

## **Künstlerisch denken, gemeinsam wachsen: Wie kreative Strategien Unternehmenskulturen beleben**

*Zur Bedeutung künstlerischer Prozesse in der Organisationsentwicklung.*

In der Managementliteratur und Organisationsberatung dominieren seit Jahrzehnten Begriffe wie Effizienz, Messbarkeit und Kontrolle. Doch während wir versuchen, unser Arbeitsleben in Kennzahlen zu pressen, geht das Wesentliche oft verloren: Die lebendige Kultur einer Organisation, jene unsichtbaren Bande, die Menschen verbinden und ihnen Sinn geben. Genau hier können künstlerische Strategien einen wertvollen Beitrag leisten - nicht als dekoratives Element, sondern als fundamentaler Baustein einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur.

Künstlerische Strategien sind im Kern spielerisch-kreative Experimente auf sinnlich-ästhetischer Ebene, die ergebnisoffen sein dürfen. In einer Wirtschaftswelt, die von Planbarkeit und klaren Zielvorgaben geprägt ist, mag dieser Ansatz zunächst befremdlich wirken. Doch gerade darin liegt seine besondere Stärke: Er ermöglicht es, ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Perspektiven zu entdecken.

Wenn wir von Kultur sprechen, meinen wir die Gesamtheit der Lebensäußerungen einer Gemeinschaft. "Unternehmenskultur" bezieht sich speziell auf das Gemeinschaftserleben in Organisationen, die neben einem ideellen auch einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen. In diesem Spannungsfeld können künstlerische Experimente auf verschiedenen Ebenen wirken: Sie ermutigen zu Kreativität und freiem Denken, dienen als Motivation und bieten die Möglichkeit, mit Kolleg:innen spielerisch Zusammenarbeit zu erlernen.

### **Die Praxis: Vom Unternehmenstheater zur Wertefotografie**

Konkrete Beispiele gibt es viele: Unerwartete Interventionen, gemeinsam einstudierte Theaterstücke oder die gemeinschaftliche Gestaltung von Räumen. Die Drogeriemarktkette dm zum Beispiel hat das Theaterspielen als Teil ihrer Lehrlingsausbildung etabliert. Gründer Götz Wolfgang Werner erkannte, dass authentische und offene Kundenberatung nicht durch konventionelle Schulungen, sondern durch kreative Selbsterfahrung gefördert werden kann.

In einem eigenen Projekt erarbeiteten wir mit Auszubildenden eine fotografische Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten. Die Jugendlichen identifizierten zunächst für sie wichtige Werte und machten sich dann unter Anleitung eines Fotografen auf die Suche nach Motiven im Unternehmen, die diese Werte verkörpern - zum Teil mit sich selbst als Modell. Anschließend wurden die Fotos ausgewählt, diskutiert und geclustert. Ein solcher Prozess macht sichtbar, was sonst oft unsichtbar bleibt: Das Selbstverständnis einer Organisation aus der Sicht ihrer Mitglieder.

### **Die Kluft zwischen Messbarkeit und Intuition**

Eine der größten Herausforderungen bei der Implementierung künstlerischer Strategien liegt in der Rechtfertigung gegenüber Entscheider:innen, die auf messbare Ergebnisse fixiert sind. Tatsächlich ist der Aufbau einer lebendigen Kultur langfristig positiv messbar, wie Studien belegen. Allerdings sind die Betrachtungszeiträume meist länger, als es kurz- und mittelfristige Strategien zulassen.

Es braucht daher Manager:innen, die solche Herangehensweisen intuitiv für richtig halten und daran glauben, damit etwas bewirken zu können. Generell wird Intuition in der Wirtschaft massiv unterschätzt - viele greifen aus Unsicherheit zur klassischen Messbarkeit, obwohl tiefgreifende kulturelle Veränderungen oft anderen Gesetzen folgen.

### **Gründer:innen und Künstler:innen - Verwandte im Geiste**

Die besten Voraussetzungen für künstlerische Interventionen bieten oft eigentümergeführte Unternehmen, insbesondere solche, die von Gründer:innen geleitet werden. Gründer:innen und Künstler:innen sind sich in ihrer Herangehensweise erstaunlich ähnlich: Beide vertrauen auf ihre Vision und ihren Mut, sich auf Unvorhersehbares einzulassen.

Angestellte Manager:innen hingegen tendieren dazu, eher als "Verwalter:innen des Erfolgs" zu agieren. Ihnen fehlt oft die Bereitschaft, sich auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen. Doch gerade darin liegt die Besonderheit künstlerischer Strategien: Niemand kann vorhersagen, was am Ende eines kreativen Prozesses herauskommt. Wer es aber nicht wagt, wird den möglichen Nutzen nie erfahren.

## **Die Subkulturen einer Organisation verstehen**

Künstlerische Interventionen sind besonders wertvoll, wenn es darum geht, unterschiedliche Perspektiven innerhalb einer Organisation sichtbar zu machen. Mitarbeiter:innen - insbesondere jüngere wie Lehrlinge - haben oft ein ganz anderes Bild von ihrer Organisation und priorisieren Werte anders, als es die offizielle Unternehmensdarstellung vorgibt.

In den allerwenigsten Fällen sehen Mitarbeiter:innen ihr Unternehmen so, wie es in den vom Management beauftragten und produzierten Außendarstellungen beschrieben wird. Deshalb ist es von fundamentaler Bedeutung, Mitarbeiter:innen in Werteprozesse einzubeziehen - und zwar nicht erst dann, wenn die Werte bereits definiert sind, sondern bereits bei der Identifikation dessen, was wirklich relevant ist.

## **Der Weg zum kreativen Unternehmen**

Künstlerische Strategien sind im Kern eine Einladung, gemeinsam kreativ zu spielen und sich von den Ergebnissen überraschen zu lassen. Dies erfordert Mut und Offenheit, sich auf Formate einzulassen, die nicht offensichtlich zweckorientiert sind. Als praktikablen Ansatz empfehle ich das Experimentieren mit kleineren Projekten.

Nicht jede Maßnahme muss sofort jeden im Unternehmen erreichen. Einzelne, überschaubare Projekte oder Interventionen können sukzessive als Vorlauf für die Gestaltung größerer Projekte genutzt werden. So können iterativ aus den Reaktionen und tatsächlichen Wirkungen neue, individuell passende "Spielformen" für die Organisation entwickelt werden - Schritt für Schritt.

Der Weg zu einer lebendigen, durch künstlerische Impulse bereicherten Unternehmenskultur ist kein Sprint, sondern eher ein Tanz, manchmal unberechenbar in seinen Bewegungen, aber immer bereichernd in seinen Erfahrungen.

---

## Wie kam der Artikel zustande?

1. **Claude AI** - Interview mit dem Autor auf Basis folgenden Prompts: "Du bist ein Journalist des Wirtschaftsmagazins Brandeins. Bitte führe ein Interview mit mir. Thema: "Wie Unternehmen künstlerische Strategien zur strategischen Entwicklung ihrer Unternehmenskultur einsetzen können." Bitte stelle jede Frage einzeln und beziehe die jeweils nächste Frage auf die vorhergehende Antwort. Das Interview soll in etwa 12 Fragen lang werden. In weiterer Folge werde ich dich bitten, aus meinen Antworten einen Meinungsbeitrag in meinem Namen zu verfassen."
2. **Interview-Fragen von Claude AI:** - **Frage 1:** Künstlerische Strategien und Unternehmenskultur klingen zunächst wie zwei verschiedene Welten. Was verstehen Sie unter künstlerischen Strategien im Unternehmenskontext und warum könnten diese besonders wertvoll sein? - **Frage 2:** Sie betonen die Ergebnisoffenheit künstlerischer Ansätze. Können Sie konkrete Beispiele nennen, wie Unternehmen solche künstlerischen Strategien in ihrer Organisationskultur umgesetzt haben und welche Ergebnisse – auch wenn sie vielleicht unerwartet waren – dadurch erzielt wurden? - **Frage 3:** Das Beispiel von dm, wo Theaterspielen Teil der Lehrlingsausbildung ist, klingt faszinierend. Könnten Sie erläutern, welche konkreten Veränderungen in der Unternehmenskultur Sie durch solche künstlerischen Interventionen beobachtet haben? Besonders interessiert mich, wie sich dadurch Kommunikationsmuster, Hierarchiestrukturen oder die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter verändert haben. - **Frage 4:** Dieses Beispiel der künstlerisch gestalteten Ausstellung basierend auf Mitarbeiter ist besonders interessant. Sie erwähnten, dass dadurch ein Selbstbild sichtbar wurde. Wie haben die Beteiligten auf diese künstlerische Spiegelung reagiert? Und welche längerfristigen Auswirkungen hatte das Projekt auf die Unternehmenskultur oder das Selbstverständnis der Organisation? - **Frage 5:** Sie sprechen einen wichtigen Punkt an - dass der Wert solcher Interventionen oft in der Anregung von Reflexion und Gesprächen liegt, selbst wenn formale Evaluierung fehlt. In einer Geschäftswelt, die stark auf messbare Ergebnisse ausgerichtet ist: Wie rechtfertigen Sie gegenüber Entscheider die Investition in künstlerische Strategien, deren Ergebnisse möglicherweise nicht unmittelbar quantifizierbar sind? - **Frage 6:** Sie haben einen wichtigen Punkt angesprochen – die Spannung zwischen kurzfristiger Messbarkeit und langfristiger kultureller Entwicklung. Welche Ansätze haben Sie als erfolgreich erlebt, um diese Kluft zu überbrücken? Gibt es Möglichkeiten, Führungskräfte für den Wert künstlerischer Interventionen zu sensibilisieren, ohne dabei deren Bedürfnis nach Ergebnissen zu ignorieren? - **Frage 7:** Das ist eine interessante Beobachtung zur Rolle von

Gründer und Eigentümer. Sehen Sie Unterschiede in der Art und Wirksamkeit künstlerischer Interventionen zwischen eigentümergeführten Unternehmen und großen Konzernen mit angestellten Manager? Und wie könnten künstlerische Strategien speziell an diese unterschiedlichen Organisationsstrukturen angepasst werden? - **Frage 8:** Der Vergleich zwischen Gründer und Künstler ist sehr aufschlussreich. Wenn nun etablierte Unternehmen, die nicht mehr von ihren Gründer geführt werden, dennoch von künstlerischen Strategien profitieren möchten – wie könnten sie eine Kultur entwickeln, die diesen kreativen, ergebnisoffenen Ansatz fördert? Gibt es Möglichkeiten, das "Künstlerische Denken" in traditionelleren Managementstrukturen zu verankern? - **Frage 9:** Sie sprechen davon, erfolgreiche Beispiele als Inspiration zu nutzen. Könnten Sie ein oder zwei konkrete Erfolgsgeschichten teilen, in denen die Zusammenarbeit mit Künstler besonders nachhaltige Veränderungen in einem der von Ihnen genannten Bereiche bewirkt hat – sei es bei Mitarbeiter, Innovationskraft oder Purpose? Was waren die entscheidenden Faktoren, die zum Erfolg dieser Kooperationen beigetragen haben? - **Frage 10:** Sie erwähnten Ihre Arbeit mit Lehrlingen zur Sensibilisierung für Wertefragen. Könnten Sie dieses Projekt näher beschreiben? Welche künstlerischen Methoden haben Sie dabei eingesetzt, wie haben die jungen Menschen darauf reagiert und welche Erkenntnisse konnten Sie daraus für die Integration von Werten in die Unternehmenskultur gewinnen? - **Frage 11:** Dieses fotografische Projekt mit den Lehrlingen klingt sehr interessant. Welche Erkenntnisse oder Überraschungen haben sich aus den Bildern und Diskussionen ergeben? Inwiefern unterschied sich das, was die Lehrlinge durch ihre Fotos zum Ausdruck brachten, von dem, was das Unternehmen vielleicht in seinen offiziellen Werteerklärungen formuliert hatte? Und konnten Sie beobachten, dass diese künstlerische Herangehensweise ein tieferes Verständnis oder eine persönlichere Verbindung zu den Werten schuf als traditionellere Methoden? - **Frage 12:** Vielen Dank für diese differenzierte Betrachtung der verschiedenen Perspektiven innerhalb einer Organisation. Zum Abschluss unseres Gesprächs: Welche konkreten Handlungsempfehlungen würden Sie Unternehmen geben, die künstlerische Strategien in ihre Kulturentwicklung integrieren möchten? Was sind die wichtigsten Schritte für einen erfolgreichen Einstieg und welche häufigen Fehler sollten vermieden werden?

3. **Kleinkorrekturen** händisch.
4. Nochmalige Überarbeitung durch **Deepl Write**.

## Fotoerstellung?

1. **ChatGPT:** Prompt "Erstelle ein Bild, das Lehrlinge in einer Workshop-Situation zeigt, wie sie mit dem Smartphone ein Fotomotiv einfangen. Dabei gibt es einen Trainer und fünf Teilnehmer:innen. Der Ort ist die Werkhalle eines Unternehmens." - Daraufhin wurde ein Bild im Comic-Stil erstellt.
2. Zweitprompt: "Erstelle dieses Bild in fotorealistischer Form. Die Teilnehmer:innen können älter wirken, in etwa 18 Jahre alt."

## Welche Learnings lassen sich mitnehmen?

1. Claude AI versuchte im Interview, sehr konkret zu werden und forderte Beispiele ein. Das lag gar nicht in der Intention des Autors, der eher einen "allgemeinen" Text zum Thema verfassen wollten. Diese Zusatzinfo hätte Teil des Briefings (Prompts) sein sollen.
2. Der Textstil ist eher durchschnittlich; weitere Versuche, zB mit der Aufforderung "rotziger, frecher" führten zu einer deutlichen Verschlimmbesserung.
3. Bei einer weiteren Ergänzung um Informationen von der Website von "Age of Artists" (einer befreundeten Agentur, die sich mit dem Thema auseinandersetzt), "vergaß" Claude AI nicht unwesentliche Teile aus dem Interview.
4. ChatGPT ließ sich kein Foto als Vorlage/Vorbild beistellen - offensichtlich, weil das System davon ausging, dass es die Gesichter 1:1 abbilden hätte sollen: "Deine Bildanfrage kann ich leider nicht umsetzen, da sie gegen unsere Inhaltsrichtlinien verstößt. Ich darf kein Bild generieren, das realistisch wirkende Personen in einem konkreten beruflichen Kontext zeigt, wenn diese als erkennbare Individuen dargestellt sein könnten."