

Good work in good company.

Wir erleben unsichere Zeiten, besonders in Wirtschaft und bei der Arbeit, als zentralen Säulen der Gesellschaft. Einfach einen großartigen Plan aufzustellen und dann abzuarbeiten, das funktioniert nicht mehr, ebenso wenig, wie alles im Griff zu haben. Zukunftsvorhersagen sind meist unzutreffend, und Verharmlosung, Regelwut, Eskapismus oder Stillstand sind auch keine Dauerlösung. Künstler wussten das schon immer. Menschen in anderen Tätigkeitsfeldern können deshalb viel von ihnen lernen. Nur vielleicht nicht das, was sie erwarten.

Globale Herausforderungen, wirtschaftliches Wachstum, technologischer Fortschritt: Wir alle kennen die Entwicklungen, von denen hier die Rede ist: Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Gen- und Nanotechnologie, disruptive Geschäftsmodelle, globale Märkte, Verteilung des Wohlstands, schwindende Ressourcen, Umweltzerstörung, Klimawandel.

In ihrer Gesamtheit führen sie zu mehr Komplexität, Dynamik, Ungewissheit und Volatilität für Unternehmen und die Menschen in ihnen. Diese Phänomene führen dazu, dass Organisationen heute zahlreiche und oft auch widersprüchliche Anforderungen miteinander vereinbaren müssen. Standen bislang meist Wachstum und Profitabilität alleine im Vordergrund, gewinnen jetzt andere Anforderungen an Bedeutung: Nachhaltigkeit im Bewusstsein um die Fragilität unseres Planeten, Mitarbeiterorientierung beim Kampf um die besten Talente, Kundenzufriedenheit in einer Erlebnis- und Aufmerksamkeitsökonomie, soziale Verantwortung im Verständnis gesellschaftlicher Zusammenhänge auf globaler Ebene oder auch nur die Notwendigkeit, das eigene Schneckenhäuschen zu verlassen, um an Wirtschaftsökosystemen und Innovationsnetzwerken teilzuhaben – und zwar nicht nur, weil es opportun erscheint, sondern weil ohne Beachtung dieser Anforderungen Profitabilität und Langlebigkeit immer schwerer möglich sein werden. Was auf den ersten Blick noch als Widerspruch erscheint, wird zur notwendigen Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Herausforderung ist gleich Arbeitsauftrag

Wie aber kann künstlerisches Denken und Handeln dabei helfen? Diese spannende Frage ist ein guter Startpunkt auf der Suche nach guter Arbeit, beim Nachdenken über *Good Work*. Denn angesichts der herausfordernden Probleme, die wirtschaftliches Wachstum und technologischer Fortschritt mit sich bringen, wird es essenziell sein, Dinge neu zu reflektieren, sie anders und auch besser zu machen. Die schlichte Hypothese hier lautet: Wenn man das Künstlerische stärkt, erhält man mehr Kreativität und Innovationsfähigkeit. Vor allem aber führt unser Handeln dadurch zu mehr Selbstwirksamkeit, und es wird auf vielfache Art bedeutsamer.

Warum sollte uns das heute interessieren? Ganz einfach: Künstlerisch handelnde Menschen leiten aus Herausforderungen der Gemeinschaft Arbeitsaufträge an sich selbst ab. Und nur, wenn Individuen Probleme der Gemeinschaft zu ihren eigenen machen, werden auch unsere Organisationen und unsere Gesellschaft in der Lage sein, bessere Antworten auf die oben beschriebenen Herausforderungen zu finden. Und dann ist *Good Work* nicht nur gleichbedeutend mit guter Erwerbsarbeit und sinnvoller Beschäftigung für jeden, sondern auch wirksam bei der Herstellung einer lebenswerten und wirtschaftlich tragfähigen Zukunft für alle.

Keine Geradlinigkeit, keine unumstößliche Verlässlichkeit

Viele Menschen erleben, wie ihre Arbeits- und Lebensrealitäten durchzogen sind von solch vermeintlichen Widersprüchen. Es gibt keine Eindeutigkeit, keine Geradlinigkeit, keine unumstößliche Verlässlichkeit. Wo jedoch Gewissheit fehlt, reicht es nicht mehr aus, linear und rational vorzugehen. Sich fortwährend um Balance zu bemühen, muss zum bestimmenden Wesenszug unserer Gesellschaft, unserer Organisationen und jedes Einzelnen werden. Und dennoch verharrt man vielerorts in alten Mustern: mehr Daten, mehr Meetings, mehr Mails. Getan wird, was man kennt, ohne wirksamer zu werden. Innovationen werden verhindert, und der Sinn geht verloren. Scheinprobleme (Bullshit-Jobs) oder Ablenkung helfen dabei, einen Großteil der Energie zu verschwenden.

Vergessene Fähigkeiten wiederentdecken

Wo uns jedoch die eine Gewissheit fehlt, reicht es nicht mehr aus, allein linear und rational vorzugehen und einfach mehr vom Gleichen zu tun. Vielmehr müssen Fähigkeiten stärker ausgebildet werden, die bislang eine weniger große Rolle spielten. Zu ihnen gehören Wahrnehmungsvermögen, Reflexionsfähigkeit, Gestaltungskompetenz, Umgang mit Ungewissheit (alles Fähigkeiten, die im Künstlerischen zu Hause sind) – getragen von einer Haltung, die weit über persönliche Interessen hinausreicht.

Bedeutet das jetzt, dass alle zu Malern, Musikern oder Schauspielern werden müssen? Müssen Methoden erlernt werden, die kreativer machen? Müssen die Bürourumbungen bunter werden? Oder muss man sich gar Künstler ins Haus holen, sie suchen, machen, zeigen oder stören lassen? Es gibt viele Ansätze, die Kunst mit der Wirtschaft zu verbinden. Die meisten von ihnen kratzen jedoch nur an der Oberfläche oder beschränken sich auf kurzfristige Interventionen. Dabei könnten wir schon länger wissen, dass es um etwas viel Wesentlicheres geht.

In den 1960er Jahren kam es beispielsweise zu einer vielbeachteten Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren der Bell Laboratories und Künstlern wie Robert Rauschenberg, Frank Stella oder John Cage. Die Bell Labs entwickelten u.a. den Transistor, den Laser und grundlegende Theorien für das Computerzeitalter. Allein acht Nobelpreise gehen auf ihr Konto. Hier war es, wo sich der Ingenieur Billy Klüver mit dem Künstler Robert Rauschenberg zusammentat, um die Konvergenz von Kunst und Technologie voranzutreiben. An neun Abenden im Oktober 1966 wurden die Ergebnisse einer Zusammenarbeit von Ingenieuren und Künstlern aufgeführt. Sie gelten heute als Meilensteine der Performance-Kunst. Klüvers Intention, der als Initiator der Kooperation gilt, ging allerdings deutlich über die Aufführung von Kunst hinaus. Ihn begeisterten an der Zusammenarbeit mit Künstlern nicht so sehr die Kunstwerke, die entstanden, sondern die Art und Weise, wie die Künstler vorgehen, und die Haltung, die sie dabei an den Tag legten. Er sah in den Künstlern eine Art Medium, um Ingenieure auf neue Gedanken zu bringen.

Die Haltung ist entscheidend

Die persönliche Haltung oder Einstellung ist also entscheidend. Mindset nennt man das auch in der Wirtschaft. Durch unsere zahlreichen Gespräche mit Künstlerinnen und Künstlern haben wir herausgefunden, dass diese eine ganz besondere Haltung entwickeln. Sie zeichnet sich aus durch Neugier, Leidenschaft, Zuversicht und Widerstandsfähigkeit. Welches Unternehmen wünscht sich das nicht von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Die gute Nachricht ist: Man muss als Kind nicht in den Zaubertrank gefallen sein. Die Elemente der künstlerischen Haltung sind zwar Eigenschaften, die man gehäuft bei Künstlern findet, doch sie sind diesem Kreis selbstverständlich nicht vorbehalten. Jeder kann sie entwickeln, denn sie sind in uns allen angelegt. Sie entwickeln sich mit der Zeit durch Praxis, durch Erfahrungen weiter – ganz unabhängig davon, ob jemand malt, musiziert, schreibt, forscht, entwirft, baut, verkauft oder berät.

Haltung entsteht durch Praxis

Der künstlerische Prozess ist dadurch gekennzeichnet, dass er zwar einer mehr oder weniger konkreten Vorstellung folgt, aber dennoch aus dem ständigen Dialog des Künstlers mit seinem Kunstwerk heraus gestaltet wird und deswegen genauso wenig absehbar und planbar ist wie der Verlauf eines offenen Gesprächs. Kunstwerke entstehen. Sie werden nicht gemacht, und das sicherste Mittel kein Kunstwerk hervorzubringen, ist die Absicht, eines zu machen.

Zum anderen kennzeichnen diesen Prozess immer wiederkehrende Muster von Arbeitsweisen, die über viele oder alle Kunstgattungen hinweg nachweisbar sind. Grob unterteilen lassen sich diese Arbeitsweisen in die Bereiche Wahrnehmen, Reflektieren, Spielen und Aufführen. Die Vertrautheit dieser Begriffe verdeutlicht, dass man, um sie zu praktizieren, keine außergewöhnlichen Begabungen braucht. Und das bringt uns zur nächsten guten Nachricht: Man muss nicht kreativ sein, um kreativ zu sein. Es bedarf weder großen Talents und auch keines Genies. Entscheidend ist, Erfahrungen zu machen und Dinge geschehen zu lassen. Nicht im Einsatz der künstlerischen Arbeitsweisen liegt die größte Herausforderung, sondern vielmehr darin, Ungewissheit und Unplanbarkeit zuzulassen und mit ihnen umzugehen. Genauso wie mit den oft

zahllosen Anläufen, die nötig sind, um erfolgreich zu sein, mit den Sackgassen und Rückschlägen, mit den zufälligen Fügungen, denen man erst begegnen kann, wenn man schon unterwegs ist.

Meisterwerk Organisation

Wie aber gestaltet man Organisationen, die hierbei unterstützen? Zwei weitere gute Nachrichten vorweg: So wie jeder Mensch das Künstlerische in sich trägt, ist auch in jeder Organisation alles Nötige dafür vorhanden. Man muss es nur finden und freilegen, Hindernisse beseitigen. Dieses Finden und Freilegen fängt immer im Kleinen und Konkreten an (und muss nicht mit dem Wandel des gesamten Weltkonzerns einhergehen).

Teams, Gruppen, Organisationen, denen es gelingt, ein Umfeld zu schaffen und aufrechtzuerhalten, das künstlerisches Handeln ermöglicht und fördert, Organisationen, die ihre Mitarbeiter so darin unterstützen und ermutigen, über die Zeit eine künstlerische Haltung zu entwickeln, stärken ihre Kreativitätskultur. Sie werden innovativer und verändern sich auch anderweitig. Sie legen Wert auf Vielfalt, schätzen Vielseitigkeit und Entdeckergeist als Beitrag zum unternehmerischen Erfolg. Sie streben nach Sinnhaftigkeit für ihre Mitarbeiter und entwickeln ein Selbstverständnis, das über rein wirtschaftliche Aspekte hinausgehend von einer tiefen Verbundenheit mit der Gesellschaft zeugt. Sie ermöglichen die Übernahme von Eigenverantwortung durch Gestaltungsspielraum und Freiraum. Sie besitzen Beweglichkeit, können sich kontinuierlich verändern, gewandt Dinge entwickeln, unabhängig davon, wie volatil oder unsicher ihr Umfeld ist.

Creative Company

Organisationen, die in Zukunft erfolgreich sein wollen, so wie auch unsere gesamte Gesellschaft, sind auf künstlerisch handelnde Menschen angewiesen. Nicht zuletzt auch deswegen, weil künstlerisches Handeln weiterhin nicht automatisierbar ist und deshalb die Chance in sich trägt, sich zumindest auf Augenhöhe im Umgang mit Automatisierung und künstlicher Intelligenz behaupten zu können.

So wird der künstlerisch handelnde Mensch zur Metapher, zu einem Leitbild unseres künftigen Daseins. Um künstlerische Fähigkeiten voll zur Entfaltung zu bringen, müssen Organisationen zur Creative Company werden. Sie müssen jede Art von Einseitigkeit überwinden. Dazu müssen sie ein Umfeld schaffen, das Vielfalt, Sinnhaftigkeit, Freiraum und Beweglichkeit in allen Bereichen und letztlich auch die Gleichzeitigkeit von Gegensätzen ermöglicht. So gelingt es, die eigenen Möglichkeitsräume zu erweitern und Unvorstellbares zu erreichen. Die Creative Company steht dann sowohl für die sich ständig erneuernde Unternehmung als auch für das gemeinschaftliche Gestalten in guter Gesellschaft (Good Company). Das ist Good Work.

Text von Dirk Dobiéy

Im Auftrag von CREATIVE.NRW

Dirk Dobiéy ist Mitgründer des Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsnetzwerks Age of Artists. Bis 2014 war Dirk Dobiéy in unterschiedlichen Führungsfunktionen in der mittleren Leitungsebene bei SAP tätig. Davor arbeitete der Betriebswirt und ehemalige IT-Manager viele Jahre als Berater für Strategieentwicklung und Veränderungsmanagement bei Hewlett-Packard sowie als Leiter einer Beratungseinheit im Bereich Digitalisierung bei T-Systems. Gemeinsam mit Thomas Köplin ist Dirk Dobiéy Autor des Buches „Creative Company – Wie künstlerisch zu arbeiten dabei hilft, über sich hinaus zu wachsen.“ Die beiden Autoren haben bis heute weit über 100 Gespräche mit Künstlern aller Genres, aber auch mit Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen und mit zahlreichen Wirtschaftsvertretern geführt.