



**Age of  
Artists**

Interview

**Prof. Dr.  
Ariane Berthoin Antal**

Berlin  
23. Juli 2014



Das Interview führten Dirk Dobiéy und Thomas Koeplin (Age of Artists, AoA) am 23. Juli 2014 im Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Dieser Text ist lizenziert unter Creative Commons BY-NC-SA 4.0 ([creativecommons.org](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)).

## Interview

AOA: Einen Teil Ihrer wissenschaftlichen Arbeit widmen Sie künstlerischen Interventionen in Organisationen. Wie kamen Sie zu diesem Thema?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Mein Interesse an diesem Thema entwickelte sich aus der Beratung von größeren Firmen. Vor einiger Zeit leitete ich das Ashridge International Institute for Organizational Change in Frankreich und führte mit einem Kollegen Executive-Development-Seminare durch. Wir waren davon überzeugt, dass eine Begegnung mit Kunst die Teilnehmer für neue Ansätze öffnen würde. Mehr aber wussten wir nicht. Dann haben wir einfach verschiedene Dinge ausprobiert, zum Beispiel haben wir die Teilnehmer an einem Tag in die Tate Modern ausgeführt, ohne ihnen eine konkrete Aufgabe oder einen Guide, der etwas erklären konnte, zur Seite zu stellen. An einem anderen Abend waren wir im Improvisationstheater oder haben etwas mit Musik gemacht. Wir stellten anschließend jedes Mal fest, dass die Menschen sich nach diesen ergebnisoffenen Begegnungen mit der Kunst ganz anders verhielten, dass sie offener für neue Fragestellungen waren und sich anderen gegenüber öffneten.

Das führte dazu, dass ich mir als Wissenschaftlerin ebenfalls neue Fragen stellte. Wenn die individuelle Begegnung mit Kunst Menschen verändern konnte, was kann dann Kunst in Organisationen bewirken? Ich begann mich intensiver mit dem Thema zu beschäftigen. Ich entdeckte das Buch *Artful Creation* von Lotte Darsø und stellte fest, dass es schon größere Projekte in diese Richtung gab, aber kaum Forschung darüber. Ich war irritiert davon, dass die Literatur dieses Thema überwiegend begeistert und unkritisch behandelte. Aber natürlich muss man das auch kritisch reflektieren, denn alles was machtvoll ist, kann auch problematisch sein. Die Begegnung mit der Kunst, diese Öffnung von der ich sprach, habe ich zwar als sehr positiv erlebt, aber in einer Organisation herrschen andere Regeln, nicht jedes Sich öffnen eines jeden Menschen zu jedem Zeitpunkt ist für ihn selbst bzw. das Umfeld gesund. Man kann sich leicht vorstellen, dass Menschen nach einem gemeinsamen Erlebnis, nach der Begeisterung und dem Zusammengehörigkeitsgefühl, das da entsteht, viel zu schnell ‚Ja‘ zu etwas sagen, zu unkritisch sind. Deshalb wollte ich auch untersuchen, welche Probleme Interventionen in Organisationen mit sich bringen können und wie man damit umgehen kann.

Als eines der ersten Projekte konnte ich zweieinhalb Jahre lang ein Artist-in-Residence-Programm begleiten, das Eurogroup Consulting in Paris 2008 ins Leben gerufen hatte. Im Rahmen dieses Projekts wurden Künstler eingeladen, an vier Standorten vor Ort zu arbeiten. Dabei ging es um Fragen, wie: Wie sehen die Künstler uns? Sehen wir uns anders, wenn ein Künstler in unserem Raum arbeitet? Entdecken wir uns neu über die Kunst, die uns als Spiegel vorgehalten wird? Entdecken wir möglicherweise etwas über die Gesellschaft, in der wir leben, etwas, das wir bislang nicht sehen konnten, weil wir aus dieser Branche sind, aus dieser Schicht stammen, diese oder jene Art von Menschen sind oder bestimmte Tätigkeiten ausüben?

Für dieses Unternehmen war es wichtig, dass die Kunst nicht instrumentalisiert wird. Die Künstler waren vollkommen frei in ihrer Entscheidung, welche Projekte sie in den vier bis fünf Monaten realisieren wollten. Das Unternehmen stellte ein Stipendium für die Künstler bereit, sowie Geld für Material. um den Regeln der Kunstwelt gerecht zu werden, finanzierte es für jeden Künstler eine Ausstellung mit Vernissage samt Katalog. So wurde die Arbeit der Künstler auch in der Kunstwelt sichtbar und konnte damit ebenfalls dort Auswirkungen haben. für viele Künstler, die diesen ungewöhnlichen Weg Richtung Wirtschaft gehen, ist es oft ein Problem, dass sie sehr kritisch von der Kunstwelt gesehen werden, denn Toleranz ist nicht eine ihrer größten Stärken. Deswegen hat Julien Eymeri, der dieses Projekt aufgelegt hat, von Anfang an mit seinem Vorstand vereinbart, dass ihm ein Mentor aus der Welt der Künste als Partner zur Verfügung steht und beide gemeinsam intermediäre Aufgaben erfüllen. In meiner Arbeit betone ich immer wieder die Bedeutung der Rolle von Intermediären. Und hier fand ich es sehr spannend, wie sie das Problem auf diese Art und Weise gelöst haben.

Für mich war es spannend, dieses Projekt von Anfang bis Ende begleiten zu können. Ich habe die letzten Interviews ein halbes Jahr nach Abschluss des Projektes geführt, weil ich wissen wollte: was bleibt, wenn die Künstler nicht mehr da sind? Das war sehr Interessant. . bei meinem letzten Besuch bei Eurogroup hingen zwei große elegante schwarze Tafeln an der Wand, eine auf Englisch, eine auf Deutsch: Es war ein Manifest des Unternehmens, wie es sich selbst versteht. Es war frappierend wie ästhetisch, künstlerisch diese Objekte gestaltet waren. Auch die Wortwahl war künstlerisch.

AOA: Waren die Künstler bei der Gestaltung involviert?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Nein, das hat das Unternehmen für sich produziert. Das war kein Ziel und auch kein direktes Ergebnis des Ganzen. Aber genährt durch die Auseinandersetzung mit den

Künstlern und mit der Kunst haben offensichtlich sehr viele Gespräche über das Selbstverständnis des Unternehmens stattgefunden. Mit diesem Manifest gelang es Eurogroup Consulting, sich positiv zu beschreiben statt die bisherige Darstellungsweise „ex negativo“ (wir sind nicht wie die Anderen). Die Objekte sahen sehr kunstvoll aus. Es waren keine Bilder, aber sie wirkten wie Bilder, ganz anders als die üblichen Plakate, die man aus Unternehmen kennt.

AOA: Wie präsent und sichtbar war der Künstler während seiner Arbeit für die Mitarbeiter?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Es waren vier verschiedene Künstler-Residenzen über die Dauer des Projektes; die letzte Residenz war ein Kollektiv von drei Künstlern. Die Künstler sollten regelmäßig ins Büro kommen und vor Ort arbeiten. Das heißt: sie sollten sehr präsent und sichtbar sein. Das war nicht leicht für die Künstler. Nicht jeder kann unter diesen Bedingungen arbeiten, mit zuschauenden Mitarbeitern. Der Auftrag lautete, in das Unternehmen zu gehen und sich aus der Begegnung mit den Menschen und mit dem Raum inspirieren zu lassen und irgendwie Kunst daraus entstehen zu lassen. Und jeder Künstler hat das anders gemacht.

(Im Detail nachzulesen in: [The Studio in the Firm: A Study of Four Artistic Intervention Residencies](#))

AOA: Gab es weitere Projekte?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Wie gesagt erhielt ich ganz schnell zwei Zugänge zu diesem Forschungsfeld. Den ersten bei Eurogroup Consulting und dann kam ich in Kontakt mit intermediären Organisationen, die gerade Geld von der EU bekommen hatte, um ihre künstlerischen Ideen in Spanien und Schweden untersuchen zu lassen und dafür einen wissenschaftlichen Partner suchten. Das wurde ich dann, was für mich als Wissenschaftlerin fantastisch war.

Denn das Schwierigste für uns ist es, Zugang zur Realität, zu realen Praktiken zu erhalten. Ich finde, die Theoriebildung muss immer eng an die Praxis gekoppelt sein. Ich bin keine Wissenschaftlerin, die ihre Zeit nur im Büro verbringen und vom Schreibtisch aus Ideen entwickeln will.

Durch die Projekte in Frankreich, Spanien, Schweden, inzwischen auch in Deutschland habe ich die Möglichkeit, den Einsatz von Kunst vom ersten Tag und über einen langen Zeitraum hinweg zu begleiten. Ich spreche mit den Führungskräften, mit den Mitarbeitern und mit den Künstlern, die dort arbeiteten. Dadurch habe ich zum Beispiel die Wichtigkeit der Rolle von Intermediären entdeckt. **Menschen, die eine Brücke zwischen Wirtschaft und der Welt der Künste bauen, sind wichtig, weil man sie braucht, um überhaupt die passenden Künstler zu finden, und weil sie dafür sorgen, dass die Künstler, Künstler bleiben können und nicht selbst zu Consultants/ Unternehmensberater werden müssen.** Es gibt zwar einige Künstler, die sich jetzt als Consultant positionieren wollen, aber die meisten Organisationen wollen das nicht. Sie wollen das Andere, das Neue, die Unbefangenheit der Kunst und keinesfalls Menschen, die ähnlich formatiert sind und das typische Berater-Vokabular nutzen. Sie wollen diese Irritation, die entsteht, wenn ein Künstler nicht versteht, was zum Beispiel mit Vision gemeint ist. Jeder kennt den Begriff, aber Künstler verstehen ihn sicher ganz anders. Die Führungskräfte, mit denen ich bisher gesprochen habe, empfinden das als irritierend, aber sagen, dass sie genau daraus lernen, aus den Fragen, die sie so nicht erwartet haben. Wenn die Künstler schon „formatiert“ in die Organisationen kommen, weil sie sich die Wirtschaftssprache und Denkweise angeeignet haben, dann geht dieses Element verloren. Die Intermediäre bringen das Wissen über den Ablauf solcher Projekte mit. Sie haben Erfahrungen mit den Irritationen, die in der Begegnung zwischen der Kunstwelt und der Organisationswelt auftreten können. Sie begleiten Firmen und Künstler in diesen Projekten, ohne die Irritationen und Dissonanzen zwischen den

zwei Kulturen mindern zu wollen, weil man sonst diese wertvolle Lernmomente ausschalten oder zumindest reduzieren würde.

AOA: Welche Eigenschaften muss ein typischer Intermediär mitbringen?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Die sind so divers, dass ich hier ganz unterschiedliche Typen beschreiben müsste. Ich denke, leidenschaftlich zu sein, scheint eine sehr wichtige Eigenschaft zu sein. Sie müssen ein Gefühl dafür haben, dass das, was geschehen und entstehen kann, für beide Parteien befruchtend sein kann. Sie müssen für beide Welten offen sein, sich mit Neugier und Respekt in beiden Welten bewegen können, Übersetzen können. Sie dürfen die Konflikte und Missverständnisse, die entstehen, nicht vermeiden wollen, sondern müssen daraus Lernmomente schaffen können. Sie dürfen sich nicht von der Wirtschaft instrumentalisieren lassen, sich aber auch nicht nur als Schutzfunktion für die Künstler sehen. Wenn es nur darum geht, wie kann die Wirtschaft wirtschaftlicher werden, haben wir ein Problem. Außerdem müssen sie Geld beschaffen können, EU-Mittel oder sonstige regionale Mittel, denn bislang gibt es nur wenige Firmen, die das gesamte Budget für solche Projekte aus eigenen Mitteln aufbringen.

Sie müssen Geduld haben und überzeugen können, **ohne etwas Konkretes zu versprechen**. Unternehmen werden immer danach fragen, was bei solchen Projekten herauskommt. Doch wie misst man das Unerwartete oder wie garantiert man es? Auf die Frage nach dem *Return on Investment* kann man keine klare Antwort geben. Meine persönliche Überzeugung ist, dass ein Unternehmen, das diese klare Antwort braucht, sich nicht mit künstlerischen Dingen auseinandersetzen sollte. Das würde den Menschen nicht gut tun.

AOA: Wird es leichter, die Kunst mit der Wirtschaft zusammenzubringen?



**ARIANE BERTHOIN ANTAL:** Ja und Nein. Die Organisationen, die ich in Schweden und in Spanien bei ihren Projekten begleite, sagen beide, dass es nicht leichter geworden ist. Sie haben gedacht, dass es leichter werden müsste, nach den vielen Beweisen, die sie erbracht haben, nach den vielen Erfahrungen, die sie gesammelt haben. In Spanien habe ich über 60 Projekte untersucht und in Schweden (die haben früher angefangen) über 100 Projekte, aber die Lage ist schwierig. Man spricht zwar mehr darüber, aber es ist nicht leichter geworden. Vielleicht liegt es an der schwierigen wirtschaftlichen Lage. Wie ich sagte, fange ich jetzt an, auch Projekte in Deutschland zu begleiten. Hier stellt es sich etwas anders dar. Die Institution, mit der ich hier zusammenarbeite, nimmt aktuell eher ein Überinteresse von Unternehmen wahr. Ich weiß nicht, ob es dran liegt, dass Deutschland ein frischeres Terrain hierfür ist, oder weil es in einer anderen wirtschaftlichen Situation ist, oder ob es daran liegt, dass Deutschland einfach abgewartet hat, um zu sehen, wie es in anderen Ländern funktioniert.

**AOA:** Sie haben hunderte Projekte analysiert und in sechs Wirkungsbereiche unterteilt. Handlungsveränderung und Nachhaltigkeit sind wichtige Themen. Wie verankert man so etwas wie künstlerische Haltung in Organisationen?

**ARIANE BERTHOIN ANTAL:** Eine ganz wesentliche Rolle spielt die Geschäftsführung. Ich habe Fälle gesehen, da hat sie am Anfang zugestimmt, aber sich dann nicht weiter mit dem Thema beschäftigt. Dadurch verlieren die Projekte ganz von selbst an Legitimität und werden schnell Geschichte. Die Geschäftsführung ist noch in einer weiteren Hinsicht wichtig. Wenn man in der Arbeit mit den Künstlern zu interessanten Ideen oder an kritische Punkte kommt und die Geschäftsführung das nicht aufgreift, dann entsteht bei den Mitarbeitern schnell ein Zynismus, der das Projekt gefährdet. Daher muss sie vorher entscheiden, wozu sie von Anfang bis Ende stehen wird. Die zweite wichtige Voraussetzung hat etwas mit Veränderungsbereitschaft zu tun. Denn es ist nicht

mit einer Motivations-Spritze, einem Impuls allein getan. Vielmehr geht es darum, immer wieder Neues auszuprobieren. Es ist unfair zu erwarten, dass sich durch die Begegnung mit einem Künstler über eine gewisse Zeit die Welt in der Organisation verändern wird. Zunächst muss man erst einmal ganz bescheiden schauen, ob und wie sich die Ideen, die im Rahmen des Projektes entstanden sind, weiterverfolgen lassen. Um die tieferliegende Haltung eines Unternehmens dahingehend zu verändern, müssen solche Ideen immer wieder neu durch neue Begegnungen genährt werden. Ich denke zum Beispiel an ein Unternehmen wie dm-drogerie markt mit seiner anthroposophischen Haltung, die das seit vielen Jahren machen. Aber auch Eurogroup Consulting würde ich als Beispiel sehen. Sie haben zwar von vornherein entschieden, dass es nur diese vier Projekte mit Künstlern geben soll, aber vor allem deshalb, weil es nicht zur Routine werden sollte.

AOA: In Ihrer Arbeit stellen Sie fest, dass die künstlerische Intervention beim Individuum ansetzt und dann über das Team ihren Weg in die gesamte Organisation findet. Das klingt nach Bottom-up. Wie passt das zur Bedeutung, die der Geschäftsführung bei solchen Projekten zukommt?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Ich weiß nicht, ob ich Bottom-up sagen würde. Eine künstlerische Intervention muss zuerst einmal von Menschen getragen werden und von Menschen erlebt werden. Erst wenn es etwas gibt, was sie erlebt, gedacht, empfunden haben, kann etwas auf andere übergehen, mit anderen Menschen geteilt werden. Und erst dadurch kann es eine Wirkung in der Organisation haben. Ein Mensch mit seinen persönlichen Erfahrungen, die er mit den Künstlern und mit seinen Kollegen gemacht hat, steht also im Mittelpunkt einer Intervention. Erst wenn bei ihm irgendetwas passiert, kann sich auch etwas im Team und dann in der Organisation tun. Wenn der Mensch aber das Gefühl hat, dass mit ihm gespielt oder dass er instrumentalisiert wird oder dass es nur darum geht, dass das Unternehmen noch mehr Energie von ihm bekommt, dann wird er sich zurückhalten und verschließen. Und

genauso wird sich der Künstler, wenn er das Gefühl hat, dass er nur instrumentalisiert und nicht als Künstler ernst genommen wird, nicht mit seinem ganzen Wesen in diese Begegnung begeben. Unter diesen Bedingungen findet die künstlerische Intervention zwar statt, weil die Geschäftsführung es beschlossen hat, aber es besteht die Gefahr, dass jeder nur seine Rolle spielt statt sich auf das Abenteuer einzulassen.

AOA: Sie konzentrieren sich in Ihrer Arbeit sehr stark darauf, dass Künstler als Akteure in die Organisation hineingehen...

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Mein Fokus liegt klar auf der Situation, dass Künstler in ein Unternehmen kommen. Aber mein Interesse ist breiter, es gilt den Menschen, Praktiken oder Produkten aus der Welt der Künste, die in die Welt der Organisationen kommen. Es gibt ja zum Beispiel immer mehr Menschen, die nicht aus der Kunst kommen, aber künstlerische Praktiken anwenden. Und auch der Blick auf die künstlerischen Produkte ist interessant. Ich denke, es macht einen Unterschied, ob ein Bild an der Wand hängt oder nicht. Welchen, wissen wir nicht. Beim Eurogroup-Consulting-Projekt sind die künstlerischen Produkte geblieben, nachdem die Künstler gegangen sind. Sie haben noch eine Wirkung, die immer noch da ist. Die Mitarbeiter berühren die Objekte. Neue Mitarbeiter kommen und fragen, was es damit auf sich hat. Es entstehen neue Gespräche, einfach weil diese Objekte da sind. Anekdotisch habe ich gehört, dass Mitarbeiter, die bis dato eher desinteressiert waren, ärgerlich reagiert haben, wenn Bilder in ihrem Arbeitsumfeld abgehängt wurden. Manchmal realisiert man erst im Nachhinein, was man unbewusst geschätzt hat. Die Wirkung von Bildern in ihrer Präsenz und ihrer Abwesenheit würde ich sehr gerne untersuchen!

AOA: Die Beschäftigung mit Kunst findet in der Wirtschaft auf unterschiedlichen Ebenen statt. Es gibt Unternehmen, die besonderen Wert auf die Architektur ihrer Gebäude und Räumlichkeiten legen oder die sich Bilder an die Wand hängen oder

Skulpturen vor die Tür stellen. Dann gibt es Unternehmen, die ihre Mitarbeiter darin unterstützen, in ihrer Freizeit selbst künstlerisch tätig zu sein. Dann gibt es eine dritte Kategorie von Unternehmen, die Künstler zu sich holen. Dabei geht es vor allem um Ihr Thema der künstlerischen Interventionen. Die vierte Kategorie interessiert uns am meisten: Mitarbeiter, die künstlerisch denken und handeln. Haben Sie Ideen, wie man seine Mitarbeiter dazu bringt, Dinge künstlerisch zu tun?

**ARIANE BERTHOIN ANTAL:** Die Frage ist spannend und ich stehe ihr sehr gespalten gegenüber. Kennen Sie Chiapello und Boltanski, *The New Spirit of Capitalism*? Die sehen es zum Beispiel ziemlich kritisch, dass so viele Begriffe, die mit Werten zusammenhängen und aus der Welt der Künste stammen, in die Welt der Wirtschaft übernommen worden sind und dadurch ihr kritisches Potential verloren haben. Eine Art Zähmung der Kunst, um Probleme in der Wirtschaft zu verdecken. Und selbst wenn es ernst gemeint ist, bin ich mir nicht sicher, inwiefern die Organisationen bereit sind für das, was wirklich passieren kann.

**AOA:** Was glauben Sie, kann passieren?

**ARIANE BERTHOIN ANTAL:** Radikales Infragestellen von Machtverhältnissen, von Entscheidungsprozessen, was zu vielen, nicht vorhersehbaren Umwälzungen in den Organisationen führen würde. Wir sind daran gewöhnt, dass es relativ klare Linien gibt, klare Prozesse usw. Und wenn wir das ernst nehmen, wonach Sie fragen, kann es sein, dass alles in die Luft fliegt. Das wäre nicht nur angenehm, es wäre mit erheblichen Risiken verbunden.

**AOA:** Halten Sie es für möglich, dass in einer Organisation beides existiert, Risikobereitschaft neben dem traditionellen operativen Geschäft?

**ARIANE BERTHOIN ANTAL:** Wenn künstlerische Haltung in Unternehmen einziehen soll, stellt sich für mich zunächst die

Frage, ob sich jeder Mitarbeiter dann als Künstler verstehen darf und wie das aussähe. Und welche Aufgaben hätte dann das Management? Dass sich Künstler sehr gut organisieren können, sehr effizient arbeiten können, das steht außer Frage. Ich kenne keinen Künstler, der seine Ausstellungseröffnung nicht zum geplanten Zeitpunkt geschafft hat, keinen Schauspieler, der den Termin der Premiere nicht gehalten hat. In den meisten Organisationen spielen neben Management und Arbeitnehmern aber auch anonyme Shareholder eine Rolle. Wie ändert man deren Haltung? Denn wenn sich da nichts ändert, besteht die Gefahr, dass die Kunst brav, langweilig und letztendlich wirkungslos bleibt, weil Management und Mitarbeiter weiterhin primär daran gemessen werden, wie produktiv und effizient sie sind. Man beschwört zwar Innovationen fördern zu wollen, aber schaut lediglich nach kurzfristig messbare Ergebnisse, die von vorneherein definierbar sind. Das widerspricht der Entstehungsweise vom Neuen! Wie ändert man die Akteure, die die Bewertungen vornehmen?

AOA: Wachstum in einer Welt mit beschränkten Ressourcen kann nicht unendlich sein. Eigentlich eine banale Erkenntnis, aber man wehrt sich in unserer wirtschaftlich geprägten Gesellschaft natürlich dagegen. Und warum auch nicht? Kurzfristig gesehen gibt es auch weiterhin viel Potential für Wachstum. Mit zunehmender Digitalisierung und Automatisierung sehen wir die nächste Welle der Effizienzsteigerung auf uns zurollen. Doch wenn man sich das bis zum Ende vorstellt, welche Bedeutung, welche Aufgabe haben Arbeitnehmer, Manager, Shareholder, Menschen in einer vollautomatisierten Welt noch? Über kurz oder lang wird sich ohnehin jeder von uns ändern müssen. Dass Kunst als Überthema dazu einen Beitrag leisten kann, ist denkbar, vielleicht aber auch etwas naiv. Wir wissen es noch nicht.

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Ich finde, eine gewisse Naivität ist gesund! Noch gesünder ist, etwas nicht zu wissen oder zu wissen, dass ich noch auf der Suche bin. Ich wünsche mir nur, wenn man diese Fragen stellt, dass man sie so offen wie möglich stellt. **Wenn**

**künstlerische Haltung und Handlung wirklich bei allen Menschen zum Tragen kommen, können wir nicht wissen, was passieren wird. Es könnte auch die Hölle sein. Das ist bestimmt nicht ihr Ziel, es muss aber als ein mögliches Ergebnis Ihrer Suche vorstellbar bleiben, denn Kunstprojekte sind Ergebnisoffen. Wenn man dazu nicht steht, zähmt man die Kunst, bevor es richtig losgeht. Dann ist man wieder bei Chiapello und Boltanski und der Gefahr, dass man die Kunst benutzt, um das zu stabilisieren, was wir jetzt haben.**

AOA: Den großen Herausforderungen werden wir nicht halbherzig beikommen. Auf der anderen Seite wollen wir natürlich auch nicht zu sehr erschrecken. Am überzeugendsten sind Beispiele, von denen wir immer mehr finden. Wir haben bei vielen Menschen, die sich mit Kunst beschäftigen, die in ihrer Freizeit vielleicht selbst künstlerisch tätig sind, erlebt, dass sie besonders gut mit schwierigen Situationen umgehen können, Rückschläge leichter wegstecken und auch in anderen Belangen widerstandsfähiger sind. Haben Sie dafür Belege oder gar Erklärungen in Ihrer wissenschaftlichen Arbeit gefunden?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Es gibt Studien, die ihre Beobachtungen bei Menschen, die in der Schule oder im Leben solche Kompetenzen entwickeln, stützen. **Ich habe immer wieder Fälle davon gesehen, dass sich Menschen nach einer Begegnung mit der Kunst dafür entschieden haben, mit ihrem Leben etwas anderes anzufangen. Die wurden durch die Kunst nicht fitter für das Unternehmen, aber fitter für das Leben. Geht es darum, die Leute fitter für ihr Leben zu machen, oder darum, sie fitter für das zu machen, was von ihnen in Unternehmen verlangt wird? Geht es darum, die Zufriedenheit der Leute in frustrierenden Situationen zu verbessern, oder darum, die Leute dazu zu befähigen, die frustrierenden Situationen aufzulösen und zu ändern? Ist tatsächlich letzteres der Fall, kommt man schnell wieder zu den Instanzen, die entscheiden, wofür wieviel Geld ausgegeben wird. Und wie stellt man diese Instanzen in Frage?**

Vor einiger Zeit war ich Mitglied einer wissenschaftlichen Kommission in der Schweiz. Es ging darum, Breakthrough-Projekte zu bewerten, die Mittel für fünf Jahre bekommen sollten. Wir bekamen vorher alle sehr viele Unterlagen zu lesen und trafen uns dann zweieinhalb Tage in Bern. Ich war beeindruckt, weil wirklich jeder die Projekte, für die er zuständig war, professionell beschrieben und bewertet hatte. Am Ende aber hatte ich das Gefühl, dass wir alle viel zu brav waren, weil wir ausschließlich sichere, risikoscheue Entscheidungen getroffen hatten. Bevor ich zurückfliegen konnte, hatte ich noch einen halben Tag frei und ging mit einigen anderen in eine riesige Klee-Ausstellung. Als ich da durchlief, erkannte ich, wenn wir unsere Kriterien an Klee angelegt hätten, dann hätten seine Projekte nie überlebt und wir hätten, das was wir jetzt sehen, nie zu sehen bekommen. Klee erzielte immer wieder Durchbrüche, er hat immer wieder etwas ganz Neues gemacht. Er entsprach genau all den Kriterien nicht, die wir angelegt hatten, um zu entscheiden, ob diese Projekte Durchbruchprojekte sein könnten. Was wäre gewesen, wenn die Hälfte unserer Gruppe vorher in diese Klee-Ausstellung gegangen wäre? Hätten wir unter diesen Einflüssen ganz andere Kriterien angelegt und die Dokumente anders bewertet? Dieses Experiment hätte ich sehr gern gemacht. Aber noch interessanter wäre ein solches Experiment, wenn wir es mit Shareholdern oder Managern durchführen würden, bevor sie große Entscheidungen über das Budget oder andere Themen treffen. Was wäre, wenn sie diese Entscheidungen unter dem Einfluss der Kunst trafen? Würden sie dann andere Kriterien anwenden?

**Ich glaube, wenn wir im Management und bei den Shareholdern keine Veränderung erreichen, bleiben die Auswirkungen der Kunst auf anderen Ebenen bestenfalls minimal. Einige Menschen würden sich dafür entscheiden, mit ihrem Leben etwas anderes anzufangen. Negativ betrachtet würde man möglicherweise noch mehr Frust aufbauen. So stark die Kunst sein kann, um auf der Ebene der Shareholder etwas zu verändern, braucht es schon eine**

**ganze Menge. Die Gefahr, dass es eher dazu kommt, dass dieses System mit Hilfe der Kunst noch mehr aus den Menschen presst, noch mehr Druck macht, ist real.**

AOA: Wie sehen Sie die Ausweitung wirtschaftlicher Prinzipien auf andere Bereiche, die Ökonomisierung der Wissenschaft beispielsweise, oder eben der Kunst?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: Mich frappt, wie missionarisch da zum Beispiel Kollegen aus England unterwegs sind, um uns klarzumachen, dass die Kunst, wenn sie es nicht schafft, wie die Wirtschaft zu sprechen, nie eine Chance haben wird, erfolgreich zu sein. Die Diskurse mit Kollegen aus den Niederlanden verlaufen sehr ähnlich. Es ist erschreckend, wie fest sie davon überzeugt sind, dass die Kunst die Sprache der Wirtschaft sprechen muss. Ich fürchte, wenn die Kunst sich so geben muss wie die Wirtschaft, um die Wirtschaft davon zu überzeugen, dass sie die Kunst braucht, dann bleibt nicht mehr viel von ihr übrig.

In der Wissenschaft sieht es heute leider nicht viel besser aus. Wissenschaftler werden inzwischen primär daran gemessen, wie viele Artikel sie in sogenannten „A-Journalen“ veröffentlicht haben und wie häufig sie zitiert werden. Ob jemand auf einen Lehrstuhl berufen wird, entscheidet sich heute fast nur noch danach, wie viel ein Wissenschaftler wo veröffentlicht hat. Damit wird die Verantwortung für die Einschätzung des Potentials von Wissenschaftlern an Computer wegdelegiert, die diese einfache Rechenaufgabe übernehmen. Ich habe mit dem redaktionellen Beirat einer dieser großen wissenschaftlichen Journalen zusammengearbeitet und wollte wissen, was man da ändern könnte. Die Antwort des Herausgebers: Nichts, meinte er, weil die Prozesse an den Universitäten halt so sind. Aber die Menschen im Beirat sind dieselben, die Personalentscheidungen an den Universitäten treffen! Leider nehmen sie kaum ihre Verantwortung als Entscheidungsträger wahr, sie sind sowohl gefangene und ausführende des Systems geworden. Im Management heute ist diese Verantwortungsabgabe an Systeme eine beängstigende



Entwicklung. Der Kontrast zu Künstlern ist hier besonders Lehrreich: Meine Forschung hat mir immer wieder gezeigt, dass Künstler eine starke Verantwortung für ihre Arbeit haben, die sie nicht weitergeben.

AOA: Könnte sich hier der Kreis schließen? Wenn wir es schaffen, dass mehr Menschen wie Künstler denken und handeln, könnte das die Systeme nicht verändern?

ARIANE BERTHOIN ANTAL: wir müssen aber hier aufpassen! Es ist unfair, Künstler als die besseren Menschen darzustellen, sie als Rollenmodelle für uns alle zu überfrachten, und von der Kunst eine heile Welt zu erwarten. wo fängt man an, das System zu verändern? Wie gesagt, es hilft nichts, glückliche Mitarbeiter zu produzieren, die dann weiterhin das System akzeptieren oder aussteigen, aber das System nicht ändern. Der Schlüssel liegt eher bei den Führungskräften. Wenn ihre Art zu denken, ihre Art Fragen zu stellen, ihre Art sich zu messen, sich nicht ändert, dann bleibt alles relativ stabil. Ich denke, das System ist zu stark, um es nur bottom-up zu verändern, auch wenn ich ständig betone, wie wichtig es ist, auf die Vorstellungen und Erfahrungen von Mitarbeitern zu hören.

**Manchmal denke ich: Vielleicht ist es auch besser, viele neue Organisationsformen zu kreieren, die das System von außerhalb in Bewegung setzen, als zu versuchen, es von innen heraus zu verändern. Neue Netzwerke, die experimentieren, so wie Sie es tun, und andere Menschen dazu einladen, mit ihnen zu experimentieren. Vielleicht erreicht man so eine Art Butterfly-effekt. Das könnte wirkungsvoller sein als das Vorhaben, in bestehenden Organisationen etwas zu verändern. Ein Mensch, der zum Beispiel durch das, was Sie mit Age of Artists tun, angeregt wird, könnte am nächsten Tag mit anderen Vorstellungen und Ideen in seine Organisation gehen. Vielleicht fühlt er sich eines Tages dadurch gestärkt genug, um zu sagen: So heute nicht mit mir. Jonah Lehrer beweist in jedem Kapitel seines Buchs *Proust Was a Neuroscientist*, dass Künstler dadurch, dass sie sich selbst**

reflektieren, schon vor 150 Jahren vieles an sich selbst festgestellt haben, was aktuell durch die Neurowissenschaften erst entdeckt wird. Das ist für mich ein schönes Beispiel dafür, welche Kraft entstehen kann, anders zu denken und zu agieren, wenn man etwas selbst erlebt. Das könnte der Ansatz sein, der wahrer und machtvoller für Ihr Vorhaben ist.