

MIT

KUNST

WEITERENTWICKELN

fotolia / fet

Warum bringt man kleinen Kindern die Flötentöne bei? Wieso macht Singen glücklich? Was passiert in den Köpfen von Künstlern? Die Antworten auf diese Fragen könnte man in einem Wort auf den Punkt bringen: Entwicklung. Kunst fördert menschliche Entwicklung. Und menschliche Entwicklung ist ein gewinnbringender Faktor für Organisationen. Immer mehr Unternehmen setzen auf Kunst als Instrument der Personalentwicklung. Dorothee Köhler machte sich auf die Suche nach guten Beispielen.

20



COACHING ZONE ► **BILDENDE KUNST – DAS KLINGT** schwer nach Bildung. Tatsächlich hat es aber damit nichts zu tun. Vielmehr steht die Bildende Kunst im deutschen Sprachraum als Sammelbegriff für die visuell gestaltenden Künste. Ursprünglich zählten zu den Bildenden Künsten die Baukunst, die Bildhauerei, die Malerei und Grafik sowie das Kunstgewerbe. Wie man Kunst jedoch trotzdem zur Bildung einsetzen kann, zeigen die unterschiedlichsten Unternehmen. Sie haben Kunst als Instrument in ihre Personalentwicklung etabliert. Ein spannendes Thema, finden Sie? Vielleicht können auch Sie sich als junger Personalentwickler mit diesem innovativen Ansatz gut in Szene setzen. Bei der Einführung der Kunst als Personalentwicklungsinstrument sollten Sie allerdings ein paar Dinge beachten, damit Sie nicht in den Ruf des



Otto GmbH

Jürgen Bock, Leiter Unternehmens- und Kulturentwicklung und der Otto Group Academy, Otto GmbH

„UNGEWÖHNLICHE VERBINDUNGEN“

Eines der ersten Kunstprojekte, das die Otto Group Academy initiierte, war das „Guggenheim-Projekt“. 15 angehende Geschäftsführer bekamen den Auftrag, aus der „längsten Warteschlange Deutschlands“ – nämlich die vor der damals stattfindenden Expo – ein Kunstwerk zu machen, das anschließend in einem Museum in New York präsentiert werden sollte. Also überzeugten die Manager die Menschen in der Warteschlange, Kleidungsstücke zu spenden, die sie dann auf langes Juteband nähen sollten. Später beteiligten sich sogar Prominente an der Aktion, und die Präsentation des zu einem 45 Meter langen Kunstwerk gewordenen Altkleiderhaufens im Guggenheim Museum geriet zum spektakulären Abschluss des Projekts.

In den Jahren danach gab es ähnliche Kunstprojekte für angehende Führungskräfte. Alle diese Projekte waren klassische Personalentwicklungsmaßnahmen: Unsere Manager sollten ein reales Vorhaben durchziehen, das mit Risiko behaftet war, eine Führungsebene etablieren, Rollen verteilen und leben, und es gab Feedbackschleifen dazu. Durch die ungewöhnliche Verbindung von Wirtschaft und Kunst begeisterten sich die Manager in sehr hohem Maß für ihr Projekt. Das führte auch zu einer starken Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Vor nicht allzu langer Zeit kamen noch weitere Kunstprojekte dazu, in die wir alle Mitarbeiter der Otto Group einbanden, insgesamt also über 50.000 Menschen. Eines davon war „Milestones“. Wir baten unsere Mitarbeiter weltweit, einen Stein zu bemalen und ihn an die Zentrale zu schicken. Weit über die Hälfte der Mitarbeiter beteiligte sich und aus über 7000 der eingeschickten Steine gestalteten wir hier im Foyer der Zentrale eine Steinwand. Sie ist ein Kunstwerk für die Ewigkeit, das ein einzelner Künstler so nie hätte gestalten können. Sie symbolisiert und dokumentiert unsere Unternehmenswerte Leidenschaft für den Kunden, Innovation, Netzwerken, Nachhaltigkeit augenfälliger und besser, als es eine Hochglanzbroschüre je könnte. Und genau das ist der Grund, warum wir Kunst in unsere Personalentwicklung einbeziehen: Wir wollen die Menschen erleben lassen, worum es uns geht.



„KUNST REGT ZUM NACHDENKEN AN“

In das Verwaltungsgebäude unserer Zentrale ist ein Museum mit wechselnden Ausstellungen integriert, und zwar nicht in einem abgeschlossenen, sondern im öffentlichen Raum. Die Kunst ist überall. Jeder, der sich in diesem Gebäude bewegt, sieht die Kunstwerke. Kunst regt zu Kreativität an und zum Nachdenken. Insbesondere lernt man, dass man nicht alles schön finden und lieben muss, was da ausgestellt ist, sondern dass man sich damit auseinandersetzen sollte. Indem wir unsere Mitarbeiter zur Auseinandersetzung und Beschäftigung mit Kunst motivieren, erhoffen wir uns, eine Kultur der Diskussionsbereitschaft zu etablieren, die geprägt ist von Auseinandersetzung mit Andersartigkeit, mit anderen Kulturen und anderen Denkweisen. Das ist für uns der Sinn der Verbindung von Kunst und Wirtschaft. Denn: Wir sind in 86 Ländern weltweit präsent und haben auch hier in Deutschland viele Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Die Fähigkeit, Verständnis für anders denkende und fühlende Menschen zu haben, gehört deshalb bei uns zu den Schlüsselqualifikationen. Keiner unserer Mitarbeiter und Führungskräfte kann es sich erlauben, beispielsweise zu einem Auslandseinsatz zu gehen und dort als jemand aufzutreten, der alles besser weiß.

Um unsere Mitarbeiter für die Auseinandersetzung mit Kunst zu sensibilisieren und sie durch und von der Kunst lernen zu lassen, bieten wir Führungen durch die Ausstellungen und Diskussionen an. Wir laden auch immer die jeweiligen Künstler ein, die dann in den direkten Dialog mit den Mitarbeitern treten. Diese Veranstaltungen sind immer ausgebucht. Unsere Mitarbeiter zeigen damit, dass sie bereit sind, sich mit Neuem auseinanderzusetzen. Und es erfüllt sie durchaus mit einem gewissen Stolz, sich mit den Kunstwerken und Künstlern zu beschäftigen, die sie in unserem Hause vorfinden und antreffen.



Adolf Würth GmbH

Prof. Dr. Harald Unkelbach, Mitglied der Konzernführung der Würth-Gruppe, Leiter der Akademie Würth, Adolf Würth GmbH

fotolia / Sunnydays

„verträumten Personalers“ gelangen. Schritt 1: Untersuchen Sie vorab, ob Ihre Organisation reif für Kunst in der Personalentwicklung ist. Wer könnte Sie bei dem Vorhaben unterstützen? Wer wären die wichtigsten Sponsoren und Mentoren – nicht nur materiell, sondern auch ideell? Ein wohlwollender Beistand aus der Geschäftsleitung ist fast schon zwingende Voraussetzung. Schritt 2: Definieren Sie Ihren persönlichen Begriff der Kunst: Was soll im Rahmen von Kunstprojekten gemacht werden – und vor allem: wozu? Was sollen Mitarbeiter lernen, wenn Sie an Kunstprojekten mitarbeiten? Wie kreativ, schrill und innovativ dürfen Sie sein, ohne dass es einen Aufschrei aus der Geschäftsführung gibt? Definieren Sie Lernziele und Methoden. Ein klarer Projektplan sorgt auch im kreativen Umfeld für Übersicht. Schritt 3: Analysieren Sie den „Return on Invest“. Was bringt dem Unternehmen die Beschäftigung mit der Kunst? Dieser Return kann sich in Innovationskraft niederschlagen, er kann dem Mitarbeiter mehr Sicherheit im Umgang mit Kunden oder schwierigen Situationen geben, Talente aller Art können gefördert werden – so auch junge Künstler, was dem Firmenimage als Talentschmiede guttäte. Beachten Sie bei finanziellen Berech-



Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung, Kienbaum Management Consultants GmbH

„POTENZIALE ZUR GELTUNG BRINGEN“

Wir verbinden Kunst und Wirtschaft auf unterschiedliche Art und Weise. Wir setzen beispielsweise Opernregisseure und -sänger ein, um die rhetorischen und körpersprachlichen Kompetenzen unserer Mitarbeiter zu optimieren. So unterstützen wir sie dabei, ihre Potenziale besser zur Geltung zu bringen. Wir laden aber auch Orchesterchefs in unser Unternehmen ein, um von ihnen zu erfahren, wie sie ihre Organisation – das Orchester – lenken und leiten. Gemeinsam mit ihnen überlegen wir dann, welche dieser Führungsprinzipien auf uns als Dienstleistungs- und Wissensunternehmen übertragbar sind.

Auch bei unseren Klienten nutzen wir Kunst als ein Mittel der Personalentwicklung. In einem der letzten Projekte gestaltete ein Glaskünstler zusammen mit 100 Führungskräften eine riesige Skulptur, die die Unternehmenswerte symbolisieren sollte. Bei Klienten setzen wir oft das Business-Theater ein, beispielsweise im Rahmen eines Workshops zum Thema Change Management. Wir lassen die Veränderungsszenarien vorher in ein Kurzschauspiel transformieren, das dann während des Workshops aufgeführt wird. Es kann einen fast schon satirischen Charakter haben und führt den Anwesenden zum Teil recht drastisch vor Augen, wo sie gerade stehen oder was auf sie zukommt. Wir bringen Klienten und gerade auch unsere Mitarbeiter mit Kunst und Künstlern zusammen, um neu und anders zu lernen: Denn irgendwann hat man die klassischen Lernwege beschritten. Regisseure zum Beispiel sind Spezialisten in Sachen Körpersprache, sie lenken den Blick der Mitarbeiter ganz anders auf dieses Thema, als wir Unternehmensberater das tun. Und genau das inspiriert unsere Mitarbeiter und hat einen sehr hohen Lerneffekt.



fololia / Melvin Goodman

„MIT ALLEN SINNEN“

In unserem Unternehmen besteht ein wichtiges Ziel: Wir wollen den Menschen – Kunden wie Mitarbeiter – mit all seinen Sinnen ansprechen. Wir wollen Wahrheit, Schönheit und Gutes vermitteln. Hier ist die Kunst ein wichtiges Mittlerelement für den Menschen, sie ist sein Ausdrucksmittel. Joseph Beuys hat sinngemäß einmal gesagt, dass ein Mensch nicht ganz sei, wenn er nicht auch Künstler sei. Und so machen wir unseren Mitarbeitern immer wieder die verschiedensten Angebote. Unsere jungen Führungskräfte beispielsweise können Theater-Workshops absolvieren. In den Schulungen für die anderen Mitarbeiter versuchen wir, künstlerische Ausdrucksmittel in Form von Gesang und Malerei zu integrieren. Zum Beispiel erstellen die Mitarbeiter dann gemeinsam ein großes Gemälde oder sie singen zusammen. In den mehrmals im Jahr stattfindenden Klausurtagungen der Geschäftsführung ist das Singen und Malen ebenfalls immer wieder ein Bestandteil.

Dahinter steht für uns die Idee, dass die Mitarbeiter ihre Ausdrucksmöglichkeiten erweitern und lernen, sich selbst zu beobachten, sich und andere besser wahrzunehmen und Dinge und Situationen ganz bewusst zu gestalten. Den Anspruch haben wir auch in Bezug auf die Gestaltung unserer Märkte: Dort versuchen wir verstärkt, ebenfalls alle Sinne des Menschen anzusprechen. Denn alles, was gestaltet werden muss, soll auch nach dem Kriterium „schön“ beurteilt werden. Die Schönheit, die sich in der Kunst ausdrückt, wollen wir in das alltägliche Leben integrieren, weil sie ein lebensnotwendiger Teil des Menschen ist. Sie ist Bestandteil des Lebens im Spannungsfeld zwischen Lernen und Leisten, Konsumieren und Investieren. Wenn die Menschen Sinn für Schönheit gewinnen und dies ausdrücken können, dann nützt das auch dem Unternehmen, in dem die Menschen arbeiten: Denn sie werden ihr Umfeld, ihren Arbeitsplatz, die Beziehungen zu ihren Kollegen und Kunden ganz bewusst und schön gestalten.



tegut... Gutberlet Stiftung

Wolfgang Gutberlet, Vorstandsvorsitzender tegut... Gutberlet Stiftung & Co.

nungen auch: Wie ist die wirtschaftliche Ausgangssituation des Unternehmens? In Zeiten knapper Kassen wird an der Personalentwicklung oft zuerst gespart, und das dürfte dann auch für ambitionierte Kunstprojekte gelten. Schritt 4: Gehen Sie das Thema langfristig und strategisch an. Kunst als Appetithappen in die Personalentwicklung einzuspeisen, mag auf den ersten Blick ganz nett sein – aber dann dürfte es Ihrem Projekt schnell an Nachhaltigkeit fehlen. Sprechen Sie mit Künstlern, Museumspädagogen, Galeristen und anderen Firmen, die den Weg bereits gegangen sind, über die Möglichkeiten, Kunst als Lernprojekte für Ihr Unternehmen zu gestalten. Schritt 5: Starten Sie klein, aber fein. Kunst lebt von Einzigartigkeit und Inspiration. Es muss nicht gleich das teure, große Projekt mit bekannten Museen und Künstlern sein. Vielleicht stecken die Künstler mitten unter Ihnen. Suchen Sie in Ihrem Unternehmen nach den Kreativen, den Malern, Musikern und Designern. Setzen Sie ein Projekt mit den firmeninternen „Künstlern“ auf und binden Sie sie in Ihre Strategie ein. Damit haben Sie bereits einen guten Start und eine wichtige Unterstützung für ein innovatives und erfolgreiches Personalentwicklungsprojekt. ◀