

Matthias Roth

Erfolg malen?

Elemente der Kunst- & Gestaltungstherapie
in der Businesswelt

IHP Manuskript 2102 G * ISSN 0721 7870



Erfolg malen?

Elemente der Kunst- & Gestaltungstherapie in der Businesswelt

Gliederung:

1. Einleitung
2. Malende Manager
 - 2.1. Vorgeschichte und Setting
 - 2.2. Idee, Umsetzung und Ergebnisse
3. Malende Mitarbeiter
 - 3.1. Vorgeschichte und Setting
 - 3.2. Idee, Umsetzung und Ergebnisse
4. Resümee: Kann man Erfolg malen?
 - 4.1. Erfolgsfaktoren
 - 4.2. Erklärungsmodelle
 - 4.3. Fazit
5. Literatur

1. Einleitung

Die Geschäftswelt war – und ist überwiegend immer noch – ein von Zahlen, Daten und Fakten dominierter Kosmos. Plan- und Messgrößen wie Businesspläne, KPI-Werte und Cash-Flow-Ermittlung sind und bleiben betriebswirtschaftlich unabdingbar. Aber reichen sie auch aus, um eine rasant sich wandelnde Welt zu beschreiben, zu erfassen und zu steuern?

So tiefgreifend und umfassend ist dieser sich gegenwärtig vollziehende Wandel, dass er, der oft auch als „disruptiv“, also zerstörend, beschrieben wird, geradezu eine neue Welt erschaffen hat: die „VUKA“-Welt. Das Akronym bildet sich aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe „Volatilität“, „Unsicherheit“, „Komplexität“ und „Ambivalenz“. Wenn die Dinge in dieser neuen Welt nicht mehr verlässlich, konstant und einfach sind, hat die Geschäftswelt dann mit den lang bewährten, aus Zahlen gebauten, trägen Instrumenten einen ausreichend gefüllten Werkzeugkasten zur Verfügung, um sich in einer Welt tiefgreifender Veränderung noch behaupten zu können? Verlangt eine derart dynamische Zeit nicht neue Denk- und Handlungsprozesse, die die bisherigen – rational und statisch geprägten – ergänzen und erweitern? Neue Denk- und Handlungsprozesse, die geprägt sind von Beweglichkeit, Freiheit und Kreativität? Hier kommt die Kunst- und Gestaltungstherapie ins Spiel. Denn sie bringt ja genau diese Maximen mit – wenn sie offen, lebendig, wertschätzend und ressourcenorientiert ist, wie das in der Tradition von Pamela Levin der Fall ist.

Aber ist ein solcher Wertekanon überhaupt vermittelbar in eine Welt hinein, die Gefühlen, kreativen Prozessen und neuen Wegen mit größter, in Jahrzehnten gewachsener Skepsis gegenübersteht? Malende Manager¹ – ist das nicht lächerlich? Und malende Mitarbeiter – ist

¹ Ich verzichte in dieser Arbeit auf das Gendersternchen „*“ und folge dabei mit großer Überzeugung der diesbezüglichen Vorgehensweise der (auch) feministischen Philosophin Dr. Rebekka Reinhard, die dazu

das überhaupt denkbar? Öffnen Menschen anderen Menschen ihre kreative, spielerische und suchende Dimension – in einem beruflichen, der Kunst denkbar fernstehenden Kontext? Gibt man sich da, wo so lange Perfektionismus und Ratio gefragt waren, die „Blöße“, ein Bild zu malen, unbefangen wie ein Kind, das einfach tun darf und kein Ziel sehen muss? Ich habe es probiert. Habe Elemente der Kunst- und Gestaltungstherapie in die Businesswelt getragen. Auf zwei Ebenen, in zwei Kontexten, auf zwei unterschiedliche Arten. Entsprechend stelle ich diese Projekte in den beiden folgenden Kapiteln vor. Das abschließende Resümee analysiert, inwieweit diese Bemühungen erfolgreich waren, welche Erfolgsfaktoren gegebenenfalls zum Tragen kamen, wie sich die Wirkung erklärt und wie sie einzuordnen ist. Kunst meets Business: eine aufregende Begegnung mit bereichernden Erlebnissen und überraschenden Ergebnissen.

2. Malende Manager

Management und Kreativität – müsste das nicht eine besonders sinnvolle und damit häufige Kombination sein? Ist nicht gerade in der Leitung und strategischen Weiterentwicklung von Firmen Ideen- und Einfallsreichtum gefragt? Eine Untersuchung des Fachportals „onpulsion“ aus dem Jahr 2017² ergibt für Deutschland ein gegenteiliges Ergebnis. Schneiden bei den Kriterien „Wettbewerbsorientierung“ (+21%), „Durchsetzungsstärke (+16%) und Selbstbewusstsein (+27%) die Führungskräfte um die genannten Werte höher ab als ihre Mitarbeiter, so liegen sie beim Punkt „Kreativität“ um stolze 40% HINTER ihren Kollegen ohne Führungsverantwortung. Das Portal „onpulsion“ zieht daraus den bemerkenswerten Schluss, dass Manager eben die Kreativität ihrer Mitarbeiter pflegen und integrieren sollten. Selbst kreativ zu werden, wird für diesen Personenkreis offensichtlich erst gar nicht in Betracht gezogen.

Gibt es also eine tiefe, unüberbrückbare Kluft zwischen der Welt der Kreativität und der des Managements? Damit ginge viel verloren. Denn: Der Gewinn für Führungskräfte (*und damit die Unternehmen*) wäre groß, wenn sie die Kraft der Kreativität ins eigene Tun und Denken integrieren würden, statt sie nur – als vernachlässigenswerte Sekundärtugend – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu überlassen. Gerade in VUKA-Zeiten ist es wichtig, neue Gedanken zu denken, neue Wege zu gehen, neue Prozesse anzustoßen, neue Märkte zu besetzen – und das möglichst schnell und nicht nur (*aber auch ...*) unter Nutzung der kreativen Potenziale von Mitarbeitern, sondern eben auch der eigenen.

Entscheidend ist auf dem Platz – also in der Praxis. Genau da habe ich den Versuch unternommen, kreatives Denken und Tun in den Strategieprozess eines Unternehmens einfließen zu lassen. Die benannte Kluft ist mir dabei begegnet. Kann sie überwunden werden?

2.1. Vorgeschichte und Setting

Die Kluft zwischen der Welt des Managements und dem Universum der Kunst- und Gestaltungstheorie spiegelte sich lang in meinem persönlichen Leben wider: Meine berufliche Welt als Manager in einem mittelständischen Unternehmen und meine Ausbildung zum Counselor für Kunst- und Gestaltungstherapie hatten anfangs praktisch keine Berührungspunkte. Dann kam der Zufall zu Hilfe.

schreibt: „Geschlechtergerechte Sprache ist zweifellos wichtig. Aber #nobullshitfeminismus heißt für mich nicht, dass in jedem Text jedem Menschen ein Gendersternchen verpasst werden soll. Wo das »*« zum unbedingten Muss wird, droht ein neuer Dogmatismus. Vernünftig »gendern« bedeutet für mich, darauf zu achten, dass in einem Text alle Geschlechter vorkommen – auf unverkrampfte, variable, sinnvolle Art und Weise.“ Rebekka Reinhard, Wach denken, München 2020, S. 20

² <https://www.onpulsion.de/25603/das-manager-gen-die-eigenschaften-erfolgreicher-manager/>

Ich erhielt unversehens die Gelegenheit, gemeinsam mit einer Business-Coachin, die spezialisiert ist auf Executive Coaching und Organisationsberatung, einen Workshop des Geschäftsleitungs-Teams eines Unternehmens vorzubereiten und durchzuführen. Es handelte sich dabei um ein Strategie-Meeting. Beim Vorbereitungstreffen kam das Gespräch auf „Theorie U“³. Die Coachin, die ursprünglich aus der Naturwissenschaft kommt und zahlreiche internationale Firmen und Konzerne im Strategieprozess begleitet, signalisierte Offenheit gegenüber dem Thema, das sie gut kennt und schätzt. Wir beschlossen, Ideen aus „Theorie U“ sowie Elemente der Kunst- und Gestaltungstherapie in das Meeting einfließen zu lassen. Die beiden Welten sollten einander die Hand reichen.

Der Rahmen war ein 3-Tages-Strategieworkshop in einem Tagungshotel auf dem Land. Teilnehmer: der Geschäftsführer, die fünf Mitglieder der Geschäftsleitung, die externe Coachin und ich.

2.1. Idee, Umsetzung und Ergebnisse

Die Grundidee, die ich gemeinsam mit der Coachin entwickelte, war: „Vom KPI zu KPI“. Dahinter stand der Gedanke, den Fokus des Geschäftsleitungskreises von der Messgröße „Key Performance Indicator“ – also reinem Zahlenwerk als Basis strategischer Überlegungen – zusätzlich auf eine Themenwelt zu lenken, die wir mit „Kreativität, Presencing, Innovation“ (also unter Einbeziehung des für Carl Otto Scharmers „Theorie U“ zentralen Begriffes des „Presencing“) umrissen. Die Gretchenfrage, deren Antwort uns auch Aufschluss über den Erfolg unseres Workshop-Designs geben sollte, war: Bringen wir die Manager zum Malen? Und: Gibt es daraus resultierend Ergebnisse im Sinne einer Änderung im Mindsetting, aber auch im Sinne konkreter strategischer Schritte?

Der Strategie-Workshop hatte einen brisanten Hintergrund: den Verlust der Nummer-1-Position des Unternehmens⁴. Nach jahrzehntelanger Vorherrschaft auf dem einschlägigen Markt war diese Position kurz zuvor vom Hauptkonkurrenten übernommen worden. Könnten Elemente der Kunst- und Gestaltungstherapie dabei helfen, einen konstruktiven Umgang mit dieser wirtschaftlich und emotional schwierigen Situation zu finden?

Fehler und Niederlagen gehören zum Leben – auch und gerade in der Businesswelt. Sie sind die Keimzelle für Korrektur, Verbesserung, Entwicklung. Dies zu vermitteln, war Ziel der ersten Übung des Workshops. In diametralem Gegensatz zur bisherigen Praxis lautete die Startübung nun: „Bereiten Sie ein Chart vor, das den größten Misserfolg des vergangenen Jahres in Ihrem Team und Ihren maßgeblichen Anteil daran verdeutlicht!“. Nichts weniger also als eine gezielte Provokation, ein kleiner Anschlag auf die „Tschakka, du schaffst es!“-Mentalität, auf das Leistungspostulat – also auf alle Elemente, die bis dahin die Firmenkultur gerade im Leitungskreis dominiert hatten. Würde das Team da mitgehen?

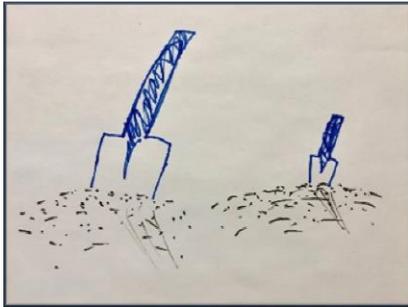
Es ging! Jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin bereitete ein entsprechendes Chart vor, referierte vor dem Plenum in geradezu verblüffender Offenheit die eigenen Misserfolge. Der Effekt: Das Leistungsmantra war durchbrochen. Die positive Irritation zeitigte Effekte. Dem einhelligen Bekenntnis eigener Fehlbarkeit folgte eine Grundhaltung der Öffnung und gegenseitigen Vertrauens. Dieser konstruktive Geist hielt den ganzen Workshop über an. Gemalt auf seinem Chart hatte bis dahin allerdings keine/r.

Das sollte mit der nächsten Übung folgen. Um das zu erreichen, setzte ich die Schwelle möglichst niedrig. Zum einen durch das Wording der Aufgabe, zum anderen durch die Wahl des Materials. Im folgenden Schritt ging es um den Verlust der Nummer-1-Position, um ein

³ Carl Otto Scharmer: Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg 2009

⁴ Aus Gründen des Datenschutzes werden Name und Branche des Unternehmens hier nicht genannt. Bilder, die im Workshop entstanden sind und die auf beides hinweisen könnten, wurden sinnerhaltend nachgestaltet. Dies ist bei den jeweiligen Bildern ausnahmslos vermerkt. Dieses Verfahren wurde mit den Verantwortlichen des IHP abgestimmt. Die Originale der Bilder liegen vor.

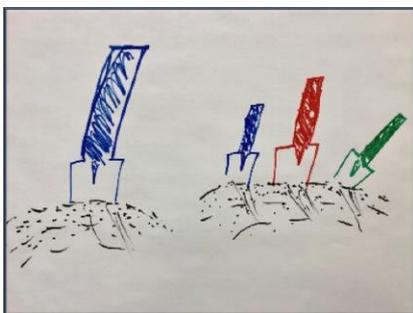
Verdeutlichen und Annehmen dieser Situation. Wie könnte das besser erreicht werden als durch ein Bild? Die Aufgabe lautete freilich nicht „Malen Sie ein Bild vom Verlust der Nummer-1-Position!“ (*was aller Voraussicht nach eine blockierende Reaktanz hervorgerufen hätte*), sondern ein doppelsinniges „Skizzieren Sie den Verlust der Nummer-1-Position!“. Als Materialien wurden, aus denselben Gründen, nicht Pinsel und Flüssigfarbe o.ä. gewählt, sondern die in diesem Kontext vertrauten Marker und je ein Flipchart. Neben einigen verbalen und zahlendominierten Bearbeitungen der Aufgabe entstand tatsächlich nun ein Bild:



****Bild 1****
„Der Verlust der Nummer-1-Position“

Ein „Sandkastenbild“ mit zwei verschiedenen großen Kinderschaufeln als Verdeutlichung einer Marktentwicklung – das überraschte. Dass gerade eine Situation aus einem infantilen Kontext als Symbol gewählt wurde für eine Marktkonstellation, war auf den ersten Blick nicht naheliegend. Auf den zweiten schon. Die Sachlage ist auf diese Weise klar und verständlich dargestellt: Wir haben jetzt nur noch die kleinere Schaufel, wir können damit weniger bewegen, weniger „Kies machen“. So einleuchtend war diese bildliche Darstellung dem gesamten Team, dass es – also auch jene Managerinnen und Manager, die die Aufgabe zuvor mit dem traditionellen Instrumentarium gelöst hatten – die folgende Aufgabe nun a) gemeinsam und b) auf Grundlage des gemalten Bildes weiterbearbeiten wollte. Wir ließen sie gewähren.⁵

Die folgende Aufgabe lautete schlicht: „Skizzieren Sie, wie wir trotzdem erfolgreich sein können!“ Als Teamergebnis entstand, gefertigt vom Urheber auch des ersten Bildes, dieses folgende:



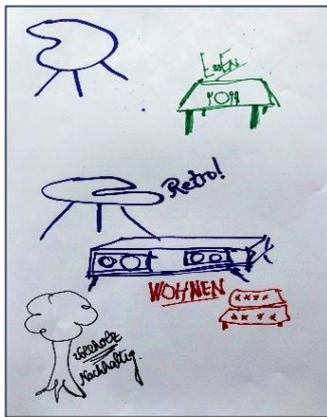
****Bild 2****
„Wie wir trotzdem erfolgreich sein können“

⁵ In gewisser Weise enthält die Darstellung eines Bildes aus der Kinderwelt unausgesprochen eine selbsterteilte Erlaubnis im Sinne von Pamela Levins „Cycles of Power“. Im konkreten Fall kann an eine Erlaubnis aus der Phase des „Tuns“ gedacht werden: „Du darfst ausprobieren und experimentieren.“ Vgl. Lumma / Michels / Lumma: Quellen der Gestaltungskraft, S. 28

Auch diese Darstellung wieder einfach, aber aussagestark. Das Team erläuterte sein Bild: „Ja, wir haben auf dem Gebiet der Produktgruppe A die Nummer-1-Position verloren. Die werden wir hier auch nicht zurückgewinnen. Wenn wir aber neben der Produktgruppe A (*blau*) künftig auch den Markt der Produktgruppen B (*rot*) und C (*grün*) mit einschlägigen Artikeln bespielen, könnten wir in Summe den Konkurrenten wieder überflügeln. Und indem wir künftig nicht nur auf EINE Produktgruppe setzen, sind wir zudem insgesamt resistenter gegen Marktschwankungen. Schwächelt Produktgruppe A, kompensiert das womöglich die gegenläufige Entwicklung der Produktgruppe C.“

Was war geschehen? Nicht nur, dass das Geschäftsleitungsteam durch eine selbstgeschaffene bildliche Darstellung sehr schnell die ungünstigen Gegebenheiten angenommen und generell als positive Stimulanz begriffen hatte, es entwickelte auch, wieder mit denselben Mitteln, sehr schnell eine sehr konkrete strategische Antwort auf die Situation.

Um sich hier nicht im Vagen zu verlieren, ließen wir nach kurzer interner Absprache die Aufgabe folgen, Produkte der Produktgruppen B und C (*in Ansätzen*) ganz konkret zu entwickeln. Interessanterweise löste das Team auch diesen Auftrag, indem es ein Bild malte – diesmal gemeinsam:



****Bild 3****

„Vollholz, Retro, Wohnen, Essen – konkrete Produktideen“⁶

In kurzer Zeit hatte das Team konkrete Produktideen entwickelt, sich innerlich weiterentwickelt vom Kerngeschäft „Traditionelle Küchenmöbel“ in Richtung „Wohn- und Esszimmermöbel“, „Retro-Design“, „Nachhaltige Vollholzmöbel“.

Bemerkenswert, wie viele relevante Elemente sich in diesem einen Bild widerspiegeln: Es entstand gemeinsam, jede/r trug also zu einem gemeinsamen Ziel bei, nicht der Erfolg des Einzelnen stand im Mittelpunkt. Interessant auch die sichtbare Fehlertoleranz: Eine Darstellung, die von der Urheberin als fehlerhaft empfunden wurde (*das Retro-Tischchen links oben*) wurde nicht übermalt oder durchgestrichen, sondern (*darunter*) einfach nochmal gemalt – der scheinbare Fehler damit aufgefasst als ein sinnvoller und notwendiger Zwischenschritt auf dem Weg zum Ziel. Und schließlich, nicht zu vergessen, der verblüffende Umstand, dass ein Manager-Team einmütig das Malen als Instrument des Strategieprozesses akzeptiert hatte und dessen Vorteile für sich nutzte.

Nur ein Bild – aber welch ein umfassender Change-Prozess! Marktseitig betrachtet, beinhaltet dieses eine Chart eine Fülle von Implikationen: neue Märkte, neue Design-Linien, neue Zielgruppen, ja: eine neue Philosophie. Und das in einer Geschwindigkeit und einem konstruktiven Miteinander, wie es mit anderen Methoden schwerlich in dieser Art möglich gewesen wäre.

⁶ Dieses Bild wurde aus den oben genannten Gründen – sinnerhaltend – dem Original nachempfunden.

Die Atmosphäre im Team war nun gut. Das gemeinsame Tun hatte Energien geweckt und Ergebnisse erbracht. Natürlich mussten diese nun mit traditionellen Instrumenten ergänzt werden: Marktanalyse, Produktentwicklung, Identifizieren von Zulieferern, Businesspläne etc. Man beschloss gemeinsam, diese Schritte in die nächsten Monate nach dem Strategie-Meeting zu legen, und erstellte einen Zeit- und Zuständigkeitsplan. Der wurde umgesetzt – und er funktionierte. Das betreffende Unternehmen konnte sich in neuen Märkten etablieren und hat in Summe wieder die Relevanz erreicht, die es zuvor verloren hatte. Elemente der Kunst- und Gestaltungstheorie halfen in diesem ungewöhnlichen Kontext, kreatives Potenzial zu wecken und zu nutzen. Traditionelle Instrumente der Betriebswirtschaftslehre ergänzten die so gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse. Ein Miteinander der Businesswelt und der Welt der Kreativität führten zu einem sehr konkreten, nachhaltig positiven Ergebnis.

3. Malende Mitarbeiter

Wie eingangs des zweiten Kapitels dieser Arbeit skizziert, ist Kreativität eine Kompetenz, die vielfach eher bei Mitarbeitern als bei Managern verortet wird. Ist Kreativität also ein Privileg „unterer“ Hierarchiestufen? Eine Spielwiese ohne Relevanz für strategische Überlegungen? Wer so denkt, verkennt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Basis für erfolgreiches unternehmerisches Denken und Handeln sind. Weit mehr also als eine weitere „Ressource“ neben Rohstoffen, Maschinen oder Kapital. Die Betrachtung von Menschen als reines Produktionsmittel greift nicht nur zu kurz, sondern widerspricht auch dem ethischen Prinzip eines Miteinanders auf Augenhöhe. Letzteres ist in einer VUKA-Businesswelt weder Luxus, noch darf es Schönwetter-Blabla in wirtschaftlich guten Zeiten sein, das in Krisenzeiten zuallererst über Bord geworfen wird. Wer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektiert und ihnen wertschätzend begegnet, erschließt dem Unternehmen mit deren Engagement und Kreativität entscheidende Elemente, um in einer Zeit umfassenden Wandels mit der Forderung nach schnellen, einfallreichen und innovativen Aktionen bestehen zu können. Erfolg ohne Kreativität ist heute kaum mehr denkbar.

Respekt und Wertschätzung – hier ergibt sich wiederum ein Link zur Kunst- und Gestaltungstherapie, in der diese Grundhaltungen unabdingbare Voraussetzungen eines zielführenden Miteinanders von Counselor und Klient sind. Lassen sich solche Einstellungen mit ihren anerkannt wirksamen Effekten übertragen auf die Entwicklung und das Miteinander in einem Team? Unter Nutzung eines dort verwendeten Instrumentariums? Das waren die Grundfragen für ein Projekt, das ich zusammen mit meinem Lehrcounselor Katrin Brand⁷ durchführte. Die Konzeptionierung lag weitgehend bei ihr. Dieses Projekt war nicht Teil unseres Lehrcounselings.

3.1. Vorgeschichte und Setting

Ein siebenköpfiges Team innerhalb eines mittelständischen Unternehmens hatte die Aufgabe erhalten, neue, innovative Geschäftsfelder zu bearbeiten – zusätzlich zum bisherigen Pensum. Nachdem hinter den neuen Themen noch kein konkreter Umsatz stand, war eine dauerhafte Personalaufstockung betriebswirtschaftlich zu diesem Zeitpunkt noch nicht vertretbar. Ein Teil der Arbeit musste an externe Ressourcen delegiert werden. Dem Team stellten sich also zwei Aufgaben. Zum einen das Ableisten von Mehrarbeit, zum anderen ein Change-Prozess: Wurden bisher die Aufgaben selbst gelöst, galt es nun, daneben firmenfremde Dienstleister zu briefen, zu führen, deren Ergebnisse zu kontrollieren und – unter Umständen nach einigen Korrekturschleifen – abzunehmen.

⁷ www.katrin-brand.de

3.2. Idee, Umsetzung und Ergebnisse

Die Grundidee des eintägigen Workshops war: In einer alltagsfernen Umgebung, herausgenommen aus dem täglichen Doing, sich vor dem Hintergrund des bevorstehenden Change-Prozesses die Stärken bewusst zu machen – die der Individuen, aber auch die Stärken des Teams, die sich zu einer größeren Stärke summieren. Dabei war es wichtig, die auf den ersten Blick natürlich wenig attraktive Ausgangssituation (*mehr Arbeit, ungewohnte Workflows*) umdeuten zu lassen in eine positive Herausforderung – und die Überzeugung zu vermitteln, dass man es dem Team zutraut, diese Herausforderung auch zu meistern. Alles ist schon da, um die Situation zu meistern – es geht nur noch darum, dies für sich selbst wahrzunehmen.

Als Rahmen wurde ein Kontext gewählt, die sich sehr deutlich von der Büroumgebung abhob: eine Jurte in einem ländlichen Umfeld – verbunden mit Nähe zur Natur, Verzicht auf Komfort, Beschränkung auf Wichtiges. Der Gedanke dahinter: Veränderung erlebbar machen, Verlassen der Komfortzone auch im übertragenen Sinn, Fokus auf Elementares.



****Bild 4****

Die Jurte oder: Das Verlassen der Komfortzone

Es regnete an diesem Tag. Das Team nahm diesen scheinbar widrigen Umstand mit großer Gelassenheit, ja Freude auf, ließ sich ein auf die ungewohnte Umgebung. Die Jurte im Regen: Man rückte zusammen, ein Hauch von Ferienlager-Feeling kam auf. Eine günstige Voraussetzung dafür, sich Neuem und Ungewohntem zu öffnen. Die Idee einer „positiven Irritation“ als Anstoß zu innovativem Denken funktionierte.



****Bild 5****

Zelt statt Tagungshotel, Sitzkissen statt Stühle: der ungewohnte äußere Rahmen als „positive Irritation“

Die erste Übung hatte zwei Bestandteile. Zunächst ließen wir das Team auf Kärtchen notieren, welchen Problemen/Herausforderungen sich die Gruppe zu diesem Zeitpunkt ausgesetzt sah. Jede/r trug die einzeln notierten Punkte vor und legte die Karten mit einigem Abstand auf den Boden.

Nun sollten sich, zufällig zugeordnet, jeweils zwei Teammitglieder im Plenum gegenseitig vorstellen. Dabei konnten Gegenstände aus der Natur, die zuvor in die Mitte gelegt worden waren, als Symbole für die besonderen Stärken der/des Vorgestellten einbezogen werden. Die Symbole nahm der Vorstellende in die Hand – und legte sie nach der Vorstellung auf dem Boden neben die Karte mit den zuvor notierten Herausforderungen, zu denen sie als Lösung passten: Ein klar gegliederter Tannenzapfen als Symbol für Organisationstalent kam so neben das zuvor formulierte Problem „Es herrscht Chaos“ zu liegen, ein kräftiger Ast als Symbol für Stärke neben die Karte mit der Aufschrift „Das Arbeitspensum ist sehr hoch“ etc.

Fast alle Probleme hatten nun, für alle sichtbar, eine lösungsorientierte Ressource als Antwort erhalten – und alle Ressourcen kamen aus dem Team!

Die Stärke der Gruppe war auf diese Weise sinnlich erlebbar geworden. Und das Team hatte, ohne das bewusst wahrzunehmen, das Ausdrücken in „Bildern“ (*in diesem Fall Symbolen aus der Natur*) als zielführende Methodik wahr- und angenommen. Der Beginn kunsttherapeutischen Tuns! Und der Wegbereiter für die nächsten Schritte, die nun auch das unmittelbare Malen/Gestalten beinhalten sollten.

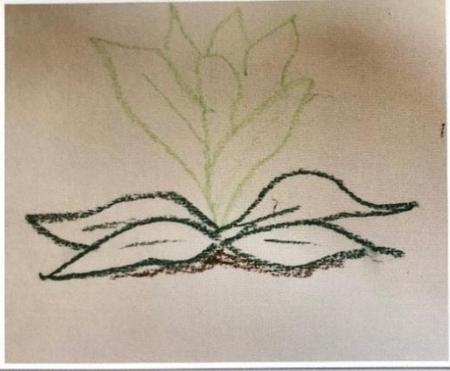
Zentrale Aufgabe des Outdoorworkshops war dann am Nachmittag diese: Alle Teammitglieder wurden eingeladen, jede/r für sich einen Spaziergang in der nahen Natur zu unternehmen. Jede/r stellte sich den Timer seines Handys auf 15 Minuten. So mussten die Teilnehmer nicht auf die Uhrzeit achten, sondern konnten sich fokussieren auf sich selbst, durften Gedanken aufsteigen lassen, dem Unterbewussten seinen Raum geben. Beim Klingeln des Timers sollte langsam der Rückweg angetreten werden, wobei ein Gegenstand aus der Natur mitgebracht werden sollte, der eine Ressource des Teams verbildlicht. Die Natur – als Sinnbild stetigen Wandels – schien uns besonders geeignet, Bilder für Kräfte zu liefern, die dem Team im anstehenden Change-Prozess hilfreich sein könnten.

Eine Regenspase lieferte uns ein willkommenes Zeitfenster für diesen Teil der Übung. Als alle im Zelt zurück waren, prasselten wieder Tropfen auf die Jurte. Dort war nun jede/r eingeladen, eine Art Resonanzbild anzufertigen, das die Ressource verdeutlicht, für die der mitgebrachte Gegenstand steht. Dabei sollte weniger das Objekt selbst dargestellt werden als vielmehr dessen Eigenschaften – das, was in Zusammenhang mit dem Gegenstand gefühlt wird, was nachklingt⁸. Als Material wurde starkes A5-Papier und Wachskreide angeboten. Alle Teammitglieder machten sich ans Werk.

Die Bilder sollten anschließend in einer Reihe nebeneinander ausgelegt werden. Die so entstandene Reihenfolge durfte von jedem Teilnehmer verändert werden – schweigend, und so lange, bis das ganze Team, weiterhin schweigend, Einvernehmen über die richtige Reihenfolge signalisierte.

Nun waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen, eine Geschichte entlang der Bilder zu erzählen. Der Urheber des ersten Bildes sollte beginnen, einen Satz zum eigenen Bild zu formulieren, die Urheberin des zweiten fortfahren etc. Vorgegeben war nur der Anfang. Er lautete „Es war einmal ...“. Die Vergangenheitsform wurde gewählt, um das erzielte Ergebnis unbewusst als in der Vergangenheit liegend (*und damit bereits erfolgreich umgesetzt*) wahrzunehmen. Die Coachin zeichnete die Sätze, die nun genannt wurden, auf. Auf diese Weise entstand folgende Bild-/Text-Geschichte:

⁸ Auf dieses „Nachklingen“ bezieht sich in diesem Fall der oben genannte Begriff des „Resonanzbildes“, der hier bewusst anders als im klassischen Sinn, also ohne unmittelbaren Bezug auf ein „Initialbild“, gebraucht wird. Das Initialbild wurde hier sozusagen vorab innerlich, als Imagination, gefertigt.



Es war einmal eine kleine Pflanze,
die erblühte zu neuem Leben.



Doch dann zog ein Gewitter auf,
vor dem sie sich schützen musste.



Dafür erschien es ihr am besten,
wenn sie sich einen Rückzugsraum schaffte.



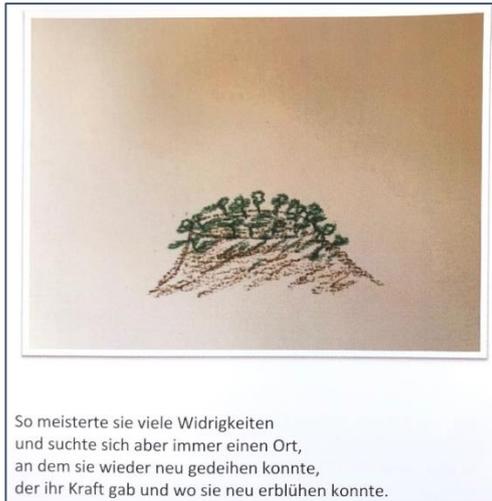
Nach dem Gewitter
konnte sie den Weitblick und die Ruhe genießen.



Gestärkt durch wechselnde Erfahrungen,
konnte sie wachsen und gedeihen
– auf gutem und auf schlechtem Grund.



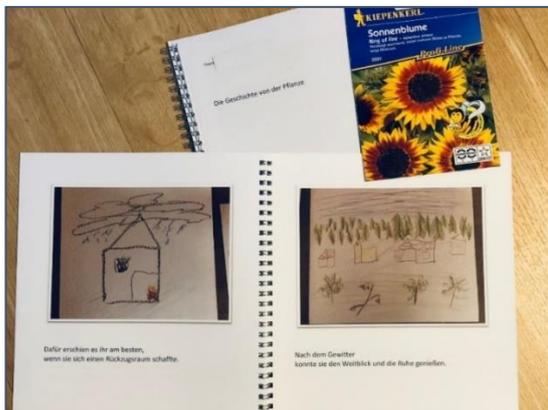
Egal, wie sich das Wetter änderte,
blieb sie die Pflanze,
die über viele Jahre standhaft an ihrem Ort steht.



****Bild 6****

Sieben Teilnehmer, sieben Bilder, sieben Bildtexte – eine Geschichte

Aus sieben Bildern ergab sich so eine erstaunlich stringente Geschichte, die Stärken und Ressourcen der Einzelnen stimmig zu einem Stärken- und Ressourcen-Pool des Teams zusammenfügte. Die Gruppe spiegelte, dass sowohl der Prozess des Tuns als auch das Ergebnis das Bewusstsein gestärkt hätten, die schwierige Situation gemeinsam bewältigen zu können. Hilfreich wurde empfunden, dass das Problem im ersten Schritt ungeschönt dargestellt worden war („Gewitter“, „schlechter Grund“, „Widrigkeiten“). So wurde es begreiflich, fassbar gemacht. Der zweite Schritt folgte unmittelbar: die Darstellung (*ebenfalls in Bild und Wort*) der Ressourcen, die den Weg zur Lösung weisen: „Rückzugsraum“, „Weitblick“, „Ruhe“, „Erfahrungen“, „standhaft“, „meistern“, „neu erblühen“. Durch das Malen, die Worte, das gemeinsame Tun wurde sie aus dem Unbewussten ins Bewusste geholt. Die Erlebnisse und Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder wurden so zu einem Kompendium gemeinsamer Kräfte. Im wahrsten Sinn des Wortes: Ich fasste nach dem Workshop die entstandene Geschichte zu einem gebundenen Büchlein zusammen. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer des Workshops bekam ein Exemplar überreicht – gemeinsam mit einem Päckchen Sonnenblumensamen. Ziel war es, so die Wertigkeit des Entstandenen zu manifestieren, die Symbolik aufzugreifen, die das Team gewählt hatte, und die Perspektive auf das Wachsende, also die Zukunft zu lenken.



****Bild 7****

Das Team hat seine Stärken dargestellt – und bekommt sie, wertig aufbereitet, als Kompendium an die Hand gegeben

Der Erfolg des Workshops war nachhaltig. Das Erlebte wurde als intensiv empfunden, behielt eine dauerhafte, stärkende Präsenz auch im Arbeitsalltag. Das entstandene Büchlein wurde zum Kraftinstrument, das in guten und schlechten Zeiten des Arbeitsalltags gern zur Hand genommen wurde und wird.

Das Team hat mithilfe des Workshops die Aufgabe gut gemeistert und sich Offenheit für neue Themen, Prozesse und Denkweisen erarbeitet. Die VUKA-Welt wird – auch – als positive Herausforderung wahrgenommen. Der Anteil der Kunst- und Gestaltungstherapie an diesem Change-Prozess kann als maßgeblich bezeichnet werden.

4. Resümee: Kann man Erfolg malen?

Es hat funktioniert. In diesen konkreten Fällen. Die beiden dargestellten Settings haben belegt, dass Elemente der Kunst- und Gestaltungstherapie in der Businesswelt eine wichtige, konstruktive Rolle spielen können, die sich in konkreten Ergebnissen (*durchaus auch im betriebswirtschaftlichen Sinne*) niederschlägt. Bevor ich zum Abschluss diesen Erfolg in einen größeren Zusammenhang einordne, will ich zwei Fragen anreißen: Welche Faktoren haben den Erfolg bedingt? Und welche Modelle erklären diesen Erfolg und sind geeignet, dieses positive Ergebnis theoretisch zu unterfüttern?

4.1. Erfolgsfaktoren

Ich habe Instrumente der Kunst- und Gestaltungstherapie in zwei Workshops angewandt, in unterschiedlichen geschäftlichen Situationen und Hierarchien. Bei allen Unterschieden scheinen mir doch vier Punkte gleichermaßen wichtig für die erfolgreiche Umsetzung zu sein – und können so Anhaltspunkte für vergleichbare Settings sein.

Erster Erfolgsfaktor: Der Zugang muss niederschwellig sein. Vor allem Managerinnen und Manager nehmen paradoxerweise kreative Vorgehensweisen (*noch*) nicht als probates Instrumentarium wahr, um kreative Lösungen zu finden. Um Reaktanzen gegenüber „kindlichen“ Ausdrucksformen wie Malen zu vermeiden, helfen Feinheiten in der Formulierung, etwa: „Skizzieren Sie ...“ statt „Malen Sie ...“.

Zweiter Erfolgsfaktor: Positive Irritation, „konstruktive Dekonstruktion“. Ein überraschendes Element rüttelt auf, stellt scheinbar Bewährtes in Frage, öffnet den Geist. Das kann eine völlig ungewohnte Umgebung sein (*Natur, Jurte*) oder die Umkehrung bekannter Arbeitsaufträge: „Schildern Sie Ihren Misserfolg“ statt „Schildern Sie Ihren Erfolg“.

Dritter Erfolgsfaktor: Die Wirklichkeit darf nicht ausgeblendet werden. Flucht aus problematischen Umständen in eine heitere Scheinwelt hilft nichts. Im Gegenteil: Das Thema, in all seinen Abgründen und seiner scheinbareren Ausweglosigkeit muss möglichst ungeschönt dargestellt werden. Allein der Akt des bildlichen Darstellens ist ein erster, wichtiger Meilenstein auf dem Weg Richtung Lösung.

Vierter Erfolgsfaktor: Der Erfolg muss nachgehalten werden. Es nützt nichts, wenn in einem Workshop ein wohliges Gefühl erzeugt wird, das sich im folgenden Arbeitsalltag schnell verflüchtigt. Kleine Hilfsmittel wie das oben geschilderte Büchlein mit den entstandenen Bildern und Texten sind hilfreich, um Erkenntnisse und Veränderungen dauerhaft in die Businesswelt zu integrieren und zu leben.

4.2. Erklärungsmodelle

Wie aber erklärt sich der Erfolg kunsttherapeutischen Tuns in der Businesswelt? Ich will dazu drei Modelle anbieten: aus der Biologie, der Philosophie – und der Kunst- und Gestaltungstherapie.

Biologisches Erklärungsmodell: Die oben genannte „positive Irritation“ bedeutet in gewisser Weise eine notwendige Dekonstruktion. In einer disruptiven Gegenwart muss Vorhandenes sozusagen aufgelöst werden, damit von Grund auf Neues – mit einem neuen Wesen, einer neuen Natur, einer neuen Art des Seins – entstehen kann. Nur mit einem radikalen Reset wird das Feld frei für grundlegende Veränderung.

In der Biologie gibt es hierfür ein Beispiel: Auf dem Weg von der Raupe zum Schmetterling liegt die Zwischenform der Puppe. Die Metamorphose vollzieht sich allerdings nicht so, dass die organische Struktur der Raupe dieselbe ist wie die des Schmetterlings. In der Puppe lösen sich alle Strukturen und Organe der Raupe komplett auf!⁹ Das Herz der Raupe muss vergehen, um zum Herz des Schmetterlings zu werden. Was sich völlig verwandeln will, muss sich völlig auflösen – und aus dem Material der Vergangenheit (*das, wenngleich destrukturiert, gleichwohl wichtig bleibt*) Neues bauen: konstruktive Dekonstruktion. Hermann Hesse drückt es so aus: „Wer geboren werden will, muss eine Welt zerstören.“¹⁰

Philosophisches Erklärungsmodell: Ich hatte Gelegenheit, ein Interview mit der Philosophin Rebekka Reinhard zum Erscheinen ihres Buches „Wach denken“ zu führen. Darin plädiert sie für ein neues Denken jenseits scheinbar gesicherter, schematischer Strukturen und binärer Denkweisen. Die Welt, so Reinhard, ist mehr als „0 oder 1“, mehr als „Falsch oder Richtig“, mehr als „Erfolg oder Scheitern“¹¹. Öffnende Denkweisen seien heute besonders wichtig, um einer „Verblödung der Vernunft“¹² zu begegnen.

Bei dieser Gegenbewegung spielen unter anderem die Kunst eine besondere Rolle. Ich habe sie gefragt, warum das so ist. Ihre Antwort: „Menschen, die in irgendeiner Form künstlerisch arbeiten, sehen das Chaos der Welt als Normalzustand an und damit als Rohmaterial, aus dem der Impetus kommt, eine Form zu schaffen. Diese Haltung kann uns dabei helfen, uns selbst immer wieder neu zu verwandeln.“¹³ Menschen mit künstlerischer, kreativer Herangehensweise sind demnach in besonderer Weise befähigt, Chaos, Unstrukturiertes, Amorphes nicht als Beunruhigendes, potenziell Gefährliches wahrzunehmen, sondern als Grundlage für das Gestalten aus eigener Kraft, das Schöpfen aus einem eigenem, unvermutet riesigen Fundus. Eine einleuchtende, wunderbare Erklärung für den Erfolg, ja die Notwendigkeit künstlerischen Fühlens, Denkens und Handelns in unserer bewegten Gegenwart.

⁹ „Im Innern vollzieht sich unter vollständiger Auflösung des Raupenkörpers die Umwandlung zum Schmetterling“, aus: Infoblatt „Schmetterlinge“ des Bundes für Umwelt und Naturschutz in Deutschland https://www.bund-bawue.de/fileadmin/bawue/Dokumente/Themen/Schmetterlinge/Kopiervorlagen/17-1_Infoblatt_Entwicklung.pdf

¹⁰ Hermann Hesse: Demian, S. 91

¹¹ Rebekka Reinhard: Wach denken, S. 5

¹² Rebekka Reinhard: Wach denken, S. 9

¹³ <https://www.rtv.de/interviews/interview-mit-der-philosophin-dr-rebekka-reinhard/>

Erklärungsmodell der Kunst- und Gestaltungstherapie: In beiden hier beschriebenen Anwendungsfeldern vollzog sich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Prozess der Bewusstwerdung. Wertvolle eigene Ressourcen und Fähigkeiten wie Kreativität, Agilität, Innovationskraft, Zusammenhalt, Erfahrung ... wurden behutsam aus dem Unterbewusstsein ins Licht des Gewahrwerdens geholt. Lumma/Michels/Lumma beschreiben in ihrem Standardwerk „Resilienz-Coaching“ genau diesen Prozess, indem sie vorschlagen, dass „wir die Dimension des ‚Unbewussten‘, des nicht so leicht durch den Willen Steuerbaren, in die Überlegungen einbeziehen und daraus ganz andere als die bisherigen Lösungen ermöglichen.“¹⁴ Vornehmliches Mittel dabei, so die Autoren: die Kunst- und Gestaltungstherapie – denn: „Heute – bedingt durch die moderne Hirnforschung – wissen wir, dass das Nutzen von Analogien, von Bildern und Gestaltungen entscheidend dazu beiträgt, dass Lernen und auch Umlernen ganzheitlich stattfinden können.“¹⁵ Dieses Lernen und Umlernen ist ein in dieser Zeit sehr notwendiger Prozess. Die Kunst- und Gestaltungstherapie kann ihn entscheidend fördern.

4.3. Fazit

Die beiden hier dargestellten Settings haben die Wirksamkeit von kreativen Vorgehensweisen in der Businesswelt belegt, einige nachfolgende theoretische Überlegungen und Referenzen sie unterfüttert. Ist die Eingangsfrage, ob man Erfolg malen kann, also mit einem „ja“ zu beantworten?

Nun, ganz so einfach ist die Mechanik nicht. Überspitzt ausgedrückt: Eine steil nach oben gerichtete Umsatz- und Gewinnkurve wird allein dadurch, dass ich sie aufs Papier male, nicht Wirklichkeit. Wir haben aber gesehen, dass ein Visualisieren nachfolgenden Erfolg maßgeblich bedingen kann und er letztlich doch mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eintritt – in Zahlen und Umsatzkurven ausdrückbar.

Theologisch hat das Albert Schweitzer so ausgedrückt: „Gebete verändern die Welt nicht. Aber Gebete verändern die Menschen. Und Menschen verändern die Welt.“¹⁶ Und Otto C. Scharmer beschreibt, wie eingangs angeschnitten, das Phänomen mit dem Begriff des „Presencing“, das er unter anderem so erklärt: „In dem Ausmaß, in dem es uns gelingt, unsere [innere] Aufmerksamkeitsstruktur und ihre Quelle zu sehen, können wir das [äußere] System verändern.“¹⁷

Um diesen Prozess im Kontext der Businesswelt erfolgreich umzusetzen, ist es freilich unabdingbar, sich auch deren klassischen Repertoires zu bedienen. Hier will ich den Begriff des „beidhändigen Führens“¹⁸ ins Spiel bringen und um einen Aspekt ergänzen. Wie der Begriff signalisiert, wird die Beidhändigkeit bisher vorwiegend im Zusammenhang von Leadership verwendet und bezeichnet hier unter anderem die Fähigkeit einer Führungskraft, bewährte Vorgehensweisen durch neue zu ergänzen und so den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Beispiel neben einer notwendigen Kontrolle auch Freiräume einzuräumen. Ich möchte den Begriff auf den gesamten Businessbereich ausdehnen. Vielleicht ist es hilfreich, grundsätzlich immer „beidhändig zu denken“ – mit beiden Hirnhälften. Vielleicht bringt es uns weiter, dem Fühlen gleichviel Raum einzuräumen wie dem Denken. Beides ist notwendig. Nur in der Verbindung, der Wertschätzung von beidem ist, in einer sich laufend

¹⁴ Klaus Lumma / Brigitte Michels / Dagmar Lumma, Resilienz-Coaching, S. 147

¹⁵ Klaus Lumma / Brigitte Michels / Dagmar Lumma, Resilienz-Coaching, S. 161

¹⁶ Zitiert nach <https://www.kirche-im-hr.de/sendungen/gebete-veraendern-die-welt-nicht-von-der-grundhaltung-des-gebets/>

¹⁷ Zitiert nach <http://theory-u.eu/>

¹⁸ Der Begriff wird in der Literatur vielfach verwendet, unter anderem hier: Julia Duwe, Beidhändige Führung. Sie bezieht sich wiederum auf Michael L. Tushman / Charles O'Reilly, Ambidextrous Leadership

und radikal verändernden Welt, nachhaltig Erfolg möglich. Ich will es so ausdrücken: Erfolg kann man vielleicht nicht malen, aber ohne Malen wird's schwierig ...
Es wird der Geschäftswelt guttun, ihr Repertoire zu ergänzen und Methoden der Kunst- und Gestaltungstherapie als effektive Instrumente zu erkennen, namentlich bei Change-Prozessen, Produktideen, in der Team-Entwicklung. Keine Angst: Das widerspricht nicht wissenschaftlicher Betrachtung! Die Historikerin Ute Frevert, Direktorin des Forschungsbereiches „Geschichte der Gefühle“ am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin, bilanziert ihre einschlägige Forschung so: „Gefühle sind nur selten irrational und unbegründet ... Gefühle zu mobilisieren, das gehört in modernen, auf Partizipation angelegten Gesellschaften dazu.“¹⁹
Lassen wir also Gefühle zu, auch und gerade in der Businesswelt. Und was könnte besser geeignet sein, Gefühle zu mobilisieren, als Farbe, Bilder, Kreativität!

5. Literatur

- Bund für Umwelt und Naturschutz in Deutschland: Infoblatt „Schmetterlinge“, https://www.bund-bawue.de/fileadmin/bawue/Dokumente/Themen/Schmetterlinge/Kopiervorlagen/17-1_Infoblatt_Entwicklung.pdf
- Duwe, Julia: Beidhändige Führung, e-Book bei Springer Professional, Wiesbaden 2009
- Frevert, Ute: Gefühle sind nur selten irrational und unbegründet, Interview in: Der Spiegel, Ausgabe 49/2020, S. 118 bis 121
- Hesse, Hermann: Demian, Frankfurt am Main, 1974
- Lumma, Klaus / Michels, Brigitte / Lumma, Dagmar: Quellen der Gestaltungskraft, Hamburg 2009
- Lumma, Klaus / Michels, Brigitte / Lumma, Dagmar: Resilienz-Coaching – Führungskräfte-Handbuch, Hamburg 2013
- Onpulsion Redaktion: Das Manager-Gen: Die Eigenschaften erfolgreicher Manager. <https://www.onpulsion.de/25603/das-manager-gen-die-eigenschaften-erfolgreicher-manager/>
- Reinhard, Rebekka: Wach denken, München 2020
- Scharmer, Carlo Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg 2009
- Tushman, Michael L. / O'Reilly, Charles, Ambidextrous Leadership, Stanford 2016

¹⁹ Ute Frevert, Interview in „Der Spiegel“ 49/2020, S. 119

Zusammenfassung

Diese Arbeit stellt zwei Workshops aus der Businesswelt vor, in denen Elemente der Kunst- und Gestaltungstherapie angewandt wurden – einmal auf Führungs-, einmal auf Team-Ebene. Durch niederschwelliges Einführen einschlägiger Methoden konnten in kurzer Zeit sehr positive, betriebswirtschaftlich messbare Effekte erzielt werden. Es werden Faktoren beleuchtet, die diesen Erfolg begünstigt haben, und Theorien vorgestellt, die ihn unterfüttern. Abschließend plädiert der Autor für ein weitgehendes Nutzen von Methoden der Kunst- und Gestaltungstherapie im Businessbereich, der – in einer Welt umfassenden Wandels – auf Instrumente nicht verzichten können wird, die Kreativität und Gefühle mit einbeziehen.

Biographische Notiz

Name: Matthias Roth

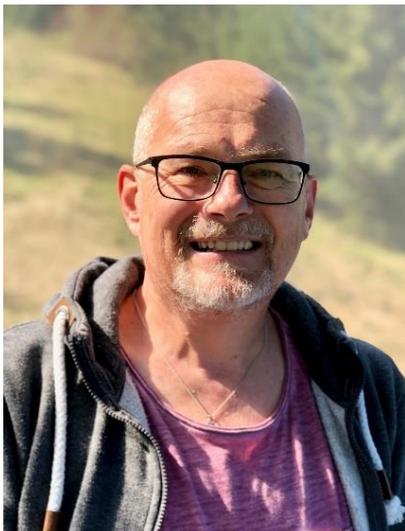
Wohnort: Altdorf bei Nürnberg

Berufsbezeichnung: Counselor grad. BVPPT,
Chefredakteur,

Fachrichtung: Kunst- & Gestaltungstherapie

LehrCounselor: Ursula Beck,
Katrín Brand

LehrTrainer: Astrid Brehmer-Kreis,
Andrea Hauf



IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler
Tel.: 02403 4726 * Fax: 02403 20447 * eMail: office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de
IHP Manuskript 2102 G * ISSN 0721 7870
2021

