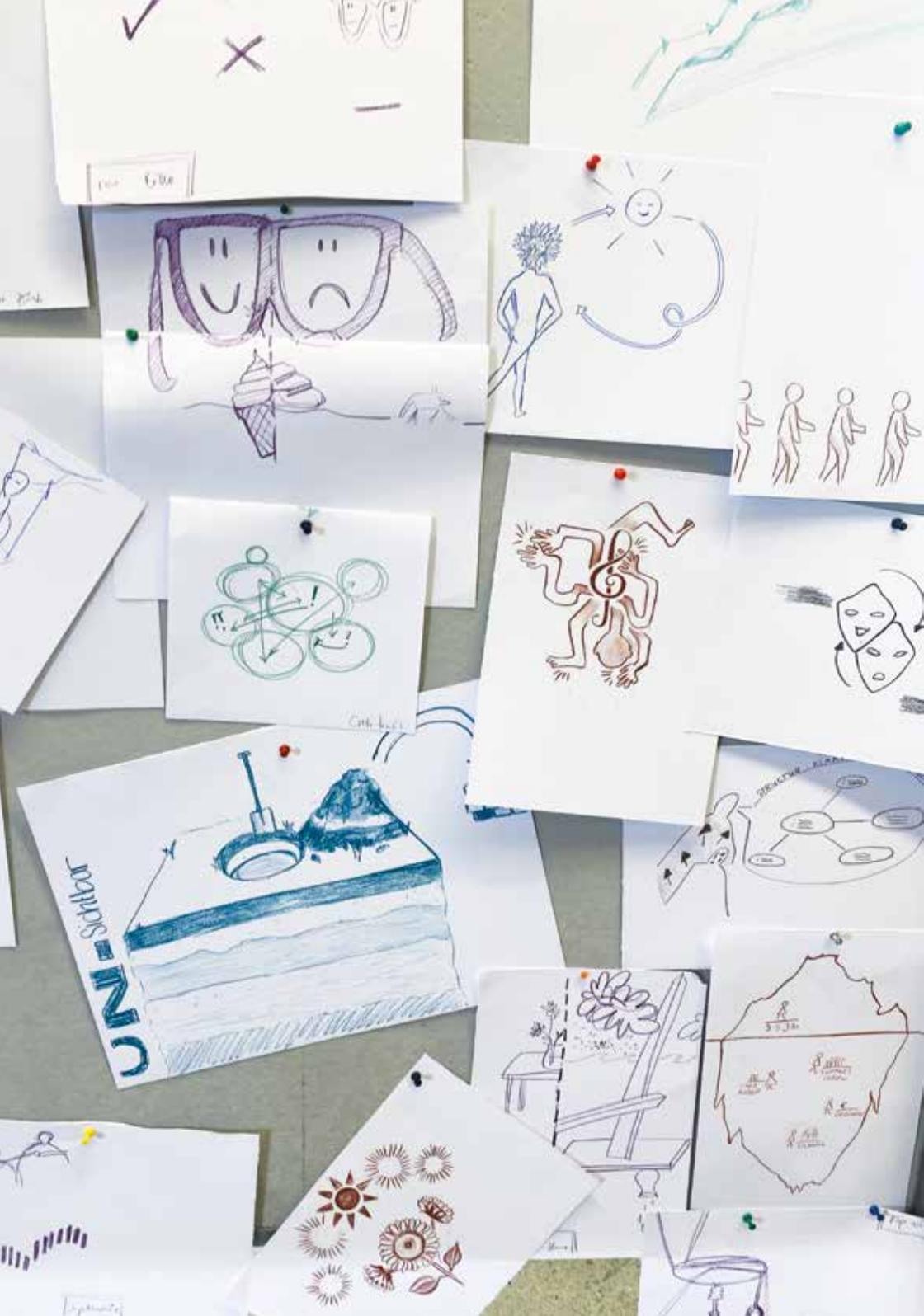


# KUNST UNTERNEHMEN KANN

EINE PUBLIKATION DES FACHBEREICHS WIRTSCHAFT  
ALANUS HOCHSCHULE FÜR KUNST UND GESELLSCHAFT



# KUNST IN UNTERNEHMEN KANN

Fachbereich Wirtschaft  
Alanus Hochschule für Kunst  
und Gesellschaft  
2024

5 **Einleitung**

9 **Warm Ups**

Bodypercussion  
Peripherer Blick  
Mein Objekt bin ich  
Tisch Vase Blume  
Crowd  
Sloganeering  
Rollenspiel  
Gafas Rosas  
NPPP

Methoden

**22 Kunst**

**23 Ästhetik**

Keywords

25 **Kunst als Kunst(werk)**

Plein Air  
Mini-Zine  
Tape Art  
Am Bild des anderen weitermalen  
Ausstellung  
Kuratieren  
Performance

Methoden

37 **Künstlerischer Prozess**

Circle Training  
Rezept  
Impulsmaschine  
Führen – Folgen  
Hanging Out

Methoden

**46 Kultur**  
**47 Künstlerisch**

Keywords

**49 Kunst als Business**  
Dig Where You Stand  
Firma als Form  
Positiver Imperativ  
Pop Up Orga  
How to Iceberg  
Unfreeze Your Brain

Methoden

**60 Kolophon**

**Kunst in Unternehmen kann**

Kunst ist als Thema, Wissensraum und Handlungsmöglichkeit fest in das Curriculum unserer Bachelor- und Masterstudiengänge am Fachbereich Wirtschaft an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft eingebaut. Diese handliche 60-seitige Publikation ist im Studienjahr 2023/24 aus der künstlerischen Lehre heraus entstanden. *Kunst in Unternehmen kann* fasst in knapper Form wichtige Ansätze, Begriffe und Methoden zusammen, mit denen wir als Dozierende und Studierende der Frage „Was kann Kunst in Unternehmen?“ begegnen.

Es ist anerkannt, dass Wissen und Methoden aus der Kunst viele unserer menschlichen Kernkompetenzen und notwendigen Future Skills fördern, wie beispielsweise den Umgang mit Polykrisen und Ungewissem oder das Vertrauen in die eigene und kollektive gestalterische Kompetenz. Der aktive Umgang mit Kunst und ihren Methoden befördert zudem das Verständnis von ergebnisoffenen Prozessen, von Kreativität und Komplexität.

Da Kunst von Können kommt, geht es uns um die Spannbreite der Möglichkeiten, die wir in der Kombination von Kunst und Wirtschaft denken, ausprobieren und umsetzen können. Neben der persönlichen künstlerischen Erfahrung und Entwicklung für Studierende interessiert uns konkret die Frage, was wir aus dem Umgang mit Kunst im Fachbereich Wirtschaft in Organisationen und Unternehmen mitnehmen können und werden. Wir nennen dies Transfer.

Die Erfahrung im Fachbereich hat gezeigt, dass Studierende sehr gut erkennen und beschreiben können, welche Themen, Methoden und Erfahrungen aus künstlerischen Modulen in ihrer zukünftigen Arbeitswelt Bedeutung haben können. *Kunst in Unternehmen kann* illustriert dies methoden- und anwendungsorientiert auf den kommenden Seiten, um den Transfer zwischen Kunst und Wirtschaft und zwischen Studium und Arbeitsalltag zu unterstützen.

Transfer und Transferwissen wird seit Gründung des Fachbereichs thematisiert, dokumentiert und kommuniziert. Die Publikation schließt an diese Tradition und Ambition an, und nutzt als Methode das von dem brasilianischen Pädagogen Paolo Freire entwickelte Format des selbst geschriebenen Lernbuchs. Freire schlägt vor, das im Alltag angeeignete Wissen im Sinne der Selbstveröffentlichung festzuhalten. Diesem Ansatz folgend haben wir als Kunstdozierende im vergangenen Jahr gemeinsam mit Studierenden aller Semester den Inhalt für diese Veröffentlichung zusammengetragen.

Im Sinne des Mottos unseres Fachbereichs „Wirtschaft neu denken“ interessiert uns der neue gemeinsame Handlungsraum, der sich aus dem trans-disziplinären Vergleich und der Kombination von Kunst und Wirtschaft ergibt. Beide Bereiche werden in einer Tradition des Gegensatzdenkens häufig als parallele Wissens- und Gestaltungsräume gedacht und verhandelt. Unser momentan noch vorherrschender Kunstbegriff (autonome Kunst) und allgemeines Wirtschaftsverständnis (profitorientierter Kapitalismus) sind jedoch nicht nur ähnlich alt, sondern im Sinne einer zukunftsorientierten und nachhaltigen Entwicklung auch ähnlich problematisch.

Über den direkten Mehrwert für die Wirtschaft hinaus, der sich durch die Kombination mit oder durch die Integration von Kunst ergibt, interessieren wir uns vor allem für neue Momente, die sich aus einer gelebten Interdisziplinarität ergeben. Wie lässt sich gemeinsam neues Denken anstoßen? Was kann die Kunst der Wirtschaft ermöglichen und vice versa? Kann die sogenannte Freiheit der Kunst auch von anderen in Anspruch genommen werden? Ist Wirtschaft als kultureller Raum zu verstehen?

*Kunst in Unternehmen kann* gliedert sich entlang dieses Anspruchs – vom individuellen zum systemischen Denken und Handeln – in vier Abschnitte: Warm Ups, Kunst als Kunst(werk), künstlerischer Prozess und Kunst als Business. Praktische und häufig partizipative Methoden, die in der Lehre benutzt, erprobt und entwickelt werden, sind auf den folgenden Seiten diesen groben Kategorien zugeteilt und mit Illustrationen von Studierenden, Fotos aus der Lehre und kurzen Texten beschrieben. Jede Seite verweist auf konkrete Momente und Übungen im Studium und ist für alle aktiv Beteiligten eine Erinnerung an deren Wiederholbarkeit und Wirksamkeit. Zentrale Begriffe wie „Kunst“, „Ästhetik“ und „Kultur“ sind als markante Erläuterungen eingebaut, um ihre Unterscheidbarkeit zu betonen, die im alltäglichen Sprachgebrauch eher ungenau sein kann.

In dieser Selbstveröffentlichung treffen sich Kunst und Wirtschaft in der gemeinsamen Absicht, gesellschaftlich beteiligt und bereichernd zu sein. Drei Kunstdozentinnen waren maßgeblich an der Betreuung und Produktion von *Kunst in Unternehmen kann* beteiligt: Kathrin Böhm (Bildende Künstlerin und Cultural Entrepreneur), Anne von Hoyningen-Huene

(Bildende Künstlerin und Künstlerische Prozessbegleiterin), Ulrike de Ribaupierre (Schauspielerin, Regisseurin und Theatertherapeutin).

Unseren Studierenden und Alumni wünschen wir Erfolg und Freude bei der Umsetzung der aus der Lehre bekannten Methoden außerhalb der Hochschule. Mit anderen Lesenden möchten wir unsere echte Begeisterung und einladende Aufforderung teilen, Kunst für sich in Anspruch zu nehmen.

Prof. Kathrin Böhm  
Lehrstuhl für Kunst im Unternehmenskontext /  
Fachbereich Wirtschaft

**WARM UPS** sind Methoden und Inhalte, um Vorurteil Nummer eins aus dem Weg zu räumen, dass manche Menschen in Kunst eben „gut sind oder nicht“, und Vorurteil Nummer zwei, dass BWLer:innen per se nicht kreativ sind.

Die berühmte Aussage von Joseph Beuys, dass wir alle Künstler:innen seien, verstehen wir als eine großzügige und wichtige Einladung. Kunst für sich zu erschließen hat wenig mit „gut zeichnen können“ zu tun, sondern mit der Freude an dem Entdecken und Aneignen ästhetischer Entscheidungsprozesse.

Wir arbeiten am Fachbereich mit einem erweiterten Kunstbegriff, in dem technisches Können eines von vielen ist und in dem Kunst vieles sein kann und darf. Wir wollen explizit Spaß haben, und aus der Fülle der Möglichkeiten ins Wachstum gehen.

## BODYPERCUSSION

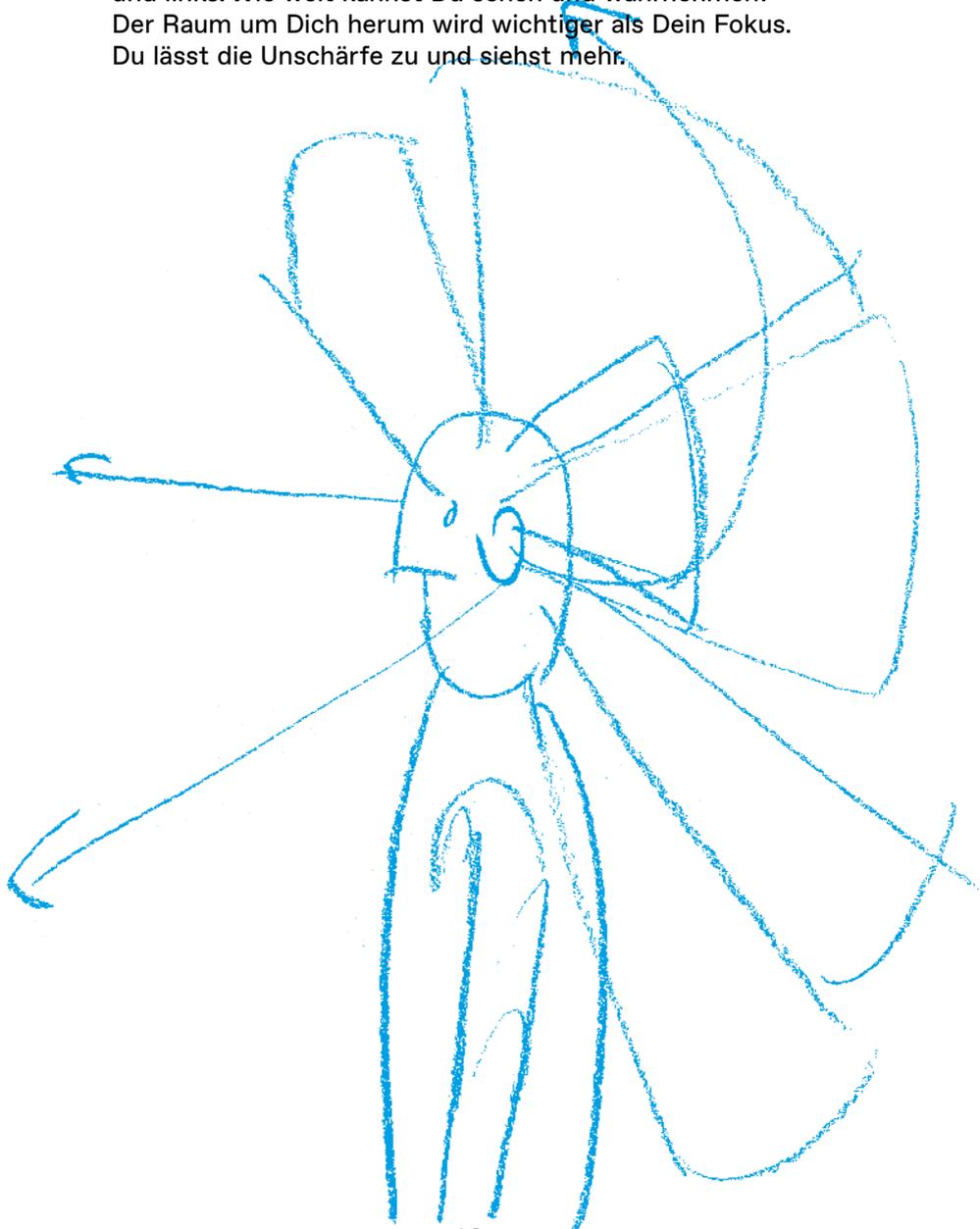


Der eigene Körper wird zum Klangkörper in der Gruppe. Das Team kommt in einen gemeinsamen Rhythmus und in eine Bewegung. Bodypercussion bindet jedes Teammitglied ein und ermöglicht so Sicherheit, Expertentum und ein großartiges Gefühl von Verlässlichkeit.



## PERIPHERER BLICK

Du öffnest Dein Sichtfeld: oben und unten, rechts und links. Wie weit kannst Du sehen und wahrnehmen? Der Raum um Dich herum wird wichtiger als Dein Fokus. Du lässt die Unschärfe zu und siehst mehr.



12

## MEIN OBJEKT BIN ICH

Anwesende stellen sich zu Beginn eines Workshops/einer Veranstaltung mit einem mitgebrachten Objekt vor, das sich auf das Thema der Veranstaltung bezieht, z. B. das Ländliche, Nachhaltigkeit, Zukunft.

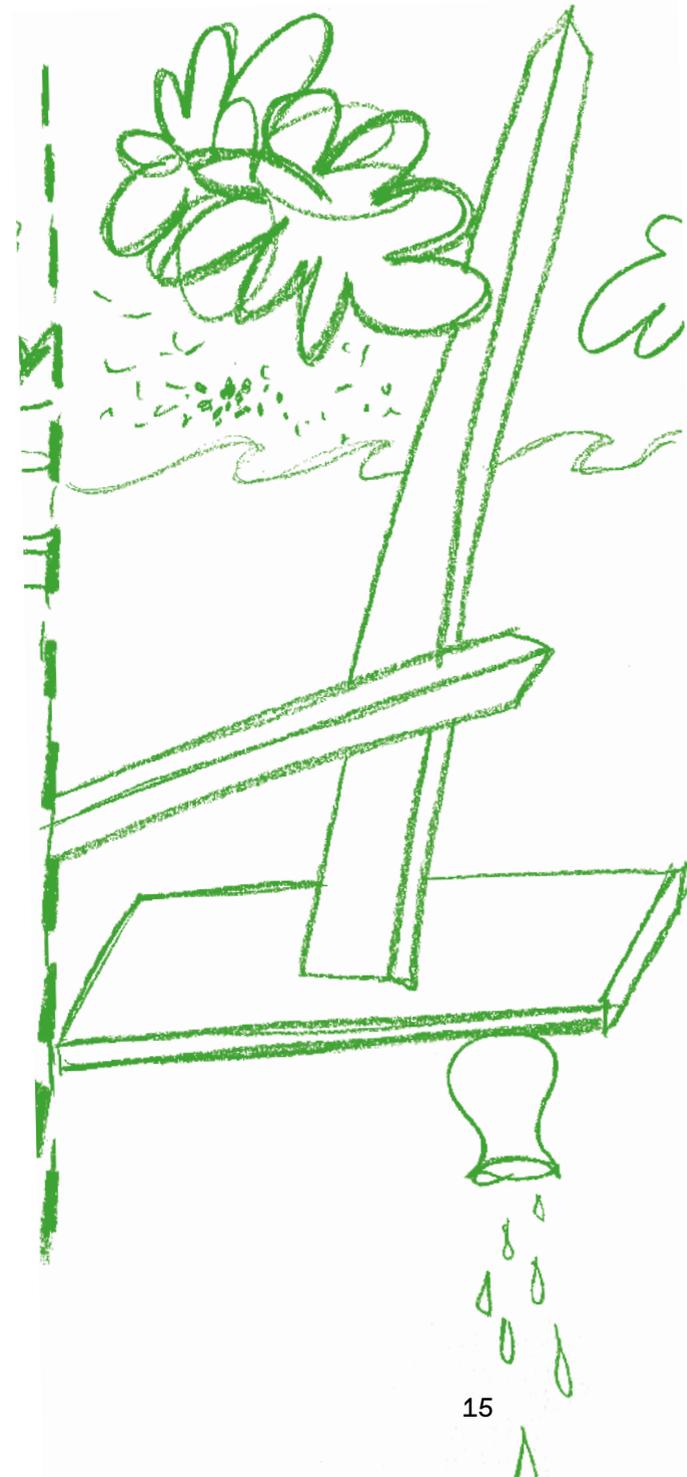


13

# TISCH VASE BLUME

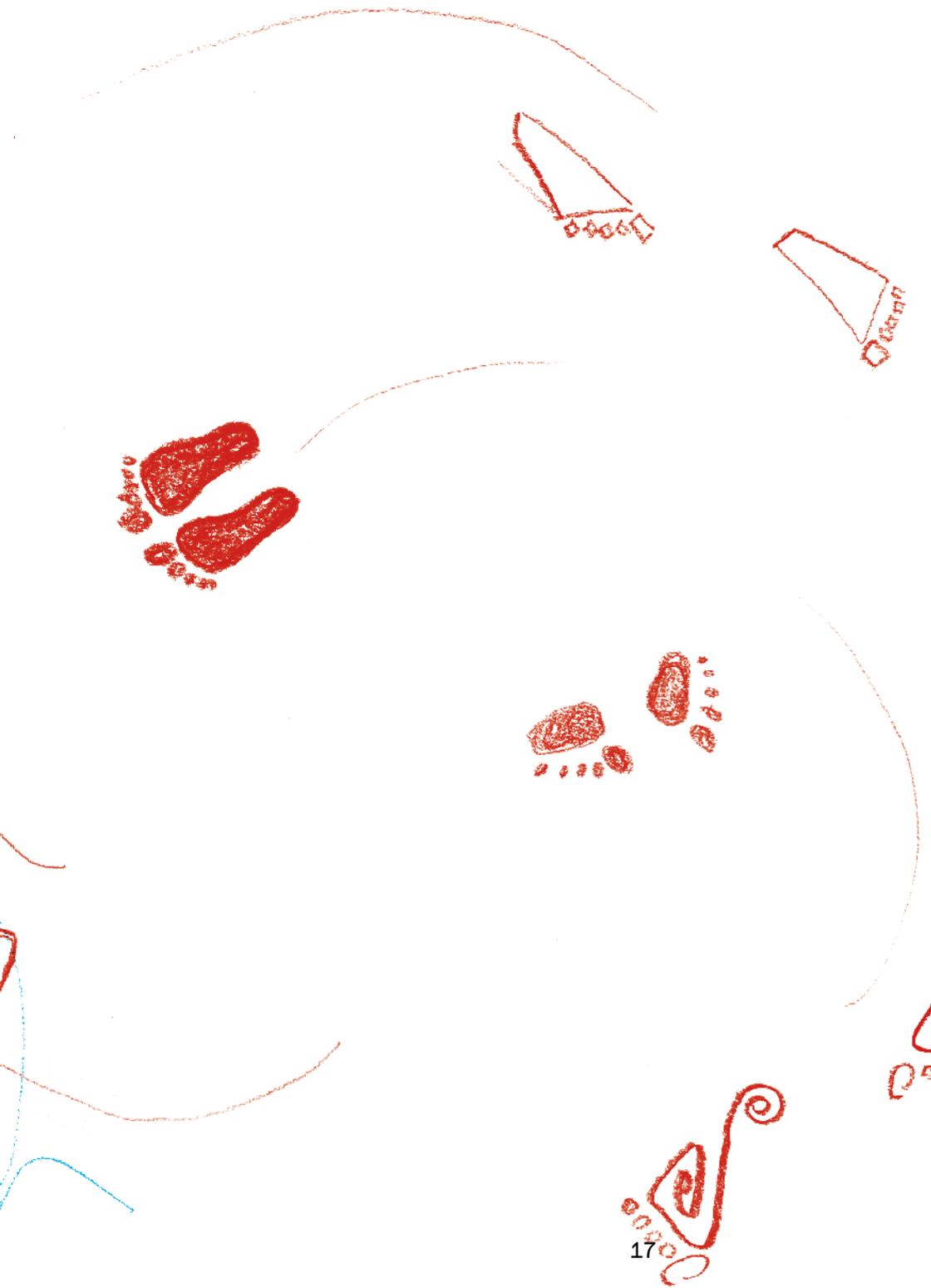
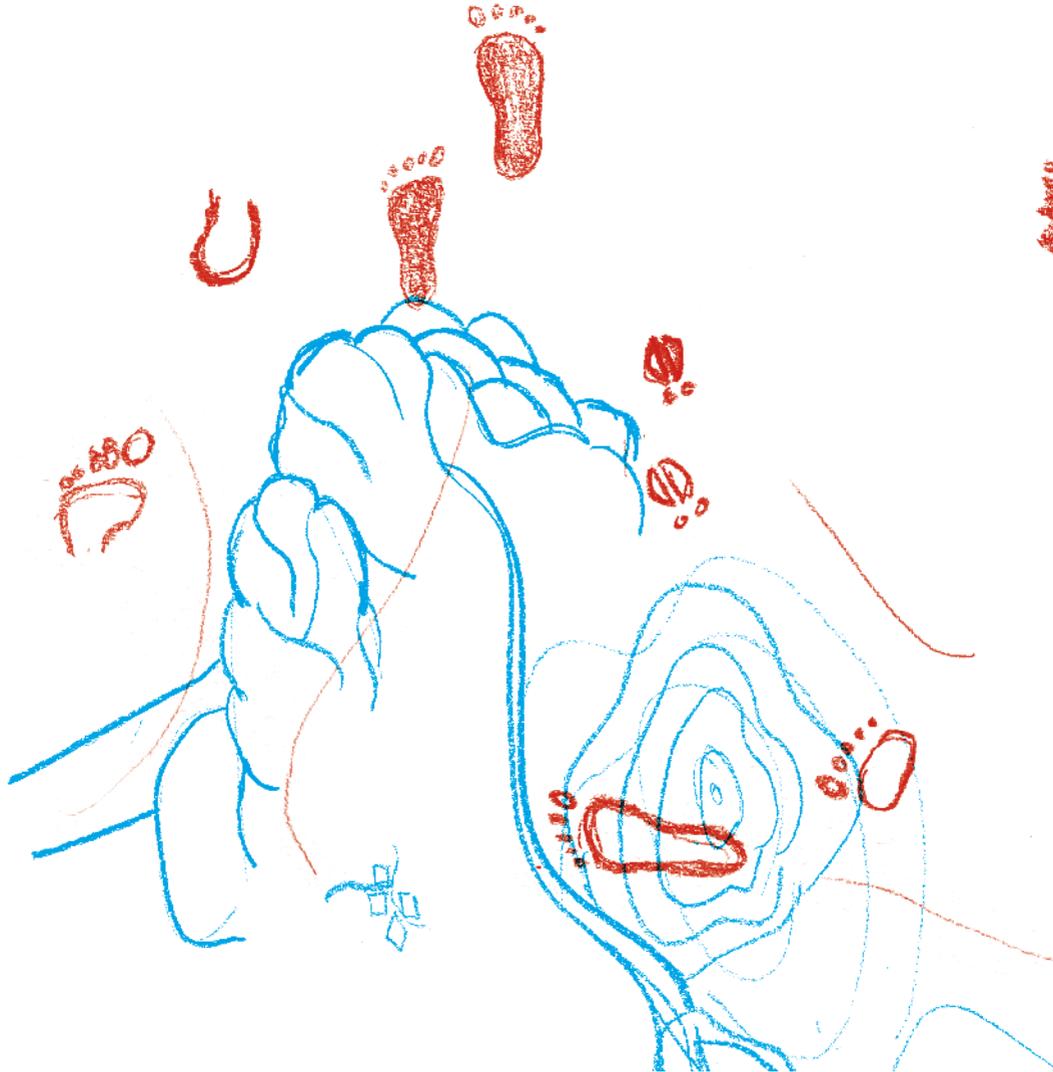


Bekannte Elemente sollen gezeichnet werden: Tisch, Vase, Blume. Wir sind alle unterschiedlich und zeichnen dann doch dasselbe. Im zweiten Schritt hinterfragen wir unsere Stereotypen und zeichnen dieselben Elemente noch mal.



# CROWD

Du lernst sehen ohne Augen. Dein Team läuft im Raum mit geschlossenen Augen – wo stehen die anderen? Dynamik und Rhythmus verändern sich durch das Wirken des Einzelnen.



## SLOGANEERING



Unter dem Motto „Keep it complex – Make it clear“ versuchen wir komplexe Themen in populäre Aussagen zu übersetzen. In Erinnerung bleiben: „Vom Grün der Gurke zum Gelben vom Ei“, „I might be wrong“ und „strong but wrong“.

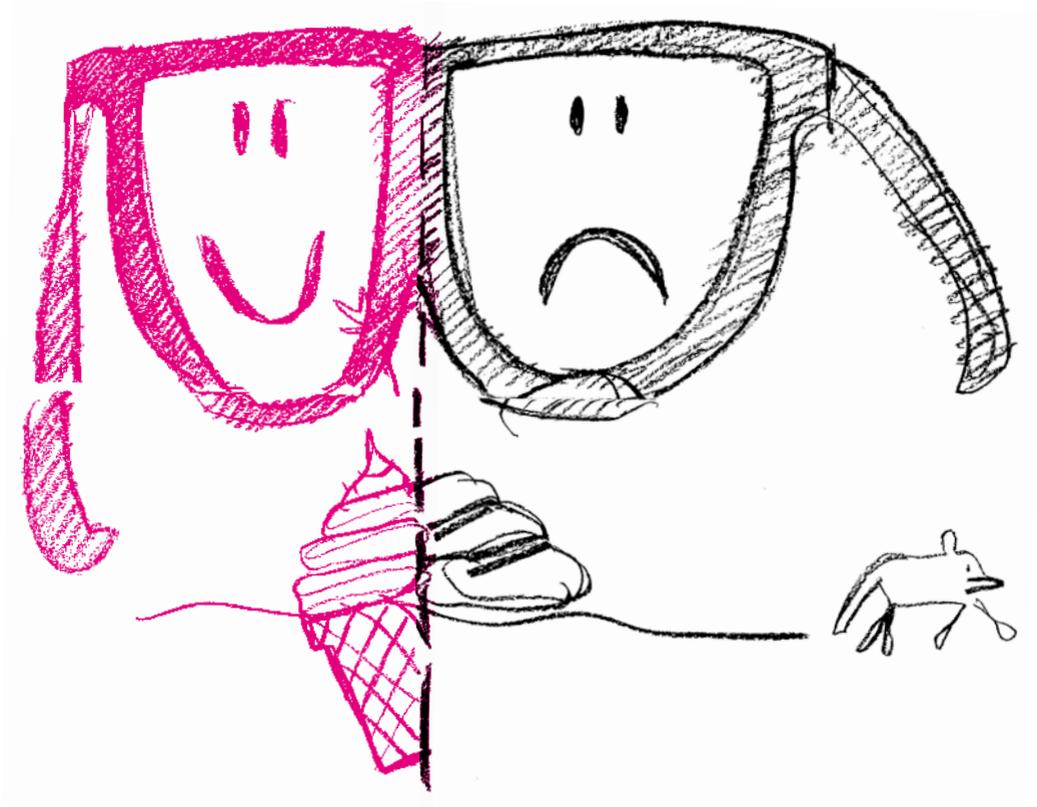
## ROLLENSPIEL



Wir nutzen jeden Tag unendlich viele Rollen, wir erfinden neue und beziehen alte erneut ein. Wie bewusst ist uns das? Können wir das zu unserem Nutzen gestalten? Im Mantel der Kaiserin steckt auch die Kraft der Kaiserin.



## GAFAS ROSAS



Mit welcher Stimmung trete ich in den Tag, begegne Situationen und gestalte meine Handlungen? Die Prägung der Wahrnehmung wird transparent. Es kann die Wahlfreiheit der Prägung geübt werden – entscheide ich mich bewusst für eine rosa, handlungsaktive oder unbewusst für eine schwarze, negative Brille?

## NPPP (NO POWER POINT POLICY)



Präsentationen und Referate können in jedem anderen Format vorgestellt werden. Der tägliche Durchschnittswert von 92 Millionen Power Point Präsentationen wird hierdurch kaum beeinflusst. Bemerkenswerte NPPPs der vergangenen Jahre waren: ein selbst geschriebener Song, eine Ausstellung mit Führung, eine mentale Reise im Liegen.

## Kunst

„Art is what makes life more interesting than art.“  
Robert Filou

Kunst ist einer der besonderen Sammelbegriffe in unserem Sprachgebrauch und deckt vom Unterricht in der Schule bis zum Bild im Museum, vom Hobby zum Beruf vieles ab. Kunst ist hier dem Begriff der Wirtschaft sehr ähnlich, der ebenfalls als umfassender Platzhalter benutzt wird, von der Haus- zur Landwirtschaft, vom Finanzmarkt zur BWL. Im alltäglichen Sprachgebrauch sind beide Begriffe poröser und inklusiver als in der distanzierten und voreingenommenen Betrachtung.

Spannend ist, dass unser momentaner Kunstbegriff und unser Wirtschaftsverständnis ähnlich alt sind, ebenso wie die damit einhergehende Vorstellung, dass Kunst frei und Wirtschaft profitorientiert sei. So sind beide historische Geschwister, und haben dennoch nur selten direkt miteinander zu tun. Kunst in Abgrenzungen zu denken führte auch zu der Unterscheidung in Freie und Angewandte Kunst. In der Entwicklung unseres westlichen und europäischen Verständnisses von Kunst unterscheiden wir sie auch zumeist vom Alltag und unterteilen sie in Sparten (Bildende, Darstellende, Literatur, Musik etc). Wir unterscheiden zudem gerne zwischen professionalisierter Hochkultur (Museum, Oper, etc) und alltäglichen Ausdrucksformen (Hobby, Liebhaberei etc).

Der vorherrschende Kunstbegriff der „autonomen Kunst“ etablierte sich in der europäischen bürgerlichen Gesellschaft seit dem 18. Jahrhundert. Kant, Hegel, Diderot und andere sprachen der Kunst aufgrund ihrer ästhetischen Prinzipien explizit zu, dass sie ihre eigenen Regeln haben könne. Ihre spezielle Funktion sei es, keine Funktion zu haben. Dies ist sowohl eine Befreiung für die Kunst als auch eine Einschränkung. Befreiend, weil sie zunächst unabhängig in ihren Themen und Ausdruck ist, einschränkend, weil Kunst von Vielen nicht als gesellschaftsgestaltend gesehen oder gedacht wird.

Neben diesem etablierten Kunstbegriff gibt es eine bedeutende Spannbreite an anderen oder erweiterten Kunstbegriffen, in denen Kunst häufig nicht im Gegensatz oder als Alleinstellungsmerkmal betrachtet wird. Die bekannte Aufforderung von Joseph Beuys, dass wir alle Künstler:innen seien, trifft nach wie vor zu und wir können uns als solche auszeichnen, wenn wir es denn wollen. Trotz einer verstärkten Professionalisierung und Institutionalisierung der Kunst ist sie kein geschützter Begriff. Die Freiheit der Kunst und ihre hiermit eng verbundene emanzipatorische Möglichkeit auf allen Ebenen bleibt aktuell.

## Ästhetik

„Eine andere Welt ist nicht nur möglich, sie ist bereits im Entstehen.  
An leisen Tagen kann ich sie sogar atmen hören.“  
Arundhati Roy

Es gibt nicht Nicht-Ästhetisches – da alle Wahrnehmung und Wissen, das über unsere Sinne stattfindet, ästhetische Wahrnehmung und Aneignung ist. Es geht also nicht darum, sich für oder gegen Ästhetik zu entscheiden, sondern ihre Bedeutung, Wahrnehmung und Wertschätzung einzuordnen, sowohl auf individueller als auch gesellschaftlicher Ebene, um dann bewusst ästhetische Wahrnehmung und Wissen in Entscheidungen und Prozesse des Alltags einzubeziehen. Ist Sinneswahrnehmung wichtig oder wird sie marginalisiert? Gehe ich bewusst damit um oder ist sie Nebenprodukt? Prioritisiere ich das Kognitive und warum? Welche wertvollen Erfahrungsräume und Entscheidungsräume lassen sich durch einen bewussten Bezug zur Ästhetik erschließen?

Wenn wir von Ästhetik reden, meinen wir nicht ein Geschmacksurteil im Sinne von schön oder hässlich, sondern beziehen uns auf den ursprünglichen Begriff der „aisthesis“, der das sinnliche Empfinden meint, das durch körperliche Wahrnehmung ausgelöst wird. Sich ableitendes ästhetisches Wissen beruht somit auf praktischen und sinnlichen Erfahrungen und nicht auf rationalen Prozessen und theoretischer Erkenntnis.

Wichtig: Ästhetik ist nicht gleich Kunst, wenn auch Kunst in ihrem Selbstverständnis ästhetisches Handeln, Erkennen und Agieren zentral verankert. Kunst argumentiert und verlässt sich auf ästhetische Erfahrungen und Wissen, das sich dem sprachlichen und kognitiven Erkennen entzieht, was im Rückschluss aber nicht bedeutet, dass ästhetisches Wissen irrelevant oder nicht existent ist.

Ästhetik im Studium zu differenzieren, hat verschiedene Absichten, z.B.

- Ästhetisierung im eigenen Handeln kritisch einzuordnen
- das Ästhetische als Dimension von Organisationen und Unternehmen zu verstehen
- ästhetische Prozesse in der Organisationsgestaltung bewusst zu thematisieren
- das Potenzial des Ästhetischen für die Nachhaltigkeits-transformation zu entdecken

Konkret heißt das, Sinneswahrnehmung wahr- und ernst zu nehmen, die individuelle und kollektive Gestaltungs- und Handlungsfähigkeit festzustellen und kognitive Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit durch sinnliche und implizite Ebenen zu erweitern.

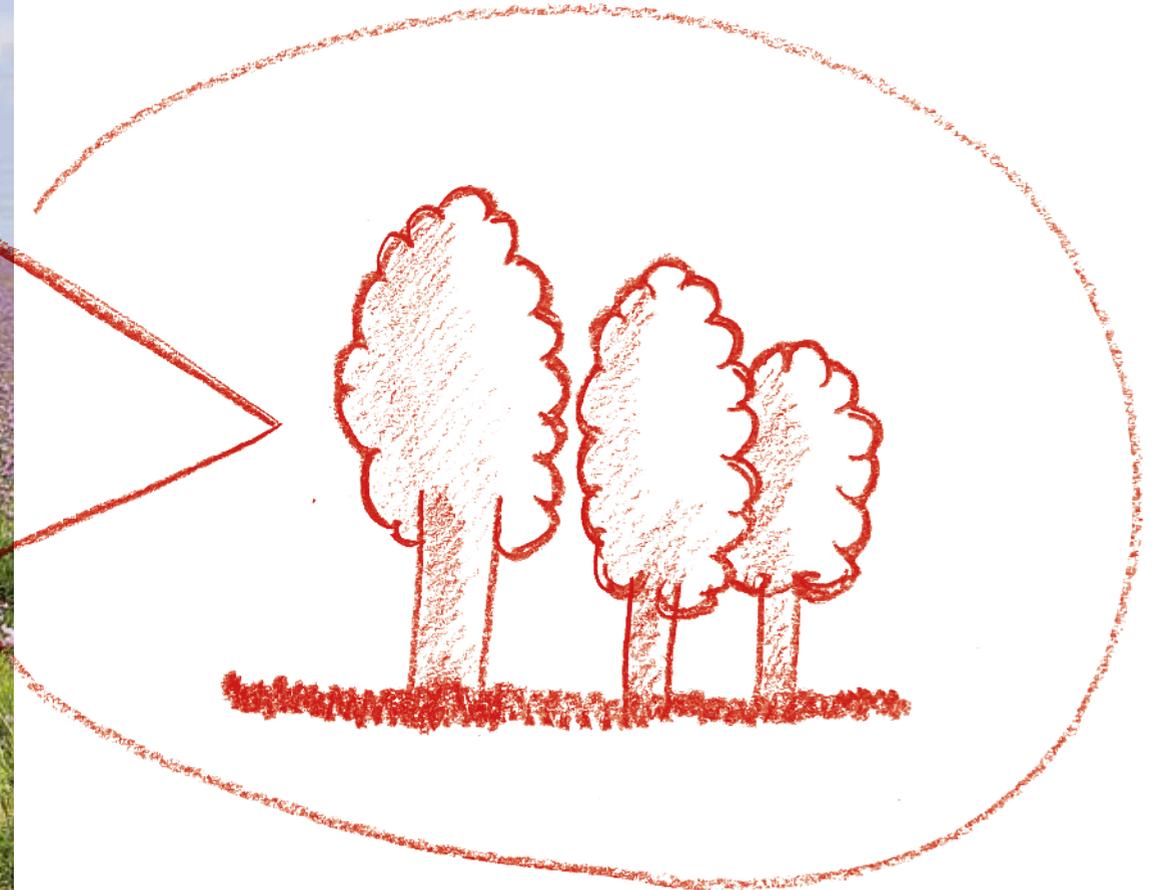
**KUNST ALS KUNST(WERK)** thematisiert Kunst in ihrer objekthaften Form. Diese Art der Kunst ist eine, die in Unternehmen bereits selbstverständlich zuhause ist: Skulpturen im Entrée, Bilder in den Besprechungsräumen, Videoinstallationen im Liftbereich.

Mehrere mögliche Rollen leiten sich für uns ab: Gestalter:in, Betrachter:in, Sammler:in und Auftraggeber:in. Diese Rollen stehen uns ebenfalls allen zu und offen, und wir entwickeln im Studium entsprechende Kompetenzen im Machen, Rezipieren und Kuratieren.

Denn Kunst findet nie zufällig in Unternehmen statt, auch wenn sich eventuell niemand erinnern kann, warum ein bestimmtes Bild in der Lobby hängt. Kunst als Kunstwerk im Unternehmen ist immer das Ergebnis einer konkreten Entscheidung, und ein Zusammenspiel von Machen, Auswählen, zuweilen Ankaufen, Nutzen und Kommunizieren.



## PLEIN AIR



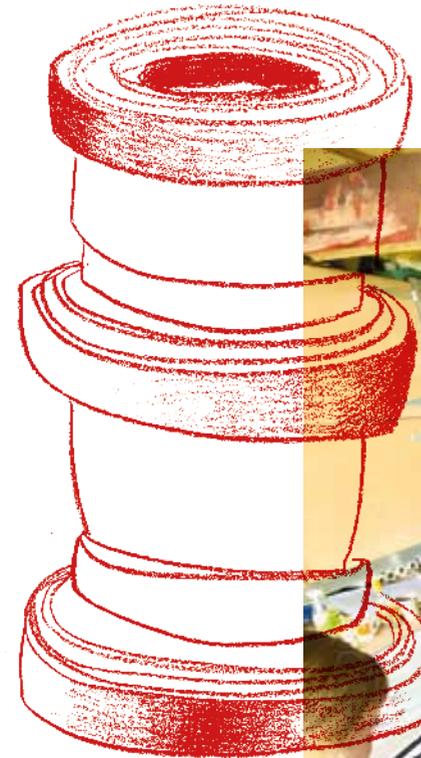
Nicht schön zeichnen, aber aufmerksam werden.  
Den Augen folgen. Man setzt sich hin und zeichnet,  
was man sieht, nicht was man sich vorstellt. Es kann  
überall stattfinden.

## MINI ZINE

Ein Klassiker der analogen DIY-Veröffentlichungskultur: ein A3 oder A4 Blatt Papier wird zur Mini-Publikation. Kann auch schnell kopiert und vervielfältigt werden.

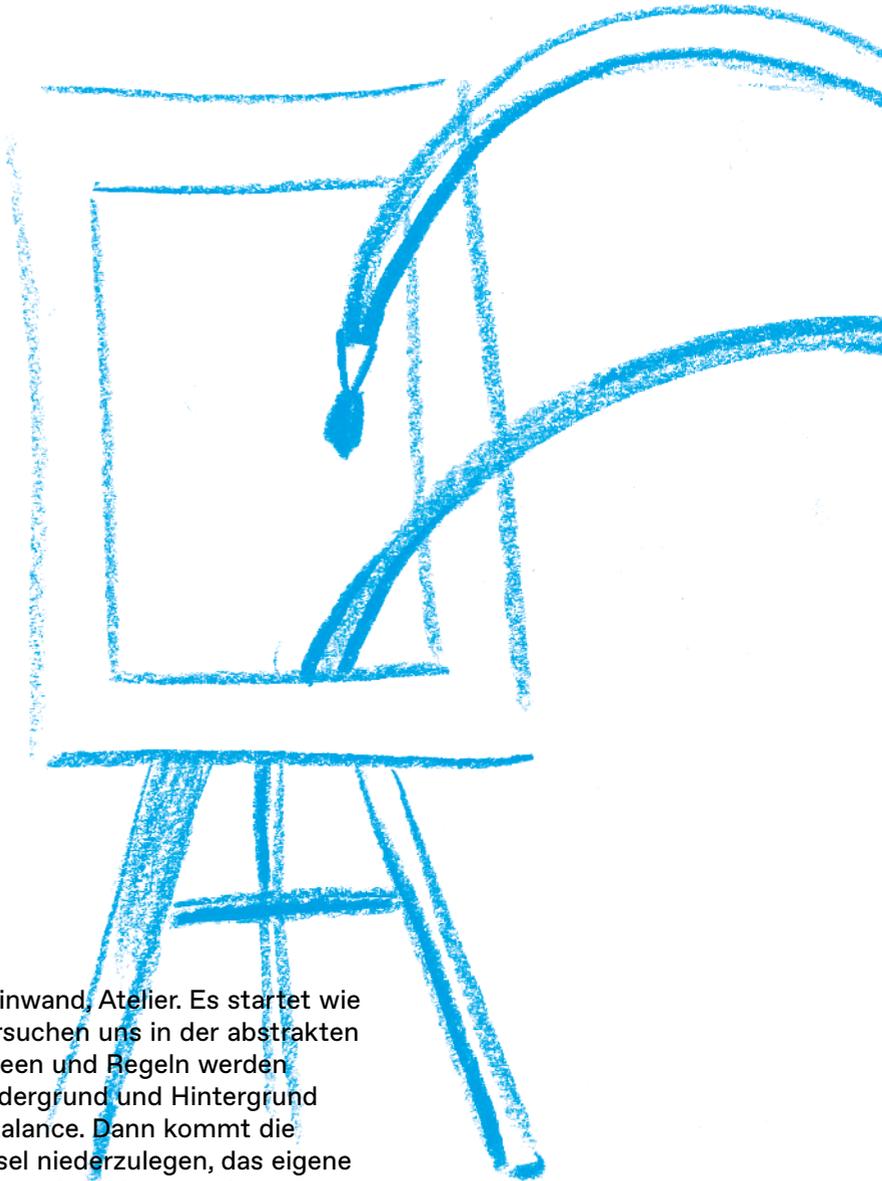


## TAPE ART



Das Tape wird zur Linie. Aus der Linie wird ein Bild oder Slogan, voll fett oder ganz dünn, gerissen, geschnitten, groß oder klein, neon oder weiß auf weiß. An Treppentufen, Fenstern, auf Buchcovern oder T-Shirts. Sieht immer sehr cool aus.

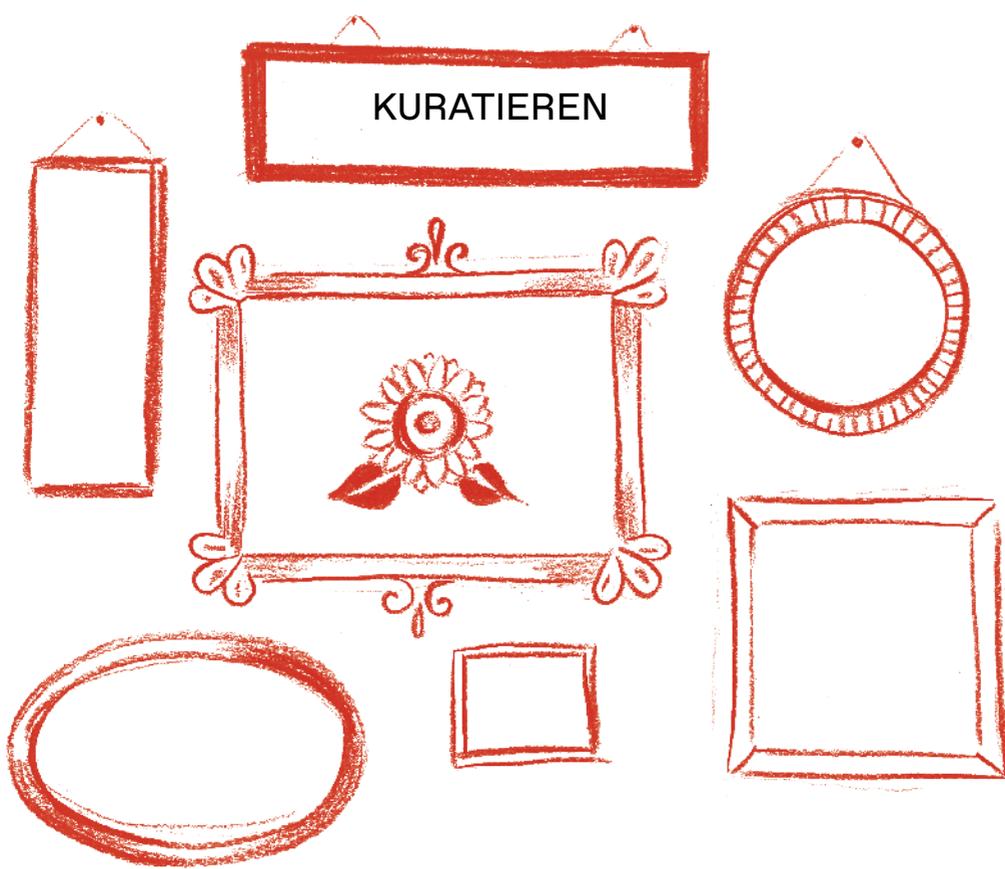
## AM BILD DES ANDEREN WEITERMALEN



Farbe, Pinsel, Leinwand, Atelier. Es startet wie erwartet. Wir versuchen uns in der abstrakten Malerei. Grundideen und Regeln werden mitgegeben. Vordergrund und Hintergrund halten sich die Balance. Dann kommt die Ansage, den Pinsel niederzulegen, das eigene Bild zu verlassen, und an einem anderen weiterzuarbeiten. Wirklich? Enttäuschung auf allen Ebenen schleicht sich ein. Dann geht es weiter. Warum nicht? Warum dachte ich, den Ablauf zu kennen?



## KURATIEREN



Heißt, sich um Kunst zu kümmern, und geht weit über den persönlichen Geschmack hinaus. Kuratieren schließt gewisse Kenntnisse der jeweiligen Kunstwelt ein, weiß um unterschiedliche Erscheinungs- und Darstellungsformen zeitgenössischer Kunst und welche Formen der Kunst wie präsentiert werden können (wer, was, wie, warum).



## AUSSTELLUNG

Zeigen, was entstanden ist, denn der Moment des „öffentlich Machens“ ist wichtig, um zu entscheiden, ob man dies wirklich in dieser Form teilen und zeigen will. Wie geht es mir damit? Kommt mein Inhalt rüber? Meine eigene künstlerische Fragestellung und Antworten werden für andere erlebbar, und die Ausstellung wird zum Ort des Teilens.



## PERFORMANCE



Performance beschreibt ein Handeln und Tun, das zugleich gesehen wird. Handeln ist per se immer aktiv, wir agieren für unsere Ziele in Übereinstimmung mit dem, was wir sagen. Stimmen Ziele, Worte und unser Handeln überein, nehmen Menschen dies als authentisch wahr?



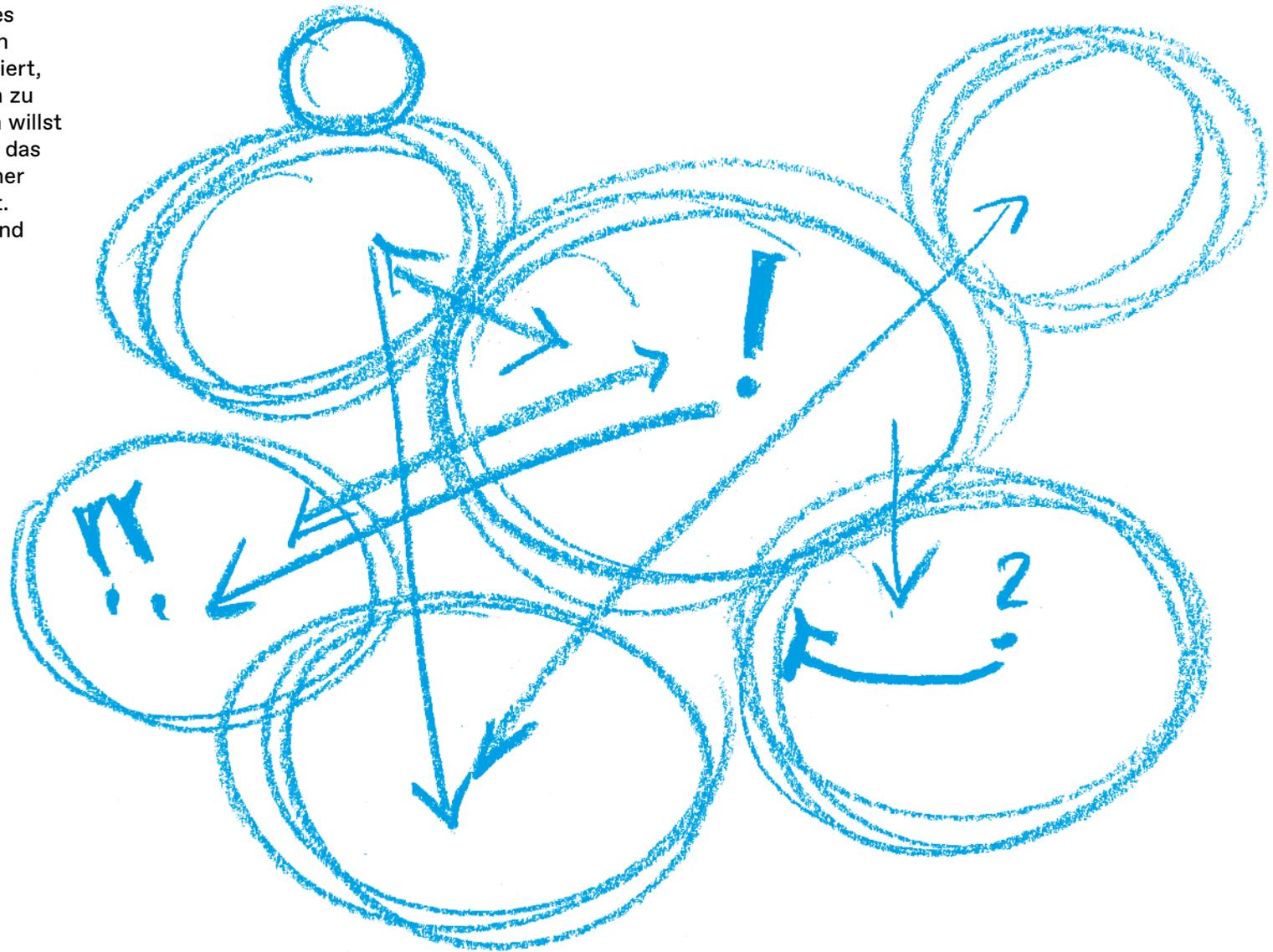
**KUNST ALS PROZESS** und künstlerische Prozessbegleitung sind zentrales Thema im Fachbereich.

Der Umgang mit und das Gestalten offener Prozesse steht häufig im Fokus und eine Spannweite an künstlerischen und partizipativen Methoden werden hier in der Praxis bewusst erprobt. Der prozessfokussierende Raum schafft einen temporären, freien und fantastischen Space, um rational Udenkbares zu erproben, und Teamarbeit und -führung neu zu erfahren.

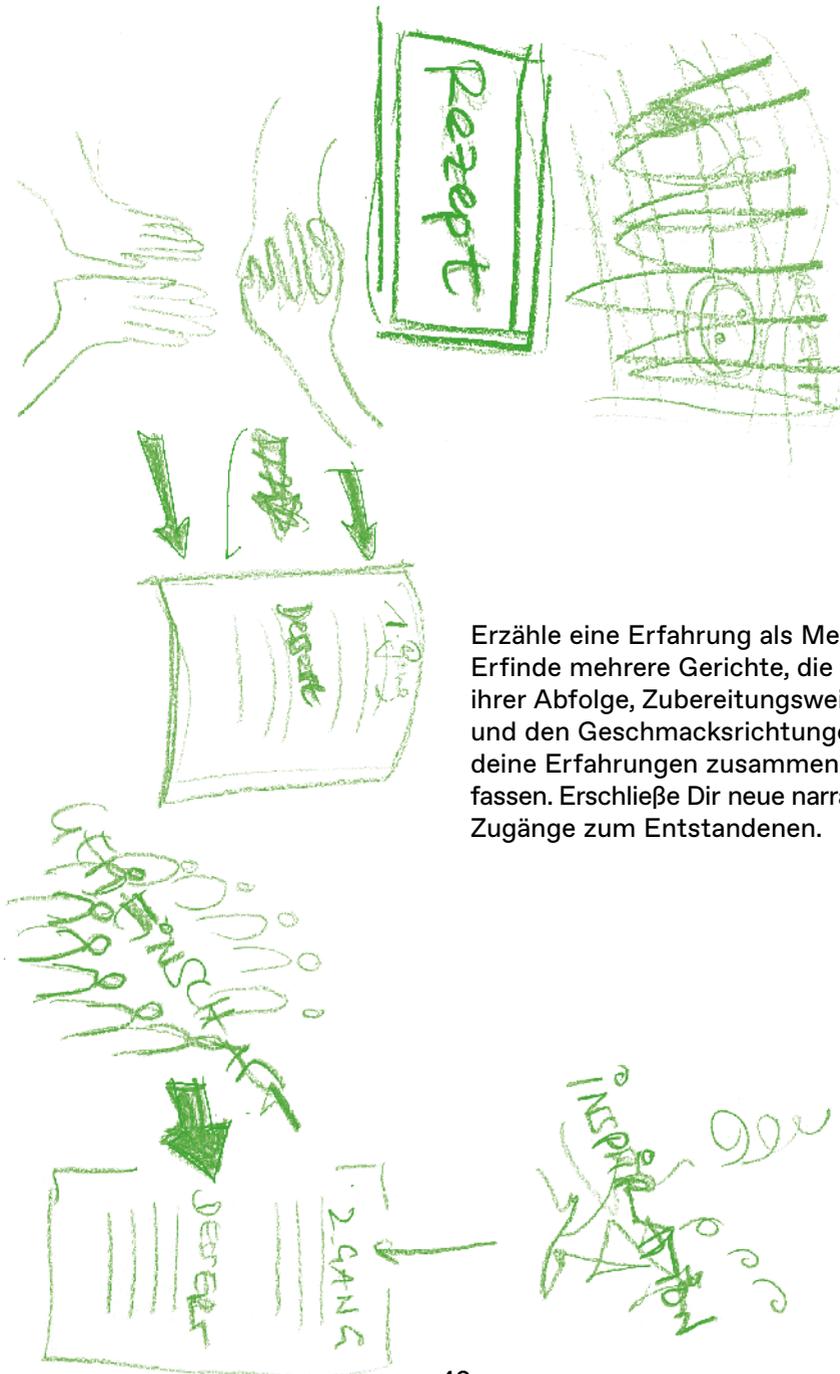
Prozessoffenheit verlangt Mut für neue Wahrnehmungen, Akzeptanz von Unfertigem und Unvollendetem. Nicht die Aussicht auf die entstehende Form ist der Antrieb, sondern die Denkbarkeit von (noch) Unbekanntem. Neue Denk- und Handlungsspielräume können im Künstlerischen nachhaltig erschlossen werden. Veränderungsprozesse und Transformation verlaufen nicht linear und verlangen Offenheit für das Ungewisse. Auf dem Weg hin zu Neuem wird Unvollkommenes bewusst einbezogen und gewürdigt, denn auch hier können sich innovative Sprünge vollziehen. Prozesskompetenz – ob privat oder professionell genutzt – bereichert Handlungsoptionen und öffnet (dir selbst) neue Potentiale. Prozessbewusstsein und Offenheit werden zunehmend auf verschiedenen operativen Ebenen in Unternehmen benötigt.

## CIRCLE TRAINING

Gestaltet gemeinsam etwas Neues durch Improvisation. Suche Dir ein Thema, das Dich wirklich interessiert, das Du angehen willst. Setze Dich zu einem Team, mit dem Du arbeiten willst und das Dich inspiriert. Lass dort das Beste, was Du geben kannst. Immer wieder neu. Die Führung wechselt. Das Ergebnis wird immer klarer und profitiert vom Wechseln und vom Besten. Dein Team entscheidet.



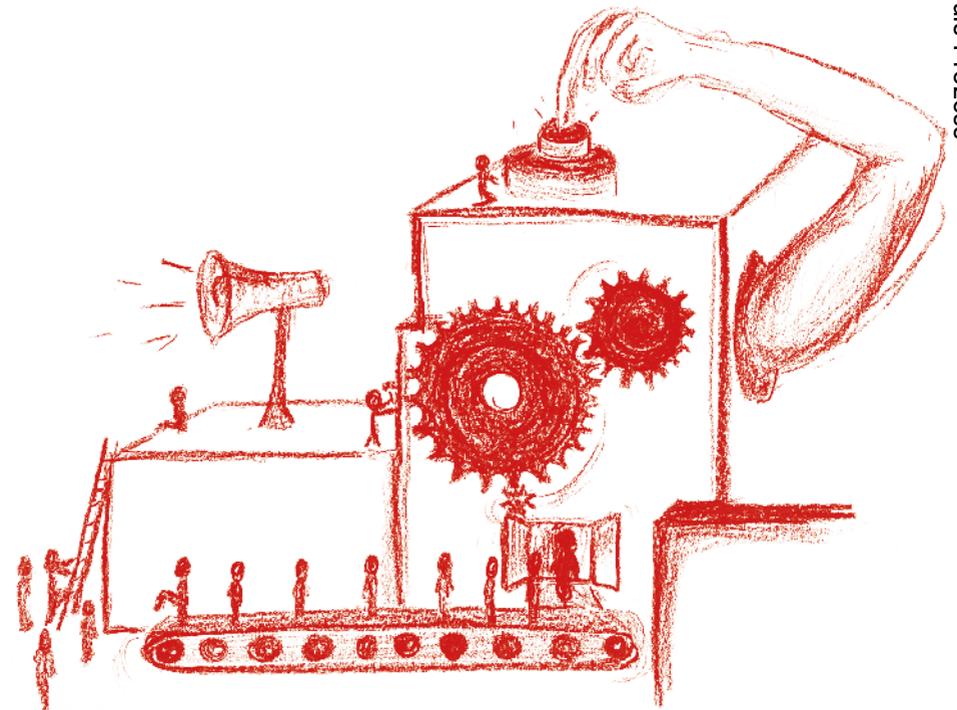
## REZEPT



Erzähle eine Erfahrung als Menü. Erfinde mehrere Gerichte, die in ihrer Abfolge, Zubereitungsweise und den Geschmacksrichtungen deine Erfahrungen zusammenfassen. Erschließe Dir neue narrative Zugänge zum Entstandenen.

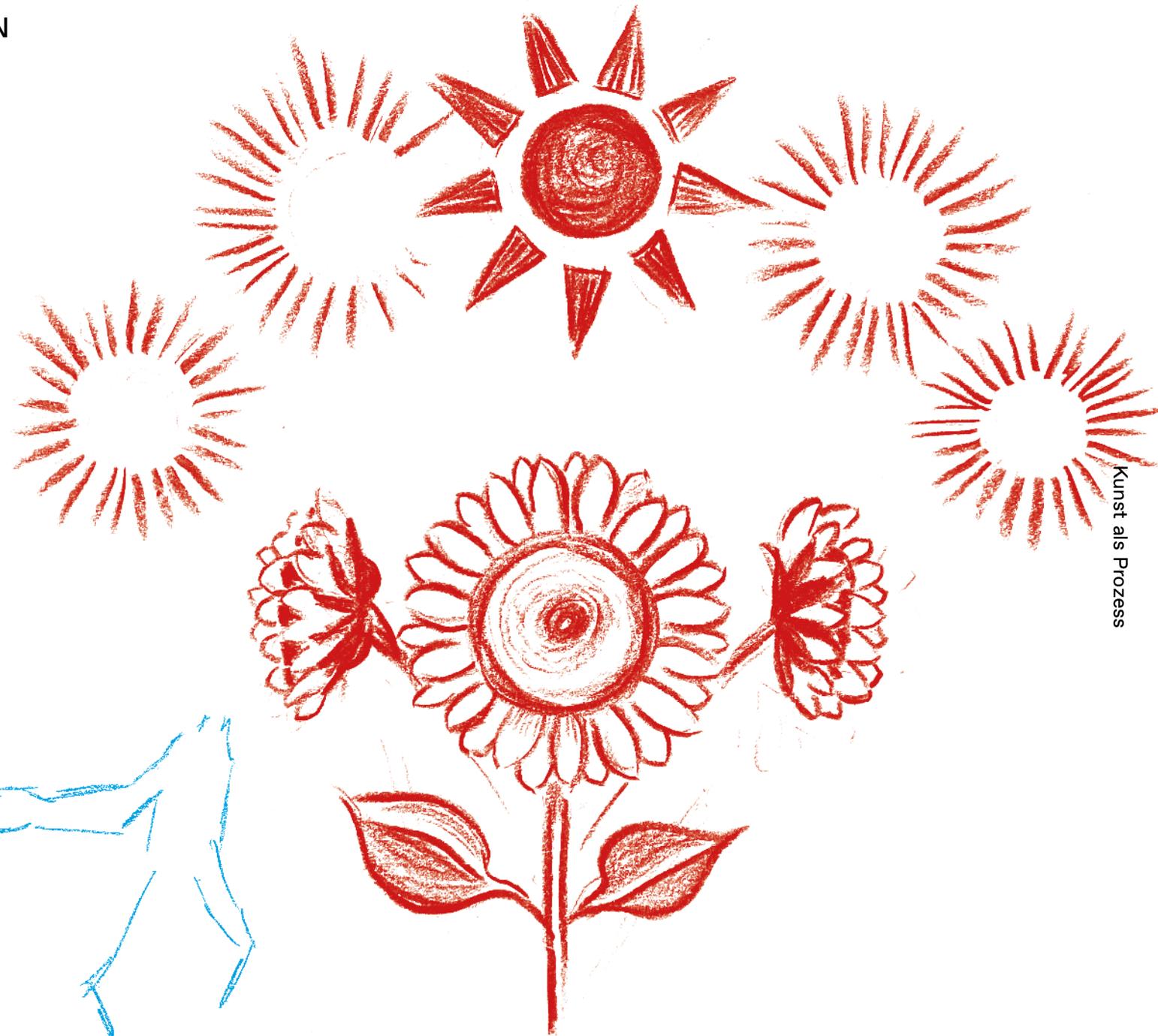
## IMPULSMASCHINE

In kleineren Gruppen wird aus alltäglichen und ungewohnten Gegenständen ein funktionierender Organismus gebaut. Für einen Dominoeffekt braucht es reibungslose Schnittstellen. Zusammenarbeit, Bewegungsimpulse und Ablauf verbildlichen sich, die Teamfähigkeiten übertragen sich auf die Versuchsanordnung.



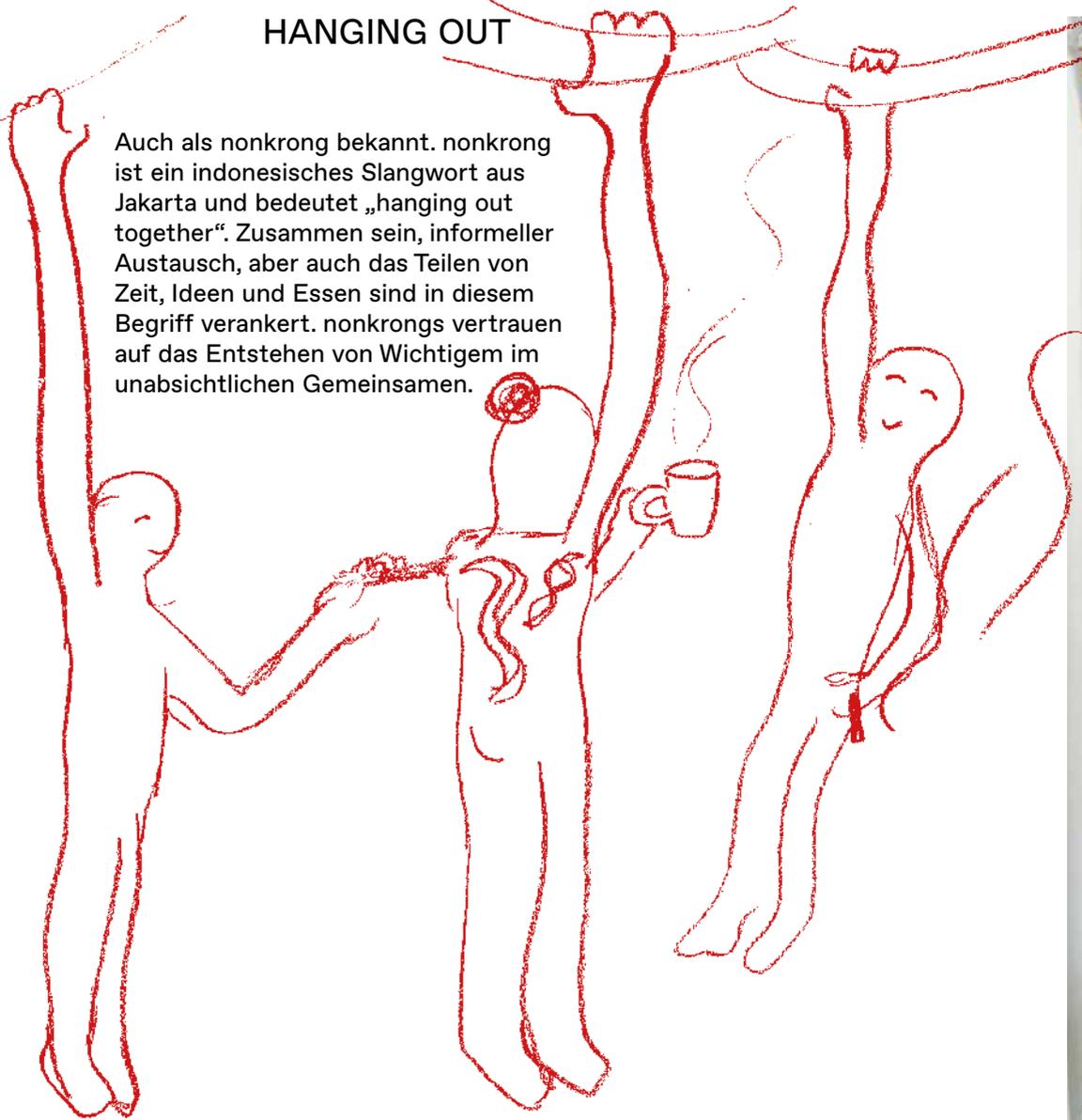
## FÜHREN – FOLGEN

Wie geht Kontrolle haben und Kontrolle abgeben? Schließe die Augen und lass Dich von jemanden durch den Raum führen. Wie fühlt es sich an, sich führen zu lassen? Was macht gute Führung aus? Wechsel. Du führst. Wie schmeckt Führung?



## HANGING OUT

Auch als nonkrong bekannt. nonkrong ist ein indonesisches Slangwort aus Jakarta und bedeutet „hanging out together“. Zusammen sein, informeller Austausch, aber auch das Teilen von Zeit, Ideen und Essen sind in diesem Begriff verankert. nonkrongs vertrauen auf das Entstehen von Wichtigem im unabsichtlichen Gemeinsamen.



## Kultur

„Culture is a Verb“  
Brian Street

Der populäre Umgang mit dem Begriff Kultur im Alltag („Unternehmenskultur“, „Ortskulturring“, „Kulturladen“ etc.) weist darauf hin, dass wir vieles in unserem Leben als Kultur empfinden und verstehen. Kultur ist wiederum nicht gleich Kunst. Bei der gezielten Frage, Kultur zu benennen, fallen wir jedoch gerne auf die Nennung kultureller Institutionen zurück: das Museum, das Theater, der Konzertsaal. Hier wird häufig bewusst und unbewusst in Hoch- und Alltagskultur unterschieden, was ebenfalls einer im europäischen Kulturraum weit verbreiteten Tradition des Gegensatzdenkens entspricht. Wir fragen nach den Gründen, Vor- und Nachteilen für eine solche trennende Unterscheidung.

Im Fachbereich arbeiten wir bewusst mit einem breiten Kulturbegriff, der die Wirklichkeit gelebter Werte meint. Wirtschaft ist ein markanter und dominanter Gesellschaftsraum, in dem Werte sehr explizit und für uns alle erlebbar organisiert und operationalisiert werden. Hier geht es sowohl um Unternehmenskultur als auch um gesamtgesellschaftliche kulturelle Auswirkungen, die sich aus der Umsetzung unseres „Wirtschaftens“ ergeben. Dass beispielsweise eine rein profit- und wachstumsorientierte Wirtschaftslogik im Sinne einer nachhaltigen Zukunftsgestaltung nicht möglich ist, ist eine wichtige Behauptung, aus der sich neue Werte, und somit eine neue gelebte Kultur ergeben. Welchen Wert gestehen wir beispielsweise der Natur, der Gesellschaft oder dem Erfolg zu? Wie organisieren und leben wir uns neue wichtige Werte? Und wie sind wir als BWLer:innen an der Gestaltung neuer (Unternehmens-) Kulturen beteiligt?

Unser aktuelles Nachhaltigkeitsverständnis bezieht sich auf drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: die ökonomische, ökologische und soziale. Was wäre, wenn Kultur als Dimension ebenfalls aufgeführt wäre? Wenn sie nicht als Addition sondern als Grundlage mitgedacht würde?

Im Sinne einer Cultural Democracy, die die unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen von Kultur gleichberechtigt sieht, verstehen wir Kunst als eine von vielen „Kulturen“, die sich aus ihrer spezifischen Historie und Umsetzung ergibt.

## Künstlerisch

„Künstlerisches Handeln macht lebendig“  
artful impact (Anne von Hoyningen-Huene, Ulrike de Ribaupierre)

Kunst und künstlerisch sind zwei unterschiedliche Dinge. Letzteres bezieht sich auf Techniken, eine spezifische Haltung und bestimmte Prozesse. Ersteres ist eine Behauptung.

Künstlerische Techniken und Formen sind beispielsweise Malerei, Schreiben, Collage, Performance oder Körperarbeit. Künstlerische Prozesse und Methoden müssen nicht Kunst hervorbringen, und lassen sich ohne einen Kunstanspruch in sogenannten kunst-fremden Kontexten nutzen und einsetzen - sei es im BWL Studium, in Firmen oder in der Forschung, in der Therapie, in Partizipationsmodellen oder in der Produktinnovation.

Künstlerische Methoden sind u.a. prozessorientiertes Gestalten, Wahrnehmung als Organisationsprinzip, interessen- und nicht lösungsbestimmte Ansätze. Künstlerische Haltung meint: autonom zu denken und zu handeln, sich immer wieder als selbstwirksam in einer vorhandenen Rahmen verstehen zu können, den Umgang mit Ambiguität und Unsicherheit zu schätzen und ästhetisches Wissen ernst zu nehmen. Im Alltag, im Beruf, im Leben.

In der Arbeit von Künstler:innen – also im künstlerischen Handeln – finden wir einen Typus des Handelns, in dem es darum geht, sich offenen Prozessen zu stellen, innovativ, kreativ und originell zu sein und sich nicht an Regeln und Traditionen zu halten, sondern sie zu überwinden und Neues zu wagen (siehe „Kunst als Handeln – Handeln als Kunst“ von Michael Brater et al. 2011). Künstlerisches Handeln kann auch bedeuten, spielerisch vorzugehen, iterative Schleifen zu nutzen und produktiv mit Krisensituationen und Unbekanntem umzugehen. Sich selbst beim Schaffen künstlerischer Artefakte, sozialer Konstrukte oder auch Firmen zu beobachten und diese Wege nachzuvollziehen.

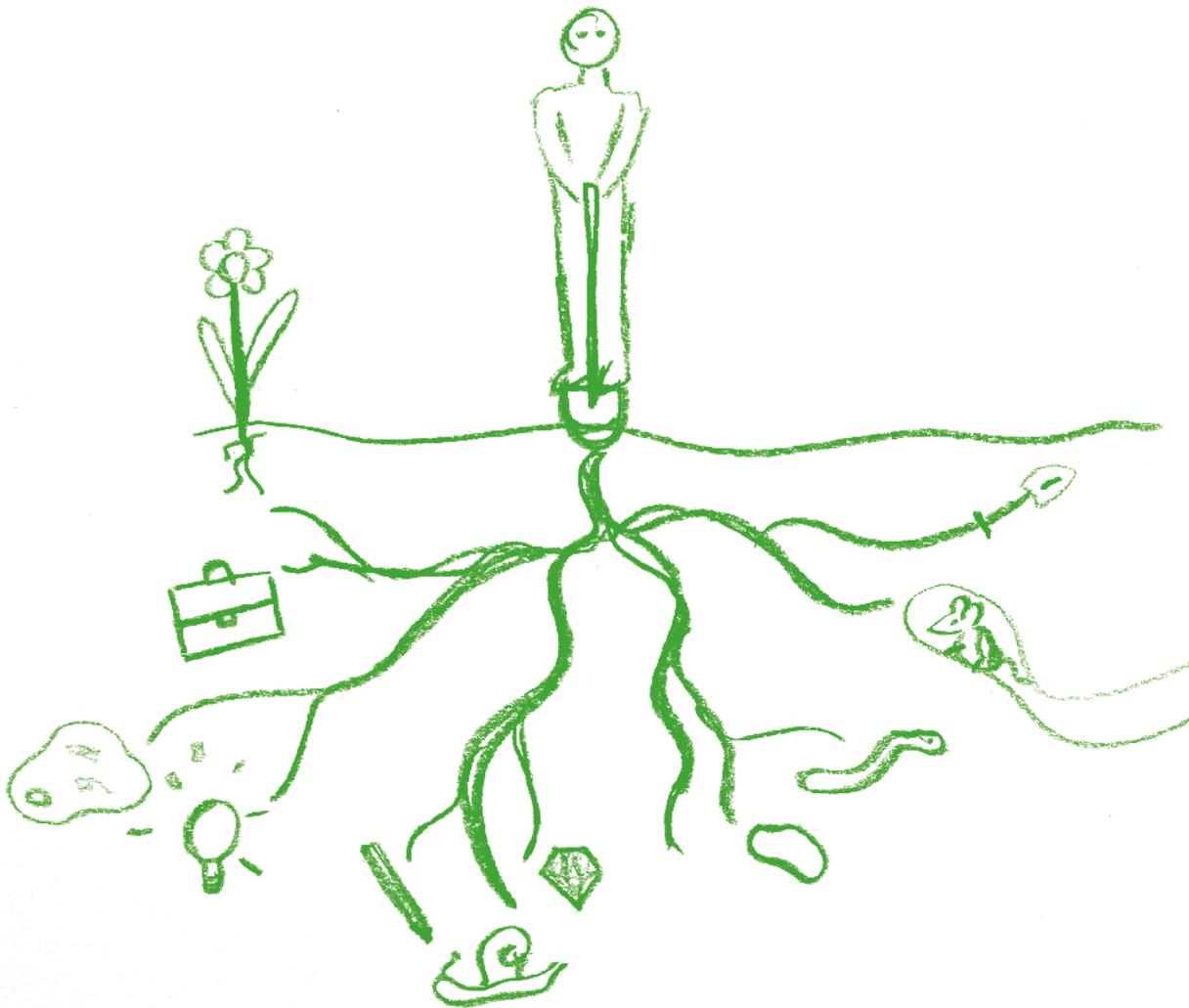
Künstlerisches Handeln kann neben dem Gestalten von Neuem gleichzeitig den Blick auf die eigenen künstlerischen Kompetenzen stärken, die man für dieses Neue benötigt. Künstlerische Ansätze – häufig auch art-based oder kunstbasiert benannt – sind eine Möglichkeit und ein Angebot, die Rolle von Ästhetik und implizitem Wissen in Gestaltungsprozessen außerhalb der Kunst zu verstehen, zu proben und zu nutzen.

Kunstunterstützende Umgebungen sind hier wertvoll, also Räume, die sich gerne verändern, und die vieles zulassen. Am Campus II nennen wir unser Atelier „Mushroom“: ein Ort, an dem konzentriertes und entspanntes Arbeiten möglich ist, der gerne experimentell genutzt wird, ohne Kreativität zu erzwingen.

**KUNST ALS BUSINESS** beschäftigt sich mit Kunst, die Wirtschaft(en) als Inhalt und Form wählt. Ein prominentes Beispiel zeitgenössischer Kunst als wirtschaftliche Praxis ist die documenta fifteen in Kassel (2022), die als Lumbung organisiert war. Der indonesische Begriff Lumbung beschreibt die Architektur und Praxis einer gemeinschaftlich verwalteten Reisscheune und Lumbung wurde zum kuratorischen, künstlerischen und organisatorischen Prinzip für diese weltweit bedeutende Ausstellung.

Kunst wird hier zum Denk- und Handlungsraum für (noch) marginalisierte wirtschaftliche Ideen, wie etwa Lumbung, Commons oder Gemeinschaften. Individuelle und kollektive Vorstellungskraft sind hier essenziell und Bilder für eine neue Wirtschaft werden durch „economic imagination“ sichtbar und greifbar. Die Ökonomin Kate Raworth eröffnet ihr Buch „Doughnut Economy“ mit folgender Feststellung: Um die Wirtschaft zu ändern, brauchen wir zunächst nur sehr wenig. Wir brauchen einen Stift und beginnen, sie neu zu zeichnen.

## DIG WHERE YOU STAND

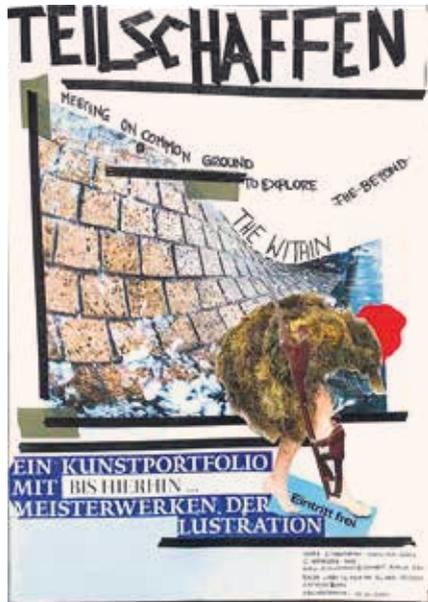
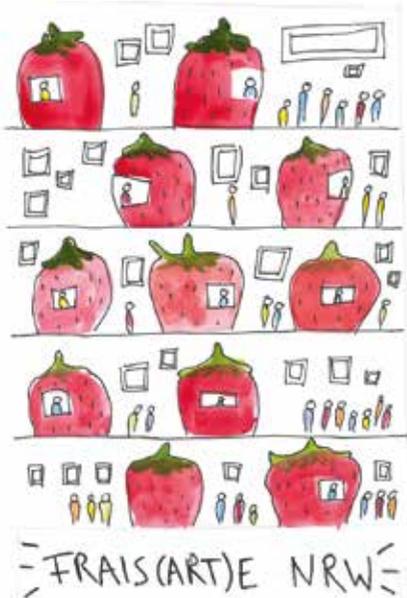


Der Begriff site-specific Art meint Kunst, die sich mit dem unmittelbaren Kontext beschäftigt. Der Ort vor Ort wird zum Thema und Handlungsraum. Lokale Geschichte, Traditionen, Wissen und Praxen sind Ausgangspunkt eines gestalterischen Prozesses. „Dig Where You Stand“ will große Themen vor der Haustür angehen und Problemlösungen nicht in die Ferne verlagern.



## FIRMA ALS FORM

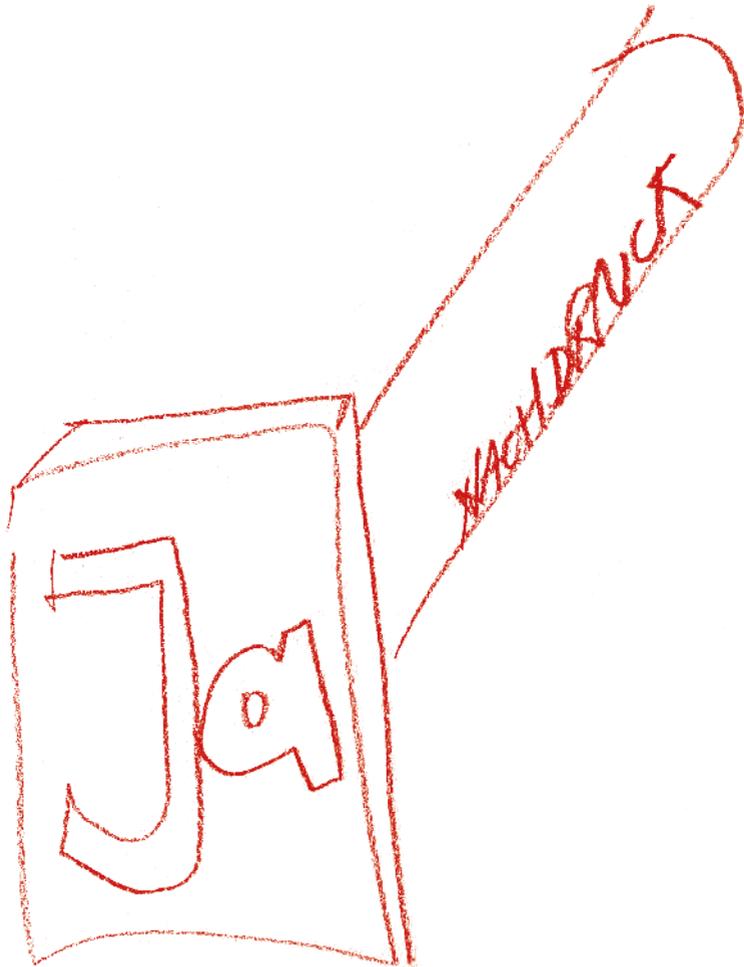
Dass Künstler:innen Firmen gründen, und zwar im Sinne von künstlerischer Form, lässt sich seit Jahren spannend verfolgen. Wenn Kunst alles sein kann, warum nicht auch eine Firma? Social Innovation, Sustainable Start-Ups und Cultural Entrepreneurship sind hier gute Freunde. Erfinde ein System/eine Organisation/eine Form, die Du mit Deinen eigenen Interessen ins Leben rufen würdest. Beschreibe und benenne sie. Wie könnte sie sich tragen? Welche diversen wirtschaftlichen Aspekte würden benutzt und generiert?



Vorschläge für Organisationen aus dem Modul "Art is not an Island"

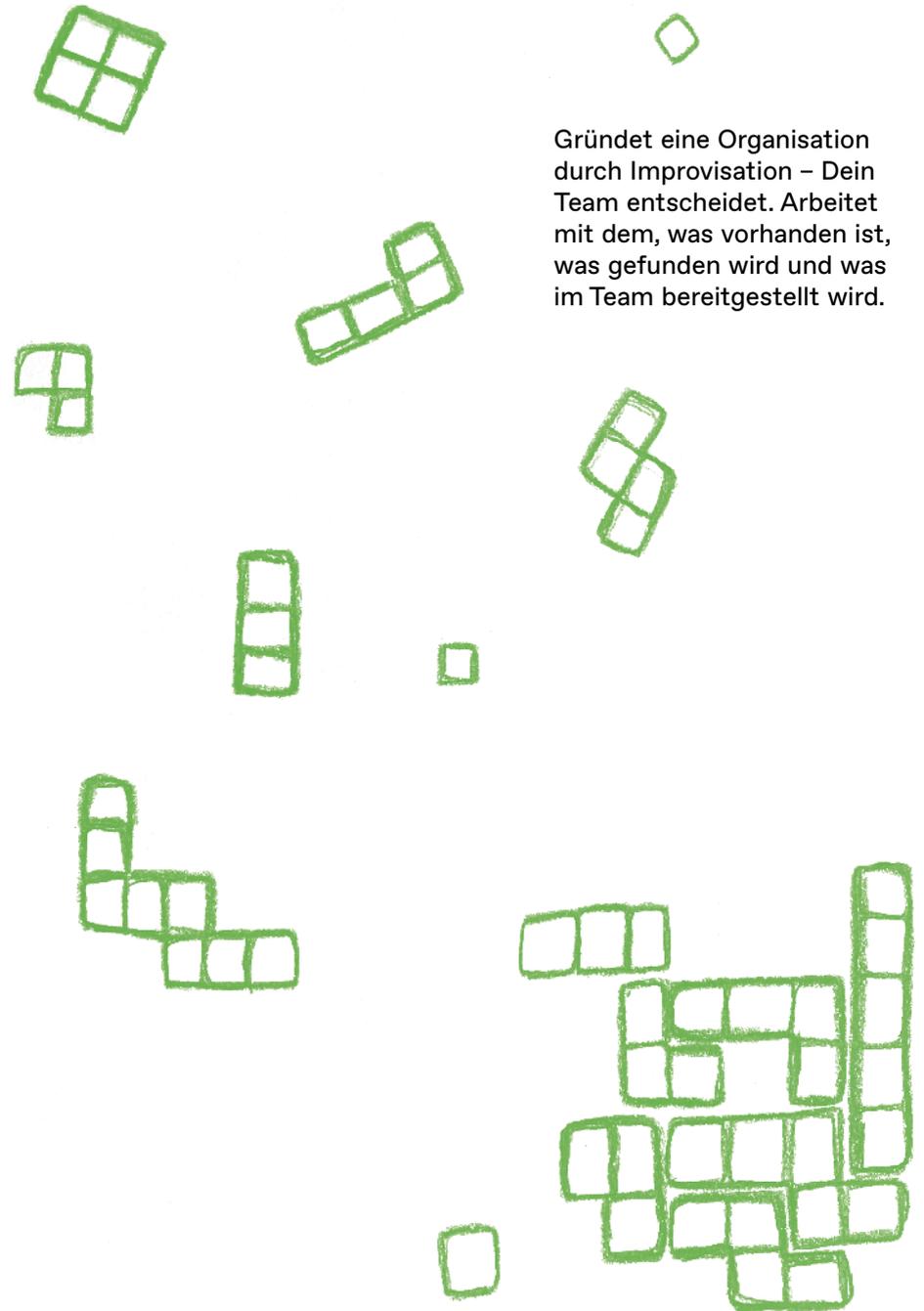


## POSITIVER IMPERATIV



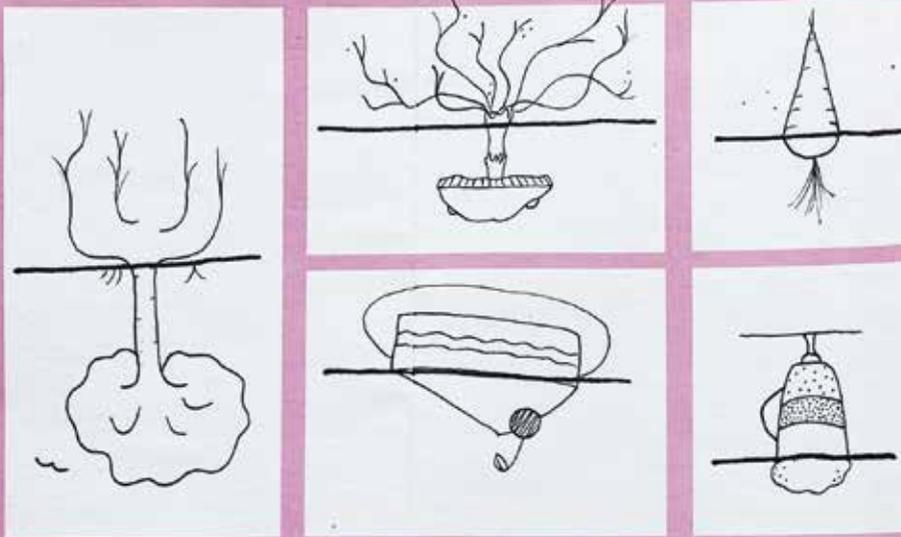
Betrachte den vorhandenen Rahmen immer als produktiv. Haltung liegt unter der Handlung. Nimm alle Angebote an, akzeptiere das was ist und gehe von diesem Punkt aus weiter. Formuliere deine Kritik immer handlungsaktiv und orientiere sie am möglichen Gelingen.

## POP UP ORGA



Gründet eine Organisation durch Improvisation – Dein Team entscheidet. Arbeitet mit dem, was vorhanden ist, was gefunden wird und was im Team bereitgestellt wird.

# HOW TO ICEBERG



Andere Bilder finden

DIESES HEFT ALW BEISPIEL:

# HOW TO ICEBERG

# WAS

WAS SYMBOLISIERT WIRTSCHAFT? WELCHE BILDER HABEN WIR IM KOPF? WAS SEHEN WIR UND WAS BLEIBT UNSICHTBAR ODER WIRD WENIGER BEACHTET?

Was sieht man?

EIN INSTRUMENT ZUR VISUALISIERUNG: WAS AUF DEN ERSTEN BLICK NICHT SICHTBAR IST, ABER UNTERE WIRTSCHAFT MITTRÄGT WIRD IM EISBERGMODELL SICHTBAR.

## UNFREEZE YOUR BRAIN



Eine Eisproduktion, in der Eissorten nach unterschiedlichen wirtschaftlichen Logiken und Ansätzen produziert und dann auch vertrieben und gehandelt werden. Vom super kapitalistischen Wassereis zum zirkulären, saisonalen und post-Growth Erdbeer-Sorbet.

## Kunst in Unternehmen kann

Konzept: Kathrin Böhm, Anne von Hoyningen-Huene,  
Ulrike de Ribaupierre  
Korrektur: Lilli Andrade, Senta Koske  
Design: An Endless Supply  
Druck: digitaloriginal

Hintergrundtext Cover: Reflexionen aus studentischen  
Portfolios, die zum Ende jedes künstlerischen  
Moduls entstehen

Illustrationen der Methoden: entstanden in einer Zeichen  
Session mit Annik Daecke, Miramar Jacobs, Bianca Orboi,  
Antonia Schindler, Nora Schugmann, Ella Wunderlich

Fotos: Willem-Jan Beeren, Kathrin Böhm, Christian Palm

Kunstdozierende im Fachbereich Wirtschaft 2023/24:  
Kathrin Böhm, Sven Büngener, Cindy Flückiger-Dickel,  
Hans-Jürgen Frank, Anne von Hoyningen-Huene,  
Bianca Lehnard, Anna Möbus, Anke Johansen,  
Ulrike de Ribaupierre, Lea Schmidt, Cord Striemer,  
Jenny Thiele, Lea Tsangaris, Luzie Weigelt

Thank you to Myvillages, The Centre for Plausible  
Economies and the Community Economies Institute for  
sharing methods and ideas.

Kunst in Unternehmen kann © 2024 by Fachbereich  
Wirtschaft/Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft  
is licensed under CC BY 4.0



September 2024

Kontakt: [wirtschaft@alanus.edu](mailto:wirtschaft@alanus.edu)

Mit Unterstützung der artepreneur Stiftung.  
[www.stiftung-artepreneur.de](http://www.stiftung-artepreneur.de)



Kunst ist als Thema, Wissensraum und Handlungsmöglichkeit fest in das Curriculum der Bachelor- und Masterstudiengänge am Fachbereich Wirtschaft an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft eingebaut.

Diese Publikation ist im Studienjahr 2023/24 aus der künstlerischen Lehre heraus entstanden. *Kunst in Unternehmen kann* fasst in knapper Form wichtige Ansätze, Begriffe und Methoden zusammen, mit denen wir als Dozierende und Studierende der Frage „Was kann Kunst in Unternehmen?“ begegnen.



als gemeinsam tanzen, Lockerheit reinbringen hat. Und die Übungen zu Beginn, wo er Gruppe die Harmonie aufzubauen und sich wieder an da einfach wieder gemerkt hat. hat wir sind eine große Gemeinschaft, die irge Gemeinschaft zu sein und zu arbeitschen Tradition verankert ist, mit ihnen auflösen // Ich bin total elektrisch finde das ganz faszinierend, vorletztem Donnerstag. Also dieses dieser komplett wie zusammengerauft, ich glaube gestern war er jetzt einfach so eine Struktur bekommen hat, die wir bekommen haben, haben mich persönlich ganz unerschütterlich herausgefordert und beschäftigt. Deswegen fand ich diesen emotionalen Prozess über die Woche sehr spannend. Ich glaub man muss emotionaler bereit sein bereit sein, wenn wir diese Kunstmodule haben. Ich gehe da immer