



Agiles Arbeiten mit Kunst





Agiles Arbeiten mit Kunst

Hintergrund und Ziele:

Menschen brauchen einen verlässlichen, verständlichen, klaren und eindeutigen Rahmen – auch und gerade für agiles Arbeiten. Unternehmen sind gefordert, in einem mit zunehmenden Amplituden schwankenden Umfeld für Balance und Mitte zu sorgen, angesichts zunehmender Unsicherheiten eine Sicherheit vermittelnde Haltefunktion auszuüben, die insgesamt stark zunehmende Komplexität wieder zu reduzieren, und in einer zunehmenden Anzahl mehrdeutiger Situationen Erklärungen und Orientierung zu geben.

Dies kann allerdings immer nur bis zu einem begrenzten Maß gelingen – und ist auch nur bis zu einem begrenzten Maß sinnvoll, wenn man auf neue Herausforderungen angemessene Antworten finden will.

Es gilt, das verbleibende Ausmaß an nicht mehr ausgleichbarer Volatilität, an nicht mehr kontrollierbarer Unsicherheit, an nicht mehr zu vereinfachender Komplexität, und an nicht mehr eindeutig klärbarer Ambiguität nicht nur zu bewältigen, sondern nach Möglichkeit als Ressource zu nutzen.

Hierbei hilft Kunst. Hierbei helfen Künstler.

Denn Kunst entsteht ihrem Wesen nach stets in unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Zusammenhängen. Die VUKA-Welt bietet die Qualitäten, die Künstler brauchen, um arbeiten zu können. Die Auseinandersetzung mit Kunst trägt daher dazu bei, das Verständnis, die Perspektiven und die Wahrnehmung von agilem Arbeiten auszuweiten.

- **Schwankungen und Risiken** sind Treiber für das Ausloten von Grenzbereichen. Sie erweitern die möglichen Lösungsräume, fordern und fördern disruptive Neuerungen. Unbeständigkeit bedeutet Beweglichkeit, Flexibilität und Entwicklungspotentiale.
- **Unsicherheit und Unkenntnis** braucht es, um ergebnisoffen zu denken und zu handeln. Sie ermöglichen die Öffnung des Alten und die Erschließung neuer Wachstumsmöglichkeiten. Ungewißheit bringt Offenheit und Neugier mit sich.
- **Komplexität** entspricht der Vielschichtigkeit und wechselseitigen Verflechtung allen Geschehens. Sich der vorhandenen Komplexität zu stellen, ist Voraussetzung, um Wesentliches gestalten zu können. Komplexität hilft Ganzheit zu erfassen.
- **Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit** sind Quellen für Inspiration. Sie erzeugen eine Spannung, aus der Kraft und Energie für die Integration gegensätzlicher Pole und Individualitäten gezogen werden können. Zweifel fördern Lernen und neue Sichtweisen, Ambivalenzen sind oft die besten Kompromisse.

Insgesamt ermöglichen diese Qualitäten überhaupt erst Veränderung und Wachstum, Innovation und Transformation. Sie sind die Basis für agiles Arbeiten in der VUKA-Welt.

„Arbeit mit Kunst“ bietet einen Erlebnisraum, in dem Mitarbeiter im Kontakt mit Künstlern individuelle und zu ihrem Unternehmen passende Möglichkeiten für die Aneignung dieser Qualitäten erarbeiten und direkt in der Praxis umsetzen.



Darum geht es konkret:

Ein Künstler hält sich zeitweise im Unternehmen auf. Er greift das dort vorhandene Material auf und nutzt es vor Ort für die eigene künstlerische Gestaltung. Die Mitarbeiter erleben den kreativen Prozeß als Hintergrund und Spiegel ihrer Arbeitswelt mit. Sie erhalten dabei laufend Impulse für eigene Prozesse und Entwicklungen.

- „Material“ ist für den Künstler alles, was ihm seine atmosphärische und sinnliche Wahrnehmung liefert, sowie die konkreten materiellen Objekte, die er in den ihm zugänglichen Räumen vorfindet.
- Der Künstler gibt seinen Wahrnehmungen künstlerischen Ausdruck, stellt Atmosphären symbolisch dar, macht bewußt, was Mitarbeiter sich nicht an Bewußtsein erlauben (können, dürfen), indem er es in eine sichtbare oder erlebbare Gestalt transformiert.
- Dabei verändert der Künstler die Räume, indem er vorgefundene Objekte verändert (ohne sie zu beschädigen) oder neue (Kunst-)Objekte hinzufügt. Veränderungen im Raum, der einen umgibt, sind eine subtile Voraussetzung für Veränderungen der Personen, die sich in diesem Raum bewegen. Dadurch, daß immer wieder Veränderungen im Raum erfolgen, ohne daß vorhersehbar ist, wann der Künstler welche Veränderung vornimmt, entsteht eine gute und nicht bedrohliche Kontinuität im Erleben von agilem Arbeiten.
- Die Aktionen, Interaktionen und Werke des Künstlers wirken als konstruktive Störungen im Alltag – als Wachmacher, Impulsgeber, Inspirationsquellen. Immer wieder mit Unerwartetem konfrontiert zu werden, hilft, aus eingefahrenen Routinen herauszukommen; es fördert Lebendigkeit und das Bewußtsein für die Qualitäten und Erfordernisse des Moments – etwa im Hinblick auf den Speed, mit dem man gerade unterwegs ist; die Präzision, mit der man das tut, was man gerade tut; das Energielevel, das einen gerade umgibt (überhitzt, unterkühlt).
- Direkte Gespräche zwischen Mitarbeitern und dem Künstler sind jederzeit möglich, aber nicht Kern oder Ziel der künstlerischen Arbeit – der Künstler ist ansprechbar, sucht aber selbst nicht das Gespräch (außerhalb von vorab definierten Gesprächsformaten).
- Es geht nicht darum, daß die Mitarbeiter selbst „Kunst“ machen, sondern der Künstler handelt stellvertretend für die Mitarbeiter. Die Tätigkeit des Künstlers unterliegt einem ästhetischen Anspruch, der im Ergebnis zu einem Gefühl von Weitung und Ganzheit führt – die Mitarbeiter erleben sich als Teil eines Ganzen, das von den Qualitäten der VUKA-Welt positiv geprägt ist.
- Die Begleitung durch einen externen Berater unterstützt die Mitarbeiter, ihre Erlebnisse und Erfahrungen immer wieder zu reflektieren, um sie als stärkende Ressource verarbeiten, integrieren und nutzen zu können.
- Dadurch werden die Wandlungsfähigkeit und Handlungskompetenz der Mitarbeiter und des Unternehmens insgesamt gestärkt – als wesentliche Erfolgsfaktoren für agiles Arbeiten.



Organisation und Ablauf:

❖ Planungsgespräch mit dem Auftraggeber:

- Vorgabe von Themen- und Fragestellungen, die für das Unternehmen relevant sind („Forschungsauftrag“ an den Künstler).
- Klärung des räumlichen und zeitlichen Rahmens, in dem der Künstler vor Ort im Unternehmen präsent bzw. tätig ist.
 - Bewährt haben sich eine Präsenz an 1 bis 3 Tagen pro Woche und eine modulare Staffelung der Gesamtdauer (Einstieg/Kennenlernen/Recherche: 3 Monate; Arbeitsphase: 9 Monate, ggf. um eine oder zwei weitere 12-monatige Arbeitsphasen verlängerbar)
 - Die dem Künstler zugänglichen Räume sind üblicherweise Sozialräume (inkl. Sitzcken außerhalb von Büros und Meetingräumen) sowie Flure, Treppenhäuser, Aufzüge. Zu Anwesenheit in ausgewählten Besprechungen kann der Künstler gezielt eingeladen werden. Bewährt hat sich auch die Anwesenheit bei Betriebsfeiern.
- Klärung, welche Flächen und Ausstattungselemente der Künstler auf welche Art und Weise verändern und bearbeiten darf (z.B. Bilder vertauschen, Werke an Wänden oder Türen aufhängen, Gegenstände plazieren, usw.), welche Art von Aktionen ggf. zugelassen sind.
- Benennung der Mitglieder für ein Sounding Board, das die Arbeit des Künstlers und des Beraters begleitet. Das Sounding Board greift Stimmen und Stimmungen aus der Belegschaft auf, gibt dem Künstler und dem Berater Feedback, und steuert gemeinsam mit dem Künstler und dem Berater das Vorgehen insgesamt.
- Planungen für die Vorab-Information der Führungskräfte und Mitarbeiter.
- Planungen für Führungskräfte-Workshops zur gemeinsamen Reflexion und Auswertung mit dem Künstler, dem Berater und dem Sounding Board.
- Planungen für eine laufende Dokumentation (z.B. im Intranet: Information, wann der Künstler vor Ort ist; Bilder bisheriger Aktivitäten des Künstlers; ggf. Blog zum laufenden Geschehen).

❖ Kick-Off-Workshop mit dem Sounding Board:

- Information zum Projekt.
- Konkretisierung des „Forschungsauftrag“ an den Künstler.
- Konkretisierung der Funktion und Arbeitsweise des Sounding Boards.
- Meilensteinplanung.

❖ Recherchephase:

- Der Schwerpunkt der Tätigkeit des Künstlers liegt imerspüren und in der Wahrnehmung des kommunikativen Materials, der Zufallsmöglichkeiten und der Irrationalitäten zwischen den Narrativen und der Realität des Unternehmens. Diese dienen in der nachfolgenden Arbeitsphase als Quellen für Kreativität und Innovation.

❖ Arbeitsphase:

- Der Künstler drückt seine Wahrnehmungen in einer für die Mitarbeiter sichtbaren oder erlebbaren Gestalt aus. Die immer wieder erfolgenden Veränderungen im Raum machen deutlich, daß jeder Moment einzigartig ist in seiner Kombination aus Statik und Dynamik – der umgebende Raum erlebt ebenso wie die tägliche Arbeit eine ständige Entwicklung.



- ❖ Meilensteinmeetings mit dem Sounding Board und dem externen Berater:
 - Feedback des Künstlers über sein Erleben und Tun („Forschungsergebnisse“).
 - Feedback des Sounding Board über die Wirkung auf die Mitarbeiter, z.B.: Beitrag, daß Mitarbeiter durch die Impulse anders disponiert in Besprechungen hineingehen; Ausmaß und Qualität der Beachtung (zustimmend/interessiert, ablehnend/genervt); ...
 - Fortschreibungen (ggf. Anpassungen) des „Forschungsauftrag“ an den Künstler
 - Input für Führungskräfte-Workshops
- ❖ Führungskräfte-Workshops:
 - Reflexion und Auswertung der Erlebnisse und Erfahrungen – Verdichtung der positiven Wirkfaktoren zu Elementen eines agilen Arbeiten gemäßen Führungsstils und -verhaltens.

Praxisbeispiele:

Da für jedes Unternehmen die Themen- und Fragestellungen unterschiedlich sind, ist auch jedes Projekt einzigartig. Die folgenden Praxisbeispiele veranschaulichen also lediglich, worum es bei der Arbeit mit Kunst in der VUKA-Welt u.a. gehen *kann* – sind aber keine Richtschnur dafür, worum es im konkreten Einzelfall tatsächlich gehen *wird*.

- ❖ Ein IT-Service-Unternehmen vergrößert sich, bezieht neue Räume und will neue Arbeitskontexte ausprobieren. Die Mitarbeiter sitzen in einem Großraum, die Arbeitsplätze können getauscht werden und sollen möglichst papierlos sein. Hier hinein wird der Künstler eingeladen, sein Atelier einzurichten. Er soll zum Experiment der „neuen Arbeitswelten“ beitragen.

Das Atelier läuft zunächst parallel zu der IT-Arbeit im Großraum. Die unterschiedlichen Arbeitsweisen laufen nebeneinander her. Nach ein paar Tagen beginnen der Künstler und die IT-ler miteinander zu reden. Es werden Arbeitspraktiken und Sichtweisen „auf Arbeit“ ausgetauscht. Der Künstler fängt an, auch in anderen Bereichen der Firmenräume zu arbeiten und den Raum zu verändern.

Ergebnisse und Wirkung werden in Interviews mit dem Geschäftsführer und den Mitarbeitern deutlich. Mehr dazu: https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=tNy8YWx12gc;
https://www.youtube.com/watch?v=D_ez2IOQ_rA

- ❖ Die Verwaltung eines Landkreises definiert sich neu als StädteRegion. Der Künstler bezieht für zwei Jahre ein Atelier in den neuen Verwaltungsräumen. Von dort aus agiert er in der Verwaltung, regt Raumveränderungen an und nimmt an Projektbesprechungen teil.

Das Atelier wird von den Mitarbeitern als „alternativer Besprechungsraum“ genutzt. Kontinuierlich wird gestaltet und über Veränderung gesprochen. Der Künstler repräsentiert das Kreative, das auch in den Mitarbeitern steckt. Das scheinbar Irrationale der Kunst wird in Beziehung zu der Unvorhersehbarkeit des Kontaktes mit der Öffentlichkeit gesetzt.

Als Abschluss entsteht die „Ordnungsbehörde für Schöpferisches“. Mehr dazu:

<https://www.communityartworks.de/wie/ordnungsbeh%C3%B6rde-f%C3%BCr-sch%C3%B6pferisches/>.

Hinweis: Die Begriffe „Mitarbeiter“, „Künstler“ und „Berater“ meinen stets m/w/d.



Künstler & Berater:

Daniel Hoernemann (Bonn) arbeitet mit künstlerischen Interventionen in Bereichen gesellschaftlicher Entwicklung – also dort, wo man nicht weiß (und wissen kann), wie es weitergeht. Er gibt Impulse für eine mögliche Erweiterung der Wahrnehmung, regt zum Anders-Denken an und lädt ein, kreativ zu handeln. Gemeinsam mit den Menschen in Unternehmen, Verwaltungen, Schulen und im öffentlichen Raum entstehen ungewohnte und innovative Situationen, wie z.B. im Büro für die Nutzung von Fehlern und Zufällen. Mit seinen künstlerischen Interventionen bringt er eine Qualität der Kunst, nämlich die „konstruktive Störung mit Reflexionsaufforderung“, in kunstferne Lebens- und Arbeitsbereiche. Mehr: <https://www.communityartworks.de/>

Dr. Hartmut Neckel (Unternehmensberatung Dr. Neckel, Bonn) ist seit über 25 Jahren als Berater, Coach und Trainer tätig. Seine Themenschwerpunkte sind Personal-, Kultur- und Organisationsentwicklung sowie Ideen- und Innovationsmanagement, kontinuierliche Verbesserung. Er steht für eine respektvolle und zielführende, humorvolle und kreative Arbeit mit Menschen. Mehr: <https://www.hartmut-neckel.de/>

Kontakt:

CommunityArtWorks
Daniel Hoernemann

Dororthea- Erxleben Weg 12
53229 Bonn

0160 / 6374909
communityartworks@email.de

Unternehmensberatung Dr. Neckel
Dr. Hartmut Neckel

Körnerstraße 4
53173 Bonn

0228 / 38768802
neckel@hartmut-neckel.de