst, ist die Link-Person ein Unterstützer. Im engeren Sinn hatte die Link-Person die Funktion einer Mittelsperson. Als solche war sie der I.P. Ansprechpartner und Vertrauter in Placements oder tat sich als Fürsprecher der Gruppe in privatwirtschaftlichen und ministerialen Kreisen<sup>33</sup> hervor. Zur Kommunikationsstrategie der APG gehörte es, stets den Geschäftsführer oder Behördenleiter zu adressieren, um ihn von ihrer Sache zu überzeugen. Der angesprochene Funktionsträger konnte zur Link-Person werden oder durch Ablehnung die Zusammenarbeit verhindern. Das Ziel der rigorosen Haltung der APG war die Erreichung von „Augenhöhe“, der Preis, häufiger Verhandlungsabbruch. Placement, Open Brief, Incidental Person und Link-Person bilden gewissermaßen die Ecksteine im Theoriegebäude der Artist Placement Group. Diese Begriffe geben Antwort auf die Frage, die für das Handlungsfeld Kunst und Wirtschaft unverändert wichtig ist: Wer handelt wie und zu welchem Zweck?

## Creative outsider

Was war oder ist die Artist Placement Group? Die drei Namensbestandteile stehen programmatisch für ihr Wirken: 1. Ein Verbund gleichgesinnter Künstler verschiedener Disziplinen entwirft 2. einen progressiven Künstler- und Kunstbegriff, der sich 3. in Zusammenhang zum Format des Placements etabliert. Sie lieferte keine „sozialpragmatischen Problemlösungen“, sondern bot „Anwesenheit von Künstlern in sozialen Prozessen“. Mit ihrem Gesamtvorhaben verschob die APG organisationale, administrative und disziplinäre Grenzen. Ihre Mittel dafür waren das Kunstprojekt ohne Künstler und ohne Kunstwerk sowie der Rollenwechsel des materialbezogenen Künstlers zum „Concept Engineer“. Mutmaßlich begünstigt dadurch, dass die Grundbesetzung der Gruppe aus Bildhauern bestand, deren Loslösung vom Objekt-, Material- und Werkbezug konsequenter vollzogen werden konnte und musste, als von schreibenden, filmenden oder tanzenden Künstlern.

Kunst als vorrangig soziale Aktivität zu deklarieren und zu etablieren, begründet die allgemeine kunsthistorische Bedeutung der Artist Placement Group, sie in organisationalen Umfeldern stattfinden zu lassen, die besondere Charakteristika ihrer Praxis sind der „Impetus der Andersartigkeit“ und das Dogma der Zweckfreiheit von Kunst. Trotz der oft schwierigen Verhandlungen um künstlerische Autonomie, Finanzen und die Umsetzung der Placements,

beharrte die APG auf ihrem Ideal künstlerischer Forschung und Produktion: Dem Prozess als zeitlichen Kontext und Medium der Kunst. Einer Kunst im Bewusstsein zeitlicher Abhängigkeit, deren Realisate sich unvorhersehbar ergaben, keinen unmittelbar erkennbaren Nutzen haben konnten und deren Dokumentation nachrangige Bedeutung hatte<sup>34</sup>. In der Akzeptanz von Ergebnislosigkeit, Unzweckgemäßem und Dysfunktionalem sah die APG den Mehrwert von künstlerischer Präsenz in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Die dazugehörige Künstlerrolle war die einer passiv agierenden, von kommerziellen und politischen Interessen unabhängigen Person. Überkommene Gattungsgrenzen wurden durchlässig. Bildhauer drehten Videos, Maler veranstalteten Happenings. Konzept und Kontext wurden zu bestimmenden Leitbegriffen und mit ihnen öffentliche Diskursformate zu Ausdrucksmitteln damaliger Kunst(re-)produktion.

Widerstand erfährt die APG durch linke Kunstkritik, einzelne Wirtschaftsvertreter und das Arts Council. Während die einen das apolitische, wirtschaftsaffine Handeln der Gruppe anprangern, vermuten die anderen antikapitalistische Absichten oder zweifeln am propagierten Kunstbegriff. Die APG habe den sozialen Status der Kunst neu justiert, nicht aber die Arbeiter in den Betrieben unterstützt. Sie betreibe unter dem Vorwand von Kunst staatlich organisiertes Social Engineering<sup>35</sup> oder unterminiere die kapitalistische Wirtschaftsordnung, lauten die Vorwürfe von Zeitgenossen. Das Arts Council wird die Förderung zweimal einstellen und wieder aufnehmen. Zur Konkurrenzsituationen kommt es als das Arts Council mit „Arts & Industry“ 1970 und einem eigenen Artist-in-Residence-Programm 1975 gleichartige Gegenkonzepte umzusetzen beginnt.

Nicht nur das Werk der APG steht in enger Verbindung zu ökonomischen, sozialen und politischen Fragen. Auch die Existenz der erklärtermaßen britischen Gruppe ist unmittelbar beeinflusst von sozioökonomischen und politischen Verhältnissen Großbritanniens der 1960er- und 70er Jahre. So markieren der Beginn der Regierung Thatcher und ihrer neoliberalen Agenda 1979, das Ende der Kooperationen mit öffentlichen Einrichtungen und die Rückkehr zu Industriepartnerschaften. Der sich als „creative outsider“ selbstidentifizierte Individualkünstler ist wieder gefragt, die neuen-alten Kooperationspartner kommen aus der Privatwirtschaft.

„What is the concept? I understand it as the belief that ‘creative’ activity, as symbolised by art, the artist, and the process of art, may be thought of collectively as a model for societal interaction“.<sup>36</sup>

Was passiert mit einer Organisation, die Künstler in seinen Alltag

integriert? Und was passiert mit Künstlern die sich in Organisationen begeben? Die APG und wesensverwandte Gruppen begriffen Kunst als soziale Strategie, die einen Wechsel des Hineinwirkens von Kunst in die Gesellschaft wie auch umgekehrt des Zurückwirkens der Gesellschaft auf die Kunst<sup>37</sup> initiierten. „The [organization] may be expected to benefit in a variety of ways. These may vary from contributions to the creation of some concrete object to new ideas about work methods (...)“<sup>38</sup>. Das Programm und die erklärte Absicht der APG waren die Erneuerung der gesellschaftlichen Funktion von Kunst und die gesellschaftliche Erneuerung an sich. Zu deren Erreichung bildete sie Partnerschaften und schloss Allianzen. Wäre „Artist Placement Group“ nicht Wortmarke genug gewesen, hätte man das nach rechts gekippte gleichschenklige Dreieck (siehe Titelseite) für ihr Logo halten können. In der, John Latham zugeordneten, Grafik könnte man ein Schema entdecken, dass die anvisierte Stellung des Künstlers „a“ als Bindeglied – nicht als Zentrum – der Kooperation mit „p-people“ und „g-overnment“ anordnet. „APG’s aim is an attempt to bridge the gap between artists and people at work so that each may gain from the other’s perspectives and approaches to an activity“<sup>39</sup>. Vielleicht steht das Dreieck auch für die „Delta unit“, als Fortschrittsymbol für kunstinduzierten Bewusstseinszuwachs? Das Phänomen APG gibt vielfach Anlass zur Deutung und bietet zudem Raum für Erfindungen und Überinterpretationen.

Unzweifelhaft war die Artist Placement Group mehr als die durch sie realisierten Placements und Diskussionsrunden an Konferenztischen vor inszenierten Bürokulissen<sup>40</sup>. Ihre Hauptbeschäftigung galt weniger der Arbeit in den Placements als der Arbeit an den Placements. Die APG übernimmt mit der Zeit sprachliche und äußerliche Elemente der Verwaltung, um der „anderen Seite“ entgegen zu kommen – wenn auch nicht ganz frei Ironie. In Konferenztischen, Regalen, Bänken, Mikrofonen, Aufnahmegegeräten, Papierstapeln keine Sitzgelegenheiten und Dokumentationsmedien zu sehen, bedeutet den einstigen Pragmatismus der Gruppe mit Inszenierung zu verwechseln. Die mehrstündigen Versammlungen mussten protokolliert und den Anwesenden Sitz- und Schreibgelegenheiten geboten werden. Der Konferenztisch war eben kein Requisit und schon gar kein künstlerisches Mittel, sondern ein zweckmäßiges Möbel. Debatten wurden nicht als Performance begriffen, sondern als Debatten. Prozessrelikte werden heute zu Fundstücken einer Haltung erklärt als die sie nicht intendiert waren. Vergleichbar mit Joseph Beuys’ Environments, die die Kulisse seiner Performances bildeten und heute als Kunstwerke wahrgenommen werden. So werden Nebensächlichkeiten auf „archäologischem Wege“ (Sachsse) zur Kunst. Die heutige Rezeption der Artist

Placement Group pendelt zwischen den Missverständnissen einer erfolgreichen Künstleragentur und Beiwerk von Lathams Theorie. Die Agenturvorstellung lässt die innerkünstlerische Auseinandersetzung vermissen, die Vorstellung von Lathams APG, pragmatische Elemente von Kunst.

Das eigentliche Dilemma der APG war der durch sie verursachte Organisationsaufwand. Die Industrie hätte gerne eine Agentur in der APG gesehen – mit Stevini als „Impressaria“ der Künstler, was ein Teil der Gruppe jedoch ablehnte. Statt platziert zu werden, wollten sie ihrer eigenen Arbeit nachgehen. An diesem internen Grundkonflikt musste die APG scheitern. Unternehmen wollten vorübergehend residierende Künstler, keine Künstlergemeinschaft mit anspruchsvollen theoretischem Überbau und kompliziertem Geschäftsgebaren. Hinzu kam die fehlende Medienbindung, die die aufnehmende Seite überforderte und Kooperationen verhinderte. Die I.P. eben nicht als Bildhauer, Photograph o. a. anzusehen, stellte eine weitere Schwierigkeit dar. Open Brief und I.P. waren dennoch nie Mittel pädagogischer Zwecke. Die Frage war: Wer traut wem was zu? Wer traut dem Künstler zu, nützlich für das Unternehmen zu sein? Hat der Künstler die Kraft sich diesem Prozess auszusetzen? Wobei von vornherein eine Asymmetrie in dem Verhältnis bestand. Darin, dass sich der Künstler bereits mit der Kooperation identifiziert hatte und das Unternehmen noch überzeugt werden musste. Man musste den Künstlern vertrauen, Kompetenz zusprechen und den Nutzen für sich erkennen. Das größere Risiko lag somit klar aufseiten der Organisationen. Eine bisher wenig beachtete inhaltliche Facette der APG-Praxis stellen die Verhandlungen dar. Zwar waren die Aushandlungsprozesse, der Akt des Verhandeln, nicht Teil des künstlerischen Konzepts. Dennoch könnte durch die gut dokumentierten Vorgänge ein weiterer Zugang zur APG-Geschichte gelegt und exemplarisch die Vorgeschichte von Kunst-Unternehmens-Kooperationen untersucht werden.

Was bleibt, ist der Anspruch der APG: Weltverbesserung durch Kunst und die unbeantwortete Frage, „(...) ob die (zudem administrativ geregelte) soziale Arbeit von Künstlern selbst notwendig Kunst ist“<sup>41</sup>.

1  
Noch 1967 steht die Abkürzung für „Art Placement Group“. Als spätere Schreibweise wird sich jedoch „Artist Placement Group“ durchsetzen (Hudek, Sainsbury 2012).

2  
Claire Bishop: Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship, London/New York: Verso, 2012, S. 164

3  
Experiments in Art and Technology (E.A.T.) war ein fünfjähriges Projekt zwischen dem Los Angeles County Museum of Art, regionalen Technologie- Unternehmen und insgesamt 67 (bildenden) Künstlern.

4  
Fluxus, Community Arts, partizipatorische Kunst, Social Art, interventionistische Kunst und kritische-ästhetischer Praxis u. a.

5  
Vgl. Antony Hudek: The Incidental Person, 2010, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

6  
Stuart Brisley: The Artist and the Artist Placement Group, 1972, S. 4, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

7  
Für eine detaillierte APG-Historie siehe: Tate online resources. Suchwort „APG-Artist Placement Group“

8  
Antony Hudek: The Incidental Person, 2010

9  
Eine juristische Person, die Fördermittel akquirieren und verwalten darf. Nach deutschem Recht einem Verein vergleichbar.

10  
1976 war APG auf eine Durchschnittsgröße von 15 Mitgliedern angewachsen, darunter bildende, darstellende Künstler, Schriftsteller, Musiker und Filmemacher. Zu den Gründungsmitgliedern gehörten außer den Lathams, Barry Flanagan, David Hall, John Latham, Anna Ridley und Jeffrey Shaw. Zur APG zählten zu unterschiedlichen Zeiten ebenso Ian Breakwell, Stuart Brisley, Roger Coward, Hugh Davies, Andrew Dipper, Garth Evans, Leonard Helsing, George Levantis, Ian McDonald Munro, David Toop, Marie Yates, sowie Nicholas Tresilian. Hinzuzuzählen sind auch Unternehmens- Medien- oder Gewerkschaftsvertreter, die als Kuratoriumsmitglieder auftraten. Der erste Stiftungsbericht nennt insgesamt 63 Namen von Künstlern, die sich zur APG zählen ließen.

11  
Naomi Hennig, Ulrike Jordan: Context is Half the Work, Berlin: Kunstraum Kreuzberg/Bethanien, 2015, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

12  
Rolf Sachsse: Von 0-1 zu 0+1. Die Artist Placement Group, 1991, online einsehbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

13  
Aus der „Anlage zum Civil Service Department-Memorandum von September 1972“, ins Deutsche übersetzt von Rolf Sachsse und Ros Sachsse-Schadt.

14  
Rolf Sachsse: Kunst als sozialer Prozess – Einige Thesen zur Theorie und Praxis von künstlerischer Arbeit im sozialen Kontext. In Kunstforum International, Bd. 27, 1978, S. 100ff

15  
Civil Service Memorandum, kurz: CSM

16  
In die BRD, nach Österreich, Frankreich und die Niederlande

17  
Antony Hudek, Alex Sainsbury: The Individual and the Organisation: Artist Placement Group 1966–79, Ausstellungskatalog, London: Raven Row, 2012, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

18  
Rolf Sachsse: Von 0-1 zu 0+1. Die Artist Placement Group, S. 3

19  
Naomi Hennig, Ulrike Jordan: Context is Half the Work

20  
Vgl. Ebd.

21  
„Die Gründung der APG korrelierte mit John Lathams Zeitbasistheorie [...] durch die Definition künstlerischer Arbeit als prinzipiell ungeschlossenem, nur durch zeitliche Ausdehnung begrenztem Werkprozeß (...)“ Rolf Sachsse: Von 0-1 zu 0+1. Die Artist Placement Group, S. 2. Auf eine weitere Beschreibung von Lathams Theorie wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

22  
Rolf Sachsse: Von 0-1 zu 0+1. Die Artist Placement Group, S. 1

23  
Naomi Hennig, Ulrike Jordan: Context is Half the Work  
24  
Hugh Davies: The Functioning of APG's Open Brief Method, 1978, Typoscript, S. 3f

25  
„Placement (eng. = Zuteilung, Zuweisung; das Platzieren, Platzierung), eine Werbemaßnahme, bei der das jeweilige Produkt wie beiläufig, aber erkennbar ins Bild gebracht wird.“ Duden: Stichwort: „Placement“, Version vom 27.3.2019 Das APG-Wording wurde aus der wirtschaftlichen Organisationssprache adaptiert. In anderer Deutung kann Placement, für: „Stationiert-Sein“, auch als Lehnwort aus der Sprache des Militärwesens gesehen werden, was auf John Lathams militärischen Hintergrund verweist (vgl. Rainer Wick: Kunst als sozialer Prozeß, in Kunstforum International, Bd. 27, 1978, S. 16ff

26  
Vgl. Antony Hudek, Alex Sainsbury: The Individual and the Organisation: Artist Placement Group 1966–79; Naomi Hennig, Ulrike Jordan: Context is Half the Work

27  
Vgl. Ebd.

28  
Garth Evans bei British Steel Corporation, von 1969 bis 1971

29  
„(...) there is no intention to produce a work of art in the traditional sense, the result at the end of the artist's period of involvement is not the conclusion of an object-oriented project, but a continuing and often self-perpetuating situation in which the instigator is no longer essential.“ Hugh Davies: The Functioning of APG's Open Brief Method, S. 1  
30  
Hugh Davies: The Functioning of APG's Open Brief Method, S. 3

31  
Performances, Texte, skulpturale Assemblagen, Installationen, Kompositionen, Filme u. a.

32  
„The I.P. is not a community worker employed to help with existing, already diagnosed problems.“ Barbara Steveni, John Latham: Some distinctions and glossary 1978, Typoscript, S. 2

33  
„The I.P. must be able easily to reach senior people in departments or areas which normally have little contact with the one in which the I.P. is working, and also to have contact with at least one person who is much higher up in the hierarchy than would normally be possible“ Hugh Davies: The Functioning of APG's Open Brief Method, S. 3

34  
Vgl. Naomi Hennig, Ulrike Jordan: Context is Half the Work

35  
Antony Hudek: Artist Placement Group Chronology, 2012, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

36  
Stuart Brisley: The Artist and the Artist Placement Group, 1972, S. 2, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

37  
Rainer Wick: Kunst als sozialer Prozeß, in Kunstforum International, Bd. 27, 1978, S. 16

38  
Claire Bishop: Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship, S. 164

39  
Ebd.

40  
Naomi Hennig, Ulrike Jordan: Context is Half the Work

41  
Rolf Sachsse: Von 0-1 zu 0+1. Die Artist Placement Group, S. 5



Dieses Kapitel setzt sich mit dem Arbeits- und Handlungsfeld Kunst und Wirtschaft<sup>1</sup> auseinander. Beginnend mit einer kurzen historischen Einordnung des Themenfelds, die die Zusammenarbeit zwischen Kunst und Wirtschaft als Normalfall und ihre professionelle Beziehung als kontinuierliche zeigt. Darauf folgt mit Organizational Aesthetics und Wirtschaftsästhetik die Vorstellung zweier Beschreibungen des Praxisfelds, die der ästhetischen Dimension des Organisations(er-)lebens besonderen Stellenwert zuerkennen. Ästhetik fällt somit die Brückenfunktion zu, die Bereiche Kunst und Wirtschaft miteinander zu verbinden. Weiter wird mit Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) ein Schema vorgestellt, das über die Beteiligten sowie ihre Motive informiert. Schließlich wird mit der künstlerischen Intervention eine populäre Kooperationsform beschrieben und mit dem Begriff des Kunsttransfers das Hauptprinzip der Wechselbeziehung zwischen den in der Überschrift genannten Feldern skizziert.

### Geschichte

Die institutionalisierte Beziehung von Ästhetik und Ökonomie ist, je nach Blickrichtung, eine unterschiedlich alte. Ihre aktuellste Fassung ist die Kreativwirtschaft. Einen für diese Betrachtung relevanten Funktionszusammenhang bilden die beiden Felder seit Beginn des Industriekapitalismus in Westeuropa<sup>2</sup>. Etwa zur gleichen Zeit emanzipieren sich Künstler von den Bedingungen der Auftragskunst und werden zu Förderungsobjekten und Mitteln der Selbstdarstellung des sich formierenden Bürgertums. Dieses wird den Adel und Klerus als Auftraggeber der Künste sukzessive ablösen. In Bezug darauf entstehen bürgerlich getragene Institutionen wie Kunstvereine, Kunsthandel bzw. -markt und Kunstkritik, die ihrerseits zur Popularisierung und Vergrößerung des Wirkungskreises (bildender) Kunst beitragen.

Kunst in Organisationen: Eine Initiative zur Humanisierung der Arbeitswelt? Die Idee, dass Kunst als Mittel zur Bewältigung zivilisatorischer

Krisen taugt, hat Tradition. Künstler sehen sich angesichts negativer Auswirkungen der Industrialisierung vermehrt veranlasst, die Wirksamkeit ihrer gesellschaftlichen Funktion zu hinterfragen. Aus der Reflektion über die mangelhafte Qualität industriell gefertigter Waren und negative Arbeitsumstände für die Fabrikarbeiter, sollte zunächst eine uneinheitliche und in ihren Motiven ambivalente Reformbewegung hervorgehen. Sie changierte zwischen Akzeptanz und offener Ablehnung der neuen Produktionsverhältnisse. Verfechter traditionell arbeitender Kunst ringen mit Befürwortern humanverträglicher Massenfertigung um Haltung zu Themen wie Sozialkritik, Produktreform und Ornament. Arts-and-Crafts propagiert die Einheit von Kunst und Arbeit, in der Tradition des Handwerks. Die von John Ruskin programmierte Arts-and-Crafts gründet ihr Gegenmodell auf „einem dreifachen Antagonismus (...): Sie ist antiindustriell, antikapitalistisch und antiästhetizistisch“<sup>3</sup>. Gegen das Massenprodukt, Kommerz und „das Neue“. Trotz ihres tatsächlich geringen Einflusses, ist Arts-and-Crafts für die Genese der „ästhetischen Ökonomie“ dennoch von großer Bedeutung, da sie die „Ästhetisierung des Arbeitsprozesses“<sup>4</sup> vorbereitet. Herstellung und Gebrauch sollen sinnlich stimulieren und Emotionen auslösen. Jahre später sollte in Deutschland mit dem Ausgang des Jugendstils eine Harmonisierung zwischen Kunstgewerbe und Industrie einsetzen. Namentlich der Deutsche Werkbund begann unter den Topoi der „Material-, Form- und Werkgerechtigkeit“ die „Veredelung der gewerblichen Arbeit im Zusammenwirken von Kunst, Industrie und Handwerk“, zu etablieren.

Eine Folgewirkung des idealistischen Impulses der künstlerischen Reformbewegungen des 19. Jahrhunderts ist die Entstehung der „praktischen Ästhetik“, der Profession des Industriedesigners. Die angewandte Kunst, das frühe Design, entsteht schließlich durch eine Anpassung und Erweiterung des Kunst- und Künstlerbegriffs an die vorherrschenden ökonomischen und sozialen Gegebenheiten. Das Hauptprojekt des Designs avant la lettre ist die sozialverträgliche, materialgerechte und ethisch vertretbare Verwirklichung der Industrialisierung. Hierfür integriert sich der zuvor selbstständige Künstler in den Unternehmenskontext und wird zum angestellten Musterzeichner und Formgestalter. Sein Tätigkeitsfeld verlagert sich von der Werkstatt in die Werkshalle. Und damit in die Grenzbereiche zwischen Technik und Wirtschaft, die seit der Londoner Weltausstellung 1851 eine ästhetische Reform industrieller Produktgestaltung forcieren. Der Beginn des Designs, der angewandten Kunst, markiert somit auch den Anfang der Partnerschaft zwischen Kunst und Wirtschaft.

Chodzinski<sup>5</sup> klärt mit seiner Studie Kunst und Wirtschaft über den

Neuheitswert von Aktivitäten unter der Überschrift „Kunst und Wirtschaft“ auf. Er sieht im Übergang zum 20. Jahrhundert bereits die erste Hochzeit fächerübergreifender akademischer Beschäftigung mit dem Themenfeld, die Mitte des 19. Jahrhunderts ihren Anfang nimmt. Mittelpunkt des Diskurses war die Frage nach der Funktion von Kunst in der ökonomiegetriebenen gesamtgesellschaftlichen Transformation in das Industriezeitalter. Kunst und Ökonomie erheben gleichermaßen den Anspruch auf die Gestaltung der neuen, rasant beschleunigten Lebensverhältnisse, die sich aus der Revolution der Produktionsverhältnisse von handwerklich-manueller zur industriell-maschineller ergeben. Aus diesem neuen entwerferischen Selbstverständnis heraus resultiert das industrieaffine oder –averse Kunstgewerbe, das mit Arts-and-Crafts und dem Werkbund, im europäischen Kontext, ihre wortmächtigsten Künstlergemeinschaften hervorbringen. Im wirtschaftsgeschichtlichen Referenzrahmen des Früh- und Hochkapitalismus fungiert der kunstgewerblich orientierte Künstler als Innovator sozialer und materieller Bedingungen. Exemplarisch dafür sieht Chodzinski die Arbeit des Architekten Peter Behrens für das Unternehmen AEG im Rahmen der Arbeitsbeziehung zum Industriellen Emil Rathenau. Behrens prägte als „künstlerischer Beirat“ in der Zeit zwischen 1907 bis 1914 maßgeblich Produkte, Architektur, Arbeitsprozesse und das Erscheinungsbild der AEG<sup>6</sup>.

Ähnlich Chodzinski begründet Mir (2014) die Entstehungsbedingungen für das Arbeits- und Handlungsfeld Kunst und Wirtschaft mit jenem gesellschaftlichen Funktionswandel der Kunst in der Moderne<sup>7</sup>. Laut Mir erscheint eine Funktionalisierung von Kunst und Künstlern ohnehin als Regel und ihre Autonomiebehauptungen als historische Ausnahme. Seit der Antike befände sich Kunst in ‚Bündnissen‘ zu anderen gesellschaftlichen Akteuren, die den Verwendungszweck von Kunstwerken entscheidend mitbestimmen: Die Herstellung von Kultgegenständen, Repräsentationsobjekten oder zur Darstellung eines bürgerlichen Selbstverständnisses<sup>8</sup>. Der Kunsteinsatz in Bündnissen mit bürgerlichen Auftraggebern im Allgemeinen und mit Industriellen im Besonderen, bildet den Ausgangspunkt für das Kooperationsfeld Kunst und Wirtschaft, das in mehrfach gewandelter Form und in neuen Bündnissen bis heute besteht.

Chodzinski und Mir datieren demnach den Beginn des Arbeits-, Handlungs- und Kooperationsfeldes Kunst und Wirtschaft in die Mitte des 19. Jahrhunderts. Ihr Zustandekommen resultiert aus einer von Fenkart (2010)<sup>9</sup> geschilderten kontinuierlichen „wechselseitigen Ko-Evolution“ von Ästhetik und Ökonomie, mit damals bereits Jahrhunderte alter Vorgeschichte. Deutlich

jünger allerdings ist der „konstruierte Antagonismus“ oder das „Märchen einer grundlegenden Differenz“ (Mir) zwischen beiden, das den Anschein des einander Fremdartigen behauptet. Kreativität und Intuition auf der einen Seite, Rationalität und Effizienzstreben auf der anderen. Fest steht, „Wirtschaft und Kunst unterliegen [...] eigenen Regeln, die nicht aufeinander zu reduzieren sind“<sup>10</sup>. Erst durch übertriebene Zuspitzungen der Gegensätze von Künstlerischem und Wirtschaftlichem ließen und lassen sich Erzählungen wie: „Kunst trifft Wirtschaft“, von „gewagten Grenzgängen“ und „neuartigen Seitenwechseln“ aufbauen und vermarkten. Jedoch steht dem Narrativ der Andersartigkeit von Kunst und Wirtschaft die Geschichte allzeitlicher Kooperationsbereitschaft von Kunst- mit Wirtschaftsvertretern gegenüber. Der „paradoxen Union aus ökonomischer und ästhetischer Triebkräfte“<sup>11</sup> verdankt auch die jetzige Kreativwirtschaft ihr Dasein, als Produkte der Verschränkung von Wirtschafts- und Kunstinteressen.

Mit Blick auf die Gegenwart stimmen die drei Autoren darin überein, dass das Themenfeld bislang eher kursorisch behandelt wurde. Eine Genealogie der Kooperation von Kunst und Wirtschaft, der Funktionen der Kunst in der Privatwirtschaft bildet weiterhin ein Forschungsdesiderat. Mir weist explizit auf den Mangel hin, dass Kunstinstitutionen am Diskurs über die Funktionalisierung der Kunst nur in geringem Maß mitwirken<sup>12</sup>. Dieser geht vielmehr von den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften aus, die mittels empirischer Studien Nutzen- und Wirkungspotentiale für Arbeitsprozesse und Beschäftigte untersuchen, die sich durch Kunsteinsatz in Betrieben ergeben sollen. In der Konsequenz bleiben Kunstschaaffende die Objekte des Diskurses ohne an ihnen wirksam teilzuhaben.

## Spüren und Erkennen

Im Folgenden werden zwei Zugriffe des Themenfelds Kunst und Wirtschaft vorgestellt. In Ermangelung kunsttheoretischer Beiträge, wird mit „Organizational Aesthetics“ und „Wirtschaftsästhetik“ auf sozial- und wirtschaftswissenschaftlich geprägte Begriffe zurückgegriffen. Wirtschaftsästhetik ist dem, im englischen Sprachraum geläufigen Organizational Aesthetics entlehnt und der aktuell jüngste Dachbegriff. Organizational Aesthetics und Wirtschaftsästhetik sind konkurrierende Beschreibungsansätze, wenn auch mit leicht unterschiedlichen Blickwinkeln. Beide behaupten die zentrale Stellung sinnlichen Empfindens und damit subjektiver Faktoren im Organisations- bzw. Wirtschaftsgeschehen. Beider Auffassung nach, stellt Kunst eine Hilfsdisziplin dar, die „im

Wechselspiel mit der Wirtschaft Inspiration für neue Formen wirtschaftlichen Handelns bieten soll<sup>43</sup>.

Die Basis der Theorien bildet das erkenntnistheoretische Konzept der Ästhetik<sup>14</sup>. Statt Ratio und Fakten, Poetik und Symbole. Organizational Aesthetics und Wirtschaftsästhetik werben für einen Paradigmenwechsel in der Beobachtung und Beschreibung von Organisationen. Ihre Grundannahmen sind, dass 1. eine Organisation kein ausschließlich kognitives Konstrukt ist, sondern aus der sinnlich-ästhetischen Erfahrung der Menschen und dem daraus resultierenden impliziten Wissen hervorgeht<sup>15</sup>. 2. Dass ein Großteil dieses Wissens über Organisationen nicht rational sondern sinnlich erfassbar ist. 3. Dass das ästhetisch bezeichnete Wissen maßgeblich die individuelle Wahrnehmung und damit die Einstellung zu einer Organisation beeinflusst. 4. Kunst die bestgeeignetsten Mittel zur Verfügung stellt, vernachlässigte ästhetische Phänomene in der Arbeitswelt zu reflektieren, damit zu experimentieren und sie zielgerichtet zu aktivieren<sup>16</sup>. Das Aufkommen von Organizational Aesthetics ab Mitte der 1980er Jahre erklärt sich darüber hinaus aus dem zunehmenden kulturwissenschaftlichen Einfluss auf die Organisationsforschung und der Etablierung des Konstruktivismus im wissenschaftlichen Diskurs. Hierdurch erst werden die subjektive Konstruiertheit des Lebens in Organisationen und ästhetisch wahrnehmbare Elemente zu akzeptierten Untersuchungsgegenständen.

## Organizational Aesthetics

Im Weiteren soll mit dem ästhetischen Ansatz der Organisationsforschung nach Strati eine Methode abgebildet werden, die für das Verständnis der Funktionsweise von künstlerischen Praxen innerhalb des Arbeitsfelds Kunst und Wirtschaft essentiell ist. Wie bemerkt, liegt dem ästhetischen Zugang zu Organisation die Annahme zugrunde, „dass eine Organisation, (...) aus dem Vermögen aller menschlichen Sinne, Wissen zu produzieren, resultiert“<sup>17</sup>. Anders formuliert, führt die Betrachtung von Wahrnehmungsprozessen zu neuem Organisationswissen, das komplementär zum „Mythos der Rationalität in der Organisationsanalyse“ steht. Ästhetik definiert eine Wissensmodalität, die sich in ihrer Eigenlogik vom analytisch-wissenschaftlichen Wissen unterscheidet. Derart, dass sie auch poetische Gegenstände: Mythen, Gesten, Metaphern u.a., verhandeln kann. Ästhetisches Wissen basiert somit auf poetischer Logik. Durch sie lassen sich Weltzugänge herstellen die die kartesische Logik vernachlässigt.

Strati zufolge liefern analytisch gewonnene Erkenntnisse über

Organisationen unzureichende Interpretationen über die organisationale Wirklichkeit. „Diese destillieren, sterilisieren, verschleiern und entfremden den Großteil des Organisationsprozesses wie menschliche Erfahrungen, die sich aus Wohlgefallen, Emotionen, Bewegung und Geräuschen zusammensetzen (...)“<sup>18</sup>. Positivistisch orientierte Organisationsforscher sind somit nicht in der Lage Organisationsleben adäquat zu beschreiben. Demgegenüber erfasst der phänomenologisch-ästhetische Ansatz die Komplexität des Organisationsganzen, indem auch unsichtbare Elemente: sensorische Vorgänge, Emotionen, nichtsprachliche Äußerungen, symbolische Handlungen u.a. einbezogen werden. Dieses ästhetische Verständnis ermöglicht Auf- und Rückschlüsse über die Kultur, ethische Codes, soziale Atmosphären des Organisationsalltags und unterstreicht die Bedeutung des Sinnes- und Wahrnehmungsvermögens von Menschen in ihnen.

Strati betont den Unterschied der Konzepte Ästhetik und Kunst. Wenngleich die organisationsästhetische Methode eine alternative Kommunikationsstruktur bereitstellt, den betreffenden Kontext in ästhetischen Kategorien – schön, hässlich u.a. – zu beschreiben, ist diese noch nicht Kunst. Kunst sei ihm zufolge „die Verarbeitung von Rohmaterialien unter Einsatz von Fähigkeiten und Intelligenz“. Ästhetik hingegen, „Wissen als Folge der sinnlichen Wahrnehmung“<sup>19</sup>. Der ästhetisch orientierte Organisationsforscher muss daher nicht über künstlerische Fähigkeiten verfügen oder kunstgeschichtlich vorgebildet sein. Die organisationsästhetische Methode eröffnet ihm einen Zugang, ästhetisches Wissen über Organisationen zu erlangen, das künstlerischer Arbeit als Ressource zur Verfügung steht.

Dieser kategorischen Trennung widerspricht Taylor (2012)<sup>20</sup>, der einen dezidiert kunstbasierten Zugang zu organisationalen Phänomenen postuliert. Taylors Perspektive ist die organisationsinterne, des einzelnen Organisationsmitglieds statt des hinzukommenden Forschers: „Organizational Aesthetics is about how the five senses and artistry inform business, non-profit, and government organizations“<sup>21</sup>. Wie Strati fordert er den Einbezug der fünf „Weltsinne“ und der vier „Körpersinne“ und das Ende der Dominanz analytisch-rationalen Denkens zugunsten sinnesmäßigen Erkennens. Als Vorbild nennt er die Wahrnehmungsfähigkeit und Offenheit von Künstlern gegenüber ihren Werken im Schaffensprozess: „(...) this sort of openness, this combination of notknowing and staying with your senses in their artistic practice“<sup>22</sup>. In Taylors organisationsästhetischer Idealvorstellung betrachtet jeder Mensch sein Leben und die alltäglichen Interaktionen als Kunst: „That is what organizational aesthetics is all about – the possibility of living one’s life as a work of art“<sup>23</sup>.

Darüber hinaus sieht er Organizational Aesthetics nicht als Gegenstand primär soziologischer Forschung, sondern an den Schnittstellen zwischen Philosophie, Kunstgeschichte, -theorie und Wirtschaftswissenschaft.

## Wirtschaftsästhetik

Anders als die soziologisch fundierte und weiter gefasste Organisationsästhetik, fokussiert der wirtschaftsästhetische Blick auf ästhetische Erfahrung und ästhetisches Handeln in der profitorientierten Wirtschaftswelt. Wirtschaftsästhetik als Managementlehre will erklären, wie Ästhetik und das daraus generierte Wissen der Menschen die Existenz und Funktion von Unternehmen bestimmt und beeinflusst<sup>24</sup>. Wie Taylor heben die Vertreter der wirtschaftswissenschaftlichen Unterdisziplin die enge Verbindung zu Wissensgebieten außerhalb der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften hervor. Für sie fungiert Wirtschaftsästhetik als „Schnittstelle“ mittels derer „das Feld der Kunst der Managementtheorie zugänglich gemacht“ werden soll (Tröndle). Insofern beschäftigt sich Wirtschaftsästhetik genauso mit Wirkungen von Kunst in Unternehmen und dem „Transfer (...) von Konzepten und Methoden aus der Welt der Kunst zur Wertschöpfung in Organisationen. Darunter fällt die Entwicklung von Personal, Führung, Strategie, Strukturen und Prozessen“<sup>25</sup>. Wirtschaftsästhetik sei der Ausdruck des neuerlichen Interesses an Kunst und Ästhetik seitens wirtschaftswissenschaftlicher Forschung sowie der Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts insgesamt. Die Funktion der Kunst ist die eines Werkzeugs, ihr Zweck: Inspiration.

Eine Prämisse in der Beschäftigung mit Kunst zur Organisationsentwicklung ist, dass Künstler Spezialisten der Beobachtung sind. Diese Fähigkeit möchten sich Unternehmen zunutze machen. Sie fragen: Wie können wir die Beobachtungsfähigkeit von Künstlern auf die Organisation anwenden und feinsinniger wahrnehmen lernen? Künstler gelten als herausragend kommunikations- und teamfähig. Was also können Beschäftigte von ihnen lernen, wie ihnen ähnlich werden? Die wichtigste abgefragte Ressource des Künstlers ist allerdings die ihm eigene Kreativität. Wie in der Einleitung erwähnt, ist der Künstler die paradigmatische Figur des „ästhetischen Kapitalismus“ und Projektionsfläche des subjektiven Begehrens kreativ sein zu wollen. Die Haupteigenschaft des Künstlers ist es, der Rollenzuschreibung nach, kreativ zu handeln. Aus wirtschaftsästhetischer Sicht gründet das Verhältnis Kunst und Wirtschaft auf der unternehmerischen Erwartung, dass Künstler ihre Kreativität für den jeweiligen betrieblichen Zweck dienstbar machen. Darüber wie

sie dies tun und wer als Künstler infrage kommt, informiert das Schema der Kunst-Unternehmens-Kooperation.

## Kunst-Unternehmens-Kooperation (KUK)<sup>7</sup>

KUK bietet in der Hauptsache eine Systematisierung von Akteurskonstellationen, Nutzen-Wirkungserwartungen, Motivlagen und Marktbedingungen. Wie in der Einleitung eingeschränkt, konzentriert sich der Text auf nach innen gerichtete Formen des Kunsteinsatzes, genauer, auf Kunsteinsatz zur Personal- und Organisationsentwicklung. Forschungsfelder wie organisationaler Symbolismus, Aesthetic Leadership, Management as Art, künstlerische Organisationskritik oder Kunst-Metaphorik liegen außerhalb des thematischen Rahmens und finden hier keine Beachtung.

KUK ist ein Ansatz, der sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht mit dem Geschehen im Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft befasst: Wie lässt sich die Zusammenarbeit definieren? Welche Akteure sind involviert? Unter welchen Annahmen begegnen sie sich? Wie ist der dazugehörige Markt beschaffen? Die basale Definition der Arbeitsbeziehungen im Sinne einer KUK lautet: „Eine Kunst-Unternehmens-Kooperation ist die informelle oder formell fixierte, freiwillige Zusammenarbeit zwischen einem Künstler oder Künstlergruppen und einem Unternehmen, die ihre künstlerische und/oder wirtschaftliche Autonomie partiell zu Gunsten eines koordinierten, der Norm von Reziprozität verpflichteten Handelns aufgeben, um angestrebte gemeinsame oder komplementäre Ziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können. Sie beinhaltet den Austausch von Ressourcen zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung<sup>27</sup>.

Künstler sind als „Agenten des Fortschritts und der Entwicklung auserkoren“<sup>28</sup>. Zu deren Personenkreis gehören im Sinne des Künstlersozialversicherungsgesetzes „wer Musik, darstellende oder bildende Kunst schafft, ausübt oder lehrt“<sup>29</sup>. Der in KUKs unterstellte pragmatische Kunstbegriff wird über den Künstler definiert: Demnach ist Kunst, was ein Künstler produziert. „Dabei zeichnet die künstlerischen Tätigkeiten ein autonomes Handeln aus, welches losgelöst von externen Zwängen einer künstlerischen Eigenlogik folgt. Die Logik folgt der Schaffung von Kunstwerken sowie dem Gebot der Neuschöpfung (Autonomie). Der Künstler wird als kreative Persönlichkeit verstanden. D. h., den Künstler kennzeichnen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit, Normzweifel, Selbstbewusstsein, Dominanz und Impulsivität (Kreativität). Der Künstler wird ferner nicht als fordistisch-geprägter

Berufsmensch, sondern als Person mit einer überwiegend intrinsischen Motivation zur Arbeit verstanden. Bezeichnend für den Künstler sind dabei eine intrinsische Prozessmotivation (Freude an der Arbeit) und ein internes Selbstverständnis (subjektive Ideale und Werte)<sup>30</sup>. Für explizite Kooperationen zwischen Kunst und Wirtschaft, „um künstlerische Ansätze für betriebswirtschaftliche Problemstellungen zu nutzen“, stehen demnach potentiell 186.949 Personen bereit. Wovon 64.916 der mitgliederstärksten Sparte Bildende Kunst angehören<sup>31</sup>. Die Definition unterscheidet nicht näher zwischen akademisch gebildeten und selbsternannten Künstlern, was die Zahl an kooperationsfähigen Personen erheblich erhöhen sollte. „KUKs sind für Künstler nur dann geeignet, wenn diese bereit sind, ihre künstlerische Autonomie partiell zugunsten der KUK aufzugeben und sich ihre künstlerische Ausdrucksform zur Lösung eines unternehmerischen Problems eignet“<sup>32</sup>.

Üblicherweise nehmen an der Zusammenarbeit<sup>33</sup> mit Künstlern und Unternehmen zwei Parteien teil, die jeweils verschieden viele Personen umfassen können. Als dritte Partei sind in prozessbegleitender Funktion die Vermittler dazuzuzählen. KUKs sind ihrer Form und Dauer nach heterogen. Sie zielen entweder „auf einen umfassenden organisatorischen Wandel in Bereichen wie Unternehmensphilosophie und -kultur, Innovation, Führung sowie im Bereich der Markenführung ab (...) oder werden für konkrete Aufgabenstellungen wie Problemlösung, Teambuilding, Führungskräfteentwicklung oder Kommunikation genutzt“<sup>34</sup>. Der Künstler wird als „kooperationsbereiter und -fähiger Dienstleister betrachtet, dem es nicht allein um die kritisch distanzierte Auseinandersetzung mit der Wirtschaft (...) geht, sondern um Wechselwirkungen und Synergien“<sup>35</sup>. Durch Integration wird Kunst zum „Inkubator und Katalysator für betriebliche Prozesse“<sup>36</sup> und der Künstler zum Moderator, Koordinator und sozialen Animator.

Baumgarth et al. unterscheiden acht unterschiedliche Modelltypologien von KUKs. Fünf davon sind für das Thema Kunst als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung von Interesse. Im Workshop-Modell lehren Künstler Mitarbeiter in kurzer Zeit künstlerische Fertigkeiten. Ähnlich das Werkzeug-Modell, in dem Mitarbeiter angeleitet werden (zumeist heuristische) Methoden auf reale Arbeitsaufträge anzuwenden. Das Modell des Wissensaustauschs versetzt Künstler in die Lage, ihren Arbeitsplatz vorübergehend in ein Unternehmen zu verlegen, um dortige Ressourcen zu nutzen. Die Mitarbeiter wiederum können an der Arbeit der Künstler teilnehmen. Im Bildungsmodell werden Mitarbeiter mit Kunst an ihrem Arbeitsplatz konfrontiert. In der Beschäftigung damit, sollen sie neuartige Bezüge auf ihre Tätigkeiten herstellen.

Das Modell der Zusammenarbeit auf Gegenseitigkeit ist ergebnisoffen und längerfristig angelegt. Künstler und Mitarbeiter bestimmen gemeinsam woran gearbeitet wird<sup>37</sup>. Unbeachtet bleiben hier die Modelle: Kunst zur Markenbildung, Enterprise-Art und aktivistisch motivierte Kunst.

Die Definition des privatwirtschaftlich organisierten Unternehmens in KUKs wird als bekannt vorausgesetzt<sup>38</sup> und entspricht modernen wirtschaftswissenschaftlichen Auffassungen.

Wesentlich für das Zustandekommen und den Erfolg von KUKs sind die Einschätzung von Nutzen und Wirkungen aufseiten der Künstler und Unternehmen. Henze (2013) bemerkt dazu, dass ein starkes Missverhältnis in der Wahrnehmung von Motiven, Interessen und Belangen in der Literatur zugunsten der Unternehmen besteht. Sie führt diese Einseitigkeit in der Betrachtung der, auf eine gleichberechtigte Partnerschaft ausgerichteten, KUKs auf die implizite Geringschätzung der Künstler zurück.

Baumgarth und Sandberg (2016) zufolge versprechen sich Künstler durch die Teilnahme an KUKs einen Zugewinn an personenbezogenen und künstlerischen Kompetenzen. Zu nennen sind die Vergrößerung des Selbstvertrauens durch anerkennende Bestätigung ihres Tuns, die künstlerische Profilierung nach oder die Verbesserung kommunikativer Eigenschaften in der Kooperation. Desweiteren werden positive Aspekte wie die Weiterentwicklung der eigenen künstlerischen Fähigkeiten sowie zusätzliche Motivation und Inspiration durch den Umgebungswechsel angeführt. Von herausragender Bedeutung ist für Künstler die Sicherung ihres Einkommens durch KUKs. Darüber hinaus können sie Zugang zu Technologien, Arbeitsmittel und -orten erhalten, was sich förderlich auf die individuelle Werkproduktion auswirkt. Zudem erhalten Künstler in KUKs Gelegenheit ihr Beziehungsnetz zu vergrößern, was ihnen eventuell neue Absatzmöglichkeiten eröffnet. Ein weiterer Vorteil ist die eventuelle Zunahme des Renommées des Künstlers durch die Zusammenarbeit mit namhaften Institutionen.

Auf Unternehmensseite differenzieren die Autoren zwischen internem, externem und finalem Nutzen. Wobei deren Eintreten auch unbeabsichtigt passieren kann. Zum internen Nutzen, entsprechend einer Innenwirkung, zählen Mitarbeiter- und Organisationsnutzen. Darunter fallen die Zunahme der Mitarbeiterzufriedenheit und die Steigerung interpersoneller Fähigkeiten. Auf Organisationsebene hat der Kunsteinsatz zur Förderung der Zusammenarbeit und Motivation, zur Pflege der Reputation und des Images, zur Ästhetisierung des Managementbereichs und zur Herstellung eines kreativen, innovationsfördernden Klimas beizutragen. Zu den Außenwirkungen, den externen und



finalen Nutzen, gehören die Mehrung der Bekanntheit, Markenstärke und Reputation sowie Umsatzsteigerungen und Steuervorteile<sup>39</sup>.

Sandberg unterscheidet die Relevanz kunstbasierter Kooperationen in ökonomischer, künstlerischer und zudem in gesellschaftlicher Perspektive. In letztgenannter Hinsicht bestätigt sie den „gesellschaftlichen Wertewandel hin zu Kreativität“, der den Hintergrund von KUKs bildet. Im Vordergrund stehen die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und sinnhaftem Tun der Arbeitnehmer. Selbstbestimmtes und eigeninitiatives Tätigsein löst reglementiertes Arbeiten ab. Künstler als Experten des „geregelten Regelbruchs“ (Tröndle) werden zu Mittlern der Transformation der Arbeitswelt.

Die in der Literatur nebensächlich behandelten Negativwirkungen durch KUK, Kooperationshindernisse und anderweitige Störungen des Ablaufs von KUKs sollen hier nicht weiter ausgeführt werden.

## Künstlerische Intervention

Eine prominente Form wirtschaftsästhetischer Arbeit in Unternehmen, wird nach Antal mit der Terminologie „Künstlerische Intervention“ beschrieben. Künstlerische Interventionen sind anders als weit verbreitete Formen passivierenden Umgangs mit Kunstwerken oder mäzenatisches Engagement, prozessorientiert. Sie unterscheiden sich wesentlich von anderen Formen der Kollaboration dadurch, dass sie am Organisationsalltag teilnehmen, in -prozesse zielgerichtet eingreifen und -mitglieder in die Gestaltungsvorgänge einbeziehen. Die Effektivität einer künstlerischen Intervention steht in Abhängigkeit vom Maß der verursachten Irritation. Die als Störung aufgefasste Unterbrechung von Arbeitsprozessen und -routinen lenkt die Aufmerksamkeit auf die agierenden Künstler, deren Handeln und Methoden.

Biehl-Missahl unterscheidet drei Arten künstlerischer Intervention mit je hohem Anwendungsbezug: Transfer von Fähigkeiten, Projektionstechniken und Illustration des Wesentlichen. „Die Wahl des Mediums hängt von den Zielen der Intervention ab, weniger von den Präferenzen der Teilnehmer“<sup>40</sup>. Unabhängig der Dauer – vom Ein-Tages-Workshop bis zu Residenz-Programmen – wollen künstlerische Interventionen die Adressaten sinnlich-ästhetisch sensibilisieren. Didaktisch ausgerichtete Workshops vermitteln Fertigkeiten, die unmittelbar in den Organisationsalltag übertragbar sind. Interventionen mit selbstexplorativem Schwerpunkt vermitteln Kompetenzen, Gedanken und Gefühle zu artikulieren<sup>41</sup>. Kunstbasierte Maßnahmen zur Illustration von Konzepten und Ideen machen diese durch Abstraktion<sup>42</sup> erfahrbar und solche zur

Selbstbetätigung<sup>43</sup> schaffen Alternativerfahrungen zu Arbeitsroutinen<sup>44</sup>.

Als künstlerische Interventionen<sup>45</sup> formatierte KUKs sind dazu bestimmt eine deutlich wahrnehmbare Unterbrechung des Unternehmensalltags der Beschäftigten zu bewirken. Sie sollen bestimmte Lerneffekte anbahnen oder die Vermittlung von Techniken und Methoden vorbereiten<sup>46</sup>. Man erwartet vom Künstler die Bereitstellung seines methodischen Repertoires zur Repräsentation kultureller Phänomene in Organisationen und zu ihrer Entwicklung. Hierfür stehen verschiedene Settings zur Auswahl, wovon eines das im vorigen Kapitel beschriebene Placement ist.

Zur Begründung künstlerischer Interventionen in Organisationen wird auf Erkenntnisse aus dem Bereich des Organisationslernens zurückgegriffen. Man geht von der Annahme aus, dass Organisationen (for- oder non-profit) bedeutende Gestaltungskräfte der Gesellschaft sind. Als solche versammeln sie wesentliche Ressourcen, die für die Entwicklung der Gesellschaft vonnöten sind. Die gesellschaftliche Entwicklungsfähigkeit hängt somit maßgeblich von der Entwicklungsfähigkeit ihrer Organisationen ab. Eine zusätzliche Annahme die künstlerischen Interventionen vorausgeht, ist die Gestaltungskraft von Kunst. Verschieden konfigurierte Kunst-Interventionen stellen Versuche dar, mittels Kunsthandeln die in den Organisationen gebündelten Ressourcen zu stimulieren. „[Die] Arbeitswelt [soll] durch die Konfrontation mit Menschen, Praktiken und Produkten aus der „fremden Welt“ der Künste, Impulse zu neuen Denk- und Verhaltensweisen [erhalten]. Hiernach tragen künstlerische Praktiken dazu bei, organisationale Routinen und Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und neue Fähigkeiten zu entwickeln“<sup>47</sup>. Da Wirtschaft und Kunst jedoch Eigengesetzlichkeiten und unterschiedlichen Rationalitäten unterliegen, bedürfen die Bedingungen unter denen künstlerische Interventionen ablaufen besonderer Aufmerksamkeit, damit Neues entstehen kann. Laut Antal kommt der zeitlichen Dimension der Intervention dabei eine herausragende Bedeutung zu. Dies betrifft die Gesamtdauer des Projekts, den zeitlichen Einbezug von Organisationszugehörigen in das Projekt und die beabsichtigte Nachwirkzeit von Betrachtungs- und Verhaltensänderungen.

Künstlerische Interventionen werden durch Merkmale unterschieden wie: eingesetzte Methoden (Kunst-Genre), Dauer (zeitliche Intensität), Wirkrichtung (Zwecke), Teilnehmerkreis (Führung oder Angestellte) und Integrationsfähigkeit (Anwendbarkeit). Die Anwendungen künstlerischer Methoden in Unternehmen sind vielfältig. Konkrete Formen sind zum Beispiel Kunstworkshops zum Ausprobieren bildnerischer Methoden, Unternehmens-theater, Rollenspiele und Mitarbeitertheater, Improvisationsformate, Poetry-

Workshops, individuelle Gedichtinterpretationen oder kreatives Schreiben, Musikdarbietungen, Bands und Trommelgruppen, Konzeption und Komposition von Firmenhymnen. Sie sollen „die Atmosphäre, Motivation und Kreativität verbessern [...] das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärken (...), neue Anstöße für Mitarbeiter bieten, neue Kompetenzen vermitteln und zur Zukunftssicherung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen“.<sup>48</sup>

Terminologisch unterschieden, bezeichnen „künstlerische Interventionen“ bzw. „Kunst- oder Designintervention“ in Unternehmen, „Betriebs- oder Fabrikintervention“ kooperative und partizipatorische Projekte. Diese sollen die Lernfähigkeit von Organisationen stimulieren sowie Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsroutrinen infrage stellen. Als „ästhetisch-kreative Interventionen“ stehen sie für ein interaktives Vorgehen von Künstlern, die ihre künstlerischen Arbeitsweisen nutzbringend in Unternehmen einbringen. Die Künstler nehmen hierbei die Rolle eines kreativen Störers, eines Trainers oder externen Beraters ein. Da sie sich immer auf einen Organisationszusammenhang beziehen sind sie zudem „soziale Interventionen“, die gleichfalls auch als „kulturelle Interventionen“ wahrgenommen werden können.<sup>49</sup>

Antal (2009) bemerkt, dass „bestehende Vorstellungen, Interessen und (Macht-)Strukturen sich in der Folge der Intervention auch verfestigen und Lernprozesse blockieren [können]“<sup>50</sup>. Überschreiten die eingesetzten Methoden nicht das Spektrum eines Moderationskoffers und agieren die Künstler ausschließlich harmoniebedacht, kann der Wert künstlerischer Interventionen in Frage gestellt werden und ebenso gut durch konventionelle Consultants ersetzt werden. Fenkart argumentiert systemtheoretisch in Hinblick auf Interventionshemmnisse, dass Interventionen und Irritationen erst Fortschritt auslösen. Sie sind „notwendig, um (a) die Überlebensfähigkeit eines Systems zu sichern, (b) Verbesserungspotenziale auszuschöpfen und (c) einen qualitativ neuen Zustand zu schaffen“<sup>51</sup>. Die betroffenen Systeme wehren sich jedoch gegen Störungen und Eingriffe, gegen zeitweise Destabilisierungen und das Aufgeben von Widerständen, was in der Folge Fortschritt gefährdet. Wird solches identitätswahrendes Verhalten des Systems vonseiten der Veranstalter mitgedacht und darauf eingegangen, kann intervenierende und irritierende Kunst zu höherer „Wahrnehmungsfähigkeit und Ambiguitätstoleranz“<sup>52</sup> beitragen.

## Kunsttransfer

Zuvor ein Rekurs: Das Arbeitsfeld und das nur wenig jüngere Diskursfeld Kunst und Wirtschaft lassen sich etwa 170 Jahren zurückverfolgen. Sie

entstanden infolge des frühen Industriekapitalismus. In Reaktion darauf artikuliert die (bildende) Kunst ihre gesellschaftliche Funktion neu, was die Kunstgewerbebewegung und angewandte Kunst, das Design, hervorbringen wird. Mit Betonung sinnlich-ästhetischer Anteilnahme an Arbeitsprozessen, bereiten sie der ästhetischen Ökonomie den Weg. Seither ist eine kontinuierliche Ko-Evolution der Bereiche Kunst und Wirtschaft beobachtbar, die auch Phasen intensiveren Zusammenwirkens namhafter Künstler, Designer, Architekten mit Organisationen kennt. Zudem muss festgehalten werden, dass Kunst und Wirtschaft sich fortdauernd durchdringen und gegenseitig instrumentalisieren.

Mit Ästhetik wurde der bestimmende Aspekt in der künstlerisch-gestaltenden Arbeit in Organisationen identifiziert. Organizational Aesthetics und Wirtschaftsästhetik heben sich von konventionellen Theorien der Organisationsbeschreibung ab. Alternativ dazu konzentrieren sie sich auf subjektive, nicht-rationale Aspekte. Mit Kunst-Unternehmens-Kooperationen ist ein Beschreibungsschema des Handlungsfeldes umrissen worden, das Auskunft über die Bedingungen der Zusammenarbeit gibt. Die künstlerische Intervention ist ein verbreitetes Format für Kollaborationen zwischen Künstlern und Organisationen, bei denen das Eingreifen in und „das Andersartige“ in Relation zur Organisation als Potential hervorgehoben wird.

Abschließend wird auf die Grundbewegung der Beziehung zwischen den Systemen Kunst und Wirtschaft eingegangen: der Transfer, genauer der Kunsttransfer. Das Prinzip der Übertragung beruht auf Images, Stereotypen und Klischees von Kunst und Künstlern. Sie sind stark vereinfachte mentale Repräsentationen, die weder akademischer Definitionen noch der Realität entsprechen müssen. Die dem Künstler und der Kunst assoziierten Eigenschaften und Bedeutungen werden von der Kunst- in die Arbeitssphäre transferiert. Die Entitäten Künstler und Kunst sind zwei positiv konnotierte Projektionsflächen, die sich aufgrund ihrer großen Akzeptanz bestens für einen Transfer eignen<sup>53</sup>. Ihr Wirken soll den Unterschied zwischen Ist- und Soll-Zustand des Unternehmens ausmachen.

Dem Prozess des Kunsttransfers geht die Absicht der Organisation zur Veränderung ihrer voraus, wofür sie sich des Instruments Kunst bedient. Mithilfe einer oder mehrerer Kunsteinsatz-Typen werden neue Methoden, Einstellungen und Strukturen in das Unternehmen implementiert. Bei diesem Vorgang wird der hauptsächliche Adressat des Transfers – der Angestellte – selbstverständlich nicht in einen Künstler verwandelt, und die Produkte oder Dienstleistungen werden ebenso wenig zu Kunstwerken<sup>54</sup>; auch wenn

dies gewünscht wird. Die Austauschbewegung im Handlungsfeld Kunst und Wirtschaft im Zeichen des Kunsttransfers erfolgt auf drei Ebenen: Erstens werden bestimmte Komponenten des Künstlerstereotyps auf den Arbeitnehmer übertragen, zweitens werden andere Komponenten dieses Künstlerstereotyps auf den Unternehmer übertragen und drittens werden bestimmte Komponenten des Kunstwerkstereotyps auf die produzierte Leistung der Organisation übertragen<sup>55</sup>.

Mir macht auf die Zweiwertigkeit des Kunsttransfers durch KUK aufmerksam: den Image- und den Kreativitätstransfer. Der Imagetransfer sorgt für eine Aufladung des Außenbildes der Organisation. Die Umsetzung von KUKs soll der Organisation die Attribute kulturell aktiv, sozial orientiert, kreativ und innovativ verschaffen. Sie gelten als Reizworte in der unterstellten ästhetischen Ökonomie, die im und außerhalb der Organisation Beachtung finden. Der Kreativitätstransfer hingegen wirkt organisationsintern. Er markiert einen aktiven Lernvorgang, der sich langfristig in der Organisation auswirkt<sup>56</sup>. Hierzu gelangt man durch Einweisung in den Umgang mit diversen Kreativitätstechniken. Als Modelle zur Erreichung des Kreativitätstransfers eignen sich insbesondere das Workshop-, Werkzeug- und das Modell der Zusammenarbeit auf Gegenseitigkeit.

*Zwischenbemerkung:* Ursprünglich war für das weitere Vorgehen geplant, die in diesem Kapitel versammelten Ansätze, unter den Überschriften: Bündnisse, Ästhetik, Intervention und Transfer, für das anschließende Kapitel der Praxisgespräche in Anwendung zu bringen. Mit dem Ziel, die verschiedenartigen Tätigkeiten der Gesprächspartner vergleichbar werden zu lassen. Es stellte sich nach den ersten geführten Interviews indes eine merkliche Diskrepanz zwischen der (mehrheitlich wirtschaftswissenschaftlichen) Theorie und den tatsächlichen künstlerischen Praxen heraus. Demgemäß wurde vom geplanten Vorgehen abgewichen. Die Änderung sieht vor, heutiges künstlerisches Arbeiten im Organisationskontext mehr als angedacht auf der historischen Folie der Artist Placement Group zu beschreiben. Zur Änderung im Vorgehen gehört auch die Festlegung, die in der obigen Theorie zum Ausdruck kommenden Kunstauffassungen von denen in den Praxisgesprächen ausgedrückten, separat zu behandeln. Was, in Anbetracht der Aufgabe der Formulierung eines praxisbasierten Kunstbegriffs, zuträglich erschien.

1 Welche Kunst und welche Wirtschaft? Der Text übernimmt den in der Literatur verwendeten unscharfen und erklärungsbedürftigen Begriff. Kunst und Wirtschaft bzw. Art & Economy bezeichnet allgemein das Kooperationsfeld zwischen Künstlern und Wirtschaftsakteuren. Um eine Vergleichbarkeit herzustellen, die die Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Wirtschaftsakteuren unter je veränderten gesellschaftlichen Umständen berücksichtigt, ist eine Differenzierung zwischen den Wirtschaften und den Künsten nötig. Wenn nicht näher präzisiert, ist „Kunst“ und „Wirtschaft“ synonym für das jeweils Ganze.

6 Vgl. ebd., S. 177

7 Hier ist die sozialgeschichtliche Moderne, ab dem Ende des 18. Jahrhunderts, gemeint.

8 Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 16

9 Susanne Fenkart: Künstlerische Irritation in Unternehmen, in momentum Quarterly V3, S. 107-124, 2014, online einsehbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

10 Ebd., S. 19

11 Ebd.

12 Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 19

13 Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011

3 Andreas Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität – Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, Berlin: Suhrkamp Verlag, 2012, S. 149

4 Ebd., S. 148

5 Armin Chodzinski: Kunst und Wirtschaft. Peter Behrens, Emil Rathenau und der dm-drogerie markt, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2007

6 Vgl. ebd., S. 177

7 Hier ist die sozialgeschichtliche Moderne, ab dem Ende des 18. Jahrhunderts, gemeint.

8 Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 16

9 Susanne Fenkart: Künstlerische Irritation in Unternehmen, in momentum Quarterly V3, S. 107-124, 2014, online einsehbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

10 Ebd., S. 19

11 Ebd.

12 Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 19

13 Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011

14 Ästhetik meint den Ästhetik-Begriff vom Baumgarten, als sinnliche Erkenntnis im Gegensatz zur rationalen sinnlichen Wahrnehmung. „Als Wissenschaft unterscheidet Baumgarten die Ästhetik von der natürlichen Ästhetik, die den „natürlichen Zustand“ beschreibt, „in dem sich die unteren Erkenntnisvermögen ohne jede methodische Ausbildung durch bloße Ausübung entwickeln“. Zu den „unteren Erkenntnisvermögen“ gehören sensus (Gefühl, Empfindung), imaginatio (Einbildung, Phantasie, Vorstellung), facultas fingendi (Dichtkunst, Vermögen zu dichten) und memoria (Gedächtnis, Erinnerungskraft).“ Wikipedia: Suchbegriff „Ästhetik“, Version vom 27.3.2019

6 Vgl. ebd., S. 177

7 Hier ist die sozialgeschichtliche Moderne, ab dem Ende des 18. Jahrhunderts, gemeint.

8 Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 16

9 Susanne Fenkart: Künstlerische Irritation in Unternehmen, in momentum Quarterly V3, S. 107-124, 2014, online einsehbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

10 Ebd., S. 19

11 Ebd.

12 Ariane B. Antal: Artistiv Intervention Residencies and their Intermediaries: A Comparative Analysis, in Organizational Aesthetics V1, 2012

13 Antonio Strati: Der ästhetische Ansatz in der Organisationsforschung, S. 97

14 Ebd., S. 100

15 Ebd., S. 102



20 Steven S. Taylor et al.: Welcome to Organizational Aesthetics, in Organizational Aesthetics V1, 2012, S. 1-4, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

21 Ebd., S. 2

22 Steven S. Taylor: What is Organizational Aesthetics?, in Organizational Aesthetics V2, 2013, S. 31, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

23 Ebd.

24 Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik, S. 8

25 Ebd., S. 8

26 Ich beziehe mich hierbei überwiegend: Carsten Baumgarth, Berit Sandberg: Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperation, Bielefeld: transcript Verlag, 2016

27 Carsten Baumgarth et al.: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK). Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, IMB Institute of Management Berlin, Paper No. 78, 2014, S. 21

28 Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 245

29 Carsten Baumgarth et al.: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK), S. 7

30 Ebd., S. 9

31 KSK in Zahlen (Stand 2017), online verfügbar

32 Carsten Baumgarth, Berit Sandberg: Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperation, S. 455

33 Zentrale Elemente einer Kooperation sind die Autonomie der Partner, die Form der Erklärung und Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, die Anzahl und Art der Partner, die Koordination des Verhaltens, die Zielsetzung und die Reziprozität (Baumgarth et al. 2014, 21).

34 Carsten Baumgarth et al.: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK), S. 22

35 Carsten Baumgarth, Berit Sandberg: Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperation, S. 26

36 Ebd.

37 Carsten Baumgarth et al.: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK), S. 23f

38 Carsten Baumgarth, Berit Sandberg: Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperation, S. 28

39 Carsten Baumgarth et al.: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK), S. 32f

40 Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik, S. 152

41 „Wenn beispielsweise zwei Manager verschiedene Interpretationen eines selbst gemalten Bildes über die Ausrichtung der Firma diskutieren, muss das nicht konfrontativ werden, wie eine explizite Diskussion des Themas, sondern kann Verständnis und „Gefühl“ für die andere Sicht bringen.“ Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik, S. 110

42 „Die Teilnehmer bearbeiteten mit verschiedenen Materialien Puppenrohlinge, um die besonderen vorhandenen oder auch fehlenden Kennzeichen der persönlichen Führungsperson darzustellen“ (Ebd., 152).

43 „Poesie kann also nicht nur das individuelle Urteilsvermögen schärfen, sondern auch gezielt als Personalfortbildungsinstrument die Performance in der Arbeitsrolle stärken und dabei dem Einzelnen auch einen besseren Einblick in den Sinn und die Relevanz seiner Tätigkeit vermitteln“ (Ebd., 134).

44 Vgl. ebd., S. 95

45 „Intervention bezeichnet im Kontext künstlerischen Handelns Arbeitsweisen, die sich bewußt der Kriterien, Haltungen, Rituale und Wechselwirkungen gesellschaftlicher Subsysteme bedienen, um, zunächst abseits von den gesellschaftlich geübten Kriterien der Kunstbetrachtung/-erfahrung agierend, die Wahrnehmung sensibilisierende Phänomene zu evolvieren, die auf das funktionalisierte gesellschaftliche Subsystem wirken (...).“ Ruediger John: glossar-n (Intervention), online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

46 Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik, S. 93f

47 Ariane B. Antal: Künstlerische Interventionen in Organisationen, 2012, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

48 Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik, S. 101

49 Vgl. Friedrich von Borries, et al.: Glossar der Interventionen. Annäherung an einen überverwendeten aber unterbestimmten Begriff, Berlin: Merve Verlag, 2012

50 Ariane B. Antal: Künstlerische Interventionen in Organisationen

51 Susanne Fenkart: Zum Verhältnis von Wirtschaft und Kunst, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2014, S. 108

52 Vgl. ebd., S. 122

53 Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst, S. 303f

54 Ebd., S. 322f

55 Ebd., S. 326f

56 Ebd., S. 325

Nach der vorangegangenen theoretischen Betrachtung des Arbeitsfeldes Kunst und Wirtschaft, soll dieses Kapitel Einblick in und Aufschluss über das Geschehen geben. Dafür wurden insgesamt dreizehn Gespräche<sup>1</sup> mit Praktikern und Vermittlern geführt, wovon sieben zur Auswertung übernommen wurden. Gemäß des Vorhabens: der Annäherung an einen praxisbasierten Kunstbegriff, stammen die Praxisberichte von universitär ausgebildeten Künstlern<sup>2,3</sup>, die aktuell im Handlungsfeld Kunst und Wirtschaft tätig sind.

Für die Befragung wurde ein Fragenkatalog entwickelt, der drei Themenaspekte abdeckt: 1. Wirkung von Kunst in Organisationen, 2. Rolle und Status des Künstlers in Organisationen und 3. die Arbeitsbeziehung zwischen Künstlern und Organisationen. Um die heutige Arbeit der der APG in Bezug zu setzen, wurden die Fragen entlang<sup>4</sup> der Arbeitsthesen des 1980 veröffentlichten „Manifests“<sup>5</sup> der APG formuliert. Das Manifest gab somit das Gliederungsschema des Fragen-Leitfadens vor. Die erhaltenen Aussagen<sup>6</sup> wurden zu erkenntnisrelevantem Material<sup>7</sup> zusammengeführt, das für die nachfolgende Definition eines Kunstbegriffs herangezogen wird.

1. *The context is half the work.* Kunst wird hälftig vom Kontext seiner Entstehung bestimmt und auch daraufhin beurteilt. Der Kontext – zeitlich, räumlich oder anderweitig verstanden – ist der gemeinsame Bezugspunkt von Künstlern, Rezipienten u. a. Der bestimmende Anteil an der APG-Kunst war der Zeitkontext, auf den sich Künstler und Projektträger – die Organisationen – bezogen. Kunst die sich als sozialer Prozess definiert, benötigt Zeit für die Interaktion der an ihm beteiligten. Die APG kooperierte mit Unternehmen und Behörden. Ihre künstlerische Arbeit verlangte von ihren Protagonisten eine den Organisationen angemessene Sensibilität für alles Vorgefundene, -herrschende und Angetroffene. Die Organisationswirklichkeiten wurden zum Ausgangsmaterial für die ästhetische Feldforschung. Was ist die Ausgangslage, -situation für den Kunsteinsatz in Organisationen heute?

Definitiv ist der Zeitaspekt auch der bestimmende Aspekt von künstlerischen Interventionen (k.I.)<sup>8</sup>. Der „Handlungsrahmen des Künstlers in

Unternehmen ist nicht der Auftrag, sondern das künstlerische Selbstverständnis und das zugrundeliegende Verständnis von der ‚Freiheit der Kunst‘.“<sup>(J)</sup> K.I. beginnen bereits mit der Suche nach Partnern durch Vermittler oder ergeben sich durch bestehende Kontakte von Künstlern und Organisationen. Darauf folgt die Einladung in das Unternehmen als Auftakt der Zusammenarbeit vor Ort.<sup>(L) (H)</sup> Aus Künstlersicht braucht es dafür kein vorgefertigtes Konzept. Vielmehr ergeben sich die dafür nötigen Fragestellungen im Kennenlernen von Ort und Menschen.<sup>(D) (S) (H)</sup> Vorfestlegungen inhaltlicher Art können die ‚Verwurzelung‘ von Kunst sogar verhindern, da man den Ist-Zustand nicht hinreichend würdigt.<sup>(S)</sup> „Prozesslogisches Vorgehen in künstlerischen Interventionen [heißt]: Ich komme ohne vorgefertigte Rezepte, Methoden, Vorstellungen oder Konzepte. Es wird vor allem nicht(!) einfach zusammen gemalt, gebastelt oder vergleichbar kompensatorisch-therapeutisches getan.“<sup>(J)</sup> Die Qualität in k.I. baut auf Themen-Recherchen auf.<sup>(K)</sup> Diese Vorarbeit kann und sollte nicht offengelegt werden und sich der Kenntnis des Unternehmens entziehen.<sup>(S)</sup> Alles beginnt mit Vertrauen und Offenheit, danach folgen Erschütterung und Irritation.<sup>(D) (S)</sup>

Dennoch kommt es vor, dass Organisationen bereits Problem- oder Aufgabenstellungen formuliert haben und eine Zusammenarbeit daran binden.<sup>(K) (R)</sup> Darin kann man „ein nützliches Wahrnehmungsangebot des Unternehmens, dem subjektiv und in künstlerischer Freiheit begegnet wird“, erkennen.<sup>(J)</sup> Pointierter formuliert: Jedwede Absichtserklärungen von Unternehmen können ‚rote Fäden‘ sein, die Künstlern Handlungsspielräume eröffnen.<sup>(D)</sup> Gegenläufig dazu kann der Künstler einen „eigenen Auftrag/eine Idee definieren, der/die Anliegen des Unternehmens beinhalten kann aber nicht zwangsläufig muss. (...) Durch die Selbstbeauftragung hat man andere Freiheiten. Man hat eine eigene Agenda und Zielsetzung – man ist nicht Mittel zum Zweck. Somit vermeidet man es, Vermittler zwischen Personen, Wahrnehmungsgewohnheiten, Methoden zu werden.“<sup>(J)</sup>

Interventionen in Organisationswirklichkeiten – „poetische Analysen von dem was da ist“<sup>(D)</sup> – verfolgen unterschiedliche Zwecke, siehe Kapitel 2. Die „phänomenologische Herangehensweise [bedeutet]: subjektivierend dem jeweiligen Gegenstand zu begegnen, um dann Themen zu setzen, Material zu sichten, Methoden vorzubereiten.“<sup>(J)</sup> Und zu fragen: Welche Möglichkeiten birgt das Material, das ich vorfinde?<sup>(H)</sup> Solches Vorgehen ermöglicht die Arbeit mit und an Phänomenen; die phänomenale Dimension der Organisation wird zum Gegenstand der künstlerischen Auseinandersetzung.<sup>(K)</sup> Das heißt, „die künstlerische Tätigkeit beginnt mit der Wahrnehmung und nicht erst in

der Umsetzung, also der Praxis. Kunst hat nicht einzig mit Produzieren und Erarbeiten zu tun, sondern beginnt weit davor mit der Wahl des Themas, des Weltzugangs.<sup>(4)</sup> Während der Reflektion der Phänomene, in die auch Mitarbeiter einbezogen werden können, stoßen Künstler nicht selten auf ‚weiße Flecken‘ – also unbekannte oder ausgeblendete Wissensgebiete in einer Organisation. „Bspw. macht sich ein mitarbeiterfreundliches Unternehmen eventuell keine Gedanken um die Nachhaltigkeit ihrer Produkte, wodurch es sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung in einem Thema bewußt ist, jedoch in einem anderen Thema entzieht. (...) [D]iese verdeckten Wirkungen und blinden Flecken gilt es aufzudecken.“<sup>(4)</sup> Weiße Flecken können auch Metaphern für Widersprüche, -stände sein, die dann sicht- und hörbar gemacht werden.<sup>(D)</sup> Der Umgang mit und das Bekanntmachen von Problemfeldern kann organisati-  
onsästhetische Arbeit massiv erschweren.

Künstlerische Intervention sind per Definition Eingriffe ins System; manchmal nachdem Berater vergeblich ihre Arbeit getan hatten.<sup>(L)</sup> Die ‚Beratungsform Kunst‘ ist eine Art von Begleitung der Organisation. Künstlerisches Denken und Handeln ist eine Form Organisationen auf ästhetischem Wege sozial zu erschließen. Der künstlerische Blick leistet eine andere Form der Wirklichkeitsbeschreibung als es ein ökonomischer oder wissenschaftlicher vermag.<sup>(R)</sup> Der Künstler beantwortet Fragen, die die Wirtschaft und Wissenschaft nicht beantworten können: Ist etwas schon präsent, hat es Qualität, Richtung, Klarheit, wie wird es wahrgenommen?<sup>(H) (R)</sup> Kunst besitzt die Mittel, die Wirtschaft an ihre eigentlichen Aufgaben zu erinnern. Um das zu erreichen muss der Künstler versuchen, sich unternehmerischen Zielen zu entziehen oder ihnen auszuweichen.

Das Wesentliche in k.I. ist, als (fach-)fremde Person Feedback auf Prozesse zu geben und das Erfahrene neu zu verknüpfen.<sup>(S)</sup> Der Künstler kommt von außen im Bewusstsein seines ‚Nicht-Verstehens‘.<sup>(L) (H)</sup> Er muss sich als Medium dessen verstehen was er vorfindet, statt hermetisch aus sich heraus zu arbeiten.<sup>(S)</sup> Das bedeutet, zu recherchieren, zu explorieren, Orte und Menschen ein Stückweit zu öffnen. Das eigene Unwissen und die Ahnungslosigkeit von Organisationsprozessen dient als Erkenntnisquelle, vermögens derer man abweichend bewertet, urteilt, Geschichten erzählt.<sup>(D)</sup> Schließlich ist der Alltag im Unternehmen voll von Dingen die man nicht auf Anhieb begreift. Dadurch erst entstehen Verschiebungen, Verzerrungen, um die Dinge anders zu sehen.<sup>(D)</sup>

2. *The function of medium in art is determined not so much by the factual object, as by the process and the levels of attention to which the work aims.* APG-Kunst zeigte sich im Prozess, in der Aufmerksamkeit für jeweilige

Anliegen und weniger im (materiellen) Resultat. Was soll Kunst in Organisationen heutzutage bewirken?

K.I. sind noch Pionier-Arbeit.<sup>(L)</sup> „Es geht um Poetik. Es geht um Fragen, die sich nie gestellt hätten und darum, eine Welt hineinzutragen.“<sup>(D)</sup> Kunst in Organisationen heißt: Inspiration, Intuition, Imagination, Improvisation und Interaktion.<sup>(H)</sup>

„Kunst ist eine Methode des praktischen Nachdenkens und Forschens.“<sup>(4)</sup> Der Prozess als Medium der Kunst ist demnach der des Nachdenkens und Forschens.<sup>(D)</sup> Man formt miteinander ein Kunstwerk aus Begegnungen.<sup>(D)</sup> Die Kunst in k.I. ist ein Archiv von Begegnung und Austausch. „Unternehmen sind Kleinstgesellschaften, die in einem klar abgrenzbaren Rahmen ähnlichen Bedingungen unterliegen wie die Gesamtgesellschaft. Im Anerkennen dieser Mikrogemeinschaft, kann man Vergleiche und Relationen mit der Gesamtgesellschaft herstellen, um Defizite oder Vorzüge, Strukturen, Hierarchien, (...) Wünsche wahrzunehmen, zu identifizieren, zu benennen und mit diesen als Ressource künstlerisch zu handeln.“<sup>(J)</sup> K.I. sind demnach Kunst-  
eingriffe mit dem Anspruch gemeinsam gesellschaftlich zu handeln.<sup>(S) (L)</sup>

Die Wirkung von k.I. hängt stark vom Vermögen des Künstlers ab.<sup>(D)</sup> Wobei er sich seiner Botschafterfunktion für die Kunst bewusst sein sollte.<sup>(S)</sup> Das spezifische Künstlerische an k.I. ist das individuelle Eingehen auf das Unternehmen und seine Situation mit einem individuellen Konzept.<sup>(L)</sup> Der Ansatz ist, Bereitschaft in der Organisation für etwas Neues zu schaffen, Erkenntnisse und Erfahrungen zu produzieren.<sup>(L)</sup> Künstler leiten zur bewussten Auseinandersetzung mit dem Unbekannten an und ermutigen selbstverantwortlich zu handeln.<sup>(H)</sup> Kunst in Unternehmen muss unberechenbar bleiben. Das ist der Freiheitsbegriff der Kunst: „Kunst hat die gesellschaftliche Aufgabe Grenzen und Tabus zu testen und zu überschreiten, um herauszufinden ob die Grenzziehungen notwendig sind, aufrecht zu erhalten sind, legitim sind. (...) Der Künstler ist nicht Anwalt der Gesellschaft sondern Inspizient gesellschaftlicher Verhältnisse (in Unternehmen). (...) Seine Aufgabe ist es, dahinterliegende Annahmen und Bilder zu erkennen und mit diesen zu arbeiten. Widerstände können manchmal schon aufgelöst werden, wenn die Haltungen und Gründe dahinter ernstgenommen und akzeptiert werden. All das ist bereits schon Material, all das ist schon ‚Energie‘ (in mystischer Diktion). (...) Zusammenfassend lautet die künstlerische Tätigkeit in Bezug zu Wirtschaft und Wissenschaft: Kontextualisierung, Motivforschung und Intervention in der Mikrogemeinschaft [der] Organisation.“<sup>(J)</sup>

„Die Funktion der Kunst in k.I. ist, an der Qualität von

Fragestellungen zu arbeiten und Werte begreifbar zu machen.“<sup>(R)</sup> Künstler versuchen in den Unternehmen das „Potential des Nichtwissens“ zu bergen, um zu neuen Ergebnissen zu kommen. Das heißt: Verlangsamung, Akzentverschiebung, Fehlerräum nutzen, der zwischen Erwartung und Realität entsteht.<sup>(H)</sup> K.I. bearbeiten Fragestellungen, Wünsche und Hoffnungen der Auftraggeber.<sup>(D)</sup> Sie wirken dann kraftvoll, wenn sie alternative Beschreibungen der Organisation geben. Die zeitliche Ausrichtung künstlerischer Interventionen ist eine zukünftige.<sup>(S)</sup> Der ‚Blick von außen‘ ist das große Vermögen der k.I.<sup>(K)</sup> Künstlern geht es um Wirklichkeiten, in denen sie sich, von außen kommend, wiederfinden.<sup>(H)</sup> Wie stellt man die Wirklichkeitsbeschreibung zur Verfügung? Durch Materialisierung und Simulation der Organisation in ihren Abläufen: z. B. im Bau von Objekten und Installationen, die eine Organisationsrealität widerspiegeln.<sup>(R)</sup> Mit Installationen wie etwa Szenarienräumen können Fragen gestellt und Antworten ausprobiert werden, ohne auf die tatsächlichen Abläufe Einfluss zu nehmen. Dabei entsteht nach und nach ein Archiv aus Prozessartefakten, die in den künstlerischen Prozess gehören, selbst aber keine Kunst sind. Dabei geht es nicht um die Qualität der gesammelten Dinge; Hauptsache sie illustrieren oder projizieren den Zustand der Organisation hinsichtlich der künstlerischen Fragestellungen.<sup>(R)</sup>

Kunst verhandelt Sichtweisen.<sup>(R)</sup> Der Künstler hat die Aufgabe eine weitere Perspektive anzubieten. Mitarbeiter sollen merken wo Erkenntnisgrenzen liegen, die überwunden werden können.<sup>(D)</sup> K.I. lösen somit Bewegungen in Organisationen aus. Die Impulse die von k.I. ausgehen sollen das Schöpferpotential in den Gegenübern wachrufen und sinnliches Erleben ermöglichen.<sup>(K)</sup><sup>(D)</sup> Es geht darüber hinaus um ein anderes Miteinander der Mitarbeiter, darum, sich wertschätzend auf Dinge und Menschen einzulassen.<sup>(L)</sup>

### 3. *That the proper contribution of art to society is art.*

Obwohl im Zeitzusammenhang der 1960er Jahre formuliert, lässt sich dieser Anspruch auch auf die heutige Situation übertragen. Die APG leistete ihren gesellschaftlichen Beitrag, indem sie ihre Künstler in Wirtschaft und Verwaltung platzierte und diese mit alternativen Sicht- und Denkweisen konfrontierte. Mit dem Ziel, auf die dortigen Entscheidungsprozesse einzuwirken. Welche Veränderungs- oder Lernprozesse können durch künstlerische Interventionen in Organisationen heutzutage angeregt werden?

Jede k.I. ist einzigartig und nicht wiederholbar.<sup>(S)</sup> Gelungene k.I. involvieren die beteiligten Mitarbeiter in neuartige Verständnisprozesse, was sie in die Lage versetzt, „Transfers in ihre organisationale Wirklichkeit zu schaffen und Neukonstruktion von Bedeutung herzustellen.“<sup>(R)</sup> „Nach k.I. soll

das Unternehmen nicht besser, kreativer, effektiver sein – das sind Nebenprodukte. Die Kunst eigens dafür als ‚Methode‘ ins Unternehmen holen ist völlig sinnlos.“<sup>(D)</sup> Um dahingehende Missverständnisse zu vermeiden, dürfen Künstler nicht zu methodisch vorgehen, sondern bei ihrem Arbeitsschwerpunkt bleiben.<sup>(R)</sup> Grundsätzlich sind Lernprozesse Begleiterscheinungen und Spuren des künstlerischen Prozesses, bei dem der Künstler nicht dauerhaft präsent sein muss. Ein Zugewinn ist bereits, wenn Beschäftigte erkennen, wie Künstler vorgehen; diese Eindrücke können über Jahre hinaus wirken.<sup>(S)</sup> Auch das macht die Botschafterfunktion aus. Am Ende muss keiner mehr können als vorher – beide Seiten sollten aber dazugelernt haben.<sup>(D)</sup>

Um k.I. in der Organisation zu verankern, sollten sie nicht zu theoretisch gelagert sein; „teilweise Überforderung kann in Ablehnung resultieren statt in Neugierde am Erkennen.“<sup>(J)</sup> Manche Projekte dauern zudem länger, im Vergleich zu konventioneller Beratung, da sie mehrere Zwischenschritte erfordern oder einen „nachlaufenden Verständnis- und Erkenntnisprozess benötigen, der sich erst ergibt nachdem man das Unternehmen verlassen hat.“<sup>(J)</sup> K.I. bedeuten für Unternehmen Gefahr aber auch Gefahren kennenzulernen.<sup>(K)</sup> Künstler sind darauf trainiert immer wieder neue ästhetische Praxen zu nutzen, zu entwickeln. Während Manager darauf trainiert sind, zu wiederholen was funktioniert.<sup>(H)</sup> „Sprache spielt eine wichtige Rolle, auch der Innere Monolog als gedanklicher Prozess. Wenn ich keine Begriffe habe, kann ich nicht reflektieren. Aber auch die nicht- oder vorsprachliche Erfahrung ist ein wichtiges Element. Es geht darum, Primär- oder Direkterfahrungen zu haben. (...) Aber auch musikalische oder poetische Herangehensweisen sind hilfreich, bei denen es nicht um rein rationales Verstehen geht sondern um Evokationen, Stimmungen und Emotionen.“<sup>(J)</sup> Die Übernahme dieses Verständnisses in die Organisation kann man mit dem Begriff der „Reifung“ beschreiben, nicht als Erfolg.<sup>(H)</sup>

Kunst sollte essenzielle Fragen des Menschseins und der Gesellschaft stellen, sodass Menschen sich damit auseinandersetzen können. Der gesellschaftliche Stellenwert von Kunst und Wirtschaft ist weit verschieden; ungeachtet dessen treffen sie sich im Menschen.<sup>(K)</sup> „Jeder Mensch ist ein Künstler!“ meint, jeder Mensch gestaltet sein Leben und Bezüge selber nach bestimmten ästhetischen Gesichtspunkten. Dementgegen erlebt ein Großteil der Beschäftigten etwas anderes – sie müssen wiederholen was funktioniert. Die klischeehafte Künstlerpersönlichkeit hingegen darf sich nicht wiederholen.“<sup>(H)</sup> Der Künstler kann eben auch dadurch irritieren, indem er das Anspruchsdenken von Mitarbeitern, hinsichtlich eines künstlertypischen Verhaltens,

relativiert. Künstler können also in k.I. zu einer differenzierten und realistischen Einschätzung über die Leistungsfähigkeit von Kunst und Künstler beitragen, was positiv auf ihren Status in k.I. rückwirkt.

K.I. lassen sich schwerlich dokumentieren und ausstellen. Wie bildet man Begegnungen, Anekdoten u.a.m. ab? Für manche Projektgeber reicht die gemeinsame Erinnerung an eine Aktion.<sup>(L)</sup> Andere möchten materielle Artefakte aus dem Prozess für Unternehmenskommunikation verwenden oder versuchen Produkte und Dienstleistungen aus ihnen abzuleiten.<sup>(L)</sup> <sup>(R)</sup> Dokumentationen schränken die Mitarbeiter womöglich ein oder sind aus Datenschutzgründen kompliziert nachzubearbeiten.<sup>(D)</sup> Dadurch ist die Vermittlungsarbeit insgesamt erschwert, die jedoch nötig ist, weitere k.I. zu starten. Im umgekehrten Fall fragen Organisationen k.I. an, die sich an Vorbildern orientieren, was den Entwurf von Neuem verhindert.<sup>(S)</sup>

Die nur bedingt mögliche und förderliche Dokumentation geht einher mit Erfolgsmessungen von k.I. im Zuge einer betriebswirtschaftlichen Evaluation. Wertungen und Bewertungen, die den unmittelbaren Erfolg von k.I. objektivieren wollen sind abwegig.<sup>(D)</sup> Einen Teil der Effektivität von k.I. macht schließlich aus, darauf zu bestehen, kein Ergebnis in Aussicht zu stellen.<sup>(S)</sup> Deshalb ist die Messbarkeit eine diffizile Angelegenheit und meist vergeblich. Welche Kriterien legt man an für die Beurteilung des Erfolgs, wenn zuvor Ergebnisoffenheit vereinbart wurde? Eine rein ökonomische Evaluation kann die Effekte von gut vorbereiteten und durchgeführten k.I. nicht adäquat erfassen.<sup>(L)</sup>

*4. That the status of artists within organisations must necessarily be in line with other professional persons, engaged within the organisation.*  
Die Placements der APG verweisen auf einen je unterschiedlichen Grad von Abhängigkeit des Künstlers von den Beschäftigten der einladenden Organisation; die schließlich die Adressaten der künstlerischen Intervention waren. Eine künstlerische Intervention die nicht auf die Interessen der Mitarbeiter abgestimmt ist oder angeordnet wird, wirkt sich zwangsläufig belastend auf Status und Rolle des Künstlers aus. Welchen Status besitzt der Künstler in Organisationen?

„Der Künstler agiert nicht in den Grenzen der Mikrogesellschaft ‚Organisation‘, sondern sie überwindend. Er ist Grenzüberschreiter, der die gesellschaftlichen Bereiche dadurch einander kontextualisiert.“<sup>(J)</sup> Für k.I. müssen notwendigerweise Rollen-Klischees gebrochen werden.<sup>(L)</sup> Die Rolle des Künstlers entspricht keineswegs einem Consultant – der fachlich handelt, wie er immer handelt.<sup>(K)</sup> Die Rolle des Künstlers steht in Abhängigkeit vom Risikobewusstsein des Unternehmens. Er ist: Störer, Agent Provocateur, Freak,

Detektiv, Social Engineer o.a. Künstler zeichnen sich gegenüber der Organisation als jemand aus, der etwas anders macht, kooperiert, denkt.<sup>(S)</sup> Im Prozess der k.I. findet durchaus auch ein Wandel der Rollen statt. Beispielsweise von der Rolle des freigeistigen Klischee-Künstlers zum kritischen Beobachter oder „Gegenwartsbetreuer“ einer Organisation.<sup>(D)</sup> Der Künstler lotet Grenzen aus und überschreitet sie. Hierbei sollte er ebenfalls die eigenen Kompetenzgrenzen beachten, deren Überschreitung schwerwiegende Konflikte auslösen und somit die gesamte k.I. gefährden kann.<sup>(S)</sup>

Verhängnisvoll wird es, wenn der Künstler irrtümlich mit einem Problemlöser identifiziert wird.<sup>(D)</sup> Und grotesk, wenn Vergleiche zum Hofkünstler bzw. Hofnarren gezogen werden, die ihn in die Nähe eines Beraters bringen, der als gut bezahlter und unabhängiger „Wahrheitsbringer“ für die Auftraggeber tätig wird.<sup>(K)</sup> „Ich lass mir von einem Künstler nicht sagen was ist!“<sup>(K)</sup> ist eine mögliche Reaktion auf Künstler in k.I. Sie wurzelt größtenteils in unzureichender Kommunikation über die Rolle des Künstlers während seines Aufenthalts in der Organisation. Hinzu kommen offenbare sprachliche und habituelle Unterschiede, die mit vorherrschenden Routinen kollidieren oder Mitarbeiter verunsichern. Ob und inwiefern sich ein Künstler in der k.I. etabliert und profiliert, hängt von seiner Arbeitsweise und der Risikobereitschaft ab sich zu positionieren.<sup>(L)</sup>

„Die Rolle des Künstlers ist außerhalb des Kunstsystems immer ein Klischee – davon muss man sich befreien.“<sup>(D)</sup> Die Erwartungshaltungen seitens der Unternehmen sind stark geprägt vom Problemlösungsdenken der Arbeit von Consulting-Agenturen.<sup>(D)</sup> Es gilt, sich nicht dem Effektivitätsparadigma zu unterwerfen und sich gegen Vereinnahmungen und Verstrickungen zu immunisieren.<sup>(H)</sup> „Manchmal muss man eine Camouflage („Coach“, „Berater“ o.a.) wählen, um im jeweiligen Handlungskontext handlungsfähig zu sein und erst in der Wirkung der Methodik Aufmerksamkeit entstehen zu lassen, die ermöglicht werden, weil man als Künstler vorgeht und sich nicht innerhalb des Coachings- und Beratungskanons befindet.“<sup>(J)</sup> Zielführend kann auch das bewusste Changieren zwischen Künstler und Nicht-Künstler sein – je nachdem, was man vorhat.<sup>(R)</sup>

K.I. und der Status des Künstlers sind nicht ohne beiderseitige Wertschätzung und Anerkennung denkbar<sup>(L)</sup>, um sich ‚auf Augenhöhe‘ zu begegnen und Ignoranz zu überbrücken.<sup>(K)</sup> Der Künstler bringt etwas in das Unternehmen ein, über das es nicht verfügt. Er bietet Inspiration und seine Wahrnehmung und ergänzt die Organisation so während der k.I.<sup>(D)</sup> Darin liegt der konkrete Mehrwert, den man den Verantwortlichen und Mitarbeitern



erklären muss.<sup>(R)</sup> Es braucht immer die Bereitschaft des Systems sich zu verändern und Menschen in Unternehmen, die verstehen, was künstlerisches Handeln bringen könnte.<sup>(H)</sup> Im Grunde geht es um „die Suche nach einem Tertium Comparationis – das Gemeinsame, in dem zwei verschiedene Gegenstände oder Sachverhalte in Relation zueinander stehen – jedoch nicht in der alltagsgeübten Wahrnehmung (...).“<sup>(J)</sup> Optimale Bedingungen für eine k.I. liegen vor, wenn die Chefetage interessiert ist<sup>(K)</sup> und man als Künstler(-gruppe) in einem Unternehmen zwei bis drei Jahre verbringen kann.

5. *That the status of the artist within organisations is independent, bound by the invitation, rather than by any instruction from authority within the organisation, and to the long-term objectives of the whole of society.* Open Brief und Incidental Person symbolisierten die Unabhängigkeit im Arbeitsprozess der APG. Sie drückten eine Haltung entgegen ungewollter Vereinnahmung aus und beanspruchten so die Verfahrenshoheit für die Künstler. Beides garantierte den Künstlern selbstbestimmtes Vorgehen und entlastete sie von Bedingungen regulärer Auftragskunst. Wie wichtig ist heute die Grenzziehung zwischen Organisation und Künstler, Auftrag und Unabhängigkeit? Welche Fähig- und Fertigkeiten werden einem Künstler zugeschrieben bzw. was qualifiziert ihn?

Das künstlerische Selbstverständnis in Bezug zur Organisation lautet auf Fremdheit und Distanz.<sup>(H)</sup> Grenzziehung ist wichtig und reizvoll in beide Richtungen: Die und wir Künstler.<sup>(S)</sup> Die dazugehörige Setzung lautet: Wir sind Künstler und handeln in bestimmten Prozessen künstlerisch, wir denken in bestimmten Prozessen künstlerisch – unser Anderssein fängt schon in der Wahrnehmung an! Wir denken weiter und das endet dann in andersartigen Handlungen.<sup>(H)</sup> Der Künstler ist zwar weisungsgebunden hat aber keinen Vorgesetzten und immer das Gesamtunternehmen als Referenz.<sup>(H)</sup>

Der erste persönliche Kontakt ist für k.I. entscheidend. Organisationen fragen einen Kreativitätstransfer an, wozu sich Künstler bereits vor der k.I. eindeutig positionieren müssen. Währenddessen sind es begleitende kollegiale Gespräch, die Reflexion mit Unbeteiligten, um einer schleichenden Anpassung zu entgehen.<sup>(H)</sup> <sup>(D)</sup> Während die einen methodisch vorgehen, nutzen andere den „Weg durch die Hintertür“. D.h., „[das] Vorgehen braucht nicht offen künstlerisch sein, sondern kann durch subtiles Vorgehen einen künstlerischen Impetus erkennen und wirkmächtig werden lassen.“<sup>(J)</sup>

Künstler müssen Bereitschaft für Anwendungen ihrer Arbeit haben. Wirtschaftsaversion ist hinderlich.<sup>(S)</sup> Der Künstler muss lernen mit den Eigenheiten und Eigenartigkeiten eines Unternehmens umzugehen. K.I. setzen einen

längeren Vorlauf und viel Vorarbeit voraus: Was sind die Strukturen? Was mache ich? Was ist das geeignete Medium?<sup>(L)</sup> Der ‚erweiterte Künstler‘ stellt sein Ego zurück, fragt nach, hört zu, denkt mit und findet dann ein geeignetes Medium und das passende Format.<sup>(H)</sup>

Die Vorbedingung einer k.I. ist die glaubhafte Kooperationsbereitschaft und das Interesse, eine Organisation kennenzulernen. Die Ausgangsvoraussetzungen sind überdurchschnittlich ausgeprägte kommunikative und soziale Kompetenzen, starke Prozessorientierung, Authentizität und ein „übergeordneter Sinn“ für die Belange der Organisation.<sup>(L)</sup> <sup>(H)</sup> K.I. verlangen viel Austausch und insofern die Fähigkeit in Bezug auf das eigene Schaffen zu antworten und Mitarbeiter in den Kunstprozess einzubeziehen.<sup>(H)</sup> <sup>(L)</sup> K.I. sind für den Künstler körperlich und emotional äußerst anspruchsvoll und verlangen hohes Engagement – sie müssen Widerstände und Ablehnung ertragen und zudem bereit sein zu scheitern.<sup>(H)</sup>

6. *That, for optimum results, the position of the artist within an organisation (in the initial stages at least) should facilitate a form of cross-referencing between departments.* Vermögens des Open Briefs konnten sich APG-Künstler, zumindest für die Dauer der Recherchephase, frei in Organisationen bewegen – die Organisation wurde zum Freiraum der Künstler. Abteilungsübergreifende Aufenthalte waren obendrein als vertrauensbildende Maßnahme gedacht und die Bedingung, um Ort und Menschen kennenzulernen. Wie kommt der Kontakt mit Kontext und Menschen heute zustande? Und wie ist diese Arbeitsweise zu bezeichnen?

Mit allen Mitarbeitern in Kontakt zu kommen ist weder möglich noch erwünscht.<sup>(S)</sup> Im Verständnis einer sinnlich geleiteten Ästhetik passt hierfür die Metapher der ‚Handauflegung‘: man erfühlt und erfasst, was passiert.<sup>(K)</sup> Künstler müssen eintauchen, klar sehen, erkennen, was ist.<sup>(K)</sup> Man sucht sich Verbündete in der Organisation<sup>(D)</sup> K.I. erfordern mit den Leuten zusammenzuleben, um Alltäglichkeit herzustellen; ein Sonderstatus ist hinderlich.<sup>(K)</sup> <sup>(H)</sup> Die Hauptaufgabe des Künstlers besteht darin, genug Vertrauen aufzubauen und gegenüber den Mitarbeitern Dialogbereitschaft zu signalisieren.<sup>(D)</sup> <sup>(K)</sup> Für den Austausch eignet sich eine möglichst abstrakte Sprache, die vieles offen lässt. „Manchmal reicht bereits eine Erklärung als Öffnung aus, dass ich etwas anderes machen will als sich die Gegenseite vorstellt, wodurch sich künstlerische Freiheit ergibt. Das kann ein Überraschungsmoment und eine Krise als „Moment großer Klarheit“ bergen, durch den erkennbar wird, dass ich etwas anderes tue, anders priorisiere, als gefordert/erwartet/erhofft.“<sup>(J)</sup>

Im Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft kursieren zahlreiche

Bezeichnungen für die Tätigkeit von Künstlern die nicht ohne weiteres dem Bereich Kunst zuzuordnen sind.<sup>(D)</sup> Andere wie: „Social kinetic Art“<sup>(K)</sup>, „kunstbasierte Interventionen“<sup>(L)</sup>, „CommunityArtWorks“<sup>(H)</sup> u.a. verweisen direkt auf den Kunstkontext. Die künstlerische Arbeit soll gesellschaftlich relevant sein, Systeme abbilden und modellieren.<sup>(K)</sup> Im Unterschied zu partizipativer Kunst, für die das Umfeld erstmal geschaffen werden muss, besteht in k.I. bereits alles Nötige.<sup>(L)</sup> Vielmehr geht es um das Zusammenspiel von Künstler und Organisation: Wieviel ist vorher abgesprochen, wieviel bringt der Künstler mit, was erarbeitet man vor Ort oder setzt es einfach? Man bewegt sich in einem Spannungsverhältnis: Macht man das was der Auftraggeber möchte oder handelt man eigenständig? K.I. sind beauftragte Kunst die eigene künstlerische Positionen zulassen.<sup>(H)</sup>

## Kritik

Ein erhebliches Manko in der Kooperation zwischen Kunst- und Wirtschaftswelt ist die Ahnungslosigkeit oder das Wissensdefizit über Kunst aufseiten der Entscheider. Das führt dazu, dass populäre, medial gut sichtbare, Künstler engagiert werden, wenn es darum geht Kunst machen zu lassen. Wissen über die Möglichkeiten des Kunsteinsatzes in Organisationen sollte mehr Verbreitung finden und fester Bestandteil der Wirtschaftslehre werden.<sup>(D)</sup> Problematisch ist, dass es sich bei Begriffen wie „Wirtschaftsästhetik“ um eine Definition vonseiten der Wirtschaftswissenschaften handelt, die eine „Funktionalisierung/Instrumentalisierung der Kunst wahrscheinlich werden lässt.“ Durch „wirtschaftsästhetische“ Maßnahmen werden Ungenauigkeiten, Verkürzungen der gesellschaftlichen Wahrnehmung von Kunst leider bestätigt. Beispiel: Unternehmenstheater – man benutzt künstlerische Mittel zur Darstellung und Übersetzung von Unternehmensinhalten, damit ist das noch keine Kunst!<sup>(J)</sup>

Somit entsteht der Eindruck, die Künste wären Dienstleister einer umfassenden Ästhetisierung der Betriebe und Künstler primär Erfüllungsgehilfen wirtschaftlicher Interessen. Es braucht daher couragierte und spezifisch (aus-) gebildete Führungskräfte, die den Einbezug von Künstlern in Organisationen fördern, ihn zum Normalfall erklären und Kollegen davon überzeugen.<sup>(L)</sup> <sup>(K)</sup> Es muss klargestellt werden, dass k.I. keinen Ersatz für Business-Consulting darstellt und nicht in Konkurrenz zu Coaching und Training steht. Und zugleich, was der Mehrwert von Kunst ist, die sich auf bestimmte Zeit auf eine Organisation richtet; das der Zugewinn größer ist als vermeintliche Risiken. Im Zuge dessen ist auch die Freiwilligkeit der Belegschaft zu thematisieren. Mitarbeiter

sind immer frei darin mitzuwirken und sich einzubringen. Wenn sie den Sinn in k.I. nicht erkennen, überfordert sind oder keine Zeit erübrigen möchten, bräuchte ihre Teilnahme hingegen die Bestätigung von Vorurteilen gegen k.I.<sup>(L)</sup> „(...) Unternehmen brauchen keinen Künstler, der so tut als würde er Kunst mit ihnen machen.“<sup>(J)</sup>

„Das Paradoxe ist: die ideale Künstlerfigur wird hochgeschätzt aber schlecht bezahlt. Wie also können Künstler für die Arbeit in Organisationen motiviert werden?<sup>(L)</sup> Und, was können Künstler erwarten und woran können sie sich orientieren? Ein anderes Extrem ist, dass unter der Überschrift: Kunst und Wirtschaft auch zu viel Kunst-Bespaßung passiert: Malen, Zeichnen, Dichten, Trommeln, Singen u. a. „Es gibt die Tendenz zur Verflachung der Arbeitsweise, für die die Künstler die Verantwortung tragen. Ein Grund: finanzieller Druck der auf ihnen lastet.“<sup>(J)</sup> Fakt ist auch: k.I. spielen in der Kunstausbildung eigentlich keine Rolle. Zudem gibt es viele selbsternannte Künstler oder Kunstvermittler, die sich für eine Reflektion ihrer Tätigkeit wenig interessieren. Welches (nicht-ökonomische) theoretische Gerüst bräuchte es, um das Themenfeld zu schaffen, das sowohl künstlerische als auch wirtschaftliche Denkweisen integriert und Kriterien zur Beurteilung liefert?<sup>(S)</sup> Eine bislang selten erwähnte Schwäche von k.I. ist die Benamung. Die Terminologie „Künstlerische Interventionen“ allein enthält zwei negativ besetzte Vorstellungen für den Wirtschaftskontext: künstlerisch und Intervention.<sup>(D)</sup> „Leider sind in der populären Wahrnehmung von (bildender) Kunst der Werkbegriff und der Schaffensprozess synonym. Dies hat Auswirkungen auf die Sicht auf künstlerische Interventionen; hier wäre gesellschaftliche Aufklärung wünschenswert.“<sup>(J)</sup> Ein anderer Punkt ist die Arbeitsbelastung durch permanente Beobachtung, Skepsis, Widerstände und den Zeitdruck. Das Auftreten als Einzelkünstler statt als Gruppe kann zu ungewollten Anpassungen führen, die eine Metareflection mit Menschen inner- und außerhalb des Kunstkontextes entgegenwirkt. „Ich kenne so gut wie keinen Künstler, mit denen ich mich produktiv zu diesem Kontext austauschen kann. Eher Naturwissenschaftlicher, da sie ebenso in Grenzbereichen tätig sind, sich mit Grenzziehung und -überschreitung beschäftigen und somit mehr zu Fragen des Ästhetischen von Grenzen beitragen können.“<sup>(J)</sup>

1  
Um der Verschiedenartigkeit und des Umfangs des Untersuchungsgegenstands Rechnung zu tragen, wurde die qualitative Methode des Leitfadenterviews gewählt. Das Leitfadenterview ist eine halbstandardisierte Befragungsart, die eingesetzt wird, um Sichtweisen von Personen zu vergleichen. Dafür werden jedem Interviewpartner die gleichen erzählgenerierenden Fragen gestellt, die jeweils in Formulierung und Reihenfolge abweichen dürfen.

2  
Alle Befragten sind überwiegend im deutschsprachigen Raum tätig und verfügen über eine mehrjährige Berufserfahrung.

3  
Für die Zuordbarkeit der Aussagen werden im Weiteren die Anfangsbuchstaben der Befragten hinter der jeweiligen Aussage angeführt:  
Vgl  
(D): Thomas Drescher, Berlin  
(H): Daniel Hoernemann, Bonn  
(J): Ruediger John, Berlin / Boston  
(K): Robert Kessler, Aschaffenburg  
(L): Christiane Limper, Flensburg  
(R): Jörg Reckhenrich, Berlin  
(S): Amely Spötzl, Bonn

4  
Dabei wird der ursprüngliche Wortlaut übernommen. Die nachstehende Erklärung stellt eine Interpretation in Sinne der Fragestellung dieser Arbeit dar. Die Fragen stehen in sinngemäßigem Zusammenhang mit den einzelnen Paragraphen.

5  
Artist Placement Group: Manifesto, in Marisa Jahn: byproduct. On the Excess of Embedded Art Practices, Toronto: XYZBooks, 2010, S. 49

6  
Manche Aussagen werden hervorgehoben, um Teilaspekte zu betonen.

7  
Die Befragungen müssen als Stichproben gewertet werden. Die darauf beruhenden Erkenntnisse und Schlussfolgerungen sind daher nicht generalisierbar. Trotzdem stellte das Leitfadenterview ein adäquates Mittel, um aussagekräftiges Datenmaterial zu erhalten.

8  
Zur Vereinfachung wird jede hier gemeinte Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Organisationen als künstlerische Intervention bzw. Irritation (k.I.) geführt. Es sei ausdrücklich erwähnt, dass die Arbeit der befragten Künstler sich nicht ausschließlich unter k.I. subsumieren lässt.

## Kunstbegriff

Dieses Kapitel fasst das vorige zusammen und versucht eine Annäherung an einen praxisbasierten Kunstbegriff für das Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft. Die Formulierung Annäherung soll verdeutlichen, dass es sich hierbei bestenfalls um eine vorläufige Definition oder Arbeitshypothese halten kann. Die schrittweise Beantwortung der Frage danach was Kunst in Organisationen ausmacht und wie sie wirkt, gliedert sich in drei Abschnitte die thesenhaft überschrieben sind.

## Künstlerische Feldforschung in Organisationen

Kunst im Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft lässt sich als prozesshaft und interventionistisch ausgerichtete sozio-ästhetische Praxis beschreiben, die fachlich in den Randbereichen zwischen bildender und darstellender Kunst, Design anzusiedeln ist. Als Form künstlerischer Feldforschung<sup>1</sup> ist ihr Forschungsfeld und -gegenstand der (außerkünstlerische) soziale Raum der Organisation<sup>2</sup>. Genauer: die sozialen und kulturellen Wirklichkeiten und Möglichkeiten in ihm. Ausgangssituation hierfür ist die eigeninitiierte oder arrangierte Kooperation mit einem Projektträger. Der zeitliche und räumliche Kontext für die unmittelbare Zusammenarbeit bildet normalerweise das Format der künstlerischen Intervention in die aufnehmende Organisation.

Kunst im Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft lässt sich wesentlich auf drei Funktionen reduzieren. 1. Integrieren und Transferieren. Im Rahmen der künstlerischen Intervention wird die Person des Künstlers in die Organisation integriert, wodurch ein vorübergehender Transfer typischer Umgangs- und Handlungsformen aus dem Kunstfeld in sie stattfindet. 2. Reflektieren und Analysieren. Die einladende Institution wird unter Einsatz künstlerischer Methoden, unter der Prämisse das Organisationswissen zu vertiefen, vom Künstler umfassend erschlossen. Der Untersuchung betrieblicher Ist-Zustände folgt deren Analyse bezugnehmend auf gesellschaftliche und kulturelle Werte und Normen. 3. Entwerfen und Animieren. Sozio-ästhetische Kunstpraxis in



Organisationen möchte eine Erweiterung der Wahrnehmungs-, Erkenntnis- und Kommunikationsfähigkeit erreichen. Durch Entwurf, Modellierung und Simulation alternativer Wirklichkeiten<sup>3</sup> sollen Beschäftigte angeregt werden, die dabei gemachten Erfahrungen auf ihre Tätigkeit zu übertragen und so mitteilbar an der Organisationsentwicklung teilzuhaben.

## Künstler als Grundlagenforscher der Gesellschaft

Der Künstler tritt im Selbstverständnis eines Beobachters, Analytikers und Initiators sozialer und kultureller Prozesse in der Organisation in Erscheinung. Als künstlerischer Agent hat er eine „Schnittstellenfunktion“ zwischen Organisation, Kultur und Gesellschaft inne. Seine Heran- und Vorgehensweise ist gekennzeichnet von Offenheit, ausgeprägtem konzeptionellen und systemischen Denken sowie kritischer Distanz. Die Grundposition des intervenierenden Künstlers ist außerhalb der aufnehmenden Institution. Die Distanzwahrung und relative Unkenntnis von betrieblichen Umständen unterstreicht die Rolle des Künstlers als Außenseiter und ermöglicht erst den unvoreingenommenen, subjektiven Zugang zur Organisation. In strukturell-organisatorischer Sicht, folgen seine Anwesenheit und Arbeit im alltäglichen Organisationsgeschehen weitgehend eigenen gestalterischen Intentionen. Im Unterschied zu den Beschäftigten wird der Künstler nicht durch die ihn einladende Organisation kontrolliert und ist keinem Geschäftsbereich zugeordnet.

Der Arbeitsprozess ist dabei an kein bestimmtes Medium gebunden, sondern verlangt vom Künstler die Gestaltung und Implementierung kontextspezifischer künstlerischer Maßnahmen, die auch fachfernes Wissen einbeziehen können. Das Spektrum solcher Maßnahmen reicht von Befragungs- und Beobachtungsmethoden über diskursive Formate, theatralische Elemente, objektbezogenes Modellieren bis hin zu Simulationen komplexer Sachverhalte. Sie sind strategische Mittel für den gestalterischen Umgang<sup>4</sup> mit der Organisationswirklichkeit. Die Verwendung der Berufsbezeichnung „Künstler“<sup>5</sup> wird kontextabhängig variiert. Zum Vorgehen kann ebenso die Verwendung von Inkognitos, Aliassen und Tarnungen gehören, mittels derer der Künstler agiert.

## Die Organisation als Ko-Produzent und Werk

Künstlerische Feldforschung im sozialen Raum der Organisation hat ebenso Auswirkungen auf die Funktion und Rolle des Rezipienten. Dieser wird, im Verständnis einer Kooperation ‚auf Augenhöhe‘, zum gelegentlichen

Ko-Produzenten der sinnlich-ästhetischen Offenlegung und kulturellen Entwicklung der Organisation. Während des Prozesses wird die institutionelle Trennung von Künstler und Nicht-Künstler aufrechterhalten. Die Interaktion zwischen Künstler und ko-produzierenden Nicht-Künstlern erfordert von Letzteren Vertrauen in das Vorgehen des Künstlers, Freiwilligkeit zur Teilnahme und gegebenenfalls Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit. Für Prozesskunst die aus Begegnung und Austausch hervorgeht, verliert das objekthafte Kunstwerk seine vorrangige Bedeutung. Materielle Werke stellen Prozessrelikte dar, die Zwischenstände des Gestaltungsprozesses dokumentieren, dessen Resultate mehrheitlich immateriell bleiben. Der Werkbegriff sozio-ästhetischer Praxis besteht im Kommunikations- und Interaktionsprozess zwischen Organisation und Künstler. Die dadurch ausgelösten individuellen und kollektiven Erkenntnisse und Erfahrungen sind die Ziele der von ihm geleisteten Reflektions-, Interpretations- und Integrationsarbeit im Zeitkontext der Intervention. Die Präsentation prozessualer, kontextabhängiger Gestaltungspraxis geschieht ebenso ohne Medienbindung. Aufgrund ihrer größtenteils immateriellen Resultate, werden mehrheitlich multimediale, Vortrags- und Dialogformate eingesetzt.

1  
Mit ästhetisch-phänomenologischem  
Schwerpunkt

2  
Hierzu zählen Unternehmen, Be-  
hörden, Verwaltungen, Verbände,  
Bildungs- und Forschungseinrich-  
tungen.

3  
Bezogen auf Normen, Ideologien,  
Werte, Verhaltens- und Denkmuster,  
soziale Codes, Mentalitäten, Tabus,  
Haltungen, Leitbilder, Archive, ethi-  
sche Richtlinien, Hierarchien, Rituale  
sowie alle sinnlich wahrnehmbaren  
Phänomene.

4  
Akzentverschiebungen, Verfremdun-  
gen, Umdeutungen, (De-)Konstruktio-  
nen, Subversionen, Spekulationen,  
Re-Enactments, (De-)Kontextualisie-  
rungen u.a.

5  
Designer, Gestalter, Entwerfer u.a.

## Kunst = Kapital?

Nach der Einleitung ist auch das Fazit dieser Arbeit mit einer Variante Joseph Beuys' erweiterten Kunstbegriffs überschrieben. Das Kapital, so Beuys, sei „die Summe der Fähigkeiten der Menschen und was aus ihnen gestaltet wird“<sup>1</sup>. In Anbetracht dessen und vor dem Hintergrund des Zeitalters des „ästhetischen Kapitalismus“ lässt die Formel „Kunst = Kapital“ eine interessante wenngleich beunruhigende Lesart zu. Interessant, weil damit menschliches Vermögen angesprochen wird, das durch den Einsatz von Kunst geschöpft, verfeinert und zielgerichtet zum Einsatz gebracht werden könnte. Beunruhigend, weil eben diese Auffassung – der Kunst als ultimatives Wertschöpfungsinstrument – seit fast dreißig Jahren das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft prägt. „Kreativität!“, lautet der Einwortsatz, der die postfordistische Verwertungslogik überschreibt. Kreativität ist ein Leistungsbegriff – gesellschaftlich akzeptiert, unternehmerisch gefordert, „kreativindustriell“ geboten. Kreatives Handeln bildet den „Kern einer kulturellen Wunschstruktur und zugleich das Telos eines sozialen Anforderungskatalogs“<sup>2</sup>.

Künstlerisches Personal – bildende und darstellende Künstler, Literaten, Musiker u.a. – hält seit den späten 1980er Jahren erneut Einzug in privatwirtschaftliche Unternehmen, Bildungseinrichtungen und den Wissenschaftssektor. Seit der gleichen Zeit – und seit Anfang des 20. Jahrhunderts wieder – reflektieren die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften den institutionalisierten Kunsteinsatz in außerkünstlerischen Bereichen. Für sie bildet nach wie vor Ästhetik die Basis der Zusammenarbeit zwischen Kunst und Wirtschaft, die sich heutzutage längst nicht mehr nur auf die Produktdesign, Architektur, Marketing oder Corporate Identity beschränkt. Kunst fungiert als Werkzeug, Technik oder Methode der Wirtschaftsförderung und rundet als etabliertes Mittel der Organisations- und Personalentwicklung die Corporate Social Responsibility<sup>3</sup> ab. Kunst – „ein Mehrwert in Zeiten des Wandels“ – ist Differenzierungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil für den Wirtschafts- und Wissenschaftsbetrieb im Werben um Personal, das nach innovativen Kreativ-Inputs verlangt.

Die jüngste Entwicklungsstufe von Kunst-Unternehmens-Kooperationen lässt sich an der Figur des Künstlers bzw. dem kursierenden Künstlerbegriff ablesen. Sie dokumentiert den Wandel vom Klischee des (bildenden) Künstlers – dem Maler und Bildhauer – zum Kreativitäts-Dienstleister. Das ist insofern bemerkenswert, als das etwa Begabung und spezifisches Können, als Unterscheidung zwischen Künstler und Nicht-Künstler an Bedeutung verlieren. Der essentialistische Blick auf Kunst und Künstler lenkt auf kunst- und künstlerergenuine Eigenschaften, die durch den „Griff in den Methodenkoffer“ und im Reproduzieren von Kreativitätstechniken auf jedermann übergehen sollen. Darin kann man zum einen ein Anzeichen postfordistischer Subjektivierung (Mir) erkennen, die die Verwandlung des Nicht-Künstlers in einen Lebens- und Arbeits-Künstler voranzutreiben versucht. Zum anderen, Bemühungen um Integration von künstlerischen Methoden unter dem Begriff des Kunsttransfers in Organisationen.

## Die Kunst als Methode, der Künstler als Vorbild?

Ziel der Arbeit war die Annäherung an einen zeitgemäßen, praxisbasierten Kunstbegriff für das Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft. Zur Erschließung des Themas wurde mit der Artist Placement Group eine kunsthistorische Referenz gewählt, die mit zwei Entwicklungen in Zusammenhang steht, die für das Thema der Arbeit von großer Bedeutung sind. Die APG gilt zum einen als Wegbereiterin einer Kunstrichtung, die sich seit den 1960er Jahren unter der Bezeichnung „Kunst als sozialer Prozess“ formierte. Zum anderen ist die APG, vor allem aus strukturell-organisatorischer Warte, eine wichtige Bezugsgröße für Kunst-Unternehmens-Kooperationen, wie sie seit den späten 1980er Jahren stattfinden.

In der Auseinandersetzung mit dem Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft wurde deutlich, dass es sich hierbei um einen Nischenmarkt jenseits des Kunstsystems handelt. Kunst bzw. Künstler und Unternehmen begegnen sich hierin meist unter Vermittlung von Beratungsagenturen, staatlichen oder wirtschaftsnahen Institutionen. Diese Feststellungen sind wichtig für das Verständnis des darin dominierenden wirtschaftsaffinen Kunstbegriffs, der sich offensichtlich an Nutzen- und Wirkungserwartungen des angrenzenden Beratungs- und Weiterbildungsmarktes orientiert. Jener Kunstbegriff ist gekennzeichnet durch ausgeprägte Anwendungsorientierung. Das Handlungs- und Diskursfeld Kunst wird hierbei als Methoden-Konglomerat und Fundus theoretischer Stichworte wahrgenommen, die zur Umsetzung

unternehmerischer Absichten nachgefragt werden. Die Kunstpraxis, repräsentiert durch den Kreativitäts-Dienstleister, dient der Qualifizierung und Schaffung von sinnlich-affektiven Erlebnissen, Events. Der Rezipient soll durch Imitation künstlerischer Methoden und pseudo-künstlerischer Betätigung<sup>4</sup> einschlägige Kompetenzen ausbilden und „spielerisch-kreatives“ Verhalten erlernen. Seine Rolle ist hierbei die eines schöpfenden Produzenten im (angeleiteten) Umgang mit Medien des Kunstkanons<sup>5</sup>. Der Werkbegriff solcher Kunstübungen besteht in Form selbstgemalter Bilder, getöpfter Gefäße, gedrehter Kurzfilme, im Erlebnis getrommelter Rhythmen oder verfasster Kurzgeschichten. Bilder, Gefäße, Audio-Aufnahmen und andere Elaborate sind Manifestationen des kunstbasierten Qualifikationsprozesses – „Arts-based Learning/Training“ – und Maßnahme der Personalentwicklung. Auf sie richtet sich der Produktivstolz des „Kreativen“. Der wirtschaftsaffine Kunstbegriff unterstützt den „Aktivismus zum ästhetisch Neuen“ (Reckwitz).

Diese, der Literatur entnommene, Kunstauffassung einer durchweg instrumentalisierten Kunst konnte in den Praxisgesprächen indes nicht bestätigt werden und wurde mitunter vehement bestritten. Die Interviews mit Kunstakteuren des Arbeitsfeldes erbrachten ein von der einschlägigen Literatur stellenweise stark abweichendes Bild. Der von den Befragten formulierte Kunstbegriff gründet sich auf einer kunstspezifischen autonomen Haltung vor nicht-künstlerischen Zweckmäßigkeiten. Die zuvor ansatzweise definierte sozio-ästhetische Kunstpraxis richtet sich, im Rahmen künstlerischer Interventionen, auf soziale Prozesse, kulturelle und ästhetische Phänomene in kooperierenden Organisationen. Sie ist nicht auf einzig materielle Ergebnisse ausgerichtet, sondern darauf, bislang unbeachtete und unbekannte Aspekte der Organisation zu entbergen.

Laut den befragten Künstlern geht es um zeitlich befristetes, ergebnisoffenes und medienunabhängiges Entwerfen von Organisationswirklichkeiten, was sich mittelbar auf die Organisationsentwicklung auswirken kann. Der Modus und Sinn solcher Kunstpraxis ist der Kommunikations- und Interaktionsprozess vor Ort zwischen Künstler und Rezipienten. Der Rezipient wird darin zum zeitweisen Ko-Produzenten und behält seinen Status als Nicht-Künstler bei. Die Präsentation der Resultate des Prozesses erfolgt aufgrund ihrer Beschaffenheit häufig mittels multimedialer Installationen, oft begleitet von Vortrags- und Dialogformaten. Damit artikulieren die Befragten einen komplementären Kunstbegriff des Arbeitsfelds Kunst und Wirtschaft, der unübersehbare Parallelen zu Grundgedanken der Artist Placement Group aufweist. Diese bestehen im Prozesscharakter der Projekte, der künstlerischen

Intervention/Irritation, der Betonung des Kontextes und sozialer Vorgänge, fehlender Medienbindung, Negierung der Kunst- und Künstlerrolle, dem Insistieren auf Ergebnisoffenheit.

Insofern erbrachte der Versuch der Annäherung an einen zeitgemäßen, praxisbasierten Kunstbegriff im Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft zwei konkurrierende Kunstbegriffe, die die inkompatiblen Interessenlagen der Beteiligten Kooperationspartner widerspiegeln. Der wirtschaftsspezifische Kunstbegriff bedeutet die Nutzung der disziplinären und funktionalen Vielfalt der Kunst für betriebliche Zwecke. Der kunstspezifische zu bezeichnende Kunstbegriff bedeutet die Nutzung der Vielfalt sozialer und ästhetischer Phänomene für künstlerische Zwecke. Beide haben Berechtigung indem sie über die je unterschiedlichen internen Entwicklungen der kooperierenden Bereiche Auskunft geben. Dies bestätigt die These gegenseitiger Instrumentalisierung, die die Geschichte des Arbeitsfelds von Anfang an prägt. Die herausgefundene Diskrepanz der Schilderung von Theorie und Praxis lässt mindestens zwei Schlüsse zu. 1. Aktuelle kunstseitige Entwicklungen im Arbeitsfeld werden von der (sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen) Fachliteratur nicht registriert bzw. gewürdigt oder 2. es besteht eine insgesamt unzureichende Praxisorientierung der Autoren. Eine Vertiefung des Themas erscheint angesichts der offenen Fragen lohnenswert.

## Ausblick

Wir haben einen Künstler im Haus ... Die aus Künstlersicht vermutlich wichtigste Einsicht in Bezug zum Thema und Titel der Arbeit ist die Notwendigkeit zur Positionierung. Vor allem dann, wenn man den Kunst- oder Designkontext verlässt und sich mit einer unvertrauten Organisationsrealität konfrontiert sieht. „Kunst als sozialer Prozess“ erfordert zwar v.a. Anpassungsfähigkeit und „Ambiguitätstoleranz“. Wichtiger aber ist die Fähigkeit zur Abgrenzung. Wobei Anpassungsfähigkeit nicht mit Affirmation und Abgrenzung nicht mit Ablehnung zu verwechseln ist. Im Sinne des Diagramms auf der Frontseite, steht der Künstler nicht im Mittelpunkt des Geschehens, im Gegenteil. Er befindet sich in Abhängigkeiten und wird vorübergehend Teil des Gefüges in das hinein er interveniert. Erst durch die begründete Abgrenzung zu Erwartungen an seine Rolle kommt die „Andersartigkeit“ im Prozess zur Entfaltung. Wie dies gelingen kann, zeigte die APG. Open Brief und Incidental Person markieren souveräne Setzungen die die Kommunikation im Placement strukturierten und den Künstler ‚im Haus‘ kenntlich machten. Setzungen, die heutzutage

schwerlich vermittelbar sind. Denn erst der Status Künstler macht selbigen erst attraktiv für Kooperationen. Sodass neben künstlerischen Fähigkeiten, Haltung und Argumentationsfähigkeit die andere Hälfte – ‚half the work‘ – ausmachen.

Klar ist, das Arbeits- Handlungs- und Theoriefeld Kunst und Wirtschaft hat ein Akzeptanzproblem. Als „eines der großen Tabus im Kunstsystem“<sup>6</sup> wird es, bis auf wenige Ausnahmen, vom Kunst- und Designkontext offenbar gemieden. Ein vernachlässigtes Feld künstlerischer Arbeit, das weder in der Theorie Niederschlag findet, noch in der Kunstausbildung weiterentwickelt wird. 1978 konstatiert Wick: „Revisionsbedürftig erscheinen last not least auch die Ausbildungsbedingungen an den Kunsthochschulen, die stärker als bisher daran mitzuwirken hätten, den Künstlernachwuchs theoretisch und praktisch mit jenen sozialen Kompetenzen auszustatten, die auf dem schwierigen Gelände einer „sozialen Prozeßkunst“ erforderlich sind“<sup>7</sup>. Seine Forderung besitzt mit Blick auf das Thema dieser Arbeit und trotz des zeitlichen Abstands noch immer volle Gültigkeit. Mit Blick auf gestalterische Tätigkeiten, könnte diese Förderung mit der obligatorischen handwerklichen Vorbildung gleichgestellt werden, was zur „Revision“ und Profilierung der Gestalterprofession beitrüge. Neben der mangelhaften fachtheoretischen Begleitung des Themenfelds und entsprechender Angebote in der Kunstausbildung, besteht ein weiteres Manko im Fehlen von künstlergeführten Initiativen zur Förderung sozio-ästhetischer Praxis. Sie könnten Kunst im Organisationskontext zu größerer Sichtbarkeit verhelfen und zur Wahrnehmung diesbezüglicher künstlerischer Kompetenz führen.

Prädestiniert aufgrund seiner Geschichte – als Produkt der frühen Kooperation von Kunst und Wirtschaft – könnte Design erneut zum Bindeglied zwischen Ästhetik, Ökonomie und Gesellschaft werden. Angesichts des sich seitdem erheblich gewandelten Designbegriffs, könnte es dem Arbeitsfeld Kunst und Wirtschaft heutzutage neue Impulse versetzen. Designer könnten ihre Kompetenzen dafür nutzen „den Verschiebungen und Instabilitäten im gesellschaftlichen Gefüge von Ware, Information und Macht“ an außerkünstlerischen Orten ihrer Entstehung entwerferisch zu begegnen, indem sie „experimentelle Räume für die Gestaltung gesellschaftlicher Objekte, Strukturen und Prozesse“<sup>8</sup> schafften.

Das historische Beispiel der Artist Placement Group sollte dazu ermutigen und inspirieren. Liefert es doch immer noch Antworten auf die Frage nach den interdisziplinären Handlungsmöglichkeiten der Kunst in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und erinnert es an die scheinbar nie abgeschlossene Aufgabe der „Repositionierung des Künstlers in der Gesellschaft“.

1  
Joseph Beuys (1985): Das menschliche Kapital (Video), online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

2  
Andreas Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität – Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 346

3  
„Umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht.“  
Wikipedia: Stichwort „Corporate Social Responsibility“, Version vom 27.3.2019

4  
Die vier Ansätze kunstbasierter Interventionen: Herstellen/Performen, Projizieren, Trainieren, Illustrieren

5  
Malerei, Bildhauerei, Fotografie, Film

6  
Ruediger John: Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung, in Brellocks, Schrat (Hg.): Raffinierter Überleben – Strategien in Kunst und Wirtschaft, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2005, S. 3

7  
Rainer Wick: Kunst als sozialer Prozeß, in Kunstforum International, Bd. 27, S. 16

8  
Hochschule für bildende Künste Hamburg/Studienschwerpunkt Design: „Design“, online verfügbar, zuletzt geprüft 27.3.2019

## Bildnachweis

Invitation to APG seminar, Royal College of Art, London, 1977, Detail, aus John Latham Archive (JLA), 10/2411, Mappe 188 (Ausschnitt)

## Quellen- und Literaturverzeichnis

Age of Artist: Unternehmen als Möglichkeitsraum für Kreativität und Innovation, abrufbar unter: <https://creativecompany.ageofartists.de/>

Ariane B. Antal: Artistic Intervention Residencies and their Intermediaries: A Comparative Analysis, in Organizational Aesthetics V1, 2012, S. 44-67, abrufbar unter: <https://core.ac.uk/download/pdf/47187330.pdf>

Ariane B. Antal: Künstlerische Interventionen in Organisationen, 2012, abrufbar unter: <https://www.wzb.eu/de/forschung/digitalisierung-und-gesellschaftlicher-wandel/wissenschaftspolitik/projekte/kuenstlerische-interventionen-in-organisationen>

Artist Placement Group: Manifesto, in Marisa Jahn: byproduct. On the Excess of Embedded Art Practices, Toronto: XYZBooks, 2010, S. 49

Artist Placement Group: Anlage zum Civil Service Department-Memorandum von September 1972, Typoscript, deutsche Übersetzung von Rolf Sachsse und Ros Sachsse-Schadt

Carsten Baumgarth et al.: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK). Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, IMB Institute of Management Berlin, Paper No. 78, 2014, abrufbar unter: [https://www.berlin-professional-school.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB\\_Working\\_Papers/WP\\_78\\_Kunst-Unternehmens-Kooperationen.pdf](https://www.berlin-professional-school.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB_Working_Papers/WP_78_Kunst-Unternehmens-Kooperationen.pdf)

Carsten Baumgarth, Berit Sandberg: Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperation, Bielefeld: transcript Verlag, 2016

Katherine Bell: The MFA Is the New MBA, in Harvard Business Review, New York 2008, abrufbar unter: <https://hbr.org/2008/04/the-mfa-is-the-new-mba>

Joseph Beuys/FIU: Das menschliche Kapital (Video), 1985, abrufbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=iMre2CD3gMM>

Brigitte Biehl-Missal: Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011

Claire Bishop: Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship, London/New York: Verso, 2012, S. 163-192

Torsten Blanke: Unternehmen nutzen Kunst. Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung, Stuttgart: Klett Cotta, 2002

Luc Boltanski, Eve Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz: UVK, 2003

Dirk Böttcher: Der Da-Vinci-Code, in brandeins Ausgabe 7/2015, Hamburg, abrufbar unter: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2015/maschinen/der-da-vinci-code>

Friedrich von Borries et al.: Glossar der Interventionen. Annäherung an einen überverwendeten aber unterbestimmten Begriff, Berlin: Merve Verlag, 2012

Ted Buswick: The Value of Arts for Business, in Organizational Aesthetics V1, S. 113-115, 2012, abrufbar unter: <https://digitalcommons.wpi.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=oa>

Stuart Brisley: The Artist and the Artist Placement Group, in Studio International, 1972, abrufbar unter: [http://www.stuart-brisley.com/pages/29/70s/Text/The\\_Artist\\_and\\_Artist\\_Placement\\_Group\\_\\_\\_Studio\\_International/page:16](http://www.stuart-brisley.com/pages/29/70s/Text/The_Artist_and_Artist_Placement_Group___Studio_International/page:16)

Armin Chodzinski: Kunst und Wirtschaft. Peter Behrens, Emil Rathenau und der dm-drogerie markt, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2007

Hugh Davies: The Functioning of APG's Open Brief Method, Typoscript, 1978

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: „Definition Coaching“, abrufbar unter: <https://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching>

Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.: „Kompetenzmodell Trainer“, abrufbar unter: <https://www.dvct.de/coaching-training/training/kompetenzmodell-trainerin/>

Dirk Dobiáy, Thomas Köplin: Creative Company, München: Vahlen Verlag, 2018

Susanne Fenkart: Künstlerische Irritation in Unternehmen, in momentum Quarterly V3, S. 107-124, 2014, abrufbar unter: <https://www.momentum-quarterly.org/ojs2/index.php/momentum/article/view/1733>

Susanne Fenkart: Zum Verhältnis von Wirtschaft und Kunst, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2014

Andreas Grosz, Daniel Delheas (Hg.): Die Kultur AG. Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur, München: Hanser Verlag, 1999

Naomi Hennig, Ulrike Jordan: Context is Half the Work – A Partial History of the Artist Placement Group (Ausstellungsheft), Berlin: Kunstraum Kreuzberg/Bethanien, 2015, abrufbar unter: [https://contextishalftthework.net/wp-content/uploads/2016/03/apg\\_Zeitung\\_web\\_Doppelseiten.pdf](https://contextishalftthework.net/wp-content/uploads/2016/03/apg_Zeitung_web_Doppelseiten.pdf)

Raphaela Henze: Kunst und Kapital. Was Künstler von der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben – oder nicht haben, in Sigrid Bekmeier-Feuerhahn et al. (Hrsg.): Die Kunst des Möglichen – Management mit Kunst, Bielefeld: transcript Verlag, 2014, S. 59-76

Hochschule für bildende Künste Hamburg: Studienschwerpunkt Design „Design“, abrufbar unter: <http://design.hfbk-hamburg.de/>

Hochschule für bildende Künste Hamburg: Symposiumsbericht: Überlebensrate 4% (14.7.2017), abrufbar unter: <https://www.hfbk-hamburg.de/de/projekte/symposiumsbericht-%C3%BCberlebensrate-4/>

Antony Hudek: The Incidental Person, New York: apexart, 2010, abrufbar unter: <https://apexart.org/images/hudek/hudek.pdf>

Antony Hudek: Artist Placement Group Chronology, London: Raven Row, 2012, abrufbar unter: <http://www.ravenrow.org/texts/43/>

Antony Hudek, Alex Sainsbury: The Individual and the Organisation: Artist Placement Group 1966-79, London: Raven Row, abrufbar unter: [http://www.ravenrow.org/exhibition/artist\\_placement\\_group/](http://www.ravenrow.org/exhibition/artist_placement_group/)

Ruediger John: Objekt Subjekt Prädikat. Ein Exkurs über systemische Kunst und kritische Ästhetik, in Joachim Kettel (Hg.): Künstlerische Bildung nach Pisa – Beiträge zum internationalen Symposium Mapping Blind Spaces – Neue Wege zwischen Kunst und Bildung. Museum für neue Kunst, Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe und Landesakademie Schloß Rotenfels, Athena-Verlag, Oberhausen, 2004

Ruediger John: Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung, in Brellochs, Schrat (Hg.): Raffinierter Überleben – Strategien in Kunst und Wirtschaft, Berlin: Kadmos Kulturverlag, 2005

Ruediger John: Praxis: Kritisches, ästhetisches Arbeiten im Kontext von Wirtschaft und Wissenschaft, in Vera Steinkellner (Hg.): CSR und Kultur. Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen, Berlin: Springer-Verlag, 2015, S. 71-85

Ruediger John: „Glossar-n: Kunst“, abrufbar unter: [https://artrelated.net/ruediger\\_john/glossar-n.html](https://artrelated.net/ruediger_john/glossar-n.html)

Ralph M. Kerle: Can Thinking Like an Artist increase Business Success?, in Organizational Aesthetics V6, S. 31-35, 2017, abrufbar unter: <https://digitalcommons.wpi.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1138&context=oa>

Larissa Kikol: Raus aus der Galerie – Viele Künstler kooperieren mit Unternehmen, in DIE ZEIT Nr. 50, Hamburg 2016, abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2016/50/kuenstler-und-unternehmen-kooperation-kunstmarkt-cos>

Künstlersozialkasse: KSK in Zahlen, abrufbar unter: <https://www.kuenstlersozialkasse.de/service/ksk-in-zahlen.html>

Marc Markowski, Hergen Wöbken (Hg.): oeconometa, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2007

Emmanuel Mir: Kunst Unternehmen Kunst. Die Funktion der Kunst in der postfordistischen Arbeitswelt, Bielefeld: transcript Verlag, 2014

Andreas Reckwitz: Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, Berlin: Suhrkamp, 2012

Rolf Sachsse: Von 0-1 zu 0+1. Die Artist Placement Group, online einsehbar, 1991, abrufbar unter: <http://www.rolfssachse.de/wp-content/uploads/2017/11/John-Latham-und-die-Artist-Placement-Group.pdf>

Rolf Sachsse: Kunst als sozialer Prozess – Einige Thesen zur Theorie und Praxis von künstlerischer Arbeit im sozialen Kontext, in Kunstforum International, Bd. 27, 1978, S. 100-103

Edgar H. Schein: The Role of Art and the Artist, in Organizational Aesthetics V2, S. 1-4, 2013, abrufbar unter: <https://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol2/iss1/1/>

Barbara Steveni, John Latham: Some distinctions and glossary 1978, Typoscript, 1978

Barbara Steveni, John Latham: Art as social strategy in institutions and organisation with the Artist Placement Group (APG) London, 1980, in Marisa Jahn (Hg.): byproduct – On the Excess of Embedded Art Practices, Toronto: YYZBOOKS, 2010, S. 49

Antonio Strati: Der ästhetische Ansatz in der Organisationsforschung, 1999, in Marc Markowski, Hergen Wöbken (Hg.): oeconometa – Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2007, S. 95-

Steven S. Taylor et al.: Welcome to Organizational Aesthetics, in Organizational Aesthetics V1, 2012, S. 1-4, abrufbar unter: <https://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol1/iss1/1/>

Steven S. Taylor: What is Organizational Aesthetics?, in Organizational Aesthetics V2, 2013, S. 30-32, abrufbar unter: <https://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol2/iss1/5/>

Rainer Wick: Kunst als sozialer Prozeß, in Kunstforum International, Bd. 27, 1978, S. 16-19

Bernhard Zünkeler: Intensive Care Unit, Berlin: Distanz Verlag, 2017, S. 6f

DWDS-Wörterbuch: Stichwort „befremden“, Version vom 27.3.2019, abrufbar unter: <https://www.dwds.de/wb/befremden>

DWDS-Wörterbuch: Stichwort „irritieren“, Version vom 27.3.2019, abrufbar unter: <https://www.dwds.de/wb/irritieren>

DWDS-Wörterbuch: Stichwort „Kunst“, Version vom 27.3.2019, abrufbar unter: <https://www.dwds.de/wb/Kunst>

Wikipedia: Suchbegriff „Ästhetik“, Version vom 27.3.2019, abrufbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%84sthetik>

Wikipedia: Stichwort „Corporate Social Responsibility“, Version vom 27.3.2019, abrufbar unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility)

wirtschaftslexikon.gabler.de: Suchbegriff „Hawthorne-Effekt“, Version vom 27.3.2019, abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hawthorne-effekt-36293/version-259750>

wirtschaftslexikon.gabler.de: Suchwort „Consulting“, Version vom 27.3.2019, abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/consulting-28027/version-251667>

