

Künstlerische Irritationen in Unternehmen: Einsatzmöglichkeiten, Wirkungsvielfältigkeiten und Anregungspotenziale

Susanne Fenkart*

Abstract

Der Artikel befasst sich im Sinne des Fortschrittsgedankens mit den Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten künstlerischer Irritationen in Unternehmen. Denn die Kunst ermöglicht es, bestehende Konstruktionen zu überprüfen und sich mit Alternativen auseinanderzusetzen, die dem System ansonsten selbst nicht zugänglich wären. Exemplarisch werden drei Fallgeschichten erzählt: Das erste Beispiel widmet sich dem Kunstkonzept der Unternehmensberatung Droeger Group. Dabei wird die wirtschaftseigene Umgangsweise mit Kunst herausgearbeitet, gleichzeitig wird aber auch versucht, ausgelösten Irritationen im Unternehmen auf die Spur zu kommen. In der zweiten Fallgeschichte wird hingegen ein dezidiert künstlerischer Blickwinkel aufgezeigt: Hierbei wird das Projekt „8 x 5 x 363 + 1“ der Künstlerin Raphaëlle De Groot – es geht dabei um die Reflexion des Arbeitsalltages der Mitarbeiter_innen einer Tuchfabrik – vorgestellt und der künstlerische Beitrag zur Weiterentwicklung im Unternehmen thematisiert. Im dritten Fallbeispiel begegnet die künstlerische Irritation in Unternehmen dann als reines Kunstwerk: Die Arbeit „The Trainee“ der Künstlerin Pilvi Takala setzt sich mit den Rahmenbedingungen des Nachdenkens in Unternehmen sowie auch mit den Gepflogenheiten und Grenzen sozialer Gemeinschaften auseinander. Anhand dieser drei Beispiele wird also versucht, die Wirkungsvielfältigkeiten künstlerischer Irritationen aufzuzeigen und ein Nachdenken über mögliche Anregungspotenziale zu initiieren.

Schlagwörter: Systemtheorie, künstlerische Irritationen in Unternehmen, künstlerische Interventionen in Unternehmen, qualitative Sozialforschung, Fallstudien

Artistic irritations within enterprises: possible applications, impact and potential inspiration

Abstract

With respect to the idea of progress the article deals with possibilities of artistic irritations in the economy. Art enables an examination of established constructions and experimentation with different perspectives, which are normally not accessible to the system. Exemplarily three case studies are told: The first example is dedicated to the art concept of the consultancy Droeger Group. The economic way to deal with art is carved out, simultaneously it attempts to find resulting irritations. In contrast the second case study shows an artist's view: The project "8 x 5 x 363 + 1" of the artist Raphaëlle De Groot reflects the daily working routine in a cloth factory. The project is presented and the artistic contribution to the advancement of the enterprise is discussed. Third possibility is the artistic irritation as pure artwork: The work "The Trainee" of the artist Pilvi Takala deals with basic conditions of contemplation in enterprises as well as conventions and borders of social communities. Aim of the talk is to point out the impact of artistic irritations and to initiate contemplation about possible potentials.

Keywords: systems theory, artistic irritations in enterprises, artistic interventions in enterprises, qualitative social research, case studies

* Institut für Organisation und Lernen, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Universitätsstr. 15, A – 6020 Innsbruck, Mail: Susanne.Fenkart@uibk.ac.at

Mein Dank gilt dem Institut für Organisation und Lernen der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, an dem unter dem Leitprojekt „Die Organisation von Kunst: Die Praxis einer Paradoxie?“ in den vergangenen Jahren zahlreiche bereichernde Projekte/Arbeiten zum Fachbereich Kulturmanagement entstanden sind. Des Weiteren danke ich Frau Dkffr. Helga Stattler vom Institut für Kunst und Wirtschaft – durch ihren Blog bin ich auf die Künstlerin Pilvi Takala aufmerksam geworden.

1. Fortschritt durch Irritation

Fortschritt durch Irritation? Oder oftmals eher: Irritation durch Fortschritt? Der Begriff des Fortschritts kommt von dem französischen „progrès“ bzw. dem lateinischen „progressus“, was „das Fortschreiten“ bedeutet. Unter Fortschritt wird grundlegend eine positiv bewertete Weiterentwicklung, die Erreichung einer höheren Stufe der Entwicklung verstanden (vgl. Duden 2013). Begreift man den Begriff also in seinen zwei Silben als „Fort-schritt“, kommt man dabei auf artverwandte Begriffe wie fortschreiten, vorankommen, sich fortentwickeln oder sich weiterentwickeln. Rapp schreibt allerdings kritisch dazu:

Auch für das Fortschrittsproblem gilt, dass jede echte Produktivität Freiheit zur Voraussetzung hat. Doch ohne ein inneres Zentrum und ohne tragenden Grund ist die Freiheit stets in doppelter Hinsicht gefährdet. Sie kann abgleiten in eine tödliche, orthodoxe Erstarrung (um die Ordnung zu erhalten) oder in eine willkürliche, nichtssagende Beliebigkeit (um die Offenheit zu wahren). ... Die Anhänger des Überkommenen wollen die Gefahren des Neuen, den Schritt ins Unbekannte und Ungewisse, vermeiden und bestehen deshalb auf einer starren Ordnung. Und die Vertreter der Veränderung um jeden Preis übersehen, daß Freiheit ohne Bindung und Festlegung zu einem ebenso lebensfeindlichen, undefinierten Chaos führen muß. Eine Abhilfe gegen die Formen der Maßlosigkeit ist die immanente Kritik. Sie führt zur Einsicht in Defizite und Grenzen, wobei man gleichwohl innerhalb des offenen, pluralistischen Modells verbleibt, das die Möglichkeit der Selbstkorrektur bietet (Rapp 1992: 216).

Systemtheoretisch betrachtet wird Fortschritt durch Interventionen und Irritationen ausgelöst: Sie sind die wesentlichen Elemente für Veränderungsprozesse und Weiterentwicklungen in sozialen Systemen. Interventionen sind notwendig, um (a) die Überlebensfähigkeit eines Systems zu sichern, (b) Verbesserungspotenziale auszuschöpfen und (c) einen qualitativ neuen Zustand zu schaffen (vgl. Wagner 1995). Es geht dabei darum, die Differenzen und Divergenzen der Sichtweisen und Weltansichten produktiv zu nutzen, um mehr über das eigene System, die eigenen Stärken und Schwächen zu erfahren (vgl. Willke 2005; vertiefend siehe: French/Bell 1994). Durch Interventionen wird ein System gestört, durcheinandergebracht, verwirrt, auf etwas aufmerksam gemacht, angeregt, etc. – sie ermöglichen es dadurch, die gewohnte Verhaltensweise eines Systems zu verändern. Allerdings wehren sich die intervenierten Systeme zunächst einmal gegen die Angriffe von außen; sie

werden als Bedrohung für die Erhaltung der Systemstabilität gewertet (vgl. Willke 1987). Fortschritt kann jedoch nur dann stattfinden, wenn das System Stabilität und Geschlossenheit zeitweise aufgibt, d. h. lockert. (Einerseits wehren sich Systeme also gegen die Notwendigkeit, solche Phasen durchlaufen zu müssen; andererseits sind diese Phasen unerlässlich, um die Anpassung an sich verändernde Kontexte oder auch nur die eigene Weiterentwicklung sicherzustellen.) Der Preis für den Fortschritt liegt folglich in der Bereitschaft, Unordnung zuzulassen und das sich daraus ergebende Risiko zu tragen (vgl. Gräser 1995).

Für das Gelingen einer solchen Intervention ist ausschlaggebend, dass die entsprechenden Kommunikationen nicht nur wahrgenommen werden, sondern auch gezielt als Information – als Unterschied, der einen Unterschied macht – eingeschleust werden. Um wirksam zu sein, müssen diese Unterschiede Veränderungen induzieren, ohne dabei die Autopoiesis des intervenierten Systems zu gefährden (vgl. Kolbeck/Nicolai 1996). Zu beachten gilt es dabei, dass nicht das Eingreifen, die Intervention, das zu verändernde System verändert; dieses kann stets nur sich selbst verändern (vgl. Willke 2005). D. h. aus der Interaktion mit der Umwelt können Irritationen ausgelöst werden, die in der weiteren Folge das System verändern. Simon schreibt dazu:

Die Art des Wirksamwerdens, ohne dass die Wirkung vorhersehbar ist, wird als Perturbation oder Irritation bezeichnet; das heißt, das Geschubstwerden wirkt auf das so behandelte System als „Störung“ oder „Anregung“ (je nachdem, ob man als Beobachter den Effekt negativ oder positiv bewertet), auf die es seiner internen Strukturen gemäß reagiert. Auf diese Weise ist es in der Lage, aus Erfahrungen zu lernen und Strukturen wie Verhaltensschemata zu verändern (Simon 2009: 26).

Gemeinhin setzen Irritationen für ihr Gelingen eine systeminterne Differenz voraus: einerseits eine gewohnte, strukturell vorgezeichnete Operationsfolge, andererseits einen Zustand, dessen Konsequenzen unklar, dessen Überleitung in Anschlussoperationen unterschieden sind (vgl. Luhmann 1998). Die Störungen oder Anregungen werden folglich in einem Teil des Systems abgefangen und in anderen Teilen des Systems daraufhin beobachtet, ob und was aus ihnen zu lernen ist (vgl. Baecker 1994). Es folgt die Entfaltung einer autonomen Dynamik, die mit einem kleinen „Anschubser“ von außen gedeihen kann: systemeigenes Lernen wird initiiert, eine Weiterentwicklung des Systems angeregt, was schlussendlich Fortschritt bedeutet. Eine gesellschaftliche Irritationsmöglichkeit liegt nun z. B. in der Kunst:

2. Kunst und Gesellschaft: Interventionen und Irritationen

Gesellschaftlicher Fortschritt wird häufig mit Begriffen wie Technologie, Technik, Medizin und Wissenschaft in Verbindung gebracht (vgl. Duden 2013). Aber nicht nur technische, technologische und medizinische Fortschritte, sondern gerade auch Kunst und Kultur sowie geistes- und sozialwissenschaftliche Einflüsse haben in der Geschichte immer wieder zur gesellschaftlichen Entwicklung beigetragen: Als ein Beispiel dafür kann die Stadt Florenz in der italienischen Renaissance genannt werden. Florenz verkörpert für die westliche Welt nämlich eine kulturelle Idee, ein kulturelles Ideal (vgl. Turner 1996): eine humanistische Hochburg, die die wichtigsten Denker, Politiker, Historiker und Künstler ihrer Zeit vereinte. Namentliche Erwähnung verdienen diesbezüglich etwa: Michelangelo Buonarroti (1475 – 1564) – der in all seinen drei Künsten (Malerei, Bildhauerei und Architektur) maßgebliche Werke schuf; dann der Politiker und Historiker Niccolò Machiavelli (1469 – 1527) oder – bereits ein Jhd. früher – der Humanist, Historiker und Staatskanzler Leonardo Bruni (1374 – 1444). Ein herausragendes Beispiel für die Verknüpfung von Wissenschaft und Kunst in einer Person ist schließlich der Renaissancekünstler Leonardo Da Vinci (1452 – 1519). Er entsprach dem Ideal des „uomo universale“, des umfassend gebildeten Künstlers, mehr als jeder andere Künstler seiner Zeit. Er war nicht nur Maler, Bildhauer und Architekt, sondern auch Naturwissenschaftler, Techniker und Theoretiker (vgl. Krieger 2007).

Doch auch die Vielfältigkeit der zeitgenössischen Kunst wirkt (direkt oder indirekt) auf die Gesellschaft ein: Sie thematisiert gesellschaftliche Entwicklungen und Problematiken, wie beispielsweise die Arbeit „The She Zone“ (2003 – 2004) von Anette Baldauf und Dorit Margreiter;¹ sie wirkt als Mahnmal – wie

1 Während US-amerikanische Zeitschriften die befreienden Auswirkungen frauenspezifischer Einkaufsräume im Mittleren Osten anpriesen, musste das Einkaufszentrum „She Zone“ in Abu Dhabi aufgrund mangelnden Interesses geschlossen werden. Die Geschäftsidee, dass sich die weibliche Kundschaft dort ohne Rücksicht auf religiöse und gesellschaftliche Zwänge frei bewegen sollte, war ein Misserfolg und wurde nicht angenommen. Die Künstlerin Dorit Margreiter und die Wissenschaftlerin Anette Baldauf untersuchten dies in Form einer ethnographischen Studie (vgl. Baldauf/Margreiter 2007).

„The Black Garden“ von Jenny Holzer (1994);² oder sie vermag es ihre gesellschaftliche Wirkkraft zu entfalten: Exemplarisch kann dafür Valie Export angeführt werden, die mit ihren Aktionen wie „Tapp & Tastkino“ (1968), wobei sie sich selbst in Form eines Tastkinos Passanten auf der Straße anbot,³ oder „Mann als Hund“ (1968), in dem sie Peter Weibel in der Wiener Kärntner Straße an einem Hundehalsband spazieren führte – und schließlich mit dem Manifest „Woman’s Art“ (siehe: Export 1973) einen wesentlichen Beitrag zur Emanzipation der Frau in der Gesellschaft leistete. Die Konstruktionen der Gesellschaft zu überprüfen – darin liegt folglich eine der Funktionen von Kunst (vgl. Baecker 2005).

Die Leitunterscheidung des Kunstsystems ist die zwischen Wahrnehmung und Kommunikation; sie macht sozusagen Wahrnehmung für Kommunikation verfügbar: Die Kunst „... erlaubt es dem Bewusstsein, sich an Kommunikationen zu beteiligen, die ihm Wahrnehmungen ermöglichen, in denen es die eigene Differenz gegenüber jeder Kommunikation erfahren kann“ (Baecker 2005: 128). Die Kommunikation adressiert die Wahrnehmung, sie macht sie zum Thema und baut sie in die Reproduktion der Kommunikation ein. Aber als Adressierte und Thematisierte ist die Wahrnehmung nicht die Wahrnehmung selbst. Sie bleibt die Eigenwelt des Bewusstseins; die Welt, in der wir leben (Maurice Merleau-Ponty). Daran erinnert uns die Kunst bei jeder Gelegenheit, darauf macht sie aufmerksam, und dafür weckt sie immer wieder neues Interesse. Denn so schnell die Kommunikation mit der Wahrnehmung fertig ist, so sehr neigt auch das Bewusstsein dazu, sich im Zweifel lieber unterhalten zu lassen als sich auf die Kunst einzulassen. Die Unterhaltung überspielt die Differenz zwischen Kommunikation und Bewusstsein – die Kunst macht sie zum Ereignis (vgl. Baecker 2005).

2 Die Arbeit „The Black Garden“ von Jenny Holzer wurde 1994 als „Anti-Memorial“ in Nordhorn geschaffen. Das Kunstwerk interagiert mit einer bereits bestehenden Gedenkstätte (1929), es umschließt diese: In geometrischen, meist kreisförmig angelegten Formen wurden unzählige schwarze Blumen, Sträucher und Bäume gepflanzt. Besonders markant sind die zahlreichen schwarzen Tulpen. Zwischen den Beeten befinden sich fünf Holzbänke, die durch ihre Inschriften an die Grausamkeiten des Krieges erinnern. Auffällig sind vereinzelte weiße Blumenfelder – sie verweisen auf das Leben.

3 Valie Export schnallte sich ein „Tastkino“ vor die bloße Brust und bot sich sozusagen dem Publikum an. Allerdings mitten auf der Straße, in der Öffentlichkeit, wo jeder zusehen konnte (weiterführend siehe dazu: Mueller 2002).

Sie lehrt uns das Differenzbewusstsein im Wahrnehmen des Wahrnehmens. Mit anderen Worten bietet die Kunst eine notwendige Übung in Komplexitätsauffächerung und Differenzierungssensibilität (vgl. Priddat 2006): Sie mag daher eine weitere Aufgabe darin sehen, die Welt des auch Möglichen in der realen Welt erscheinen zu lassen (vgl. Luhmann 1990). Er schreibt dazu in der „Kunst der Gesellschaft“:

Das Kunstwerk etabliert demnach eine eigene Realität, die sich von der gewohnten Realität unterscheidet. Es konstituiert, bei aller Wahrnehmbarkeit und bei aller damit unleugbaren Eigenrealität, zugleich eine dem Sinne nach imaginäre oder fiktionale Realität. Die Welt wird, wie in anderer Weise auch durch den Symbolgebrauch der Sprache oder durch die religiöse Sakralisierung von Gegenständen oder Ereignissen, in eine reale und eine imaginäre Realität gespalten (Luhmann 1995a: 229).

Folgt man also dem systemtheoretischen Ansatz, vermag es die Kunst die Welt beim Beobachtet-Werden zu beobachten und dadurch auf Prozesse und Unterscheidungen aufmerksam zu werden, die der Realität des Üblichen die Möglichkeitswelt der Fiktionalität im Sinne abweichender Wahrnehmungsweisen gegenüberstellen (vgl. Reese-Schäfer 2005; vertiefend siehe: Luhmann 1990). Die Kunst also in der Position eines interessanten Standpunkts, um im Oszillieren zwischen realer und fiktionaler Realität die Gesellschaft zu beobachten: Sie lotet in dieser Rolle Grenzen aus, sie spielt mit ihnen – sie überprüft die Konstruktionen der Gesellschaft. Die Kunst beobachtet die Grenze zwischen Kommunikation und Bewusstsein. Sie überspielt sie, sie unterstreicht sie, sie macht sie in all ihren Formen in der Gesellschaft für die Gesellschaft verfügbar. In dieser Technik wird die Kunst umso unverzichtbarer, je mehr die Gesellschaft darauf verzichtet, allgemeine Probleme zentral zu adressieren (vgl. Baecker 2005). Weiterführend schreibt Baecker dazu:

Unternehmen, Behörden, Kirchen, Schulen, Universitäten, Krankenhäuser und Vereine können sich nicht mehr darauf verlassen, dass für sie die Bereitschaft der Bewusstseinsysteme, sich nach wie vor an den anforderungsreichen, ermüdenden, von einer Begeisterung in die nächste jagenden und von einer Enttäuschung zur nächsten treibenden Kommunikationen der sozialen Systeme willig, motiviert und problemlos zu beteiligen, durch Herkunft oder Ausbildung hinreichend versorgt ist. Stattdessen müssen sie Formen finden, den Bewusstseinsystemen ihrer Mitarbeiter, Anhänger, Gläubigen und Kunden deutlich zu machen, dass sie um die Differenz dieser Bewusstseinsysteme wissen und sie akzeptieren,

obwohl sie sie überspielen müssen. Die Kunst signalisiert diese Differenz. Und sie signalisiert sie umso besser, je unwilliger sie dieses Spiel mitspielt (Baecker: 2005: 128ff).

So gesehen fungieren Künstler_innen in der Gesellschaft auch als Irritationsindikatoren, die empfindlicher und vor allem unbegründeter auf gesellschaftliche Entwicklungen aller Art reagieren dürfen, können und müssen (vgl. Baecker 2008). Das Kunstsystem befindet sich also inmitten der Gesellschaft und unterhält vielfältige Beziehungen. Unzweifelhaft, wenn auch nie eindeutig, irritiert Kunst die Gesellschaft und wird ebenso von ihr irritiert. Das Kunstsystem beschreibt wohl exakt denjenigen gesellschaftlichen Bereich, welcher der Entfaltung von Irritationen die größten Möglichkeiten bieten kann (vgl. Koller 2007). Kunstwerke von der Art, die es vermögen, den/die Beobachter_in zu irritieren, zu beschäftigen, zu verunsichern, durcheinanderzubringen, aus dem Konzept zu bringen, zum Nachdenken anzuregen, usw. – sie sind zahlreich:

Eine markante Richtung bietet in diesem Sinne sicherlich der Wiener Aktionismus. Als besonders bekanntes Beispiel kann hierbei etwa der „Wiener Spaziergang“ von Günter Brus (geb. 1938) am 5. 7. 1965 angeführt werden: nach einer Selbstbemalung ging der Künstler in Wien spazieren, um das Wirken seiner Kunst in der Öffentlichkeit auszuloten.⁴ Ein anderer Künstler – der im Übrigen häufig irritierte – war Martin Kippenberger (1953 – 1997): die Skulptur „Zuerst die Füße“ (1990, Serie von fünf Stücken) stellt z. B. einen gekreuzigten Frosch mit einem Bierkrug in der rechten Hand und einem Ei in der linken Hand dar. Eigentlich sollte die Skulptur den Künstler selbst darstellen, der sich als Opfer sah; vielleicht sollte sie auch ein bisschen schockieren. Auf jeden Fall führte sie aber 2009 bei einer Ausstellung im Museion in Bozen zu einigen Irritationen in Südtirol. Ergebnis: Der Museumsdirektorin wurde gekündigt, ein Politiker hungerte sich krankenhaushausreif, und sogar der Papst soll seinen Unmut über das „blasphemische Getier“ geäußert haben (vgl. Beltzung/Khorsand 2009).⁵ Weiteres Anschauungsmaterial zu künstlerischen Irritationen in der Gesellschaft (und zum Verschwimmen von Realitätsebenen) können

4 Es handelte sich dabei um die 6. Aktion von Günter Brus, allerdings um die erste Aktion, die in der Öffentlichkeit stattfand. Er ging dabei völlig weiß bemalt und mit einem schwarzen Strich über Gesicht und Körper als lebendes Bild durch die Wiener Innenstadt (vgl. Klocker 1989).

5 Die Serie von „Fred the Frog“ hat auch noch weitere Irritationen in der Gesellschaft hervorgerufen (siehe dazu: Lieb 2007).

ferner ganz generell die Werke von Maurizio Cattelan liefern (siehe dazu: Spector 2011; Bonami et al. 2003). Er lässt z. B. eine Frauenfigur über den Bäumen neben einem gotischen Kirchengebäude schweben; sie scheint in den Himmel aufzufahren.⁶ Was löst dies bei dem/der Betrachter_in aus? Die meisten Werke irritieren jedenfalls die festgelegte Ordnung des/der Betrachter_in. Andere wiederum irritieren dadurch, dass sie Ordnung in die Kunst einbringen: Ursus Wehrli etwa räumt die Kunst auf. Seine Art der Neuformierung der Kunst bringt demnach nicht „Chaos in diese Ordnung, sondern gerade umgekehrt, so dass sich eine ästhetische Gesamtwirkung entfaltet, die dem Beschauer das beruhigende Gefühl vermittelt, dass die gesellschaftliche Funktion von Kunst nicht mehr auf Abschreckung, Schocks und sonstige negative psychische Effekte der angewandten Chaostheorie reduziert wird“ (Von Olenhusen 2004: 5).⁷

Je nachdem erfolgt also eine Irritation der Ordnung oder eine Irritation durch Ordnung. Aber trotz aller Ordnungsliebe, das Überschreiten von Grenzen ist in der zeitgenössischen Kunst Prinzip (vgl. Koller 2007). Und daraus ergibt sich auch ein „Problem“ für den/die ordnungsliebende/n Betrachter_in: Es ist nicht festgelegt, wie die Differenz zwischen realer und fiktionaler Realität von dem/der Beobachter_in überbrückt werden soll. Was auch bedeuten kann, dass die Differenz die Funktion der Irritation einnimmt, ohne damit einen bestimmten Informationsgewinn vorzuschreiben (vgl. Luhmann 1995b). Die Kunst führt uns in eine ästhetische Differenz, in eine sinnliche Wahrnehmung einer Spannung, die vom bloßen Objekt oder seinem Begriff wegführt, ohne die Richtung oder gar das Ziel dieser Bewegung gleich mit anzugeben (vgl. Gendolla/Kamphusmann 1999). Wird die reale Realität von der imaginären Realität der Kunst aus also in der Folge idealisierend, kritisch, ironisch, persiflierend oder affirmativ beobachtet? Die Kunst irritiert dadurch, dass

6 Die Arbeit „Frau C.“ (2007) zeigt eine schwarz gekleidete Frau mit ausgebreiteten Armen, die entweder gerade in den Himmel auffährt oder vom Himmel herabsteigt. Die Positionierung des Werks neben dem Kaiserdom St. Bartholomäus (Frankfurt) verweist zusätzlich auf den religiösen Kontext des Werks (vertiefend siehe: Spector 2011).

7 Der Künstler Ursus Wehrli räumt die Kunst auf, und zwar wörtlich: Er greift auf die Werke bekannter Künstler zurück (u.a. Wassily Kandinsky, Henri Matisse, Joan Miró oder Pablo Picasso) und ordnet diese nach Farbe, Größe oder Form der Figuren; bzw. werden schlampige Zimmer (Vincent van Gogh) und überfüllte Dorfplätze (Pieter Bruegel) auf/leergeräumt (vertiefend siehe: Wehrli 2004).

sie dies nicht festlegt; dies ist erst die Aufgabe des/der Beobachter_in. Und diese aufgenötigte Vieldeutigkeit, Ungewissheit und Komplexität, für deren Bewältigung es keine allgemein gültigen Kriterien gibt, mag wiederum und durchaus irritieren (vgl. Koller 2007). In jedem Falle aber zeigt die Kunst auf, dass mehr Kombinationen möglich sind als im Allgemeinen angenommen werden. Des Weiteren wird vermutet, dass Künstler_innen noch am ehesten zu verstehen in der Lage sind, dass alles auch anders gemacht werden könnte – wenn auch niemals auf beliebige Weise. Und dass Kunstwerke auch andere lehren können, dies so zu sehen (vgl. Luhmann 2008).

Die entsprechenden Einsatzmöglichkeiten in der Gesellschaft sind vielfältig: Besonders häufig finden künstlerische Irritationen im öffentlichen Raum statt (siehe etwa: Beyes/Steyaert 2011). Ein Beispiel dafür ist das Projekt „25 PEACES – Die Zukunft der Vergangenheit“ von Wolfgang Lorenz, Eberhard Schrepf und Georg Springer. Anlass dafür war das „Gedankenjahr 2005“, in dem sich Österreich sowohl an das Weltkriegsende von 1945, als auch an den Staatsvertrag von 1955 und an den EU-Beitritt von 1995 erinnerte; die „25 PEACES“ (er)forderten diesbezüglich eine öffentliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Als ein Werk daraus kann „Ein Balkon auf Reisen“ angeführt werden: hierbei kamen am 15. Mai 2005 neun Balkone (Kopien des geschichtsträchtigen Vorsprungs des Belvedere in Wien) zum Einsatz; in jeder Landeshauptstadt in Österreich einer. Jede/r Bürger_in konnte darauf den Satz „Österreich ist frei“ schmettern, und das in Anwesenheit der Foto-Papp-Kameraden von damals (vgl. Lorenz/Schrepf/Springer 2006). Weitere Einsatzmöglichkeiten von Kunst in der Gesellschaft sind ferner etwa künstlerische Interventionen im Krankenhaus (siehe beispielsweise: Geue et al. 2011; Götze et al. 2009), Kunsteinsatz in der Psychotherapie (siehe beispielweise: Heimes 2010) oder Kunst in Unternehmen.

3. Künstlerische Irritationen in Unternehmen

Das Interesse der Wirtschaft an der Kunst bezieht sich vor allem auf die Möglichkeiten und Potenziale des unternehmerischen Kunstengagements (siehe einleitend: Bruhn 1989; Roth 1989; weiterführend siehe: Looock 1990; für eine kritische Betrachtung siehe: Butin 2006; für Praxisbeispiele siehe u. a.: Türk 2008; Lux 1989). Allerdings erstreckt sich die unternehmerische Verantwortung auch über die Gewinnorientierung

hinaus auf Gestaltungsaufgaben zur Entwicklung von Kreativität und Innovation im Unternehmen. Dazu gehört nicht zuletzt die kulturelle Weiterbildung und Motivation der eigenen Mitarbeiter_innen (vgl. Von Loeffelholz 2001). Denn durch das Zulassen von ästhetischer Wahrnehmung im Unternehmenskontext können sensiblere Sensorien für die Gegenwart entwickelt werden (vgl. Kappler 1993; vertiefend siehe: Kappler 2011). Diesbezüglich bilden künstlerische Interventionen und Irritationen in Unternehmen in den vergangenen Jahren ein aufkeimendes Thema (siehe: Berthoin Antal 2012; Berthoin Antal 2009; Berthoin Antal et al. 2011; für künstlerische Interventionen als Beitrag zur Organisationsentwicklung siehe u. a.: Jepsen/Reckhenrich 2006; zum Irritationspotenzial von Kunst in Unternehmensgebäuden siehe u. a.: Laudendach 2013). Eine systemtheoretische Betrachtung künstlerischer Irritationen in der Wirtschaft findet sich bis dato allerdings allein bei Simon (2007).

Aber gerade in der Wirtschaft ist auffälliger als in anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen, dass die Art und Weise der gesellschaftlichen Organisation immer wieder eine ebenso kritische wie wohlwollende Überprüfung gebrauchen kann. Grundsätzlich ist es wichtig, sich genau anzusehen, in welchen Formen sich die Gesellschaft eingerichtet hat, ohne je das Gefühl loszuwerden, dass auch diese Formen ein gewisses Risiko enthalten (vgl. Baecker 2007). Für ein Unternehmen kann es ergo durchaus interessant und hilfreich sein, die eigene Organisation einmal in Frage zu stellen und sich mit Alternativen auseinanderzusetzen bzw. die eigene Organisation auch einmal von jemand anderem von außerhalb kritisch hinterfragen und sich mit Alternativen konfrontieren zu lassen (vgl. Baecker/Kluge 2003).

Eine weitere Funktion der Kunst kann nämlich darin liegen, eben mittels der von ihr ausgelösten Irritationen die Selbstbeobachtung anderer Systeme zu ermöglichen; d. h. die Kommunikationsregeln der eigenen Kultur innerhalb dieser Kultur beobachtbar zu machen (vgl. Simon 2007). Folgt man Baecker/Kluge, werden Künstler_innen in Unternehmen gerne als Querdenker_innen bezeichnet und als solche für das Unternehmen engagiert: Querdenker_innen sind Leute, die die Vorurteile anderer, die ausschließlich linear denken, nicht teilen, sondern andere (ihre) Vorurteile ins Spiel bringen. Sie fordern die Routine heraus und wirken dadurch intelligenter als die Routine (vgl. Baecker/Kluge 2003). Dadurch wird es möglich, einen anderen Blick auf bestehende Thematiken zu werfen

und Denkweisen verschiedener Strömungen in unkonventioneller Weise zu kombinieren. Hier ist laut Simon auch der Ansatzpunkt künstlerischer Irritationen zu verorten:

Als Element eines spezifischen kulturellen Systems richten sie die Aufmerksamkeit ihres Beobachters auf die Spielregeln des jeweiligen kulturellen Systems, innerhalb dessen sie sich präsentieren bzw. in das sie sich einmischen. Dies tun sie paradoxerweise dadurch, dass sie Erwartungen ‚enttäuschen‘. Sie (seien es nun Objekte, Installationen oder Aktionen) idealisieren positiv oder negativ, vermischen Kontexte, verschieben, verdichten, lockern Assoziationsnetze und verfremden. Dadurch induzieren sie beim Beobachter die Irritation der gewohnten Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungsschemata. Wie die Konfrontation mit einer fremden Kultur ermöglicht der Verstoß gegen die Spielregeln der eigenen Kultur ihre Bewusstwerdung. Kunst ermöglicht es zu reisen, ohne sich räumlich von der Stelle zu bewegen (Simon 2007: 108).

Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit mit Sichtweisen zu experimentieren, die dem System ansonsten selbst nicht zugänglich sind. Wenn es in einem weiteren Schritt gelingt, die angebotene Sichtweise auch zu nutzen, dann kann die Organisation in Summe zu mehr Offenheit gelangen (vgl. Ott 2002).

Bei all dem sind jedoch drei wesentliche Elemente zu beachten: nämlich die zugrunde liegende Unternehmenskultur, der generelle Widerstand gegen Systemirritationen und das Bilden von Anschlusskommunikationen im Unternehmen. Die Versuche, die kulturellen Regeln der Organisation zu bewahren, bedeuten für ihre Mitglieder auch einen Weg, ihre eigene Identität zu bewahren. Deshalb reagieren sie häufig abwehrend auf Bedrohungen von außen – Interventionsversuche in Unternehmen stoßen also oftmals auf Widerstand. Es ist für die Mitglieder eben leichter, den vorgegebenen Programmen und Strukturen zu folgen. Im Gegensatz dazu ist eine lernende Organisation eine Organisation, die in der Lage ist, ihre Strukturen und Prozesse zu transformieren (vgl. Simon 2009); wodurch eine Weiterentwicklung erlangt werden kann. Diese Form der Weiterentwicklung – das Unternehmerische, das Innovative und das Wertschaffende in Unternehmen – kann zunächst auch ein Handeln gegen und nicht mit dem Unternehmen bedeuten. Organisationen müssen also auch die produktive Kraft des Widerstandes gegen sich selbst mitdenken und zulassen (vgl. Littmann/Jansen 2000). Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang die produktive Spannung, die daraus generiert werden kann: Denn durch solch

eine Provokation wird beabsichtigt, die Organisation in eine Distanz zu sich selbst zu bringen, damit sie aus dieser Position heraus in einer neuen Perspektive auf die eigene Selbstbeschreibung blicken kann (vgl. Ott 2002). Wirksam werden können solcherlei Aktivitäten jedoch nur dann, wenn sie Anschlussmöglichkeiten für weitere Kommunikationen im Unternehmen bieten (vgl. Kolbeck/Nicolai 1996).

So viel zur Theorie – aber welcherlei Arten, welche verschiedenen Einsatzmöglichkeiten künstlerischer Irritationen gibt es? Wie gestalten sich diese? Welche Wirkungsvielfältigkeiten haben sie, und welche Anregungspotenziale können dadurch entfaltet werden? Exemplarisch werden nachfolgend drei möglichst kontroverse Fallbeispiele dargelegt.

3.1 Fallgeschichten

Menschen lernen am besten anhand von Geschichten: Sie berichten von Gegebenheiten und ermöglichen es, mit der Komplexität der Welt umzugehen. Auch das Erzählen von Fallgeschichten arbeitet damit, ein Bild im Kopf des Lesers zu zeichnen. Ein Fall wird dabei in seiner Konkretheit sichtbar gemacht (vgl. Kannonier-Finster/Ziegler 1996): Durch die intensive Erfassung eines Einzelfalls können vielschichtige Daten gewonnen und somit ein differenzierteres Wissen über die Thematik erlangt werden (vgl. Scholz/Tietje 2003; Kannonier-Finster 1998). Generell gilt: Je komplexer die Thematik, desto sinnvoller die Erläuterung durch Fallgeschichten (Scholz/Tietje 2003).⁸ Auch sind Fallstudien besonders wertvoll, um verhältnismäßig unbekannte Felder zu erschließen (vgl. Eisenhardt 1989). Sie zeigen die unterschiedlichen Herangehensweisen und Erfahrungswerte im Einzelfall auf – ein umfassender, detaillierter Einblick wird möglich. Zwischen den Fallbeispielen können aber auch spezifisch die Differenzen verfügbar gemacht werden – dabei geht es im Sinne einer maximalen Variation darum, möglichst kontroverse Fallbeispiele zu finden, um dadurch Gemeinsamkeiten aufzuzeigen und Unterschiede sichtbar zu machen. In punkto methodischer Vorgehensweise werden bei Fallstudien häufig Interviews, Dokumentenanalysen und Beobachtungen eingesetzt. Die Auf-

⁸ Für die Erforschung künstlerischer Irritationen werden neben Action-Research und Fragebögen auch insbesondere Fallstudien empfohlen – sie ermöglichen vertiefende Einsichten (vgl. Berthoin Antal 2009). Dabei geht es darum, von einzelnen Fallbeispielen zu lernen und nicht darum, den „einzig richtigen Weg“ zu finden (vgl. Berthoin Antal 2012).

bereitung der Fallgeschichte ist narrativer Natur (vgl. Scholz/Tietje 2003).

In diesem konkreten Fall liegt die methodische Vorgehensweise in einer umfassenden Analyse der Kunstkonzepte bzw. Kunstwerke, wobei insbesondere die zugehörigen Texte und Arbeitsmaterialien analysiert wurden. Zusätzlich wurden qualitative Interviews mit den Künstlerinnen oder Unternehmensvertretern geführt, um vertiefende Einblicke zu erlangen. Aus einem Feld mit wenigen vorhandenen Einzelfällen wurden drei möglichst diversifizierende Fälle ausgewählt, welche die Bandbreite des Spektrums an künstlerischen Irritationsmöglichkeiten in Unternehmen verfügbar machen: Ausgangspunkt ist das Kunstkonzept der Droege Group als ein besonders umfassendes Beispiel für unternehmerisches Kunstengagement, in dem auch künstlerischen Irritationen nachgespürt wird. Dann wechselt die Perspektive, und ein dezidiert künstlerischer Blickwinkel wird gezeigt: Raphaëlle De Groot's „8 x 5 x 363 + 1“ als ein Fallbeispiel für ein Kunstwerk, das in Auseinandersetzung mit einem Unternehmen in einem Unternehmen entstanden ist. Das dritte Fallbeispiel behandelt Pilvi Takalas „The Trainee“: eine künstlerische Intervention in einem Unternehmen, bei dem die Teilnehmer_innen nicht wussten, dass sie Teil eines Kunstwerks sind. Folgende Fragen leiten die Auseinandersetzung mit den Fällen an: Wie gestaltete sich das jeweilige Kunstengagement/-projekt in dem Unternehmen? Welchen Beitrag leistet Kunst im Unternehmenskontext und welche Irritationen konnten dadurch ausgelöst werden? Worin liegt der spezifische Beitrag eines umfassenden unternehmerischen Kunstengagements, einer sanften, begleitenden Irritation oder einer bewussten Provokation des Systems? Welche Weiterentwicklungen, Veränderungen oder Lernprozesse konnten dadurch angeregt werden?

3.2 Das Kunstkonzept der Droege Group: das unternehmerische Kunstwerk

Das erste Beispiel befasst sich also mit dem Kunstkonzept der Droege Group (GER). Dabei wird die wirtschaftseigene Umgangsweise mit Kunst (Unternehmenskultur, Marketing, Corporate Identity, etc.) herausgearbeitet, gleichzeitig aber wird auch versucht, Interventionen und Irritationen durch Kunst im Unternehmen auf die Spur zu kommen: Die Droege International Group ist eine der führenden Top-Management-Beratungen im deutschsprachigen Raum. Das Kunstkonzept der Unternehmensberatung

Droege Zentrale – Frontansicht und Empfangsbereich

Bild: Bockemühl/Scheffold 2007

kann als ein besonders umfassendes unternehmerisches Kunstengagement bezeichnet werden – die Beschäftigung mit der Kunst wird dabei als Teil der Unternehmensphilosophie aufgefasst (vgl. Borchardt 2008). Darauf verweist bereits die Erweiterung des Unternehmens-Claims „Beratung ist Umsetzung“ durch den Zusatz „nach allen Regeln der Kunst“.

Das Kunstkonzept von Droege wurde in einer mehrjährigen Zusammenarbeit mit dem Kunstwissenschaftler Michael Bockemühl von der Universität Witten/Herdecke entwickelt.⁹ „Eine der Grundthesen ist: das Bild an der Wand ist ein Anlass für einen Bewusstseinsprozess, für ein Wahrnehmen in dem auch eine Sinnstiftung stattfindet. Also, der Betrachter wird, ob er es merkt oder nicht, in einen produktiven

9 Der theoretische Hintergrund von Bockemühl geht auf die Ikonik von Imdahl zurück. Bockemühl führt den ikonischen Bildbegriff jedoch zu einem prozessualen Bildbegriff aus (vgl. Berger 2004). Hinsichtlich des Ansatzes von Bockemühl siehe vor allem: Bockemühl 1985; für eine Erklärung des Kunstkonzeptes bei Droege siehe: Bockemühl/Scheffold 2007.

Prozess überführt, in dem das was er dann sieht und versteht, überhaupt erst entsteht.“ Und weiter: „Deswegen kann man auch fragen: was geschieht mit der Wahrnehmung im Blick auf ein Kunstwerk? In der Interaktion mit einem Kunstwerk?“

Bezüglich der Umsetzung im Unternehmen bedeutet dies: „Jedes Jahr wird überlegt: zuerst mit Mitarbeitern Kunst betrachten. Dann eine Sammlung aufbauen, damit man sie im Haus hat. Dann das Unternehmensmarketing darauf aufbauen. Dann mit dem offiziellen Brand von Droege auftreten.“ In der Unternehmenssammlung befinden sich unter anderem Werke von Joseph Beuys, Jörg Immendorf, Georg Baselitz oder Gerhard Richter (vgl. Bockemühl/Scheffold 2007). Darüber hinaus wurde die Kunst auch zur Gestaltung des Unternehmensgebäudes eingesetzt (vgl. Borchardt 2008). Im Unternehmen Droege wirkt die Kunst gewissermaßen intern und extern als Impulsgeber: Intern dient sie (a) als Quelle für Kompetenz und (b) als Quelle für Unternehmenskultur. Extern leistet die Kunst einen Beitrag (c) zur Unterstützung von Kommunikation und (d) zur Unterstützung von Beratungsprojekten (vgl. Bockemühl/Scheffold 2007). Im Kunstkonzept von Droege wird davon ausgegangen, dass der Umgang mit Kunst zum Sehen anstiftet und durch das geschärfte Wahrnehmungsvermögen zu einem Perspektivenwechsel anregt (vgl. Borchardt 2008). Nach innen kann das Kunstkonzept nicht nur als Grundlage für eine persönliche Weiterentwicklung, sondern auch als kulturstiftendes Merkmal angesehen werden: „Es ist mit Sicherheit ein kulturgebendes Merkmal. Gar keine Frage, denn das Thema kommt bei Droege intern im Jahresablauf so oft vor: über den Weihnachtsteller, den die meisten sehr schätzen, über Exkursionen, bei denen wir zu Bestzeiten dieselbe Führung drei, vier Mal gemacht haben, weil so viele Interessenten da waren.“ Exemplarische Aktivitäten sind also diverse Kunstveranstaltungen, die alljährlichen Künstlerteller als Geschenke an die Mitarbeiter_innen oder die „Artists in Residence“ (vgl. Bockemühl/Scheffold 2007): „Dass dieses Jahr ein ‚Artist in Residence‘ da ist, mit dem möglichst viele Mitarbeiter in Kontakt kommen.“

Als Beispiel dafür kann die Gestaltung des Treppenhauses der Zentrale in Düsseldorf durch Ulrich Meister näher erläutert werden: Der Künstler nistete sich dazu in einem der Büroräume ein und stand während der gesamten Schaffenszeit in regem Austausch mit den Mitarbeiter_innen. Beide Seiten – Künstler und Berater_innen – hatten dadurch die Gelegenheit,

Ulrich Meister 1999-2000: Detail aus der Wandarbeit



Bild: Bockemühl/Scheffold 2007

mit der Welt des jeweils anderen in Berührung zu kommen. Eine andere Kunstaktivität liegt in gemeinsamen Kunstbetrachtungen wie z. B. den „Interruptions“: Dabei geht es darum, die bestehende Arbeitsroutine durch Kunst zu unterbrechen. Nach den Maßgaben der Kunst werden andere, neue Sichtweisen erprobt, verschiedene Perspektiven eingenommen und neue Kontexte ins Spiel gebracht. Ein Beispiel hierfür wäre die Veranstaltung „Den Wandel sehen“, bei der die Serie „Homage to the Square“ (1971) von Josef Albers betrachtet wurde. Dabei wurden der Veränderungsprozess von Farben und Formen anhand der Kunstwerke verdeutlicht und Parallelen zum Beratungsprozess thematisiert (vgl. Bockemühl/Scheffold 2007).

So viel zur konkreten Umsetzung hinsichtlich der Innenorientierung des Kunstkonzeptes; nach außen unterstützt die Kunst hingegen die Kommunikation des Unternehmens: Anhand des Webauftritts, diverser Broschüren und Publikationen leistet die Kunst einen Beitrag zum Unternehmensmarketing, zur Unternehmensprofilierung. Des Weiteren wird die Kunst zur Unterstützung von Projekten herangezogen:

„Nach Abschluss einer Projektphase hat es ein Meeting gegeben, bei dem das Top-Projekt-Team gemeinsam in Düsseldorf war, und mit Herrn Bockemühl eine Kunstveranstaltung gemacht hat. Sie haben parallel zur Tagesarbeit des ‚Umkrempelns‘ die Begriffe Veränderung, Innovation, Sichtweise, Perspektivenwechsel, etc. anhand von konkreten, ausgewählten Kunstwerken betrachtet: wie wirkt das denn in der Kunst? Wie wird mit dem Thema in der Kunst umgegangen?“

Dadurch kann eine ergänzende Sichtweise auf die Aufgabenstellungen des Beratungsgeschäftes eröffnet werden (vgl. Bockemühl/Scheffold 2007).

Josef Albers 1971: Homage to the Square

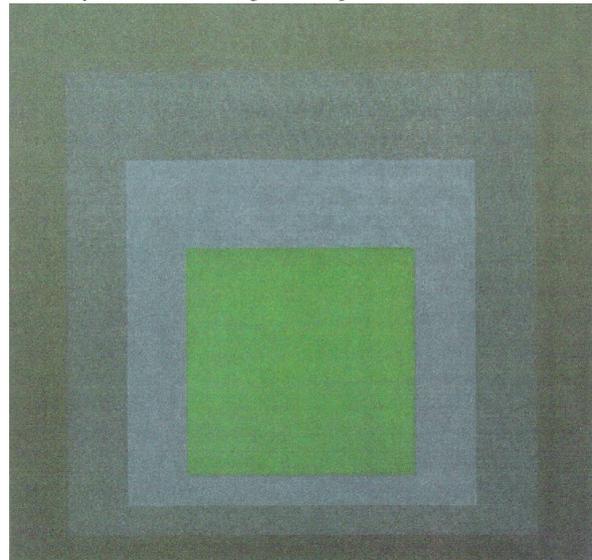


Bild: Bockemühl/Scheffold 2007

Das Kunstkonzept der Unternehmensberatung Droege dient als Ausgangspunkt der Betrachtungen: Als umfassendes Beispiel unternehmerischen Kunstengagements zeigt das Fallbeispiel dezidiert die wirtschaftseigene Umgangsweise mit Kunst auf. Das Kunstkonzept von Droege ist integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Neben generellen Marketingmaßnahmen (nach innen und außen) sowie der unternehmerischen Sammlungstätigkeit werden aber auch erste Irritationspotenziale sichtbar – insbesondere durch die Artists in Residence oder diverse Kunstbetrachtungen und -veranstaltungen. Das Ergebnis ist ein Beitrag zur Fundierung der Unternehmenskultur sowie zur Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen und der Einnahme neuer Perspektiven. Das Kunstkonzept der Unternehmensberatung leistet somit – durch all die möglichen Kunstkommunikationen – eine wertvolle Ergänzung bzw. Erweiterung der Kultur des Unternehmens. Die Auseinandersetzung mit der Kunst engagiert die Wahrnehmungsfähigkeit und schafft eine stärkere Differenzierungssensibilität. Die Mitarbeiter_innen werden dadurch kritischer, Perspektivenwechsel werden angeregt und ein gewisses Anregungspotenzial entfaltet.

Die Integration der Kunst in das Unternehmenskonzept, die Interaktion mit Künstler_innen und Kunstwerken schaffen eine Öffnung der Unternehmensorganisation, der gedanklichen Welt der Wirtschaft. Aber ob im Endeffekt wohl alle Mitarbeiter_innen und Teilnehmer_innen dem Konzept Glauben schenken? Wie viele wohl aus rein gesellschaftlichen Gründen zu

De Groot 2004: 8 x 5 x 363 + 1 – Briefkasten



Bild: De Groot 2004

den Veranstaltungen gekommen sind? Dann: Welche Anregungspotenziale lassen sich von diesem Kunstkonzept mitnehmen? Könnte ein wirtschaftliches Kunstkonzept noch mehr Öffnung vertragen? Wie würde das aussehen? Welche Gefahren würde dies für das Unternehmen ergeben? Welche Anregungen ließen sich dadurch gewinnen?

3.3 Raphaëlle De Groot's „8 x 5 x 363 + 1“: das integrierte Kunstwerk

Nun wechselt die Perspektive, ein dezidiert künstlerischer Blickwinkel wird gezeigt. Die Arbeit „8 x 5 x 363 + 1“ von Raphaëlle De Groot agiert in Form eines „integrierten Kunstwerks“: ein Werk, das in einem Unternehmen, im Dialog mit den Mitarbeiter_innen entstanden ist.

Zunächst jedoch ein paar Worte zu der Künstlerin: Raphaëlle De Groot wurde 1974 in Montreal (CAN) geboren, wo sie auch heute lebt und arbeitet. Sie absolvierte den Masterstudiengang an der Écoles des arts visuels et médiatiques an der Université du Québec à Montréal (2006), gewann ebenfalls 2006 den Pierre-Ayot-Preis und wurde 2011 mit dem Graff-Preis ausgezeichnet. Mit ihren Arbeiten ist sie jedoch schon seit 1997 in Kanada und Europa präsent. Ihre bisher bedeutendste Einzelausstellung „Le poids des objets – Recommencer“ fand 2011 im „La Chambre Blanche“ in Quebec statt. 2013 stellt sie unter anderem auch auf der Biennale in Venedig aus. Typisch für sie ist, dass bei den meisten ihrer Arbeiten andere Personen oder soziale Gruppen mit einbezogen werden. Es geht ihr dabei um das Experimentieren in der Situation, um die Erfahrung, um den gemeinsamen Prozess, der Reorganisation von bestehendem Material. Ihr Hauptau-

genmerk liegt auf Details, auf scheinbar Unwichtigem und Uninteressantem (vgl. De Groot 2013a); es geht um das Sichtbarmachen des Unsichtbaren.

Die Arbeit „8 x 5 x 363 + 1“ (2002 – 2006) – realisiert im Rahmen eines sechsmonatigen Aufenthalts in der Cittadellarte (Fondazione Pistoletto) in Biella (ITA) – setzte sich z. B. ganz konkret mit dem Arbeitsalltag der Mitarbeiter_innen in einer Tuchfabrik (Lanificio F.lli Cerruti) auseinander (vgl. De Groot 2013b): „Eight are the working hours in a day, five the working days in a week, three hundred and sixty-three the works in the Cerruti Mill, one is me, Raphaëlle De Groot, artist“ (Cittadellarte 2013; online).

Zu Beginn des Projektes arbeitete die Künstlerin drei Wochen lang als Arbeiterin in dem Unternehmen mit (Juli 2002).

„I was doing this residency in Biella. For me it was important to go into a factory to meet workers because I am very much interested in people and I am also very sensitive to specific sociological contexts. The city of Biella is very much related to the textile industry: everybody in Biella has some kind of experience with that industry. I wanted to have a closer experience of what it means to work in a factory. With Cittadellarte I organized a first internship inside the factory, where I simply observed the work. I was attentive to the way it felt to be inside this noisy and busy factory and I tried to speak with the workers about their work.“

Und weiter:

„A key aspect of what I did was that I needed to adapt to that working environment to be able to do my project. If I didn't show them that I understand the conditions they are working in, they wouldn't have opened up.“

Im November 2003 kam sie wieder: diesmal mit zwei Helferinnen – alle ausgestattet mit Overall, Werkzeug und einem Bohrer – und installierte in jeder Abteilung einen „Briefkasten“: Dadurch entstand ein Kommunikationskanal zwischen den Arbeiter_innen und der Künstlerin; ein diskreter und anonymer Briefkasten als Sprachrohr für jeden/jede Arbeiter_in.

Im Jänner 2004 folgte der nächste Schritt: Jeder/Jede Arbeiter_in erhielt eine Karte gemeinsam mit der Frage „Welche Farbe soll die Box in deiner Abteilung haben?“. Die Künstlerin meint dazu:

„At the beginning they were confused because I didn't make things clear. I did this on purpose to keep them curious. I did not inform them with a general statement of who I am. If the workers spoke to me I spoke to them and answered their questions. I never went any further. At the beginning they were making up their own ideas about

De Groot 2004: 8 x 5 x 363 + 1 – Zettel

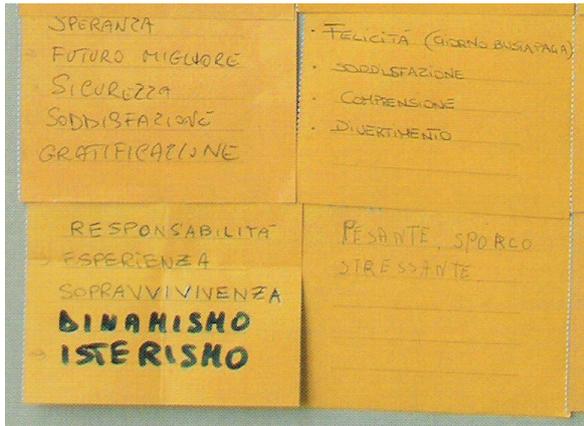


Bild: De Groot 2004

who I am and what I'm doing there. Some of the workers were annoyed at the beginning because they saw me as an artist having fun while they are working. And now there is this artist, always smiling, coming to see you, with these cards and asking: 'What color would you like to paint the mailbox with? Would you rather have red, blue or pink?' This big guy looked at me and said: 'Baby, you should ask the boss.' And I said: 'It's a vote. All of us are choosing.'

Dann teilte Raphaëlle De Groot erneut Karten aus, diesmal mit der Bitte, die eigene Arbeit in null bis fünf Worten zu beschreiben. In jedem Projektabschnitt erschien die Künstlerin also in dem Unternehmen, um dann wieder zu verschwinden. Jeder Intervention folgte eine Phase der Reflexion. Ab diesem Zeitpunkt wurden auch Soziolog_innen und Psycholog_innen zu Diskussionen im Unternehmen eingeladen (vgl. De Groot 2004).

Schließlich wurde noch eine dritte Karte ausgeteilt: Sie enthielt die gleichen Worte, welche die Arbeiter_innen verwendet hatten, um ihren Arbeitsplatz zu beschreiben. Sie lachten. Und die Künstlerin fragte dieses Mal noch etwas mehr: „Schreib eine Frage auf, und ich gebe dir eine Kamera mit der du ein Foto machen kannst, das die Frage beantwortet.“ Die Kameras produzierten eine ganze Flut an Reaktionen und Reflexionen (vgl. Sabatini 2004). Zum Projektabschluss wurde eine Ausstellung in der Fabrik organisiert und den Mitarbeiter_innen ein Katalog des Projektes überreicht (vgl. De Groot 2013b).

Im Rahmen der künstlerischen Intervention „8 x 5 x 363 + 1“ wurden die Mitarbeiter_innen eingeladen, ihre Gedanken und Ideen einzubringen und ihre eigene Arbeit zu reflektieren. Die Künstlerin und die Arbeiter_innen schufen das Kunstwerk gemeinsam: Raphaëlle De Groot gab einen gewissen Input und die

De Groot 2004: 8 x 5 x 363 + 1 – Kamera: Was ist dein Traum?



Bild: De Groot 2004

Arbeiter_innen reagierten darauf. Dadurch entstand ein Dialog. Hervorzuheben ist dabei, dass die Künstlerin den Arbeiter_innen die Möglichkeit gab sich selbst auszudrücken (vgl. Sanella 2004):

„This project probably worked because I'm an artist. They wanted to participate because they saw me as an artist. I was allowing freedom of expression: people were using the mailboxes, the cards and the photos. Most of them had a lot of humor – they were playing with this opportunity. You know, it is because of art. Lots of these projects work because the participants know that this is an extraordinary situation. They can choose to be part of it or not.“

Das Kunstprojekt vermochte es dadurch nicht nur eine Kommunikation zwischen Arbeiter_innen und Künstlerin zu etablieren, zudem wurden neue Kommunikationskanäle zwischen den Mitarbeiter_innen der Tuchfabrik geschaffen: Eine andere Art und Weise der Kommunikation im Unternehmen konnte dadurch entstehen (vgl. Cittadellarte 2013):

„Sometimes the workers were saying to me that they don't want to reveal too many personal things in their working place because they have to protect themselves and whatever you share with the group can be used against you. This project kind of changed and switched that around. Because it allowed a new way of anonymous communication identities were not revealed but what they were saying or writing or photographing was revealed. And people started to see: 'Oh, if I do something like this it will make people laugh.' It wasn't negative anymore. For example one worker was saying: 'In the photographs I saw one with a trumpet. This is great. I play the guitar. I would like to know who plays the trumpet. At lunch we could speak about music instead of work, production or our colleagues. It could be much more fun.' This project

made people more curious about themselves in a constructive way.“

Die Künstlerin Raphaëlle De Groot kam also in die Tuchfabrik Lanificio F.lli Cerruti und sah sich die eingerichteten Formen des Unternehmens an, sie überprüfte in ihrer sanften, aber wirksamen Art die bestehenden Konstruktionen: Was letzten Endes herauskam, war ein sogenanntes „integriertes Kunstwerk“ – Künstlerin und Arbeiter_innen schufen das Werk gemeinsam. Mit anderen Worten geschah hier eine sanfte Irritation der bestehenden Ordnung. Aber eigenartig: Die Künstlerin kam immer wieder in das Unternehmen (niemand wusste wann), brachte neue Fragestellungen ein, verschwand dann wieder. Zwischen jeder Projektphase entstand ein beidseitiger Raum für Reflexion. Das Projekt war nicht von vornherein geplant, es entwickelte sich Schritt für Schritt. Dabei setzte die Künstlerin immer wieder kleine Interventionen, brachte Materialien mit, stellte Fragen, gab den Arbeiter_innen kleine Denkaufgaben, warf dadurch Fragen auf und regte zu Reflexionen an. So entstand ein Diskurs zwischen der Künstlerin und den Arbeiter_innen, wobei die bestehenden Formen der Organisation gemeinsam reflektiert wurden. Diese begleiteten Interventionen ermöglichten den Arbeiter_innen eine Selbstbeobachtung, die Künstlerin führte ihnen einen Spiegel vor. Eine andere Form der Wahrnehmung und Sensibilität entstand. Die Künstlerin machte ihnen ihre eigenen Kommunikationen bewusst und veränderte dadurch die Situation, wodurch eine Weiterentwicklung der bestehenden Unternehmenskultur und -kommunikation initiiert werden konnte.

„I was not going there to change anything – I was going there to listen. To listen allows the other to speak. I saw myself like a white sheet of paper – allowing a story to be told. In the end my presence transformed things but it's not because I specifically aimed for that. I wanted to listen to others and tried to hear what other persons are saying. I think change and transformation come from people themselves. But this is very interesting: an initial feeling, irritated about something, flips around and becomes a kind of positive exchange and dialog.“

Durch die Installation bunt bemalter Postkästen entstand eine neue Art der Kommunikation im Unternehmen: In dem angeregten Diskurs wurde die bestehende Form der Organisation gemeinsam reflektiert und dadurch eine Weiterentwicklung der bestehenden Unternehmenskultur und -kommunikation angeregt. Das auch Mögliche der Kunst hinterließ seine Spuren in der Lanificio F.lli Cerruti in Biella. Aber wie hat sich

die künstlerische Intervention wohl für die Arbeiter_innen angefühlt? Was ist in ihren Köpfen vorgegangen? Wie geht es ihnen wohl heute? Hinterlässt das Kunstwerk immer noch Spuren? Ist es in das Gedächtnis des Unternehmens eingeschrieben oder war es nur eine kurze Intervention, die dann wieder verschwand? Wie ist der gesellschaftliche Blick auf Arbeiter_innen und wie verändert sich dieser durch ihren Einbezug in ein Kunstwerk? Welche Anregungen kann das Kunstwerk „8 x 5 x 363 + 1“ in dem/der Betrachter_in auslösen? Wie würden wir selbst auf so eine künstlerische Intervention reagieren?

3.4 Pilvi Takalas „The Trainee“: das versteckte Kunstwerk

Und wie würden wir erst auf diese Intervention reagieren? Als dritte Möglichkeit begegnet uns nämlich die künstlerische Irritation in Unternehmen in Form eines „versteckten Kunstwerks“, jenseits jeglicher Wirkmächtigkeit – oder doch? Bei Pilvi Takalas „The Trainee“ wussten die Mitarbeiter_innen des Unternehmens nicht, dass sie Teil eines Kunstwerks waren.

Die Künstlerin Pilvi Takala wurde 1981 in Helsinki (FIN) geboren, heute lebt und arbeitet sie in Istanbul und Amsterdam (vgl. Takala 2013a). Sie absolvierte den Masterstudiengang der Finnischen Kunstakademie (2006) sowie das Atelierprogramm der Amsterdamer Rijksakademie (2009). Unter anderem gewann sie den Prix de Rome der Niederlande 2011. Neben zahlreichen Einzelausstellungen hat sie auch an der 5. Berlin Biennale und an der 9. Istanbul Biennale teilgenommen. In ihren Werken befasst sie sich insbesondere mit der Konstitution und den Grenzen gesellschaftlicher Gruppen und Gemeinschaften – ihre Arbeiten basieren auf Interventionen im (halb-)öffentlichen Raum. Dabei geht es ihr besonders darum herauszufinden, wie die teilnehmenden Personen auf die Intervention als reales Ereignis reagieren (vgl. Opitz 2012).

„I'm interested in how we behave and create unwritten rules between each other. I can't really explain why I'm so obsessed with these issues. These rules are revealed in 'real reactions' much better than if you'd ask people what kind of unwritten rules they follow in their everyday life. I want to know what really goes on, find some kind of truth of what is real, so researching real situations seems necessary.“

Für die Arbeit „The Trainee“ (2009) nun hat die Künstlerin als Praktikantin Johanna Takala einen Monat lang in der Marketingabteilung von Deloitte gearbeitet.

Pilvi Takala 2009: *The Trainee - Marketing Department*



From: X
Sent: February 20 2008 10:24
To: Z
Subject: question

Does this Johanna have any work, I mean it looks like she's just sitting, at least she did when I checked a while ago . . . I had to send an email, I couldn't really ask out loud . . . :)

X

Client & Markets
Deloitte & Touche Oy

Bild: Opitz 2012

Pilvi Takala 2009: *The Trainee - Tax & Legal Department*

From: X
Sent: February 27 2008 00:16
To: Z, Y
Subject: marketing-trainee

Hi!

As I already mentioned to Z, there has been a person sitting in tax library space and staring out of the window with a glazed look in her eyes . . . Female, very short hair, and told me when asked that she's a trainee at marketing. She had sat in front of an empty desk from 10:30 on, had gone for lunch in between and continued sitting until 15:30. Several tax-people had gone to this person who they didn't know to ask her who she is and what is she waiting for/doing. The answer had been that she is doing brain work and/or is thinking about her own things. People at tax not only thought this is weird and funny, but also scary to some extent. What on earth is this and why nobody missed the trainee all day?

X



Bild: Opitz 2012

Nur wenige Mitarbeiter_innen waren eingeweiht bzw. über das Projekt informiert (vgl. Opitz 2012): „The CEO, the manager of marketing department, another employee – for my daily support – at marketing, and a person from HR knew about it.“ Anfangs wirkte die neue Mitarbeiterin auf ihre Kolleg_innen ganz normal und nett – begann dann aber eigenartige Arbeitsmethoden zu entwickeln: Sie dachte nach; sie tat sozusagen den ganzen Tag „nichts“. Pilvi Takala praktizierte dies an verschiedenen Orten im Unternehmen: im Marketing Department – indem sie nur an ihrem Arbeitsplatz saß und nachdachte; im Consulting Department – indem sie sich an einen fremden Platz setzte (nicht einmal mit einem Computer ausgestattet) und nachdachte; im Tax & Legal Department – wobei sie den ganzen Tag in der Bibliothek saß. Und zu guter Letzt verbrachte sie auch noch einen ganzen Tag im Lift und dachte dort nach:

Denn im Lift ist es ein bisschen so wie im Zug – man kann dort besonders gut nachdenken.

Das offensichtliche Nichtstun des Trainees führte zu Irritationen bei den anderen Mitarbeiter_innen. Wenngleich Internetsurfen und kleine Pausen wohl zum Arbeitsalltag gehören, brachte der nachdenkliche Trainee die Arbeitskolleg_innen früher oder später aus dem Konzept (vgl. Takala 2013b):

„I believe my behavior was very confusing and challenging for the employees to deal with, as there was no existing protocol to react to such behavior. Deloitte promotes creativity, flexibility and synergy between different fields, so you could imagine different working methods are tolerated. As we see in the elevator video, the reactions varied a lot, some people thought my working method is interesting and others were scared to take the elevator and asked for me to be removed.“

Pilvi Takala 2009: *The Trainee - Consulting Department*



Bild: Opitz 2012

Pilvi Takala 2009: *The Trainee - Elevator*

From: X
Sent: February 28 2008 11:46
To: Z
Subject: marketing trainee

Hi

Now the trainee has placed herself in the elevator closest to the cantina. She's standing in the back corner drifting from floor to floor along with other users. People spend a senseless amount of time speculating this issue. Couldn't we now get her out of here, obviously she has some kind of mental problem.

I also informed Y about this.

X

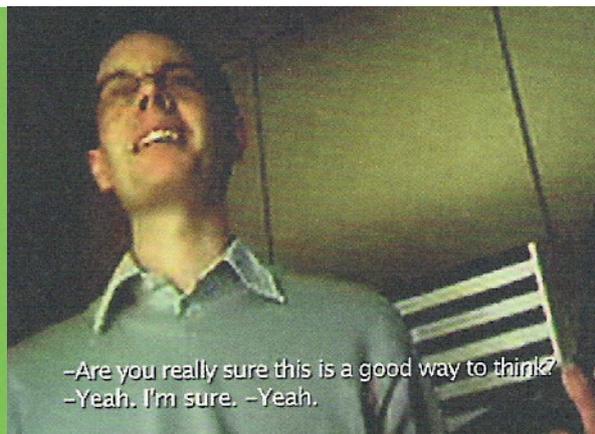


Bild: Opitz 2012

Nachdem die Praktikantin keiner klaren Aufgabe zugeordnet werden konnte, brachte sie die bestehende Weltordnung der Arbeitskolleg_innen durcheinander. Die Reaktionen der Mitarbeiter_innen reichten von wirklichem Interesse, Verblüffung und Amusement über Lösungs- und Erklärungsversuche, dem Versuch, ihr Arbeit zu geben, bis hin zu (teilweise heftigen) Beschwerden in der Chefetage (vgl. Takala 2013b).

Aber auch für die Künstlerin selbst war dies nicht einfach:

„For me the social pressure to act more normal was a strong bodily feeling and I had to spend all my energy resisting the urge to be more normal. Even taking my phone and pretending to text someone would have eased up the situation a lot, any activity would have, but as I had decided not to do that I resisted and kept to my thinking. The whole experience of the intervention, especially sitting and thinking was very strong and demanding for me, but also very rewarding as a research into behavior.“

So setzt sich die Arbeit „The Trainee“ folglich mit den Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des Nachdenkens in Unternehmen sowie auch mit den

Gepflogenheiten und Grenzen sozialer Gemeinschaften auseinander: Das Werk prüft kritisch und sicherlich auf unkonventionelle Weise die Formen des Arbeitslebens; exemplarisch werden eine Organisation und ihre Mitglieder unter die Lupe genommen. Eine Besonderheit dieser Arbeit liegt darin, dass es sich dabei um ein „verstecktes Kunstwerk“ handelt – die Grenzen zwischen fiktionaler und realer Realität verschwimmen, werden überspielt und infrage gestellt: Die Intervention ist zunächst nicht als Kunstwerk zu erkennen. Die Beobachter_innen 1. Ordnung – die Mitarbeiter_innen des Unternehmens Deloitte – sind Teil der Intervention; es geht der Künstlerin um ihre Reaktion auf ein scheinbar reales Ereignis. Für die Mitarbeiter_innen eine absolute Irritation ihrer bestehenden Ordnung; auch der Widerstand gegen solcherart Interventionen zeigt sich deutlich. Der/die Beobachter_in 2. Ordnung nimmt die Arbeit hingegen als Kunstwerk wahr, er/sie beobachtet den Umgang der Beobachter_innen 1. Ordnung mit der künstlerischen Intervention. In der Arbeit findet explizit keine Vermittlung, keine gemeinsame Reflexion statt. Und trotzdem, die Anschlusskommunikationen waren zahlreich:

„As for Deloitte, my behavior definitely forced the work community to respond to it. My behavior was discussed in meetings long after I left and jokes about different working methods were circulated by email. The employees definitely learned something about their workplace, and had a chance to re-evaluate that, probably they learned something about themselves too. I definitely learned a lot. I don't know what exactly changed in Deloitte, but the whole organization re-evaluated their attitude towards a working method like mine and came to some conclusion about it. Before they hadn't thought of such a situation and if someone now would do what I did it would be a totally different situation.“

Das Kunstwerk zeigt eine Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des Nachdenkens im Unternehmen sowie mit den Bedingungen und Grenzen sozialer Gemeinschaften wie Unternehmen. Aufgenommen als ein scheinbar reales Ereignis wurde bei dieser Irritation der Widerstand klar sichtbar; aber auch ohne Vermittlung, oder gerade deshalb – die Anschlusskommunikationen waren zahlreich. Aber welche Veränderungen hat die künstlerische Intervention in den Köpfen der Mitarbeiter ausgelöst? Welche Veränderungen ergeben sich beim Betrachter des Kunstwerks? Welche Anregungen kann man dabei mitnehmen? Das Nachdenken im Unternehmen regt zum Nachdenken über das Nachdenken in Unternehmen an. Wie sind die Reaktionen auf „still sitzen und nachdenken“ in unserer Gesellschaft? In dem Unternehmen, in dem wir arbeiten? Wie würden wir selbst reagieren?

4. Einsatzmöglichkeiten, Wirkungsvielfältigkeiten und Anregungspotenziale künstlerischer Irritationen in Unternehmen

Hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten künstlerischer Irritationen in Unternehmen wurden damit also drei von ihren Voraussetzungen her möglichst diversifizierende Fallbeispiele erzählt, um so die Spannweite künstlerischer Irritationen in Organisationen verfügbar zu machen:

Ausgangspunkt der Betrachtungen war das Kunstkonzept der Unternehmensberatung Droege, wobei in Form eines umfassenden unternehmerischen Kunstengagements die wirtschaftseigene Umgangsweise mit Kunst thematisiert wurde. Weiterentwicklungspotenziale durch künstlerische Irritationen werden dabei in der Schärfung der Wahrnehmungsfähigkeit, der Einnahme neuer Perspektiven, in der Fundierung der Unterneh-

menskultur sowie in der Öffnung der Organisation verortet. Aber wie gestalten sich künstlerische Irritationen, die von Künstler_innen realisiert wurden? Nun wechselt die Beobachtungsperspektive auf die Seite der Kunst: Anhand immer wiederkehrender, sanfter Irritationen führte Raphaëlle De Groot die Arbeiter_innen einer Tuchfabrik zu einer Form der Selbstbeobachtung: In einem gemeinsamen Dialog mit den Mitarbeiter_innen wurden die eigenen Kommunikationsformen bewusst gemacht und eine Weiterentwicklung in der Unternehmenskultur und -kommunikation angeregt. Und verpackt als scheinbar reales Ereignis stellt die Intervention von Pilvi Takala gesellschaftliche Strukturen sozialer Gemeinschaften infrage und regte in der Anschlusskommunikation zum Nachdenken über das Nachdenken in Unternehmen an. Bei dieser direkten Konfrontation zeigte sich auch der Widerstand gegen Systemirritationen deutlich. Die Grenzen der künstlerischen Irritationen können gemeinhin in der Umgangsweise des Unternehmens mit der Irritation, in dem graduellen Miteinbeziehen der Mitarbeiter_innen in das Kunstkonzept/-projekt sowie in der andauernden Wirksamkeit der künstlerischen Irritation verortet werden. Die Einsatzmöglichkeiten und Wirkungsvielfältigkeiten künstlerischer Irritationen mögen schwer fassbar sein, und vielleicht gerade deshalb für manche Anregungen gut. Künstlerische Irritationen in Unternehmen vermögen es, gesellschaftliche Spielregeln offenzulegen und diese den Akteur_innen vor Augen zu führen. Solcherart Irritationen können auch graduell unterschiedlich erfolgen: Ausgehend von der wirtschaftseigenen Umgangsweise mit Kunst im unternehmerischen Kunstengagement, über künstlerische Irritationen, die im Dialog mit den Mitarbeiter_innen entstehen, bis hin zur direkten Provokation und dem Vorführen von Grenzen. Gemeinhin schulen künstlerische Irritationen die Wahrnehmungsfähigkeit, sie machen Divergenzen bewusst, sie lehren mit Komplexität umzugehen, sie halten einen Spiegel vor, sie ermöglichen Selbstbeobachtung, sie üben Kritik, sie verwirren, sie konfrontieren und provozieren, sie rufen Widerstand hervor – sie bewirken eine Öffnung des Systems. Die fiktionale Realität der Kunst stellt der Wirtschaft eine andere Wahrnehmungsweise gegenüber; die Grenze zwischen realer Realität und fiktionaler Realität wird dabei infrage gestellt. Alle drei Fallbeispiele spielen letztendlich damit, sie weisen auf Möglichkeiten hin, die bisher noch nicht bedacht wurden. Aus künstlerischen Irritationen kann eine Weiterentwicklung entstehen – alle drei Beispiele

haben auf ihre Art und Weise einen diesbezüglichen Prozess im jeweiligen Unternehmen angeregt.

Insofern liegt es in der Macht der Kunst, die Realität der Wirtschaft für einen Augenblick zu unterbrechen. Sie bietet eine Öffnung des Systems: Die Kunst lässt einen anders wahrnehmen und auch anderes wahrnehmen. Sie eröffnet neue Aspekte, neue Dimensionen und andere Sichtweisen. Sie leistet einen genaueren Blick: mehr Wirklichkeit sowie auch mehr, als wirklich ist (vgl. Priddat 2006). Entsprechende Reflexionen können dabei helfen herkömmliche Wahrnehmungsweisen „des Wirklichen“ zu hinterfragen und neu auszurichten (vgl. Küpers 2005): Kunst ermöglicht den Umgang mit Komplexität und schafft eine gewisse Ambiguitätstoleranz (vgl. Küpers 2004). Vor allem dreht es sich dabei um ein beginnendes Infragestellen der bisherigen Praxis sowie der bestehenden mentalen Modelle, wodurch neue Möglichkeiten eröffnet werden können (vgl. Kappler/Scheytt 2006). Die Kunst vermag es, anders ausgedrückt, einen kritischen Wirklichkeits-sinn zu vermitteln. Mit einem solchermaßen gewonnenen Kritikvermögen lässt sich wuchern: Beispielsweise können blinde Flecken bewusst gemacht und die Grenzen eines instrumentellen Wirklichkeitsverhältnisses erlebt und eher verändert werden (vgl. Küpers 2005). So können bestehende blinde Flecken verfügbar gemacht werden; unvermeidbar keimen jedoch andere, neue blinde Flecken auf.

Auch für die weitere Auseinandersetzung mit künstlerischen Irritationen keimen diverse Fragen auf: Wie viel Öffnung lässt ein wirtschaftliches System zu, wie viel Öffnung verträgt es? Wie gehen die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter_innen damit um? Schreiben sich die künstlerischen Irritationen in das Gedächtnis des Unternehmens ein oder bleiben sie an der Oberfläche? Worin liegen die Besonderheiten und Potenziale rein künstlerischer Irritationen?

Literatur

- Baecker, D. (2008): Es geht mir eher darum, die Wozu-Frage zu stellen als sie zu beantworten. *Kunstforum International*, 190, 123-127.
- Baecker, D. (2007): Geleitwort. In: Markowski, M./Wöbken, H. (Hg.): *Oeconomenta – Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos, 11-13.
- Baecker, D. (2005): Etwas Theorie. In: Brellochs, M./Schrat, H. (Hg.): *Raffinierter Überleben – Strategien in Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos, 122-131.
- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management – Ein Vademe-cum*. Berlin: Merve.
- Baecker, D./Kluge, A. (2003): *Vom Nutzen ungelöster Probleme*. Berlin: Merve.
- Baldauf, A./Margreiter, D. (2007): *The She Zone*. Frankfurt/M.: Revolver.
- Beltzung, L./Khorsand, S. (2009): *Kunstskandal: Im Herrgottswinkel*. DIE ZEIT. 21. Januar 2009. Online: <http://www.zeit.de/2009/04/A-Frosch> [02.09.2013]
- Berger, M. M. (2004): *Controlling und Wahrnehmung – Ansätze zu einem erweiterten Controlling-Begriff*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage.
- Berthoin Antal, A. (2012): Artistic Intervention Residencies And Their Intermediaries: A Comparative Analysis. *Organizational Aesthetics*, 1 (1), 44-67.
- Berthoin Antal, A. (2009): *Transforming Organizations with the Arts. Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations – Research Report*. Gothenburg: TILLT Europe.
- Berthoin Antal, A./Gómez de la Iglesia, R./Vives Almandoz, M. (2011): *Managing Artistic Interventions in Organisations: A Comparative Study of Programmes in Europe*. 2. Auflage. Gothenburg: TILLT Europe.
- Beyes, T./Steyaert, Ch. (2011): The Ontological Politics of Artistic Interventions: Implications for Performing Action Research. *Action Research*, 9 (1), 100-115.
- Bockemühl, M. (1985): *Die Wirklichkeit des Bildes – Bildrezeption als Bildproduktion – Rothko, Newman, Rembrandt, Raphael*. Stuttgart: Urachhaus.
- Bockemühl, M./Scheffold, Th. K. (2007): *Das Wie am Was – Beratung und Kunst – Das Kunstkonzept von Droegge & Comp*. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Bonami, F./Spector, N./Vanderlinden, B./Gioni, M. (2003): *Maurizio Cattelan*. London: Phaidon.
- Borcherdt, G. (2008): Was bringt Kunst im Unternehmen?. In: *Mit Kunst Können – Kunst als Inspirationsquelle für das Management. Berufsziel – Eine Verlagsbeilage der Süddeutschen Zeitung*, 2, 4-6.
- Bruhn, M. (1989): Kulturförderung und Kultursponsoring – Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation? In: Bruhn, M./Dahlhoff, H. D. (Hg.): *Kulturförderung, Kultursponsoring – Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation*. Frankfurt/M./Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine/Gabler, 37-84.
- Butin, H. (2006): Kunstsporing in Deutschland. In: Butin, H. (Hg.): *DuMonts Begriffslexikon zur zeitgenössischen Kunst*. Köln: DuMont, 196-202.
- Cittadellarte (2013): 8 x 5 x 363 + 1. Online: <http://www.cittadellarte.it/attivita.php?att=26> [04.09.2013]
- De Groot, R. (2013a): *Bio + CV*. Online: <http://www.raphaeldegroot.net/eng/cv.php#BIOGRAPHY> [04.09.2013]
- De Groot, R. (2013b): *Collaborations and Interdisciplinary Projects*. Online: http://www.raphaeldegroot.net/eng/dett_travaux.php?id_a=4&id_p=19 [04.09.2013]

- De Groot, R. (2004): *8 x 5 x 363 + 1*. Biella: Fondazione Pistoletto Onlus Editore.
- Duden (2013): *Fortschritt*. Online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Fortschritt> [30.08.2013]
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Export, V. (1973): Woman's Art. *Neues Forum*, 47.
- French, W. L./Bell, C. H. (1994): *Organisationsentwicklung – Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. 4. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt/UTB.
- Gendolla, P./Kamphusmann, Th. (1999): Einleitung. In: Gendolla, P./Kamphusmann, Th. (Hg.): *Die Künste des Zufalls*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 7-14.
- Geue, K./Götze, H./Buttstädt, M./Kleinert, E. (2011): „Über mich und meine Krankheit“ – die Gestaltung eines individuellen Buches im Rahmen einer kunstpädagogischen Intervention für Krebspatienten. *Die Rehabilitation*, 50 (1), 57-62.
- Götze, H./Geue, K./Buttstädt, M./Singer, S./Schwarz, R. (2009): Gestaltungskurs für Krebspatienten in der ambulanten Nachsorge. *Forschende Komplementärmedizin/Research in Complementary Medicine*, 16 (1), 28-33.
- Gräser, W. (1995): Das Management von Innovation – Oder: Wie helfen wir den Ideen auf die Beine? In: Wagner, R. H. (Hg.): *Praxis der Veränderung in Organisationen – Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, 145-163.
- Heimes, S. (2010): *Künstlerische Therapien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht/UTB.
- Jepsen, S./Reckhenrich, J. (2006): Kreativität als Kapital – Künstlerische Interventionen in der Organisationsentwicklung. In: Götz, K. (Hg.): *Führung und Kunst*. München/Mehring: Rainer Hampp, 175-187.
- Kannonier-Finster, W. (1998): Methodologische Aspekte soziologischer Fallstudien. In: Kannonier-Finster, W./Ziegler, M. (Hg.): *Exemplarische Erkenntnis – Zehn Beiträge zur interpretativen Erforschung sozialer Wirklichkeit*. Innsbruck: Studien Verlag, 35-64.
- Kannonier-Finster, W./Ziegler, M. (1996): *Frauen-Leben im Exil – biographische Fallgeschichten*. Wien/Köln/Weimar: Böhlau.
- Kappler, E. (2011): Visuelle Kompetenz für Unternehmen. In: Hug, Th./Kriwak, A. (Hg.): *Visuelle Kompetenz – Beiträge des interfakultären Forums Innsbruck Media Studies*. Innsbruck: Innsbruck University Press, 251-269.
- Kappler, E. (1993): Versuch zum systematischen Verhältnis von Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft und dem Wunsch nach Visionen für die Unternehmung. In: Sollmann, U./Heinze, R. (Hg.): *Visionsmanagement – Erfolg als vorausgedachtes Ergebnis*. Zürich: Orell Füssli, 60-77.
- Kappler, E./Scheytt, T. (2006): Controlling von Innovationen – Oder: Wie kann man etwas sehen, das es noch nicht gibt? In: Seicht, G. (Hg.): *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*. Wien: Lexis Nexis ARD Orac, 371-394.
- Klocker, H. (1989): *Wiener Aktionismus – Der zertrümmerte Spiegel – Günter Brus, Otto Mühl, Hermann Nitsch, Rudolf Schwarzkogler*. Klagenfurt: Ritter.
- Kolbeck, Ch./Nicolai, A. (1996): *Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation – Kritische Perspektiven eines neueren systemtheoretischen Modells*. Marburg: Metropolis.
- Koller, M. (2007): *Die Grenzen der Kunst – Luhmanns gelehrte Poesie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage.
- Krieger, V. (2007): *Was ist ein Künstler? Genie – Heilsbringer – Antikünstler – Eine Ideen- und Kunstgeschichte des Schöpferischen*. Köln: Deubner Verlag für Kunst, Theorie & Praxis.
- Küpers, W. M. (2005): Die Vision einer responsiven Begegnung von Kunst und Ökonomie für ein raffiniertes (Über-)Leben zwischen Wirklichkeits- und Möglichkeitssinn. In: Brellocks, M./Schrat, H. (Hg.): *Raffinierter Überleben – Strategien in Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos, 372-397.
- Küpers, W. M. (2004): Arts. In: Goethals, G. R./Sorenson, G. J./Burns, J. M. (Hg.): *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 47-54.
- Laudenbach, P. (2013): Kunst wirkt. *Brandeins*, 6, 74-79.
- Lieb, S. (2007): Tierisch komisch – „Hühnerdisco“, „Bärensocke“ und „Fred the Frog“ von Martin Kippenberger. In: Kanz, R. (Hg.): *Das Komische in der Kunst*. Köln: Böhlau, 299-314.
- Littmann, P./Jansen, S. A. (2000): *Oszillodox – Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Loock, F. (1990): *Kunstsporing – Ein Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Künstlern und Gesellschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Lorenz, W./Schrempf, E./Springer, G. (2006): *25 PEACES*. Graz: ARGE Projekt 5 plus.
- Luhmann, N. (2008): Sinn der Kunst und Sinn des Marktes – Zwei autonome Systeme. In: Werber, N. (Hg.): *Niklas Luhmann – Schriften zu Kunst und Literatur*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 389-400.
- Luhmann, N. (1998): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Band 2. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995a): *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995b): *Gesellschaftsstruktur und Semantik – Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. Band 4. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990): Weltkunst. In: Luhmann, N./Bunsen, F. D./Baecker, D. (Hg.): *Unbeobachtbare Welt – Über Kunst und Architektur*. Bielefeld: Haux, 7-45.
- Lux, P. G. C. (1989): *Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration*. Basel: Wiese Verlag.

- Mueller, R. (2002): *VALIE EXPORT – Bild-Risse*. Wien: Passagen Verlag.
- Opitz, S. (2012): *Pilvi Takala – Just When I Thought I Was Out ... They Pull Me Back In*. Ostfildern: Hatje Cantz.
- Ott, A. (2002): *Innerhalb und außerhalb der Organisation – Von der Theorie zur Praxis systemischer Organisationsberatung*. Lage: Hans Jacobs.
- Priddat, B. P. (2006): Kunst als Ressource der Wirtschaft. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6 (3), 324-339.
- Rapp, F. (1992): *Fortschritt – Entwicklung und Sinngehalt einer philosophischen Idee*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Reese-Schäfer, W. (2005): *Niklas Luhmann zur Einführung*. 5. Auflage. Hamburg: Junius.
- Roth, P. (1989): *Kultursponsoring – Meinungen – Chancen und Probleme – Konzepte – Beispiele*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Sabatini, M. (2004): Work Story. In: De Groot, R. (Hg.): *8 x 5 x 363 + 1*. Biella: Fondazione Pistoletto Onlus Editore, 3-4.
- Sanella, S. (2004): Creating Meaning Through Art. In: De Groot, R. (Hg.): *8 x 5 x 363 + 1*. Biella: Fondazione Pistoletto Onlus Editore, 95-100.
- Scholz, R. W./Tietje, O. (2003): *Embedded Case Study Methods – Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications.
- Simon, F. B. (2009): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Simon, F. B. (2007): Künstlerische Interventionen im wirtschaftlichen Kontext – Einige kommunikations- und systemtheoretische Überlegungen. In: Markowski, M./Wöbken, H. (Hg.): *Oeconomenta – Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft*. Berlin: Kadmos, 107-114.
- Spector, N. (2011): *Maurizio Cattelan: All*. New York: Guggenheim Museum Publications/Artbook.
- Takala, P. (2013a): CV. Online: <http://www.pilvitakala.com/cv.html> [03.09.2013]
- Takala, P. (2013b): *The Trainee*. Online: <http://www.pilvitakala.com/thetrainee01.html> [03.09.2013]
- Türk, A. (2008): *Kunstsammlungen privater Unternehmen – Vom Sponsoring zur Kulturvermittlung*. Wien: Kultur Kontakt Austria.
- Turner, A. R. (1996): *Renaissance in Florenz: Das Jahrhundert der Medici*. Köln: DuMont.
- Von Loeffelholz, B. (2001): Wechselwirkungen zwischen kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung. In: Grasskamp, W./Ullrich, W. (Hg.): *Mäzene, Stifter und Sponsoren – Ein Modell der Kulturförderung – Fünfzig Jahre Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI*. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz, 205-212.
- Von Olenhusen, A. G. (2004): Plädoyer für eine ordentliche Kunst. In: Wehrli, U. (Hg.): *Kunst aufräumen*. Königstein/Ts.: Kein & Aber, 5.
- Wagner, R. H. (1995): Strategien der Veränderung. In: Wagner, R. H. (Hg.): *Praxis der Veränderung in Organisationen – Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, 167-180.
- Wehrli, U. (2004): *Kunst aufräumen*. Königstein/Ts.: Kein & Aber.
- Willke, H. (2005): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: Baecker, D./Markowitz, J./Stichweh, R./Tyrell, H./Willke, H. (Hg.): *Theorie als Passion – Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 333-361.