



Berit Sandberg

Arts-based Learning in der betriebswirtschaftlichen Hochschulbildung – Das Beispiel „Die Künstlerbrille“

115 – Social Competence in Action: Research – Innovation – Values in Theorie und Praxis des Lehrens, Lernens und Forschens an Fachhochschulen / Inter- und transdisziplinäre Erkundungen im Dreieck Praxis-Lehre-Forschung

Abstract

Mehr denn je ist in der Berufspraxis von Manager_innen Kreativität gefordert, eine Fähigkeit, die auf das umfassendere Konstrukt der ästhetischen Kompetenz verweist. Der Beitrag skizziert am Beispiel des Kurses „Die Künstlerbrille“, mit welchen Methoden und mit welchem Erfolg BWL-Studierende mit Arts-based Learning ästhetische Kompetenz entwickeln können.

Keywords:

Arts-based Learning, Ästhetische Kompetenz, Kunstbasierte Intervention, Management

„The creative process is something that you kind of learn. You get a feel for it the better you get at it.“
(Brian Wilson zit. nach Maxwell 2015)

Einleitung Künstlerisches Handeln als Blaupause

In der IBM Global CEO Study von 2010 geben 65 % der befragten Führungskräfte an, dass die Unsicherheit in ihrem wirtschaftlichen Umfeld zunimmt. Viele räumen ein, dass sie angesichts einer Welt, die immer dynamischer und komplexer wird, nicht prognostizieren können, was auf ihr Unternehmen zukommt. Pläne und andere Erscheinungsformen zweckrationalen Handelns funktionieren nur noch bedingt. Jede(r) zweite Manager_in (49 %) fühlt sich darauf nicht vorbereitet (IBM 2010: 19).

Zudem wandelt sich die Arbeitsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft, in der Selbstverwirklichung und Sinn im Mittelpunkt stehen. Regelgeleitetes Handeln wird vom Ideal der zweckfreien, selbstbestimmten

Tätigkeit abgelöst. Arbeit wird zur Gestaltung unplanbarer, offener Prozesse, in denen situatives Handeln erfolgreicher ist als determiniertes Verhalten (Brater et al. 2011: 21, 57 f.).

Unter solchen Rahmenbedingungen kommen Akteure mit Fach- und Methodenwissen allein nicht weiter. Als neue Schlüsselressource und entscheidende Führungsqualität gilt Kreativität (IBM 2010: 24; Florida 2012: xiii). Individuelle Kreativität und Gestaltungskompetenz, d. h. die Bereitschaft und die Fähigkeit sich permanent anzupassen und zu verändern, sind zu zentralen gesellschaftlichen Anforderungen geworden (Brater et al. 2011: 70).

Es ist das Szenario einer Arbeitswelt, das an die Arbeitssituation von Künstler_innen erinnert, eine Berufsgruppe, die als die kreative schlechthin gilt. Künstler_innen zeigen Persönlichkeitsmerkmale, die auch Manager_innen abverlangt werden: Kreativität, Originalität, Neugier, Wahrnehmungsvermögen, Urteilskraft, Selbstvertrauen, Ehrgeiz und Flexibilität (Fillis 2014: 54). Andere Merkmale kreativer Persönlichkeiten erscheinen aus der Perspektive von Manager_innen eher deplatziert, weil sie rationalen Handlungsmustern und bürokratischen Organisationsstrukturen zuwiderlaufen, darunter innere Unabhängigkeit, Ambiguitätstoleranz und Nonkonformismus (Bain 2005: 30), aber ohne solche Eigenschaften verharren Akteure im Bewährten und meiden das Neue, potenziell Verunsichernde.

Künstler_innen arbeiten mit Methoden, die sich vom analytischen, planvollen Vorgehen der Manager_innen unterscheiden (Smagina / Lindemanis 2012: 1840). Sie sind darin geübt, mit widersprüchlichen und unsicheren Situationen umzugehen. Die Handlungsmaxime der Künstler_innen, der „geregelte Regelbruch“ (Tschacher / Tröndle 2005: 145), kann, so wird unterstellt, auch im Kontext von Wirtschaft und Gesellschaft Grenzen verschieben und Innovationsprozesse in Gang setzen. Für Unternehmen bedeutet die Annäherung an künstlerisches Denken, gewohnte Handlungsmuster und Konventionen aufzugeben und in offenen Systemen zu navigieren (Bertram 2012: 42 f.).

Künstlerische Ensembleleistungen dienen als Vorbild für dynamische Unternehmenskulturen und innovationsfreundliches Prozessdesign (Austin / Devin 2003). Leadership-Konzepte greifen mit Realitätssinn, visionärer Kraft und Inspirationsfähigkeit Handlungskompetenzen auf, die Künstler_innen zugeschrieben werden (Adler 2006: 494-497; Hansen et al. 2007: 549). Da künstlerische Arbeit einen pädagogischen Wert hat, wird sie in der Personal- und Organisationsentwicklung z. B. in Form von Unternehmenstheater zur Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit und zur Ausbildung von Schlüsselkompetenzen genutzt (Darsø 2009: 14 f.).

Die These, dass Kunst für die Wirtschaft wertvoll ist, weil sie durch Überraschung und Irritation die Wahrnehmung erweitern und Neues hervorbringen kann (Priddat 2006: 325), lässt sich auch auf die Ausbildung von Manager_innen übertragen. Anders als in der Berufspraxis steht die Integration künstlerischer Impulse in die akademische Ausbildung (Nissley 2002) aber noch am Anfang.

Nur wenige Programme, wie der Bachelor- und der Masterstudiengang „Betriebswirtschaftslehre“ an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, die kunstpraktische Übungen und kulturwissenschaftliche Fächer einbeziehen, zielen auf eine systematische Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung um künstlerische Perspektiven. Das Angebot der Alanus Hochschule positioniert sich ausdrücklich als Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung. Von dieser Ausnahme abgesehen scheinen kunstbasierte Ausbildungselemente in grundständig betriebswirtschaftlichen Studiengängen ein Schattendasein zu führen. In der Literatur werden sie jedenfalls nur ansatzweise diskutiert (Nissley 2002).

Daher soll der vorliegende Beitrag den Mehrwert kunstbasierter Lehrmethoden bzw. Arts-based Learning in der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung skizzieren. Er zeigt am Beispiel des Kurses „Die Künstlerbrille“, wie angehenden Manager_innen Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen vermittelt werden können, die sie zum Umgang mit einer von Unsicherheit und Dynamik geprägten

Berufswelt befähigen. Kapitel 2 beschreibt ästhetische Kompetenz als Bildungsziel von Arts-based Learning. Kapitel 3 stellt das Konzept des Kurses „Die Künstlerbrille“ vor. Das Fazit in Kapitel 4 problematisiert die Evaluation von Arts-based Learning im Allgemeinen und der „Künstlerbrille“ im Besonderen.

Ästhetische Kompetenz als Gegenstand von Arts-based Learning

Weder in der bildenden noch in der darstellenden Kunst entsteht ein Kunstwerk mit der klaren Vorstellung eines Endergebnisses, die planvoll ausgearbeitet wird. Künstlerische Arbeit ist eine experimentierende, spielerische Suche, ein Wechselspiel von Wahrnehmung und Gestaltung im Dialog mit dem Material (Brater et al. 2011: 120 ff.). Der künstlerische Prozess ist sowohl prozess- als auch ergebnisoffen. Ob und wie die Arbeit zu einem Erfolg im Sinne eines stimmigen Werks führt, dass die Künstlerin oder der Künstler schließlich einem Publikum präsentiert, ist unsicher.

Die Fähigkeit, in offenen und damit tendenziell bedrohlichen Situationen Muster zu erkennen und schöpferisch für sich zu nutzen, ist eine Ausprägung ästhetischer Kompetenz. Sie ermöglicht es, ein größeres Ganzes wahrzunehmen, den Balanceakt zwischen Regel und Regelbruch zu vollziehen und ohne Plan aus dem Moment heraus zu agieren. Als eine Metakompetenz umfasst ästhetische Kompetenz kognitive Fähigkeiten wie Wahrnehmung, Reflexion, Empathie, Kommunikation und Selbstregulation (Horth / Palus 2003: 15; Shrivastava / Statler 2010: 6).

Menschen, die wie Künstler_innen in der Lage sind, Strukturen wahrzunehmen, unverbundene Einzelteile neu miteinander zu verknüpfen und darin einen Sinnzusammenhang zu erkennen, gelangen zu einer holistischen Sicht, die ohne schematische Deutungen der Wirklichkeit auskommt. Verbunden mit prozeduralem Wissen kann dieser umfassende Blick auf die Realität Entscheidungsprozesse beschleunigen und verbessern. Ästhetische Kompetenz befähigt Akteure dazu, sich in unsicheren Situationen auf offene Prozesse einzulassen.

Im künstlerischen Handeln wird Ungewissheit anders als im Management nicht mit rational-logischem Denken minimiert, sondern sie wird durch situatives Handeln und den Einsatz von Subjektivität bewältigt. Künstlerische Arbeit beruht nicht nur auf Kognition, sondern auch auf Körperzuständen bzw. Körperwissen, Emotion und Erfahrungswissen und hat in ihrer Offenheit eine ausgeprägte spielerische Komponente (Böhle et al. 2012: 32-36).

Die Simulation des künstlerischen Arbeitsprozesses ist ein wesentliches Element des Arts-based Learning in nicht-künstlerischen Disziplinen (Nissley 2002: 28; 2010: 13). Kunstbasierte Lehr-/ Lernmethoden beruhen auf der Annahme, dass ästhetische Kompetenz in einem Sozialisationsprozess erworben wird und folglich eingeübt werden kann (Shrivastava / Statler 2010: 6; Ladkin 2011: 92).

Mit dieser Prämisse nutzt Arts-based Learning die Systemdifferenzen zwischen Kunst und Wirtschaft, indem die Lernenden mit fremden Haltungen und Handlungsmustern konfrontiert werden. Durch die ästhetische Störung gewohnter Denkmuster schärfen Ansätze von Arts-based Learning auf spielerische Weise die Wahrnehmungsfähigkeit und provozieren die Auseinandersetzung mit fremden Wertstrukturen (John 2007: 7; Barry / Meisiek 2010: 1508). Kunstferne Personen können von Künstler_innen lernen, gewohnte Handlungsmuster und Konventionen aufzugeben und sich in offenen Situationen zu bewegen (Tröndle 2005; Bertram 2012: 42 f.).

Im berufskulturellen Kontext lässt sich Arts-based Learning auch als Ansatz interkulturellen Lernens deuten (Sandberg 2017), denn letztlich geht es um ein Verständnis für und einen möglichst spannungsfreien Umgang mit einer anderen Sub- bzw. Berufskultur (Hinner 2014: 297 f.). Übertragen auf

den Einsatz in der Hochschullehre bedeutet das, dass die Studierenden ihr Handlungsrepertoire um künstlerische Haltungen erweitern sollen, damit sie in der Lage sind, diese in der beruflichen Praxis situationsadäquat abzurufen.

Das kunstbasierte Lernarrangement der „Künstlerbrille“

Der Ansatz

Arts-based Learning bietet ein breites Spektrum an Lernarrangements, die künstlerische Haltungen erfahrbar machen. Die Vielfalt ergibt sich zum einen aus den verschiedenen künstlerischen Ausdrucksformen und Techniken und zum anderen aus variantenreichen Methoden der Vermittlung. Die ultimative Übung existiert nicht, denn eine vertiefte Auseinandersetzung mit künstlerischen Haltungen, die über kunsttherapeutische Kreativübungen hinausgeht, gelingt nur in individuellen Settings, die auf die konkrete Ausgangssituation einer Person oder Gruppe zugeschnitten sind.

Hinter dem Konzept der „Künstlerbrille“ steht die Idee, dass sich (angehende) Führungskräfte ästhetische Kompetenz aneignen können, ohne einen künstlerischen Beruf zu erlernen oder ihn auszuüben. Dabei geht es nicht um „Künstlerworkshops, [d. h. um] ... kunstpädagogische Bildungsmaßnahmen (um ästhetische Defizite bei einseitig spezialisierten Personen auszugleichen) oder kunsttherapeutische Aktivitäten“ (John 2005: 2), sondern um eine Erhöhung der ästhetischen Kompetenz durch die Simulation und Reflexion des künstlerischen Arbeitsprozesses.

Die Bezeichnung „Künstlerbrille“ ist eine Metapher für den individuellen Perspektivwechsel. Er markiert die kurzzeitige oder auch nachhaltige Abkehr von managementtypischen Handlungsmustern und eine Hinwendung zu künstlerischen Denkweisen und Arbeitshaltungen. Deren Vermittlung – quasi das Aufsetzen der „Künstlerbrille“ – folgt sowohl in der beruflichen Weiterbildung als auch in der Hochschul- ausbildung den Prinzipien einer kunstbasierten Intervention.

Kunstbasierte Interventionen gehören in Unternehmen mittlerweile zum festen Repertoire der Personal- und Organisationsentwicklung. In gezielten Eingriffen durchlaufen Unternehmensangehörige einen von Künstler_innen angeleiteten schöpferischen Prozess, in dem eine Problemstellung des Unternehmens mit künstlerischen Methoden in eine Simulation übersetzt und bearbeitet wird (Biehl-Missal 2011: 93-95; Reckhenrich / Winkels 2016). Da sie als Störung oder Anregung empfunden werden, können solche kunstbasierten Interventionen Handlungsnormen, Verhaltens- und Rollenmuster bewusstmachen und in Frage stellen (Simon 2007: 108). In der Intervention selbst geht es zunächst nur um Wahrnehmung. Im Idealfall löst diese Störung anschließend im System einen kulturellen oder prozessualen Wandel aus (Fenkart 2014: 108).

Ausgangspunkt für das Vermittlungskonzept der „Künstlerbrille“ sind über 50 problemzentrierte Interviews mit Berufskünstler_innen unterschiedlicher Kunstgattungen zu ihrem Arbeitsprozess und zu den Haltungen, die ihre Arbeit prägen. Auf dieser empirischen Grundlage wurden verschiedene Phasen und Dimensionen künstlerischer Arbeit wie z. B. Anfang, Ideenfindung, Spiel, Ausarbeitung, Krise, Scheitern, Kooperation und Erfolg beschrieben und mit Beispielen aus der Arbeit prominenter Künstler_innen illustriert (Sandberg / Frick-Islitzer 2017). In Workshops für Führungskräfte und Kursen für Studierende wird dieses Material auf unterschiedliche Art und Weise zielgruppenspezifisch eingesetzt, dient aber immer zur Reflexion der Arbeitsprozesse von Manager_innen und Künstler_innen und als Hintergrund für eine situationsadäquate kunstbasierte Vermittlung ästhetischer Kompetenz.

Die Zielgruppe

Als Ausbildungsangebot für Studierende wurde die „Künstlerbrille“ im hochschulübergreifenden Masterstudiengang „Nonprofit-Management und Public Governance (MaNGo)“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin und Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin etabliert. Bei MaNGo handelt es sich um einen betriebswirtschaftlichen Studiengang, der die Absolvent_innen vorrangig für Fach- und Führungsaufgaben im Nonprofit-Sektor qualifizieren soll.

Zu den Studienzielen des Programms gehört neben der Weiterentwicklung einschlägiger berufsfeldbezogener Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen, wie z. B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, auch die Förderung der „Aufgeschlossenheit für Veränderungen (intellektuelle Neugierde, Eigeninitiative, Ziel- und Ergebnisorientierung)“ (§ 3 Abs. 3 MStO MaNGo vom 07.10.2013).

Teilnehmer_innen des Wahlpflichtfachs „Projektstudie“, in dem der Kurs angesiedelt wurde, waren Studierende im 3. Fachsemester. Aufgrund der Förderung des Projekts aus Mitteln der Europäischen Kommission (erasmus+) konnte eine ungewöhnlich hohe Betreuungsrelation realisiert werden. Die Kursleiterinnen – eine wirtschaftserfahrene bildende Künstlerin und Kulturvermittlerin sowie eine Professorin für Betriebswirtschaftslehre – arbeiteten mit Gruppen von acht bis 12 Teilnehmer_innen.

Der Kurs wurde bisher dreimal durchgeführt. Dabei wurde das Konzept variiert und anhand der Erfahrungen schrittweise verfeinert. Im Folgenden wird der aktuelle Stand beschrieben.

Elemente und Ablauf

Der Kurs „Die Künstlerbrille“ besteht aus verschiedenen Elementen, die die Teilnehmer_innen über die Relevanz künstlerischer Haltungen für ihre berufliche Qualifikation sukzessive an künstlerische Denk- und Arbeitshaltungen heranführen. Ähnlich wie bei einer künstlerischen Ensembleleistung sind die Teilnehmer_innen im Verlauf des Kurses aufgefordert, ihren Lernprozess und das Unterrichtssetting in einem von den Dozentinnen grob abgesteckten thematischen und zeitlichen Rahmen selbst zu gestalten.

Berufliche und ökonomische Rahmenbedingungen verstehen

Anhand der Analyse von Stellenanzeigen, der Sichtung empirischer Erkenntnisse zur Entwicklung der Arbeitswelt und einer Gruppendiskussion mit Führungskräften wird die Bedeutung verschiedener Schlüsselkompetenzen für das Berufsfeld von Nonprofit-Manager_innen vermittelt und die Bedeutung ästhetischer Kompetenz herausgearbeitet.

Im Anschluss an eine Einführung zum Verständnis des Begriffs „Kunst“ diskutieren die Teilnehmer_innen anhand selbst erarbeiteter Poster zu den Schnittstellen von Kunst und Wirtschaft Bezüge zwischen den beiden Systemen – von Mäzenatentum bis Wirtschaft als Gegenstand der künstlerischen Auseinandersetzung. Dabei wird insbesondere die kunstbasierte Intervention und ihr Nutzen als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung behandelt.

Merkmale künstlerischer Prozesse erleben

Die Teilnehmer_innen durchlaufen in einem Atelier einen mehrstündigen kunstbasierten Prozess. Die Aufgabe besteht darin, in drei- bis vierköpfigen Kleingruppen einen oder mehrere funktionale Alltagsgegenstände, wie z. B. Stühle, mit Hilfe von Werkzeugen und Materialien bis zur Unkenntlichkeit der ursprünglichen Funktion zu bearbeiten und daraus etwas Neues zu schaffen. Die Studierenden erleben

eine ergebnis- und prozessoffene Gruppenarbeit, die sie anschließend reflektieren und auf ihre Phasen und Besonderheiten untersuchen. Da die Erfahrungen der Teilnehmer_innen im Mittelpunkt stehen, wird die Qualität der entstandenen Werke ausdrücklich nicht bewertet.

In einer späteren Einheit besuchen die Teilnehmer_innen ein Symphonieorchester und beobachten es bei der Probenarbeit. Aus ihrer Beobachterrolle heraus sollen die Studierenden die Mechanismen verbaler und nonverbaler Kommunikation zwischen Dirigent_in und Orchester und die Abstimmung der Musiker_innen untereinander erfassen. Die Beobachtung wird durch ein Gruppengespräch mit beteiligten Musiker_innen vertieft. Anschließend werden Führung und Dialog im Orchester und anderen Konstellationen (Jazz-, Rock-Band) im Kontext von betriebswirtschaftlichen Sichtweisen von Führung kritisch reflektiert.

Handlungsmuster von Künstler_innen und Manager_innen reflektieren

Die Erfahrungen der Teilnehmer_innen in Atelier und Konzertsaal werden mit Erfahrungsberichten und Beispielen angereichert, um die Unterschiede zwischen künstlerischem Handeln und Handeln im Management-Kontext zu identifizieren (prozess- und ergebnisoffenes Handeln vs. Planung, Steuerung, Kontrolle). Dabei werden gezielt bestimmte Aspekte wie Motivation, Krise, Scheitern und Erfolg adressiert. Eingesetzt werden problemzentrierte Gruppeninterviews mit Künstler_innen zu ihrem Arbeitsprozess, Filmmaterial und Videoclips (z. B. *Gerhard Richter – Painting*, *Pina Bausch – Das hat nicht aufgehört mein Tanzen*). Vor diesem Hintergrund werden auch die Voraussetzungen für Kreativität und typische Blockaden in Organisationen (z. B. Bürokratie, Routine, Zeitdruck) thematisiert.

Ästhetische Kompetenz trainieren

Zu verschiedenen Leitthemen, an denen sich der künstlerische Arbeitsprozess festmachen lässt, wie z. B. Offenheit, Überraschung, Improvisation, Beziehungen und Wandel, werden Übungen zur Vermittlung ästhetischer Kompetenz durchgeführt und anschließend in der Gruppe reflektiert. Die Übungen sprechen jeweils mehrere Fähigkeiten an, die sich unter ästhetischer Kompetenz als Metakompetenz subsumieren lassen, haben aber häufig einen inhaltlichen Schwerpunkt und idealerweise einen expliziten Bezug zu bestimmten Künstler_innen oder ihren Werken.

Zur Schulung der Wahrnehmungsfähigkeit wird beispielsweise eine Achtsamkeitsübung von Marina Abramović, *How to Drink a Glass of Water*, eingesetzt. Reflexionsfähigkeit wird mit Hilfe des Bützelspiels von Alma Siedhoff-Buscher adressiert. Die Bauklötze aus der Bauhaus-Ära dienen zur Visualisierung personalpolitischer Probleme und Lösungen. Die Kommunikationsfähigkeit wird u. a. mit musikalischen und darstellerischen Improvisationen trainiert. Mögliche Referenzen sind Miles Davis' *Bitches Brew* und Urs Widmers *Top Dogs*.

Die genannten Übungen sind nur ein kleiner Ausschnitt aus dem gesamten Repertoire, und die Auswahl liegt nicht zuletzt bei den Studierenden selbst. Nachdem sie im Kurs verschiedene Formen der Vermittlung kennengelernt haben, wechseln sie in die Rolle von Trainer_innen und gestalten für die anderen Teilnehmer_innen in Zweierteams einstündige Mini-Workshops zu einem Leitthema ihrer Wahl. Sie bekommen dazu von den Dozentinnen ein kurzes inhaltliches Briefing und den Auftrag, zu ihrem Thema zwei Interviews mit Künstler_innen zu führen, um die inhaltliche Auseinandersetzung zu stützen. Es gibt keine formalen Vorgaben zu didaktischen Elementen oder konkrete inhaltlichen Anforderungen, so dass das Ergebnis sowohl für die Studierenden als auch für die Dozentinnen bis zur Durchführung der Workshops offen bleibt.

Transfer in die Berufspraxis einschätzen

Dieser letzte Baustein ist nicht als chronologisches Ende zu verstehen, sondern als Teil der Reflexions-schleifen, die sich durch den Kurs ziehen. Er bekommt zum Ende des Kurses und mit unmittelbarem Bezug zu den Mini-Workshops der Studierenden aber noch einmal ein besonderes Gewicht. Die Teilnehmer_innen haben Gelegenheit, ihre Arbeitsergebnisse mit Manager_innen zu diskutieren, die an ihren Mini-Workshops teilnehmen. In diesen persönlichen Gesprächen im Plenum werden Potenziale und Grenzen eines Transfers der „Künstlerbrille“ in den Berufsalltag von Nonprofit-Manager_innen noch einmal abschließend ausgelotet.

Ein gegenseitiges Feedback der Gruppe und der Dozentinnen schließt den Kurs ab.

Fazit: Potenziale von Arts-based Learning

Ansätze von Arts-based Learning, die managementbezogene Werte in Frage stellen und eine künstlerische Haltung vermitteln, basieren neben kunstpsychologischen Bezügen u. a. auf Ansätzen der System- und Lerntheorie. Sie beziehen ihre Legitimation aus einem theoretisch begründeten Wirkungszusammenhang, dem es vor allem im organisationalen Kontext noch an empirischer Evidenz mangelt (Styhre / Eriksson 2008; Berthoin Antal 2014: 188). Zumindest auf der individuellen Ebene ist der pädagogische Wert von Arts-based Learning jedoch belegt (Kerr / Lloyd 2008: 497 f.). Studien zeigen, dass kunstbasierte Programme nicht nur das kreative Potenzial der Teilnehmer_innen erhöhen, sondern auch die Fähigkeit verbessern, offensiv auf vieldeutige Situationen zu reagieren, die eigene Komfortzone zu verlassen, konventionelle Verhaltensmuster zu durchbrechen und offen für Neues zu sein (Buswick et al. 2004: 20; Eriksson 2009: 21, 23; Romanowska et al. 2013: 1014; Goldman et al. 2016).

Die Kurse zur „Künstlerbrille“ wurden z. T. im Rahmen der üblichen Lehrevaluation bewertet, jedoch nicht aus einer Forschungsperspektive evaluiert. Insgesamt war das Feedback sehr positiv; die Teilnehmer_innen vergaben bei der Frage nach ihrem Lernerfolg fast durchweg Höchstwerte. Im Vergleich zu anderen Studienerfahrungen beurteilten sie den Ansatz als innovativ und lobten u. a. dessen Interdisziplinarität.

Über die anonymisierte Lehrevaluation hinaus nahmen einige Teilnehmer_innen persönlich Stellung. Diese Äußerungen, von denen hier zwei wiedergegeben werden, vermitteln den Eindruck, dass das Konzept geeignet ist, ästhetische Kompetenz zu fördern.

„Mit der ‚Künstlerbrille‘ hat sich meine Wahrnehmung von Prozessen in Nonprofit-Organisationen dahingehend verändert, dass ich mir einen spielerischen Blick erlaube. Dieser gestattet mir, auf meinem fachlichem Verständnis aufbauend, Ergebnisse leichter antizipieren zu können. Darüber hinaus empfinde ich aus diesem Blickwinkel weniger lähmende Besorgnis in den Situationen die durch Unsicherheit bzw. einem offenen Ausgang geprägt sind, als vielmehr die Freude am Potenzial. So finde ich besser den Willen zur Gestaltung von unterschiedlichen Faktoren.“ (L. G.)

„Im Atelier konnten wir nicht nur selbst kreativ sein, sondern lernten auch viel über uns selbst. Wir haben uns als Gruppe dabei ertappt, dass wir gewohnte Ordnung und Strukturen dem Risiko und Chaos vorziehen. Durch die Projektstudie ‚Künstlerbrille‘ arbeite ich reflektierter und gehe offener an Aufgaben oder Forschungsprozesse heran.“ (C. G.)

Letztlich besteht zu den Wirkmechanismen von Arts-based Learning noch erheblicher Forschungsbedarf, denn sowohl diese Momentaufnahmen als auch die einschlägigen Fallstudien gehen nicht über die

subjektive Einschätzung der Teilnehmer_innen hinaus (Buswick et al. 2004; Eriksson 2009). Studien, die auf psychologisch fundierten Messkonzepten basieren (Romanowska et al. 2013; Goldman et al. 2016), sind rar.

Welche Lerneffekte kunstbasierte Lehrkonzepte wie die „Künstlerbrille“ in der akademischen Ausbildung an Hochschulen und insbesondere in betriebswirtschaftlichen Studiengängen haben, ist erst ansatzweise dokumentiert, und zwar in Bezug auf Erfahrungsberichte von Teilnehmer_innen eines MBA-Programms (Buswick et al. 2004: 15-24) und für Studierende in MINT-Fächern (Goldman et al. 2016). Insofern eröffnet sich hier nicht nur ein didaktisches Experimentierfeld, sondern auch ein interdisziplinäres Forschungsgebiet.

Persönliche Schlussbemerkung: Die Verfasserin dankt den Studierenden, die in ihren Kursen die „Künstlerbrille“ aufgesetzt haben, für ihre Begeisterung und das Engagement, mit denen sie nicht nur die „Künstlerbrille“, sondern auch diese Kurse getragen und mitgestaltet haben.

Literaturverzeichnis

Adler, N. (2006): The Arts & Leadership. In: Academy of Management Leadership & Education 5 (4), 486-499.

Austin, R.-D. / Devin, L. (2003): Artful Making. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Bain, A. (2005): Constructing an artistic identity. In: Work Employment Society 19 (1), 25-46.

Barry, D. / Meisiek, S. (2010): Seeing More and Seeing Differently. In: Organization Studies 31 (11), 1505-1530.

Berthoin Antal, A. (2014): When Arts Enter Organizational Spaces. In: Berthoin Antal, A. / Meusburger, P. / Suarsana, L. (eds.): Learning Organizations. Dordrecht: Springer, 177-201.

Bertram, U. (2012): Ein Muster für die Zukunft. In: Bertram, U. (Hg.): Kunst fördert Wirtschaft. Bielefeld: transcript, 33-44.

Biehl-Missal, B. (2011): Wirtschaftsästhetik. Wiesbaden: Gabler.

Böhle, F. / Orle, K./Wagner, J. (2012): Innovationsarbeit – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. In: Böhle, F. / Bürgermeister, M. / Porschen, S. (Hg.): Innovation durch Management des Informellen. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, 25-44.

Brater, M. / Freygart, S. / Rahmann, E. / Raine, M. (2011): Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Bielefeld: Bertelsmann.

Buswick, T. / Creamer, A. / Pinard, M. (2004): (Re)Educating for Leadership. http://www.aacorn.net/members_all/buswick_ted/ReEducating_for_Leadership.pdf, (07.02.2017).

Darsø, L. (2009): Artful Creation. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Eriksson, M. (2009): Expanding Your Comfort Zone. http://issuu.com/tillt/docs/expanding_your_comfort_zone, (07.02.2017).

Fenkart, S. (2014): Künstlerische Irritationen in Unternehmen. In: momentum Quarterly 3 (2), 107-124.

Fillis, I. (2014): The artist as marketer and entrepreneur. In: O'Reilly, D. / Rentschler, R. / Kirchner, T.-A. (eds.): The Routledge Compendium to Arts Marketing. London: Routledge, 51-58.

Florida, R. (2012): The Rise of the Creative Class, Revisited. New York: Basic Books.

Goldman, K. H. / Yalowitz, S. / Wilcox, E. (2016): The Impact of Arts-Based Innovation Training on the Creative Thinking Skills, Collaborative Behaviors and Innovation Outcomes of Adolescents and Adults. <http://www.artofsciencelearning.org/wp-content/uploads/2016/08/AoSL-Research-Report-The-Impact-of-Arts-Based-Innovation-Training-release-copy.pdf> (05.02.2017).

Hansen, H. / Ropo, A. / Sauer, E. (2007): Aesthetic Leadership. In: The Leadership Quarterly 18 (6), 544-560.

Hinner, M.-B. (2014): Perceiving Intercultural Competence in a Business Context. In: Dai, X. / Chen, G.-M. (eds.): Intercultural Communication Competence. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 293-314.

Horth, D.-M. / Palus, C.-J. (2003): Navigating Complex Challenges. In: De Montfort Business Mastery Series 2 (1), 12-18.

IBM (2010): Capitalizing on Complexity. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&htmlfid=GBE03297USEN>, (07.02.2017).

John, R. (2007): Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch Kulturelle Kontextualisierung. In: Tomaschek, N. (Hg.): Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen. Heidelberg: Carl-Auer, 317-334, zit. nach http://artrelated.net/ruediger_john/Erweiterte-Erkenntnisfaehigkeit.pdf (04.02.2017).

Kerr, C. / Lloyd, C. (2008): Pedagogical Learnings for Management Education. In: Journal of Management & Organization 14 (5), 486-503.

Ladkin, D. (2011): The Art of Perceiving Correctly. In: Tamara 9 (3/4), 91-101.

Maxwell, E. (2015): Brian Wilson. <http://www.americansongwriter.com/2015/04/writer-week-brian-wilson-2/>, (05.02.2017).

Nissley, N. (2002): Arts-Based Learning in Management Education. In: Wankel, C. / DeFilippi, R. (eds.): Rethinking Management Education for the 21st Century. Charlotte: Information Age Publishing, 27-61.

Nissley, N. (2010): Arts-based Learning at Work. In: Journal of Business Strategy 31 (4), 8-2.

Priddat, B.-P. (2006): Kunst als Ressource der Wirtschaft. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 7 (3), 324-335.

Reckhenrich, J. / Winkels, P. (2016): Kreativität als Kapital. In: Baumgarth, C. / Sandberg, B. (Hg.), Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen, Bielefeld: transcript, 215-229.

Romanowska, J. / Larsson, G. / Theorell, T. (2013): Effects on leaders of an art-based leadership intervention. In: Journal of Management Development 32 (9), 1004-1022.

Sandberg, B. (2017): Mut in den Berufskulturen von Managern und Künstlern. In: *interculture journal* 16 (27) (zur Veröffentlichung angenommen).

Sandberg, B. / Frick-Islitzer, D. (2017): *Die Künstlerbrille*. Wiesbaden: Springer Gabler (in Vorbereitung).

Shrivastava, P. / Statler, M. (2010): L'Esthétique des Systèmes Résilients. In: *Télescope* 16 (2), 115-130, zit. nach http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/English_papers/volume16/vol-16-2-paul_shrivastava.pdf (04.02.2017).

Simon, F. (2007): Künstlerische Interventionen im wirtschaftlichen Kontext. In: Markowski, M./Wöbken, H. (Hg.): *Oeconomenta*. Berlin: Kadmos, 107-114.

Smagina, A. / Lindemanis, A. (2012): What Creative Industries Have to Offer to Business? In: *World Academy of Science, Engineering and Technology* 6 (11), 11-21.

Styhre, A. / Eriksson, M. (2008): Bring in the Arts and Get the Creativity for Free. In: *Creativity and Innovation Management* 17 (1), 47-57.

Tröndle, M. (2005): Das Orchester als Organisation. In: Meynhardt, T. / Brunner, E.-J. (Hg.): *Selbstorganisation managen*. Münster: Waxmann, 153-169.

Tschacher, W. / Tröndle, M. (2005): Die Funktionslogik des Kunstsystems. In: Meynhardt, T. / Brunner, E.-J. (Hg.): *Selbstorganisation managen*. Münster: Waxmann, 135-152.