



Im Rahmen der Veranstaltungsreihe Lunch & Learn diskutieren Kienbaum-Mitarbeiter über ein Kunstwerk im Kölner Headquarter.

Art meets Company

Botschaften mit Tiefenwirkung

Kunstwerke können im Unternehmen nicht nur zur Inspiration genutzt werden, sondern auch zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation. Dazu muss die Kunst moderiert werden, und die Mitarbeiter müssen mit ihr interagieren. Wie das genau funktioniert.



Preview

► **Alle sehen es anders:**

Kunstvolle Mini-Workshops zur Verbesserung der Kommunikation im Team

► **Aufruf zum Andersdenken:** Was Kunstwerke Mitarbeitern mitteilen können

► **Mieten oder Museum:** Der Einsatz von Kunst in der Kommunikationsentwicklung muss nicht teuer sein

► **Kunstvolles Employer Branding:** Wie die Verkehrsbetriebe Zürich ihre Mitarbeiter mit der Umgebung verschmelzen ließen

► **Zuhören und formulieren lernen am Künstler:** Das Modell des Artist in Residence

O b Bilder, Skulpturen, künstlerische Fotografien, Installationen oder Videos – Kunstwerke sind Objekte, die für die Kommunikation geschaffen sind. Sie sprechen eine nonverbale, bildnerische Sprache. Viele Künstler machen Kunst, weil sie sich damit am besten ausdrücken können. Ihre Arbeiten sind Angebote der Kommunikation. Sie werden von Künstlern nicht um ihrer selbst willen geschaffen, sondern mit dem Ziel, wahrgenommen, gesehen, gehört zu werden. Kunstwerke sind Kommunikationsmedien, Kunst kommuniziert, man könnte auch sagen: Kunst kann Kommunikation – auch im Businesskontext.

In der Unternehmenswelt scheint sich das bislang allerdings nur bedingt herumgesprochen zu haben. Auf der einen Seite zeigen viele Unternehmen zwar Engagement im Kunstbereich – etwa bei der Förderung junger Künstler. Und noch mehr sammeln Kunst: Daimler etwa reduktive Kunst, Minimal Art und Zero; die Deutsche Bank – rekurrend auf Banknoten und Aktien – künstlerische Arbeiten auf Papier; der ADAC Werke, die etwas mit Autos zu tun haben und die Telekom solche, die sich im Storytelling, im Erzählen

narrativer Bildergeschichten, hervortun. Auf der anderen Seite nutzen bislang nur wenige Firmen Kunst gezielt zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen oder für die externe Kommunikation.

Dabei kann ein entsprechender Einsatz äußerst effektiv sein, mit wenig Aufwand lässt sich viel erreichen. Entscheidend ist, die Kunst im Unternehmen nicht nur zu installieren, sondern sie auch zu moderieren und vor allem, mit ihr zu interagieren. Denn nur in der Interaktion mit ihr kann Kunst ihr kommunikatives Potenzial entfalten.

Ihre Mehrdeutigkeit macht Kunst zum guten Trainingstool

Zum Beispiel eignen sich Kunstwerke im Unternehmen sehr gut für kleine Trainingssessions zur Verbesserung der Kommunikation im Team. Dazu wird ein Kunstwerk gemeinsam betrachtet und – moderiert durch einen Berater, Kunstvermittler oder Coach, die Führungskraft oder einen interessierten und gut informierten Mitarbeiter – darüber geredet. Zu sagen gibt es dabei grundsätzlich viel, denn gute Kunst ist immer mehrdeutig.



Foto: Kienbaum

Julia Wedlich, Referentin für Kunst und Kultur bei Kienbaum, gibt einen kurzen Input zu einem Kunstwerk. Danach wird beim Mittagessen darüber diskutiert.

Das macht sie spannend, lebendig und somit im besten Sinne des Wortes diskutabel.

Wenn fünf Personen vor ein und demselben Bild stehen, sehen alle fünf unterschiedliche Dinge. Das alte Kinderspiel „Ich sehe was, was Du nicht siehst“ kann bei einer gemeinsamen Kunstbetrachtung daher auf sinnvolle Weise zum Leben erweckt werden. Indem die Kollegen ihre Ansichten und Überlegungen äußern, ihre Fantasien und Gedanken zu der künstlerischen Arbeit teilen, erfahren sie, dass die eigene Sichtweise nicht die einzig mögliche ist – eine fürs (Arbeits-)Leben essenzielle Einsicht, aber eben auch eine flüchtige, zu der immer wieder angeregt werden sollte. Und dafür gibt es kaum ein besseres Medium als ein Kunstwerk. Gleichzeitig wird im Austausch der unterschiedlichen Ansichten offenes – also mit offenem Geist statt festen Überzeugungen im Kopf – Zuhören trainiert und die Wahrnehmung von Details geschult.

Ein Unternehmen, in dem Kunst und Kommunikation über diese sozusagen zum festen Inventar gehört, ist Kienbaum Consultants International. In den Fluren, Büros, Besprechungsräumen hängen und stehen Kunstwerke. Diese sorgen, wie Jochen Kienbaum, Managing Partner des Beratungsunternehmens, es ausdrückt, für ein ästhetisch hochwertiges Ambiente, das gleichermaßen die moderne Arbeitsatmosphäre unterstreicht und signalisiert: Hier wird hochwertige Arbeit geleistet. Zudem bieten die Kunstwerke oft Anlass für den Gesprächseinstieg mit Kandidaten und Kunden und manchmal auch für tiefe Diskussionen. Solche regt Julia Wedlich, Referentin für Kunst und Kultur bei Kienbaum, seit Kurzem regelmäßig an – und zwar immer mittags. Im Rahmen der Veranstaltungsreihe Lunch & Learn gibt sie ein- bis zweimal im Quartal an einem der Kienbaumstandorte interessierten Kollegen einen kurzen Input zu einem Kunstwerk, danach wird beim gemeinsamen Mittagessen darüber diskutiert.

Unternehmenseigner und passionierter Sammler Kienbaum gibt zudem einmal im Jahr ein Künstlerbuch heraus, das ein Künstler selbst gestaltet. Zum Erscheinungstermin des Buches wird dieses im Rahmen einer kleinen Feier mit geladenen Gästen – Kunden, Geschäftspartnern, anderen Unternehmensvertretern – präsentiert, um mit dem Künstler in den Dialog treten zu können und Arbeitsweisen sowie die Umsetzungsidee vorzustellen. Damit wird die kommunikative Kraft der Kunst auch nach außen gerichtet. Kienbaum beschreibt diese so: „Kunst zieht in den Bann, Kunst gefällt oder gefällt nicht; man setzt sich damit auseinander, stellt Fragen, interpretiert, bekommt Informationen, identifiziert sich oder bleibt unberührt.“

Kunst regt Selbst-Kommunikation an

Darüber hinaus kann Kunst die Kommunikation der Mitarbeiter mit sich selbst anregen. Sie kann irritieren, inspirieren und so innere Dialoge initiieren, die zu neuen Perspektiven und Betrachtungsweisen führen. Grundsätzlich gilt: Je rätselhafter ein Kunstwerk ist, desto interessanter wird der Dialog mit ihm und auch der sich daraus oft ergebende Dialog mit sich selbst. Fast nie wird der Betrachter auf den Grund der Wahrheit stoßen, weil es einen solchen in der Kunst meistens nicht gibt. Die Rätselhaftigkeit hält den Dialogprozess in einem spannungsvollen Bogen des Nichtverstehens. Vor diesem Hintergrund erschließt



Lesetipps

► **Ulrike Lehmann: Wirtschaft trifft Kunst – Warum Kunst Unternehmen gut tut.**

Springer Gabler, Wiesbaden 2017, 69,99 Euro.

Manager, Unternehmer, Künstler, Kunsthistoriker und Wirtschaftswissenschaftler diskutieren, welche Rolle Kunst im Businesskontext spielen kann, und geben Einblicke in Kunstprojekte in Unternehmen.

► **Anja Dilk: Künstler in Unternehmen – Die Aufmischer.**

www.managerseminare.de/MS224AR08

Wie Kunstprojekte in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden können und was sie bewirken. Praxisbeispiele mit Einordnungen durch Personal- und Kunstexperten.

(AUS)BILDUNGSKONGRESS

DER BUNDESWEHR

(AUS)BILDUNG · FORSCHUNG · TECHNIK



4.–6. September 2018

(Aus)Bildung neu denken – Auf dem Weg zu einer neuen Ausbildungskultur

im Spiegel von beruflicher Identität, künstlicher
Intelligenz und Existenzsicherung.

(Aus)Bildungskongress der Bundeswehr
an der

Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr Hamburg

Holstenhofweg 85
22043 Hamburg



www.ausbildungskongress.org



sich der Ausspruch von Karl Valentin, der mit einem Augenzwinkern sagte: „Kunst ist schön, macht aber viel Arbeit.“ Denn bekanntermaßen verlangen Reflexion und vor allem Selbstreflexion dem Gehirn einiges ab.

Ein besonders rätselhaftes Kunstwerk findet sich im Düsseldorfer Büro von Kienbaum – eine Wandarbeit von Ludger Gerdes. Es handelt sich um eine Kreisfigur, die aus zwölf Stahlscheiben besteht. Das Konstrukt erinnert an eine Uhr, der die Zeiger fehlen. Unter den Mitarbeitern wird das Werk gerne „Berateruhr“ genannt, weil im Beratergeschäft der Uhr auch oft etwas fehlt – Stunden.

Kunstwerke rufen zum Andersdenken auf

Insbesondere solche abstrakten Kunstwerke wie Gerdes „Uhr“ transformieren eindeutige Wirklichkeit in vieldeutige Möglichkeit. Manche Kunstwerke symbolisieren diese Transformation zudem nicht nur über das Dargestellte, sondern auch über Materialien, die in ihnen transformiert, die bei ihrer Erschaffung in ungewohnter Weise genutzt werden. Der Künstler hat die Materialien gestresst – so der Fachterminus –, um sie zu erproben und mit ihnen neue Formen zu (er)finden. Solche Art von Kunst ist besonders frei, spielerisch und experimentierfreudig und kann richtig inszeniert und moderiert – etwa im Rahmen besagter gemeinsamen Werkbetrachtung im Team – Mitarbeiter genau dazu inspirieren: zum freien Denken, spielerischen Ausprobieren und Experimentieren.

Ein gutes Beispiel für solch transformative Kunst liefert Beat Zoderer. Der Schweizer ist bekannt für seine Bilder und Skulpturen aus Büromaterialien wie Hefter, Aktenordner oder Postlets. Als Urvater der ästhetischen, künstlerischen Transformation von Gebrauchsgegenständen gilt Marcel Duchamp.

1914 stellte er einen industriell hergestellten Flaschentrockner auf einen Sockel und erklärte das Ganze als „Readymade“ zur Skulptur. Eine Botschaft dieser Kunstwerke, die im Arbeitskontext äußerst wertvoll werden kann: Auch in täglichen Dingen und in Bezug auf Routinen lohnt es sich, out of the box zu denken – denn so kann Neues, Verbessertes, Wertvolles entstehen.

Kunst muss nicht teuer sein

Natürlich hat ein Duchamp seinen Preis, auch ein Zoderer ist nicht für einen Apfel und ein Ei zu haben. Bei den Werken bekannter Künstler muss man mit Preisen im fünf- bis sechsstelligen Bereich rechnen. Trotzdem muss der Einsatz von Kunst im Unternehmen nicht teuer sein. Gemälde von jungen, guten aber (noch) unbekanntem Künstlern, die gerade ihr Studium absolviert haben, kosten etwa 3.000 Euro. Auch gute Papierarbeiten, Zeichnungen und Grafiken sind je nach Größe schon für 1.000 Euro zu haben. Außerdem muss Kunst nicht unbedingt gekauft, sondern kann auch von Künstlern für Wechselausstellungen geliehen oder von Agenturen gemietet bzw. geleast werden.

Noch preiswerter ist es, zur Kunst zu gehen, statt sie sich ins Haus zu holen. Kienbaum etwa veranstaltet jedes Jahr auf der Art Cologne einen sogenannten Artwalk – kunstbegeisterte Kienbaum-Mitarbeiter diskutieren dabei mit ihren Kunden über die aktuelle Kunst auf der Messe. Laut Jochen Kienbaum sind auf diese Weise über die Jahre tiefe Kundenbeziehungen entstanden, die weit über das Geschäftliche hinausgehen.

Neben Messen und Galerien eignen sich vor allem Kunstmuseen als Location für einen kleinen Kommunikations-Incentive, allerdings weniger zwischen Mitarbeitern und Kunden, als eher zwischen den Mitarbeitern untereinander. Sinnvoll ist es, sich für den Diskurs in der Gruppe dort nicht nur Kunstwerke auszusuchen, die der Mehrheit der mitgereisten Mitarbeiter gefällt, sondern auch solche, mit denen sie nichts anfangen können. Deren Betrachtung und das Gespräch über diese fordert zum Andersdenken und zur Toleranz heraus. Erfahrungsgemäß sind es oft gerade solche Objekte, für die sich die Mitarbeiter am Ende am meisten begeistern – vor allem deshalb, weil ihnen dadurch neue Perspektiven eröffnet wurden, sie durch diese ihren Horizont besonders erweitern konnten.

Ein Engagement für und mit Kunst kann sich aber nicht nur positiv auf die Mitarbeiter- und Kundenbindung auswirken, sondern

Beim Cloud-Telefonanbieter sipgate hängen Porträts der rund 130 Mitarbeiter im Büroflur. Gezeichnet hat sie Cornelius Quabeck.



Foto: sipgate/Oliver Tjaden



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS243AR03

Tutorial



Unternehmens- kommunikation mit Kunst

Kunst kann zu einem wichtigen Baustein der externen Kommunikation eines Unternehmens werden. Hinweise und Anregungen, wie das gelingt.

Kunstkonzept entwickeln

Am Anfang sollte immer die Entwicklung eines Kunstkonzeptes stehen – auch wenn es nicht um eine dauerhafte Nutzung von Kunst für die Kommunikation geht, sondern „nur“ um eine Kampagne. Dabei helfen folgende Fragen:

- ▶ Welche Kunst passt zu unserem Unternehmen, unseren Mitarbeitern, Stakeholdern und Produkten?
- ▶ Welche Aussage wollen wir treffen, welche Botschaften vermitteln?
- ▶ Welche Künstler haben eine visuelle Sprache, mit der die Botschaften des Unternehmens vermittelt oder gespiegelt werden können?

So sammelt der ADAC etwa Kunstwerke rund ums Auto, Ritter Sport quadratische Kunst und die Deutsche Börse stellt internationale Fotografie als „Bilder der Welt“ aus.

Kunst beschaffen

Kunst hat ihren Preis. Für die Werke bekannter Künstler muss man mit Beträgen im fünf- bis sechsstelligen Bereich rechnen. Gemälde von guten jungen, aber (noch) unbekanntem Künstlern sind aber schon für etwa 3.000 Euro zu haben; Papierarbeiten von ihnen – Zeichnungen und Grafiken – je nach Größe bereits für 1.000 Euro. Außerdem muss Kunst nicht unbedingt gekauft, sondern kann auch von Künstlern für Wechselausstellungen geliehen oder von Agenturen gemietet bzw. geleast werden. Dafür ist eine monatliche Pauschale zu zahlen, die sich nach Bekanntheit des Künstlers, Qualität, Größe und Herstellungstechnik des Werkes richtet, sich im Schnitt aber auf 50 Euro pro Werk beläuft.

Egal ob ein bestimmter Künstler beauftragt wird, Kunstwerke gekauft, geleast oder gemietet werden oder eine Wechsel- bzw. Wanderausstellung im Unternehmen installiert wird: Es ist ratsam, die Mitarbeiter über die einzelnen Werke und den

Künstler näher zu informieren, damit sie diese Informationen weitertragen können. Außerdem steigert das Wissen über die Kunst, das Interesse für diese, die Bereitschaft, sich mit der Kunst auseinanderzusetzen. Im Idealfall werden die Mitarbeiter so von Anfang an zu Botschaftern des künstlerischen Kommunikationsprozesses.

Kunst inszenieren und moderieren

Ist eine eigene Sammlung vorhanden, kann diese im Rahmen von öffentlichen Ausstellungen präsentiert werden. Zu deren Eröffnung können alle

Shareholder und Stakeholder

des Unternehmens geladen werden und ggf. auch die (regionale) Presse. Am besten führen Kunstsachverständige, Mitarbeiter oder Führungskräfte die Besucher in kleinen Gruppen durch die Ausstellung, wobei sie in den Erläuterungen der Werke immer auch den Bezug zum Unternehmen herstellen können.

Zudem kann die (eigene) Kunst bzw. Bilder von dieser oder Fotos aus Museen auf der Website, in Firmenbroschüren oder auf Visitenkarten genutzt werden. So verwendet die Privatbank Merck etwa ästhetische Fotos von Inneneinsichten von Museen als Hintergrundbilder für ihren Webauftritt (www.merckfinck.de). Bei jeglicher Form der Nutzung solcher Bilder sind unbedingt die Lizenzrechte zu klären.

Gute Kunst – ob sie im Rahmen einer Ausstellung, als Fotografien in Broschüren, im Geschäftsbereich oder auf der eigenen Website präsentiert wird – wirkt immer hochwertig und sendet damit implizit die Botschaft: Hier wird hochwertige, innovative und kreative Arbeit geleistet. Mit den immer noch üblichen Plakaten lässt sich eine solche Botschaft weit schwerer vermitteln.



Quelle: www.managerseminare.de, Ulrike Lehmann, Art Coaching; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

auch auf die generelle Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Voraussetzung dafür ist, dass die Kunst als Teil des Markenkerns der Corporate Identity positioniert wird. Darauf aufbauend sollte dann selbstbewusst und selbstverständlich über das eigene Kunstengagement im Kontext der Selbstdarstellungen der Firma mitkommuniziert werden – etwa in Flyern, Broschüren, der Website oder dem Geschäftsbericht. Auf diese Weise wird der kreative Spirit, der durch die Kunst im Unternehmen erweckt wird, nach außen sichtbar, womit das Unternehmen für kreative Talente an Attraktivität als Arbeitgeber gewinnt.

Mitarbeiter werden zu Kunstwerken

Die Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ) sind beim Einsatz von Kunst in der externen Kommunikation noch einen Schritt weiter gegangen: Sie haben ihre Mitarbeiter selbst zu Kunstobjekten werden lassen. Das Unternehmen ließ sich vom chinesischen Künstler Liu Bolin anregen, Mitarbeiter in der Stadt zu fotografieren – mittels Bodypainting so hergerichtet, dass sie mit der Kulisse verschmolzen und nahezu unsichtbar wurden. „Unsichtbare VBZ-Talente“ hieß dann auch die Aktion, die die VBZ im Internet dokumentierte (www.unsichtbarevbztalente.ch) und mit der sie auf die vielfältigen Jobmöglichkeiten im Unternehmen hinwies sowie ihre Leidenschaft für besondere Lösungen und das Querdenken bewies. Konkret ging es darum, mit der Kampagne Talente für Unternehmen zu gewinnen. Heute, rund zwei Jahre nach dem Start der Aktion, ist deren Erfolg in Form von Bewerbungen qualifizierter Fachkräfte nach Angaben der VBZ deutlich messbar. Für die Aktion erhielt die VBZ den HR Excellence Award 2015 in der Kategorie „KMU Employer Branding Strategie“.

By the way lässt sich Kunst auch für die Fortsetzung des Employer-Branding-Prozesses nutzen – dem Onboarding. Mit vergleichsweise wenig Aufwand kann hier mit einer kleinen Kunstaktion viel erreicht werden – man lässt die Mitarbeiter sich

(am besten unter fachkundiger Anleitung) gegenseitig zeichnen oder malen. So lernen sie sich besser kennen, schauen genauer hin, nehmen einander besser wahr. Oder man beauftragt einen Künstler, der die Mitarbeiter in seinem Stil zeichnet. Beim Düsseldorfer Cloud-Telefonanbieter siggate etwa hat der Künstler Cornelius Quabeck diese Aufgabe übernommen. Die von ihm gezeichneten Mitarbeiterporträts hängen im Foyer des Düsseldorfer Unternehmens (siehe Bild Seite 32). Möglich ist es auch, Fotografien der Mitarbeiter-Porträts auf die Unternehmenswebsite in den Bereich „Über uns“ zu stellen. Die doppelte Botschaft, die sie von da aus oder eben den Flurwänden an die Mitarbeiter selbst als auch an Kunden oder andere Besucher senden: „Wir sehen uns als Gemeinschaft.“ Und: „Wir wissen um den Wert unserer Mitarbeiter – weshalb wir Kreativität, Zeit und Geld investieren, um jeden Einzelnen von ihnen kunstvoll darzustellen.“

Kommunikation mit Künstlern

Quabeck hat bei siggate die Rolle eines sogenannten Artist in Residence inne. So werden Künstler genannt, die für eine gewisse Zeit im Unternehmen mitarbeiten, „mitlaufen“, Ideen generieren, kreative Anregungen geben, Routineabläufe hinterfragen, im positiven Sinne stören oder auch Arbeiten im Kontext des jeweiligen Unternehmens herstellen. Bei der BEST Gruppe in Düsseldorf besetzt den Posten des Artist in Residence immer ein Künstler aus der Kunstakademie für genau ein Jahr. In dieser Zeit fördert das Versicherungsunternehmen ihn mit einem monatlichen Stipendiatengeld, dafür stellt er seine Werke in den Büroräumen aus und steht für Gespräche zur Verfügung.

Die Mitarbeiter helfen dem Künstler bei der Vernissage und lernen ihn über das Jahr hinweg kennen. Ein Ziel des Projektes ist dabei das Verständnis und die Akzeptanz von anderen Lebensentwürfen, wie die Leiterin der Unternehmenskommunikation, Petra Rieke, erklärt: „Der Blick auf Dinge ändert sich.“ Zudem gehe es laut Rieke darum, in der Diskussion mit dem Künstler über seine Werke in eine neue, zur alltäglichen oft völlig verschiedenen Gedankenwelt einzutauchen und sich über diese auszutauschen. Das erfordert sehr genaues Wahrnehmen, Zuhören und Formulieren – und schult dies mithin. Drei Kompetenzen, die in der Arbeitswelt schon immer wichtig waren und in der neuen Arbeitswelt immer wichtiger werden.

Ulrike Lehmann

Durch den Einsatz von Kunst in der Kommunikation kann ein Unternehmen seinen kreativen Spirit sichtbar machen – und damit für kreative Talente an Attraktivität als Arbeitgeber gewinnen.

Foto: Klaus Polkowski



Die Autorin: Die Kunstwissenschaftlerin **Dr. Ulrike Lehmann** arbeitet als Coach und führt kunstbasierte Führungskräfte- und Teamentwicklung durch. Kontakt: www.art-coaching.info

Das Profipaket

für kluge Weiterbildungsprofis

managerSeminare & Training aktuell
lesen und alle Abovorteile nutzen

für **9 EUR**/zusätzlich
im Monat

upgrade ins Profipaket



Neu nach Ihrem Upgrade –
alle Abonnentenvorteile von **Training aktuell**

- 12 x jährlich **Training aktuell** (Print und online)
- **Flatrate-Zugang zum trainerkoffer.de** –
Tools, Inputs, Bilder und Verträge kostenfrei downloaden
- bis zu **20% Rabatt auf Fachbücher** der Edition **Training aktuell**
(eBooks 10% günstiger)
- **eBooks der Marktstudien gratis**
- **150 EUR Rabatt** auf den Premiueintrag in der
Rubrik Weiterbildungsexperten auf **seminarmarkt.de**



upgrade ins Profipaket

