



[me@ferro.dk](mailto:me@ferro.dk)  
[www.ferro.dk](http://www.ferro.dk)

**MARTIN FERRO-THOMSEN**

## **WANDEL DURCH AUSTAUSCH:**

### **> ORGANISATIONAL ART < UND LERNEN**

Published in *Sophisticated Survival Techniques. Strategies in Art and Economy. Product and Vision - Reader* (ed. Brellocks and Schrat), Kulturverlag Kadmos, Berlin 2005, p. 182-197, ISBN 3-86599-009-6 ([www.produktundvision.com](http://www.produktundvision.com))

Wenn sich Kunst in Langzeitprojekten in das Umfeld von Organisationen begibt und Künstler sowie Mitarbeiter/Management davon profitieren, erscheint es sinnvoll, sowohl Kunst- als auch Organisationstheorie auf ein solches Kunstprojekt anzuwenden. Ich werde hier versuchen, diese Behauptung zu belegen, indem ich gängige Konzepte der Organisationstheorie nutze, um die kulturellen Prozesse des Kunstschaffens und Austauschs innerhalb eines großen Kunst-/Organisationsprojektes zu verstehen. Mein Fokus wird sich dann von diesem Projekt auf eher allgemeinere Überlegungen zu Kunst und Organisationen verlagern, einschließlich einer nützlichen Zusammenstellung ausgewählter theoretischer Beispiele.<sup>1</sup>

Als ideales Fallbeispiel dient mir das Kunst-/Organisationsprojekt »Industries of Vision« (IOV), das der dänische Künstler Kent Hansen (Demokratische Innovation) zusammen mit den Künstlergruppen Superflex, N55 und Joachim Hamou, zwei produzierenden Unternehmen und einigen Vermittlern durchgeführt hat.<sup>2</sup>

#### **DIE KUNST DES LERNENS**

In der Kunstwelt hat Unternehmensberatung mitunter einen schlechten Ruf, der vor allem auf die instrumentalisierte Anwendung vorgefertigter Beratungsschemata zurückzuführen ist, die die kulturelle Schicht, welche den Organisationen zugrunde liegt, oft nicht genügend berücksichtigen. Im Gegensatz dazu zieht Edgar Scheins Prozessberatung (Process Consultation, PC)<sup>3</sup> den umgekehrten Schluss: Kollektive kulturelle Diagnose in Zusammenarbeit mit Kerngruppen aus der Organisation führt zu Handlungsformen, die ein sich selbst beförderndes Lernen verankern sollen, das durch die neuen Diagnosefähigkeiten, die der Prozessberater vermittelt hat, ermöglicht wird (vgl. »Doppelschleifen-Lernen«, also lernen, wie man lernt).

Werfen wir einen Blick auf die grundlegenden Konzepte der PC->Methode< bzw. »Philosophie«, wie sie Schein angebrachterweise nennt, in denen der Berater als »Helfer« und die Beziehung zwischen Berater und Organisation als »Helfende Beziehung« betrachtet wird. Ein durchaus reizvoller Aspekt von PC ist, dass es universal auf

---

<sup>1</sup> Dieser Artikel basiert auf der kürzlich veröffentlichten Studie: *Organisational Art: A Study of Art at Work in Organisations*, Martin Ferro-Thomsen, 2005.

<sup>2</sup> Für eine vertiefende Analyse von IOV vgl. Martin Ferro-Thomsen, 2005.

<sup>3</sup> Vgl. Edgar Schein, 1999.

unterschiedlichste Typen von Klienten anwendbar ist (auf die Freundin, auf die Regierung, auf die Autowerkstatt), und das mag möglicherweise auch einer der Gründe sein, warum es sinnvoll ist, diese Theorie in den Kunstkontext zu überführen.

Die Hauptannahme hinter PC besteht darin, dass man einem menschlichen System nur helfen kann, sich selbst zu helfen. Das wird wirksam dadurch erreicht, indem der Klient in die Phase der kollektiven Diagnose einbezogen wird. Da weder der Klient noch der Berater zum Zeitpunkt des ersten Kontaktes genug wissen, um die benötigte Kompetenz genau zu bestimmen, ist es für den Berater wichtig, »sich mit seiner eigenen Unkenntnis der Unternehmensrealität gegenüber »auseinander zu setzen«, wie Schein es nennt. Gleichzeitig wird der Klient schrittweise für sich selbst lernen, wie man diagnostiziert; und das ist entscheidend, da »Probleme für längere Zeit gelöst bleiben und effektiver gelöst werden, wenn die Organisation lernt, diese Probleme selbst zu lösen«<sup>4</sup>. Ein wichtiges Instrument, Diagnosefähigkeiten zu vermitteln, ist die Schaffung eines ›Kommunikationskanals‹. Das mag banal klingen, aber oft sperrt sich der Klient, die richtigen Informationen herauszugeben oder tendiert dazu, ihn beschädigende Details zu verstecken. Das führt zu einer falschen Diagnose auf Seiten des Beraters und zu einer natürlichen Abwehrhaltung auf Seiten des Klienten, die ihm verordneten Handlungsanweisungen zu befolgen.

Der grundlegende Ansatz von ›Industries of Vision‹ (IOV) beruhte sowohl auf aktiver Untersuchung<sup>5</sup> als auch auf Dialog<sup>6</sup>, bei dem sich die Künstler mit ihrer ›Ignoranz‹ in Bezug auf die organisationsinternen Befindlichkeiten ›auseinander setzten‹. Es ist ein klarer Unterschied, ›lediglich‹ bereits fertig gestellte Kunstwerke in eine Organisation einzuführen oder eben »echte« Künstler, die einen künstlerischen Prozess vorantreiben sollen, der Organisationsbelange zum Gegenstand hat und Mitarbeiter als Mit-Schöpfer einbezieht. Der Grad des Engagements der nichtkünstlerischen Teilnehmer wächst mit dem Grad der Bedeutung und Miturheberschaft, den das Kunstprojekt verspricht. Im Gegenzug erhöht dieses Engagement die Chance, dass Mitarbeiter ihre Gedanken, Ideen und Träume offener einfließen lassen, als es in jedem anderen Fall erwartet werden könnte.

Nicht viele Künstler betrachten sich selbst als Berater. Das Konzept ›Helfen‹ würde dagegen bei den meisten von ihnen wahrscheinlich mehr Akzeptanz finden, wenn auch nicht um jeden Preis und sicherlich nicht in jedem Kontext. Ein Hauptunterschied zwischen (stereotyper) Beratung und Kunst besteht darin, dass sich erstere tendenziell auf Probleme konzentriert – das zeigt sich oftmals schon in der sprachlichen Artikulation (›Diagnose‹, ›Verschreibung‹, ›Heilung‹ etc.) –, während Kunst eher auf Möglichkeiten fokussiert.

Bei IOV waren die Künstler nicht damit beschäftigt, Probleme zu lösen. Im Gegenteil, das Projekt war (wie die meisten Kunstprojekte) vom Anfang bis zum Ende ein *Experiment*. Wollten wir die eigentlich unpassende Rhetorik der Medizin beibehalten, dann könnte man sagen, dass die Künstler vorgingen, wie es einige Forscher innerhalb der experimentellen

---

<sup>4</sup> Ebd., 1999, S. 9.

<sup>5</sup> »Aktive Untersuchung ist mehr als nur gutes Zuhören. Es schließt das Verstehen der psychologischen Dynamiken mit ein, die entstehen, wenn jemand Hilfe sucht, und erfordert auch, die Auswirkungen verschiedener Fragestellungen auf die mentalen und emotionalen Prozesse auf Seiten des Klienten zu verstehen.« Edgar Schein, 1999, S. 59.

<sup>6</sup> »Dialog könnte als Gesprächsform aufgefasst werden, die es ermöglicht, dass Teilnehmer auf einige der versteckten und stillschweigenden Annahmen aufmerksam werden, die durch unser kulturelles Lernen, unsere Sprache und unsere psychische Verfassung erzeugt werden« (ebd., S. 201).

Medizin tun, indem sie Möglichkeiten erkunden, neues Material finden, Disziplinen und Kompetenzen kombinieren – alles, um mögliche Heilung, ein Medikament oder ein Werkzeug zu finden, welche noch zu entdeckende Krankheiten kurieren könnte.

Um dies zu tun, machten die Künstler bei IOV zunächst *Tabula rasa*. Am ersten Tag des aktiven Teils des Projektes mit den Mitarbeitern und Managern fragten die Künstler: »Nun, da wir endlich hier sind, was sollen wir überhaupt tun?« Mit dem Verweis auf die prinzipiell unbegrenzten Möglichkeiten, die in der Realität jedoch durch die unterschiedliche kognitive Beschaffenheit der Mit-Schöpfer begrenzt werden, schufen sie eine Leerstelle (ähnlich einer ›weißen Leinwand‹). Das war der erste Schritt, um einen ›Kommunikationskanal‹ aufzubauen, der durch verschiedene Anreize begleitet war, zum Beispiel Workshops, ein Projekttag für die gesamte Fabrik, gemeinsames Herstellen von Artefakten und Konzepten, Diskussionen etc.

Es ist eine Tatsache, dass es einige Künstler zu gewissen Zeiten vorziehen, nicht unter dem Titel ›Künstler‹ zu arbeiten. Wenn man mit unvoreingenommenen Nicht-Künstlern außerhalb des Kunstkontexts arbeiten will, stiftet diese Bezeichnung, die von einer ausgedienten Kunstvorstellung herrührt, einfach zu viel Verwirrung. Stattdessen entscheiden sie sich für eine Mainstream-Bezeichnung, um ihre Rolle zu beschreiben, z. B. ›Designer‹ oder ›Projektmanager‹. Bereits in den 1960ern prägte der Künstler John Latham die Begriffe des ›Conceptual Engineer‹ (konzeptioneller Ingenieur) und vor allem den der ›Incidental Person‹ (unerhebliche Person), um den falschen Kunstvorstellungen der Laien zu entkommen.

Es ist allerdings auch eine Tatsache, dass etwas als Kunst oder jemanden als Künstler zu bezeichnen, auch positiv konnotiert ist. Bei IOV wurden die Künstler stets als Künstler präsentiert und niemals für etwas anderes gehalten. Die Mitarbeiter assoziierten mit Kunst irgendetwas im Sinne von wild, verrückt und spaßig, was den Künstlern wiederum einen enormen Handlungsspielraum verschaffte. Natürlich gab es immer noch Aufregung und Frustration aufgrund der unterschiedlichen Kunstvorstellungen, Weltanschauungen und dem naturgegebenen Mangel einer gemeinsamen Basis und Sprache. Aber diese irgendwie paradoxe Kombination aus dem Willen, etwas zu tun und der damit verbundenen Frustration ist oftmals ein idealer Rahmen für eine intensive und wirkungsvolle Lernerfahrung. Dieser Fall bildete da keine Ausnahme. Durch die Arbeit und Interaktion mit den Künstlern setzten sich die Fabrikarbeiter mit ihrer Unkenntnis hinsichtlich zeitgenössischer Kunst auseinander und lernten mehr dar über, als die meisten Leute jemals lernen werden – Methoden und Lebenskonzepte, die so massiv von der Fabrikwerkstatt-Realität abwichen, dass Inspiration und Lernen geradezu unausweichliche Ergebnisse dieses Prozesses waren.

Ein Beispiel: Eines der Prinzipien von IOV bestand darin, nur herkömmliches Fabrikmaterial zu benutzen, um die Ideen und Konzepte, die während des Projektes entstanden, zu manifestieren. Plötzlich wurden gewöhnliche Produktionsteile zu Komponenten, auf denen der künstlerische Prozess aufbaute. Dieses Konzept inspirierte nicht nur zu Kreativität auf Seiten der Mitarbeiter, sondern etablierte diese auch als legitimes Produktionsmittel bei der täglichen Arbeit.

Eine dieser Manifestationen war ›Die weise Eiche‹, ein ›Baumhaus‹ aus Materialproben, das ursprünglich aus dem Bedürfnis heraus entstanden war, einen Raum für gemeinsame Treffen zu haben, das aber letztendlich praktisch alle

geäußerten Bedürfnisse der Kernmitarbeitergruppe in einer der Fabriken befriedigte. Das ›Baumhaus‹ beherbergte eine Radiostation, hatte schalldichte Wände, setzte verschiedene Kommunikationskonzepte um und diente als Gemeinschaftsraum, als Archiv und als Lagerraum. Es könnte als eine Art ›Heterotopia<sup>7</sup> beschrieben werden, ein Freiraum innerhalb der Organisation, der kulturelle Pluralität und ihre Repräsentation ermöglicht, die normalerweise von der dominierenden Mainstream-Kultur – in diesem Fall durch Managementdiskurs und -praxis – unterdrückt werden würde. Jeder, der (wie ich) in einer Fabrik gearbeitet hat, weiß, dass nicht alle demokratischen Rechte und Entwicklungen im Arbeitsalltag aufrechterhalten oder widergespiegelt werden. In diesem Zusammenhang könnte ein Konzept wie das der weisen Eiche Teil einer ›Heilung‹ sein, eine Art Harmonisierungswerkzeug, das den Organisationsalltag den demokratischen Entwicklungen ›außerhalb‹ anpasst.

Wie bereits angedeutet, legt dieses Konzept den Fokus auf Möglichkeiten statt auf Probleme. Innerhalb des organisationstheoretischen Diskurses wird es auch als »Appreciative Inquiry« (wertschätzendes Erkunden) bezeichnet:

»Appreciative Inquiry (AI) ist eine Methode, um die Kapazität menschlicher Systeme für positive Veränderung zu transformieren, indem sie sich bewusst auf positive Erfahrungen und hoffnungsvolle Zukunftsentwicklungen konzentriert [...]. AI versteht Organisationen nicht als zu lösende Probleme, sondern als Zentren unendlicher Beziehungsmöglichkeiten, voll von unendlicher Vorstellungskraft, offen, unbestimmt und schließlich – hinsichtlich ihrer Zukunft – als ein Mysterium.«<sup>8</sup>

Eine positive Zukunft muss nicht zwangsläufig utopisch im Sinne von ›unerreichbar‹ oder ›illusorisch‹ sein. Sicherlich erzeugt die Vorstellung einer Utopie in einem bestimmten lokalen Umfeld Energie und schafft zusätzliche Werte für das Hier und Jetzt. Darin besteht ein Großteil der Stärke von IOV als Kunst- und Entwicklungsprojekt.

## **GRENZGÄNGER IN RICHTUNG AUSTAUSCH**

Wir verlassen nun IOV und wenden uns Kunstprojekten in Organisationen im Allgemeinen zu, die ich ›Organisational Art‹ (OA) nenne. Dieser Begriff kennzeichnet Kunstprojekte von zeitgenössischen Künstlern, die mit nicht-künstlerischen Organisationen (etwa Unternehmen, Institutionen, Kommunen, Regierungen und NGOs) zusammenarbeiten, um Kunst zu produzieren, die sich in der einen oder anderen Weise mit Fragen der Organisation auseinandersetzt – wie das Beispiel von IOV illustriert. Andere Künstler/-gruppen, die auf diesem Gebiet arbeiten, sind u. a. die Artist Placement Group, Henrik Schrat und Accès Local. OA könnte als sozial engagiert, konzeptionell, diskursiv, ortsspezifisch und kontextuell charakterisiert werden.<sup>9</sup>

In den 1960er Jahren haben John Latham und die Artist Placement Group mit der Aussage »Der Kontext ist das halbe Werk« das vielleicht einflussreichste Künstleraxiom für die heutige interdisziplinäre Kunst geprägt. Tatsächlich ist die Beziehung von Kontext und Werk aber oft wechselseitig und dynamisch, da das Werk selbst zum Kontext werden kann

---

<sup>7</sup> Vgl. Michel Foucault, 1967.

<sup>8</sup> David Grant u. a. (Hg.), 2004, S. 55.

<sup>9</sup> Eine umfassende Abhandlung zu OA findet sich in Martin Ferro-Thomsen, 2005.

und umgekehrt. Darüber hinaus gibt es verschiedene Typen von Kontexten innerhalb von OA-Kunstprojekten, die ich in der folgenden Grafik skizziert habe:



Die erste Ebene (der Kreis) ist das Kunstprojekt selbst, das Teile der Organisation (Teilnehmer und Thema) mit einbezieht. Auf der zweiten Ebene (dem Quadrat) steht die Organisation als solche, die in großen Teilen komplett unberührt vom Projekt bleibt. Die dritte Ebene ist das ›Außen‹ der Organisation und/oder des Projektes. Das kann sich konkret auf das lokale Umfeld beziehen, in das die Organisation eingebettet ist, oder eher abstrakt auf ›das produzierende Gewerbe‹, ›den privaten Sektor‹ oder ›die Gesellschaft‹. Ich habe die Unterteilungen als gepunktete Linien dargestellt, um zu illustrieren, dass die Grenzen größtenteils aufgrund gesellschaftlicher oder institutioneller Vorstellungen bestehen und dass laufend Interaktion und Austausch über sie hinweg stattfindet.

Ein weiteres entscheidendes Umfeld ist die Institution Kunst<sup>10</sup> und ihre Diskurse, die ursprünglich im ›Außen‹ existiert haben mögen, aber durch den Künstler tatsächlich auf allen Ebenen präsent sind. Selbst in der abweisendsten Kunstform, die aktiv versucht sich der Institution Kunst zu entziehen, ist sie in ›positiver Abwesenheit‹ anwesend und übt ihren Einfluss mit jedem Versuch des Künstlers ihr zu entkommen negativ aus.

Für ein OA-Projekt, das unmittelbar mit bestimmten Kontexten arbeitet, ist der *Ort* von großer Wichtigkeit. Ort bedeutet mehr als nur eine bestimmte Stelle. Das Konzept des Ortes in der Kunst hat sich in seiner Bedeutung vom ›tatsächlichen Ort‹ hin zu »einem diskursiven Vektor – ungeerdet, fließend, virtuell«<sup>11</sup>, so Miwon Kwon, verschoben. Kwon verwendet drei miteinander konkurrierende Paradigmen in ihrer Definition von Ort: das phänomenologische, das sozial/institutionelle und das diskursive. IOV arbeitet mit all dreien, wie wir gesehen haben: mit dem physischen Ort und den in der Organisation gefundenen Materialien, der sozialen und institutionellen Einteilung der Fabriken und ihrer Mitarbeiter und schließlich mit dem diskursiven Potential der Organisation selbst.

Durch diese erweiterte Vorstellung vom Ort wird jedem Ort in einer Organisation ein potentielles ›Stück Leben‹ zugesprochen, von dem gelernt werden kann. OA kristallisiert Themen und Belange innerhalb von Organisationen, transformiert sie und verbreitet sie auf eine allgemeinere Art und Weise. In Kwons Worten:

---

<sup>10</sup> »Das Konzept von ›Kunst als Institution‹ [...] verweist auf den Produktions- und Vertriebsapparat sowie auf die Kunstvorstellungen, die zu bestimmten Zeiten dominieren und die Rezeption von Kunst beeinflussen.« Peter Bürger, 1984, S. 22.

<sup>11</sup> Miwon Kwon, 2002.

« [...] aktuelle Formen von ortsspezifischer Kunst, die bereitwillig soziale Probleme aufgreifen (und oftmals von ihnen inspiriert sind) und routiniert die Teilnahme von und Zusammenarbeit mit Publikumsgruppen für die Konzeptualisierung und Produktion des Werkes einbinden, werden als Mittel gesehen, das Vermögen der Kunst zu stärken, die sozio-politischen Organisationen unserer Zeit mit größerer Wirkung und Bedeutung zu durchdringen.»<sup>12</sup>

Besonders wirkungsvoll ist, dass OA Teilnehmer bzw. Publikum zur Mitarbeit einlädt. Die Teilnehmer aus den Organisationen arbeiten so mit Themen für (und aus) ihr(em) eigene(s/n) Alltagsleben, wodurch die Identifizierung, das Engagement und das Gefühl des Miteigentums erhöht werden. Durch die zahlreichen und vielfältigen Netzwerke und Schnittstellen der Kunst werden Lernprozesse, Erzählungen und Aussagen aus dem lokalen Zusammenhang in einen allgemeineren Kontext übertragen, der wiederum zurück in die Organisation wirkt.

Indem OA ein klar definiertes Publikum direkt in dessen natürlicher Umgebung anspricht, vermeidet sie eine ›Segregation‹ wie bei den klassischen Kunstinstitutionen (Ateliers, Galerien, Museen), in die vor allem Kunstliebhaber und voreingenommene Experten ihren Fuß setzen. Diese Problematik wurde in Bezug auf Nicolas Bourriauds einflussreiches Werk *Relational Aesthetics* kommentiert, der bestimmte Kunstwerke als demokratisch beschrieben hat. Tatsächlich wurden sie aber nur von einer relativ kleinen Anzahl zufälliger Galeriebesucher wahrgenommen, die kaum für eine allgemeine Öffentlichkeit stehen können.<sup>13</sup>

Durch die Verlagerung des Ortes, an dem Kunst stattfindet, laufen OA-Künstler allerdings Gefahr, ihre institutionelle Anerkennung zu verlieren. Da die Kunstinstitution zu allen Zeiten das Zentrum der Macht im kulturellen Feld repräsentiert hat, könnte diese Entwicklung, sofern sie weitergeführt wird, die künstlerische Vielfalt beschränken. Außerdem wurde OA kritisiert, die hart erarbeitete Autonomie der Kunst, die als die wichtigste Voraussetzung für künstlerische Freiheit angesehen wird, aufs Spiel zu setzen. Tatsächlich ist für viele Künstler absolute Autonomie zur Zwangsjacke geworden, die sie von wirklicher Einflussnahme auf die ›Lebenspraxis‹ trennt, wie es Peter Bürger beschreibt.

Dieses Dilemma hat dazu geführt, dass OA-Künstler nach einer gewissen Balance suchen, einen Fuß in und einen Fuß außerhalb der Kunstinstitution. Man könnte sie als Grenzgänger bezeichnen.<sup>14</sup> Der grenzgängerische Künstler sieht Potential darin, sich einen freien kreativen Raum zu bewahren, in dem er wegweisende Kunst und Forschung betreibt. Er benötigt aber auch wirksame Plattformen des Austauschs mit der Gesellschaft mit weniger lästiger Vermittlung und weniger störenden Vermittlern der Kunstinstitution. Durch das permanente Überschreiten von Grenzen der Kunstinstitution, erweitert der Künstler graduell den Raum dessen, was möglich und generell akzeptiert ist. Anstatt die

---

<sup>12</sup> Ebd., S. 30.

<sup>13</sup> Siehe Claire Bishop, 2004.

<sup>14</sup> Inspiriert durch einen Artikel von Peter Bürger, 2001, in dem er Joseph Beuys als ›Grenzgänger‹ beschreibt.

Institution zu untergraben, haben sich diese Künstler subtilere Formen der Navigation angeeignet, die die wechselseitige Abhängigkeit anerkennen.<sup>15</sup>

In Zukunft werden wir unter den zeitgenössischen Künstlern immer mehr Grenzgänger erleben, deren Ziel es ist, wirklichen und nachhaltigen Wandel durch Austausch voranzutreiben.

## BIBLIOGRAPHIE

- BÜRGER, PETER, *Theory of the Avant-Garde*, Minnesota 1984, translated from *Theorie der Avantgarde*, Frankfurt a. M. 1974
- BÜRGER, PETER, »Der Avantgardist nach dem Ende der Avantgarden: Joseph Beuys«, in: Peter Bürger, *Das Altern der Moderne*, Frankfurt 2001
- BISHOP, CLAIRE, »Antagonism and Relational Aesthetics«, in: *OCTOBER Magazine*, fall, pp. 51–79, MIT Press 2004
- FERRO-THOMSON, MARTIN, *Organisational Art: A Study of Art at Work in Organisations*, 2005, ISBN: 87-91337-43-7, available from [www.ferro.dk](http://www.ferro.dk)
- FOUCAULT, MICHEL, »Of other spaces«, lecture from 1967, first published by the French journal *Architecture /Mouvement/ Continuité* in October 1984. English online version available from <http://foucault.info>
- GRANT, DAVID et. al. (eds.), *The Sage Handbook of Organisational Discourse*, Sage Publications Ltd. 2004
- KWON, MIWON, *One place after another – Site-specific art and locational identity*, The MIT Press 2002
- SCHEIN, EDGAR, *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison Wesley Publishing Company 1999

---

<sup>15</sup> Vgl. Peter Bürger, 1984, S. 54: »Man wird sich fragen müssen, ob die Aufhebung des Autonomiestatus wünschenswert wäre, ob nicht die Distanz zwischen Kunst und Lebenspraxis eine Voraussetzung für den Freiraum sind, in dem Alternativen zum Existierenden vorstellbar werden.«