

**DAS INSTRUMENTELLE PARADOX
ODER DIE RACHE DES ÄSTHETISCHEN**

DAS INSTRUMENTELLE PARADOX ODER DIE RACHE DES ÄSTHETISCHEN

Objekte besitzen – als ästhetische Medien, die Resonanz erzeugen – ein »Vermögen«: Sie können uns eine Botschaft über unser Begehren vermitteln (Jain: *Medien*). Die Möglichkeit zur – reflexiven – (Selbst-)Erkenntnis im Medium der Objekte hat dazu geführt, dass ästhetische Verfahren in (psycho-)therapeutischen Kontexten eingesetzt werden (vgl. Jain: *Dinge*: S. 9ff.). Das reflexive, auch praktisch wirksame Potential von Objekten reicht aber viel weiter. Auch im Rahmen von Organisationen, die im Allgemeinen dazu tendieren, sich gegen jede grundsätzliche Veränderung zu sperren (vgl. z.B. Hannan/Freeman: *Structural Inertia and Organizational Change*), könnten Objekte als Mittler eines Wandels (festgefahrener Routinen und verhärteter Strukturen) fungieren – oder zumindest der Einsicht in seine Notwendigkeit. Deshalb haben meine Kollegen und ich uns in empirischen Untersuchungen mit »Objekten als Medien der Reflexivität« im Kontext von Organisationen beschäftigt (auch <http://www.omeder.de>).

Eine Ausgangsthese war dabei, dass (reflexive) Erkenntnisse, die alleine auf sprachlich-kognitiver Ebene verbleiben, häufig ins Leere laufen und sich nicht in der organisationalen Praxis verankern können. Die Auseinandersetzung mit »greifbaren« Gegenständen verspricht dagegen – durch ihre sinnliche Ansprache – nicht nur neue Zugänge und Sichtweisen zu vermitteln, sondern diese auch zu »materialisieren«. Diese Annahme stützte sich auf eine Beobachtung im Kontext eines vorangegangenen Forschungsprojekts (vgl. auch Moldaschl/Manger: *Im Spiegel der Organisation*):

Als Element eines Organisationsentwicklungsprojekts hatte eine Mitarbeitergruppe eines neu zusammengelegten Bereichs in einem Industrieunternehmen eine auf dem Kopf stehende Pyramide gebaut und ein »Spiel« konzipiert. Bei diesem mussten mehrere Personen mittels Gummibändern, die an ihr angebracht waren, die Pyramide eine Rampe hinauf manövrieren. Das konnte allerdings nur gelingen, indem man, anstatt »an einem Strang« zu ziehen, jeweils in die eigene Richtung zog. Dieses Spiel symbolisierte die Situation der (von den Beteiligten so empfundenen) internen Spaltung in dem betreffenden Bereich – und verdeutlichte zugleich, dass die unterschiedlichen (Teil-)Kulturen und Ansätze zugleich genau seine Stärke darstellen könnten. Obwohl dies schon zuvor jedem der Beteiligten klar gewesen war, wurde es erst durch die Objekt-Interaktion manifest. Das »Pyramidenspiel« hatte deshalb im Kontext unserer damaligen Untersuchung eine besondere Be-

deutung und war ein Element, auf das die von uns Befragten Mitarbeiter immer wieder rekurrierten. Und es brachte uns auf den Gedanken, das reflexive Potential von Objekten gezielter zu erforschen. Dies haben wir in unterschiedlichen Kontexten (Unternehmen, Behörden, öffentlicher Raum etc.) sowie mittels unterschiedlichster Objekten und Formen ästhetischer Erfahrung schließlich auch getan.

Bei der folgenden Darstellung einiger »Ergebnisse« dieser empirischen Forschungen zu Objekten als ästhetischen Medien der Reflexivität könnte ich mich nun darauf konzentrieren aufzuzeigen, wo und wie Objekte tatsächlich reflexive Wirkungen entfaltet haben. Das wäre aber ebenso vorhersehbar (und deshalb überflüssig) wie langweilig. Und schließlich weiß schon die – eigene – Theorie, dass reflexive Hinterfragungen immer auf deflexive Gegenkräfte treffen (vgl. Jain: *Deflexivität*). Deshalb soll hier das reflexive »Vermögen« der Objekte in all seiner Dialektik und Ambivalenz umrissen werden. Zudem wird (als Schluss) – was die Theorie alleine noch nicht (er)kannte – ein instrumentelles Paradox als »Naturgesetz« der Ästhetik proklamiert. Bevor aber die Bestimmungen dieses »Gesetzes« (schon der Begriff verweist darauf: es wird »gesetzt«) anhand empirischer Beispiele herausgearbeitet werden, ist noch ein Ausflug in die Welt der neuen Ideologien und »Praxologien« im Kontext des Ästhetischen angebracht – um sich von ihnen abzusetzen.

DIE INSTRUMENTALISIERUNG DES ÄSTHETISCHEN – IDEOLOGIEN UND »PRAXOLOGIEN«

Das Ästhetische, insbesondere, wo es den Namen »Kunst« trägt, weckt auch im wissenschaftlichen Diskurs zunehmend Begehrlichkeiten. Man will sich mit ihm schmücken, sich an seinen »Reizen« bereichern, sein »Vermögen« ausbeuten. Im Schein des Ästhetischen beginnt die Aura der ansonsten eher unscheinbaren und spröden Wissenschaft zu leuchten (ich nehme mich selbst da keineswegs aus). Und Sogar in der Wirtschaft (und ihrer Wissenschaft) wird das Ästhetische und die Kunst zunehmend nicht nur als Form kulturellen Kapitals, welches das eigene Image aufwertet, geschätzt, sondern als Ressource betrachtet, die Innovation fördert. Davon geben Buchtitel wie »Kunst fördert Wirtschaft« (Bertram), »Creativity and the Contemporary Economy« (Koivunen/Rehn) oder »The Value of Arts for Business« (Schiuma) beredten Ausdruck. Auf die Ästhetisierung des Alltagslebens (vgl. Featherstone: *Postmodernism and the Aesthetization of Everyday Life*) folgt die (postfordistische) Ästhetisierung

der Wirtschaftssphäre (vgl. in diesem Zusammenhang auch Lash/Urry: *Economies of Signs and Space*).

Ich möchte vor diesem Hintergrund – im eher impliziten Anschluss an Terry Eagleton (vgl. *The Ideology of the Aesthetic*) – hier von einer *Ideologie des ästhetischen (Objekt-)Vermögens* sprechen, die das Ästhetische in ein primär instrumentelles Verhältnis zu seinem (sozio-ökonomischen) Kontext stellt. Giovanni Schiuma (siehe oben) kann dabei als eine der führenden Stimmen dieses Diskurses angesehen werden, der im deutschen Sprachraum unter dem (möglicherweise treffenderen) Begriff der »Wirtschaftsästhetik« zusammengefasst wird (vgl. auch Biehl-Missal: *Wirtschaftsästhetik*), während sich in der internationalen Debatte die Bezeichnung »organizational aesthetics« etabliert hat (vgl. etwa die gleichnamige Fachzeitschrift sowie die Beiträge in Linstead/Höpfl: *The Aesthetics of Organization*). Im folgenden werde ich anhand von Schiumas Ausführungen die Grundzüge und Problematiken der Ideologie des ästhetischen (Objekt-)Vermögens kurz darlegen:

Schiuma verschleiert sein instrumentelles Verständnis Kunst-basierter Interventionen in keiner Weise. Die Notwendigkeit (und der Nutzen), auch ästhetisch-künstlerische Verfahren einzusetzen, ergibt sich für ihn dabei aus den gewandelten Rahmenbedingungen: Der immer schnellere (ökonomische, soziale und kulturelle) Wandel und in seinem Zuge sich durchsetzende post-materialistische Werte – wie Selbstverwirklichung, soziale Verantwortung oder Nachhaltigkeit – auch im Umfeld der Wirtschaft erfordern gemäß Schiuma entsprechende (»postmoderne«) Management-Methoden und -Strategien. Dabei gilt es vor allem, die gesteigerte Bedeutung von affektiven Elementen zu erkennen (und dienstbar zu machen). Entsprechend bemerkt er: »The use of the arts [...] allows the definition of management systems that integrate models and techniques recognising the human nature of organisations and harnessing people's emotions and energy.« (op cit.: S. 39)

Es geht also darum, die Gefühle und die Fähigkeiten der Menschen über das Medium der Kunst anzusprechen, um sie produktiv »einzubinden«. Das ist möglich, weil die Menschen eben eine ganz besondere, sinnlich-emotionale Beziehung zur Kunst haben: »people are fundamentally engaged in the arts because arts-based experiences have a cognitive and emotional power« (ebd.: S. 93). Dieser dezidiert utilitaristische Ansatz scheut sich entsprechend nicht, dem Management von Unternehmen anzutragen, Kunst-basierte Interventionen nicht nur zu erproben, sondern in diesem Sinne geeignete Kunstformen so gut es geht *auszubeuten* (vgl. ebd.: S. 46f.). Die Dienstbarmachung der Kunst hat nämlich den entscheidenden Vorteil, dass auch diejenigen, die sich dem

unternehmerischen Nutzenkalkül nicht verschreiben wollen, sondern nur aus eigenem Interesse an ästhetisch-künstlerischer Betätigung teilnehmen, am Ende zur Steigerung des ökonomischen Mehrwerts beitragen: »The concept of instrumental benefits presumes that an arts-based experience can be used as a means to achieve different benefits from those pertaining just to the satisfaction of personal goals« (ebd.: S. 94). Zwar erkennt Schiumi auch einen Eigenwert der Kunst an und sieht die positiven sozialen Effekte Kunst-basierter Interventionen, aber ihr eigentlicher Wert beruht für ihn klar in ihrem wertsteigernden Potential: »from a strategic point of view, ABIs [arts-based interventions] represent an approach to entertain and to create happy experiences and contexts. However the real strategic relevance of ABIs is related to their capacity to transform organisational components so that they can act as value-drivers.« (Ebd.: S. 211)

Schiumis Ansatz ist in seiner offen propagierten »Ausbeutungshaltung« so extrem wie ehrlich. Andere Vertreter der »organizational aesthetics« sind in dieser Hinsicht wesentlich »unklarer«, ja, sogar häufig der instrumentellen Vereinnahmung der Kunst explizit kritisch gegenüber eingestellt – auch was die tatsächliche Eignung der ästhetisch-künstlerischen Elemente zur »Vernutzung« anbelangt (vgl. so etwa die Beiträge in Carr/Hancock: *Art and Aesthetics at Work*). Insbesondere Antonio Stratis Ansatz – der ästhetisches Wissen/Lernen thematisiert, welches auf (empathischem) Verstehen und Differenzenerfahrungen beruht (vgl. *Organization and Aesthetics*: S. 49ff. sowie S. 75ff.) – weist dabei eine relative Nähe zum hier vertretenden Konzept ästhetisch vermittelter Reflexivität auf. Strati wendet sich entsprechend explizit gegen Versuche, das Ästhetische dem Ökonomischen unterzuordnen, sondern stellt rein instrumentellen Verständnissen das »Vergnügen« am Ästhetischem entgegen (vgl. ders.: *Aesthetics in the Study of Organizational Life*: S. 236).

Allerdings sollte eines von Beginn an klar sein: wo ästhetisch-sinnliche Momente auf Kontexte treffen, die versuchen, sie zu instrumentalisieren, wird es kein vollständiges Entkommen aus der Instrumentalisierungsfalle geben. Deshalb müssen (und werden) auch die folgenden eigenen empirischen Analysen die Dialektik der instrumentellen Vereinnahmung des Ästhetischen berücksichtigen. Denn das Ästhetische und das Instrumentelle sind gegenseitig (in Abhängigkeiten) verstrickt: Im Postfordismus fällt der Kunst (beziehungsweise allgemeiner: der Ästhetik) nämlich nicht nur die Rolle des »Potenzierens« und des Legitimierens zu, sondern sie ist auf ökonomische Ressourcen angewiesen und will sich sogar – zu gewissen Anteilen – selbst »vermarkten« (vgl. so auch Mir: *Kunst Unternehmen Kunst*). Zudem ist jedes (sinnlich-ästhetische

Objekt) für das Subjekt »naturgemäß« auch instrumentell: es ist Mittel/Medium seines Begehrens! Umgekehrt – und hier greife ich vorweg – gilt jedoch ebenso: auch der Instrumentalisierung sind im Kontext des Ästhetischen Grenzen gesetzt.

Bevor dieses *instrumentelle Paradox* (siehe unten) jedoch anhand von zwei eigenen Fallbeispielen herausgearbeitet wird, ist es sinnvoll und überaus aufschlussreich, noch einige gängige Praktiken der Instrumentalisierung des Ästhetischen im Wirtschaftskontext kurz zu beleuchten: Die älteste der ästhetischen »Praxologien« (vgl. zum Begriff der Praxologie als praktische Entsprechung der Ideologie Jain: *Politik in der (Post-)Moderne*: S. 104) ist die Warenästhetik, die – in der Werbung, im Produktdesign etc. – auf Mittel der Ästhetik zurückgreift, um den Verkaufswert einer Ware zu steigern. Wolfgang Fritz Haug hat ihre Mechanismen und Wirkungsweise in den 1970er Jahren aus marxistischer Perspektive treffend analysiert (vgl. *Kritik der Warenästhetik*). Der Ursprung der Warenästhetik rührt für ihn in einem Widerspruch im Tauschverhältnis: Bereits durch die Einführung des Geldes hat sich der Tauschwert vom Gebrauchswert getrennt. Während der Käufer einen Gebrauchswertstandpunkt vertritt, interessiert den Verkäufer nur der möglichst hohe Verkaufswert. Dadurch laufen Gebrauchswert und Tauschwert tendenziell auseinander. Der Verkäufer muss allerdings den Schein erwecken, dass seine Waren einen entsprechenden Gebrauchswert aufweist. Dazu dient die Ästhetisierung der Ware: »Das Ästhetische der Ware im weitesten Sinne: sinnliche Erscheinung und Sinn ihres Gebrauchswerts, löst sich hier von der Sache ab. Schein wird für den Vollzug des Kaufakts so wichtig – und faktisch wichtiger – als Sein. Was nur etwas ist, aber nicht nach ›Sein‹ aussieht, wird nicht gekauft. Was etwas zu sein scheint, wird wohl gekauft.« (Ebd.: S. 29)

Die Produkte der Marke mit dem Logo, das keine Birne ist, können hier wohl als das treffendste Beispiel gelten. Obwohl die Firma Apple zum Beispiel im Bereich Mobiltelefone im vierten Quartal 2015 nur einen Marktanteil von 17,7% aufwies, konnte sie 91% des Gewinns auf sich vereinigen (vgl. Jones: *Apple's iPhone – Market Share Vs. Profits*). Dies gelingt der Firma, indem sie konsequent auf eine Ästhetisierung ihrer Produkte setzt, die einen nicht vorhandenen (höheren) Gebrauchswert suggeriert. Die Marke erzeugt dadurch sogar solche Begehrlichkeit bei den Konsumenten, dass sich zur Markteinführung jeweils lange Schlangen vor den Geschäften bilden, um als erste(r) in den nur teuer zu erkaufenden Genuss des neuen Produkts zu kommen. Natürlich kennen wir alle die manipulative Wirkung der Werbung und des Designs. Trotzdem können wir uns dem schönen Schein offenbar nicht entziehen.

Hier hat es den Anschein, als ob die Instrumentalisierung des Ästhetischen eine reine Erfolgsgeschichte ist. Andererseits soll nicht verschwiegen werden, dass die kaum weniger verführerisch aussehenden Telefone der Firma Samsung, die sogar einen rund 3% höheren Marktanteil besitzt und damit quantitativer Marktführer ist, nur 14% Profitanteil generieren (vgl. op. cit.). Wir haben es also mit einer »Klassengesellschaft« der Produzenten zu tun, die vermutlich nicht alleine auf der »objektiv« unterschiedlichen ästhetischen Ausstrahlung der Produkte beruht, sondern bei der noch andere Faktoren (wie etwa das Marken-Image und -Prestige) zu berücksichtigen sind. Zudem ist die Waren-ästhetik ein relativ gut etablierter (und gut untersuchter) Bereich, so dass es aufschlussreich(er) sein könnte, sich zusätzlich mit dem relativ neuen Feld der »Produktionsästhetik« auseinanderzusetzen. Hiermit meine ich nicht (in erster Linie) die ästhetische Gestaltung der Arbeitsstätten – um das Wohlbefinden der Arbeitnehmer und so vielleicht auch die Produktivität – zu erhöhen. Vielmehr geht es um die oben angesprochene Instrumentalisierung des Ästhetischen auf der Seite der Produzenten/Produzierenden. Adressaten sind dabei aktuell allerdings weniger die einfachen Arbeitnehmer als vielmehr Entwickler und Manager, deren Kreativität und Produktivität gesteigert werden soll. Anhand der Beispiele »Design Thinking« sowie »Serious Play« (von Lego) möchte ich kurz ergänzend einige Grundzüge und Problematiken der Produktionsästhetik umreißen:

Das »Design Thinking« ist ein Ansatz, der sich – wie der Name bereits besagt – an die Vorgehensweise von Designern anlehnt, um (auch ganz allgemeine, nicht auf die Produktgestaltung bezogene) Probleme zu lösen und neue Ideen/Innovationen zu generieren. Entwickelt wurde dieser Ansatz Anfang der 1990er Jahre von der (Design-)Firma »IDEO«. Tim Brown, Geschäftsführer von IDEO, fasst den Kern des »Design Thinking« selbst so zusammen: »Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.« (*Design Thinking*) Entsprechend ist es das Ziel des »Design Thinking«, Anwender-orientierte, innovative Lösungen durch interdisziplinäres und spielerisches (Zusammen-)Arbeiten zu finden. Es handelt sich also tatsächlich weniger um einen kognitiven Ansatz des »Thinking«, sondern vielmehr um ein praktisches – im einzelnen nicht genau festgelegtes – Verfahren des »Doing«, das mit seiner Kundenzentrierung klar auf den unternehmerischen Geschäftserfolg ausgerichtet ist (siehe oben). Mittlerweile hat es sich als Innovations-Verfahren etabliert und wird u.a. für den Erfolg der Umstrukturierungsmaßnahmen

von Procter & Gamble gemacht (vgl. Martin: *The Design of Business*: S. 79ff. und siehe auch S. 22).

»Serious Play« ist im Unterschied zum Design Thinking nicht nur ein Verfahren, sondern (auch) eine Produktlinie des Spielwarenherstellers Lego. Dieser beschreibt sein »Serious Play«-Angebot, das auf einem an Unternehmensbedürfnisse angepassten Set seines bekannten Kunststoff-Spielzeugs aufsetzt, wie folgt: »The LEGO® SERIOUS PLAY® methodology is an innovative process designed to enhance innovation and business performance. Based on research which shows that this kind of hands-on, minds-on learning produces a deeper, more meaningful understanding of the world and its possibilities, the LEGO® SERIOUS PLAY® methodology deepens the reflection process and supports an effective dialogue – for everyone in the organization.« (Lego: *Serious Play*) Lego rät dazu, bei der Anwendung der »Serious Play«-Produkte auf die Angebote trainierter Vermittler/Berater zurückzugreifen. Ein solcher ist z.B. die Firma »Strategic Play Group Ltd.«, die verspricht, dass alle Mitglieder einer Gruppe gleichberechtigt an den unter ihrer Leitung angebotenen Workshops teilnehmen können, und dass das Ergebnis nicht nur in einem Team-Konsens und dem gesteigerten Team-Verstehen besteht, sondern dass darüber hinaus auch eine sichere und produktive Umgebung für die Entwicklung neuer Ideen geschaffen wird (vgl. *Strategic Play: Lego Serious Play*).

Das Neue, das mit den Mitteln des »Serious Play« generiert wird, basiert also nicht auf der Erfahrung von Differenz, sondern auf Konsens. Zudem ist beiden Ansätzen – »Design Thinking« und »Serious Play« – gemein, dass sie ästhetische Objekterfahrungen »kontrolliert« einsetzen wollen: Anwenderorientierung und konkreter Unternehmensnutzen stehen dabei klar im Vordergrund. Bei Strategic Play sind sogar schon die Objekte des Spiels kommodifiziert. Das verdeutlicht nicht nur die Inflation der »®«-Zeichen in dem zitierten Text, sondern dass vorgefertigte »Spielsachen« eines bestimmten Herstellers die Richtung der ästhetischen Erfahrung »lenken«. Und dieses Spielen ist auch nicht eigentlich »spielerisch«, denn es soll eben nicht unkalkulierbar, ungerichtet, lustbasiert und Selbstzweck sein, wie es der Charakter eines wirklichen Spiels wäre, zu dem Johan Huizinga bemerkt: »Summing up the formal characteristic of play, we might call it a free activity standing quite consciously outside ›ordinary‹ life as being ›not serious‹ but at the same time absorbing the player intensely and utterly. It is an activity connected with no material interest, and no profit can be gained by it.« (*Homo Ludens*: S. 13)

»Serious Play« ist – wie der Name bereits sagt – dagegen eine überaus ernste Sache. Es muss zielgerichtet dem unternehmerischen Wohl dienen – und keiner der Beteiligten soll sich diesem Sinn des Spiels verweigern. Ganz ähnlich verhält es sich beim »Design Thinking«. Auch hier wird das spielerische Element der Methode explizit betont, um schließlich doch darauf zu beharren, dass es um konkreten Anwendernutzen geht. Derart wird versucht, das (ästhetische) Spiel zu vereinnahmen, dessen eigentliche Qualität doch genau darin läge, dass es sich der Kontrolle und der Instrumentalisierung verweigert – und genau darum andere Perspektiven und Lösungen aufzeigen könnte.

SINN-VOLL, ABER UNNÜTZ? – ZWEI FALLBEISPIELE

Auch bei unseren eigenen Untersuchungen war das oben angerissene Dilemma der Instrumentalisierung durchgängig präsent. Denn um Organisationen dazu zu bewegen, an unseren Fallstudien teilzunehmen, wollten und mussten wir ihnen einen potentiellen Nutzen kommunizieren. Mit dem Fokus auf Reflexivität, also der Fähigkeit eigene Routinen und Sichtweisen in Frage zu stellen, handelte es sich zwar (unserer Intention nach) nicht um einen rein ökonomischen Nutzenaspekt. Aber immerhin steht dahinter auch bei uns die Vorstellung, dass Reflexivität eine wichtige Voraussetzung ist, das Neue zu denken und Praktiken zu verändern – und damit ein »Innovationsversprechen«. Indem wir Objekte dabei als Medien betrachten, die durch ihre ästhetische Wirkung reflexive Elemente verstärken können, ist uns zudem – wenn man so will – von Beginn an ein instrumentelles Verständnis der Objekte zu eigen, die eben als Mittel/Medien der reflexiven (Selbst-)Erkenntnis dienen sollen. Die Ambivalenz der Instrumentalisierung betrifft also im Kern auch unsere eigenen Forschungen. Anhand von zwei Fallbeispielen möchte ich in diesem Zusammenhang ein zentrales Ergebnis herausarbeiten, dass ich mit dem Begriff »instrumentelles Paradox« (siehe auch S. 20ff.) umschreiben möchte:

Bei dem ersten Fallbeispiel handelt es sich um eine Serie von zwei »Workshops« (nomen est omen!?) in privaten »Kunstschulen«, die im Kontext des Forschungsprojekts mit einem Praxispartner aus der IT-Branche durchgeführt wurden. Da gerade Programmierer bei ihrer Tätigkeit wenig Gelegenheit haben, »sinnliche« Erfahrungen zu machen, war unsere Ausgangsidee, dass ästhetisch-künstlerische Betätigung – durch die andere Art des Umgangs mit Material und Objekten (die in der Informationstechnologie ja primär abstrakt aufgefasst werden) – reflexive Potentiale freisetzen könnte.

Bei dem Vorgespräch zum ersten Workshop entstand dabei zusammen mit dem betreffenden Abteilungsleiter die Idee, dass sich die Teilnehmer*innen in der Form künstlerischer Bildsprache auch Gedanken über sich und ihr »Befinden« in der Firma/Abteilung machen sollten, da es vielleicht auf diesem Weg leichter fallen könnte, sich zu »äußern« bzw. auch andere Perspektiven aufscheinen zu lassen. Dieses Ansinnen wurde jedoch durch den Anleiter des Workshops seitens der »Kunstschule« zunächst konterkariert, da er die Teilnehmer*innen (insgesamt ca. 15 Personen überwiegend männlichen Geschlechts) nicht einfach loslegen lassen wollte, sondern beabsichtigte, ihnen hauptsächlich zentrale Techniken, wie etwa perspektivisch »korrektes« Zeichnen, beizubringen. Wie die Auswertung der später durchgeführten Interviews zeigte, kam dieses Ansinnen der Mehrheit der Teilnehmer*innen durchaus entgegen, da die technische Seite des Zeichnens den teilnehmenden (Informations-)Technikern möglicherweise näher lag als der »kreative« Aspekt. Ein Teilnehmer fasste deshalb treffend zusammen: »[...] fand den Technik-Teil vorher also interessant, mit der Fluchtpunkt-Zeichnung, hab aber gemerkt, dass ich; also es war keine vergeudete Zeit, aber für den Inhalt hätte ich es fast nicht gebraucht.«

In der ersten Hälfte des Workshops wurden also mehr oder weniger gelungene Bleistiftzeichnungen mit Perspektivübungen angefertigt (siehe Abb. 1 u. 2). Nach einer gemeinsamen Intervention mit dem Abteilungsleiter wurde das Format dann aber hinsichtlich der ursprünglichen Idee geöffnet, und auch Farben kamen nun zum Einsatz. Bei dieser »freien« Übung ergaben sich, wie erhofft, zum Teil relativ interessante, aufschlussreiche Bilddarstellungen der eigenen Situation und Sicht der Organisation (siehe Abb. 3 u. 4), die man sicherlich auch psychologisch deuten könnte. Allerdings interessierte uns hier eher der Aspekt, dass die Darstellungen zum Teil neue (und damit potentiell reflexive wirksame) Perspektiven/Sichtweisen – nicht nur – der eigenen Abteilung/Firma eröffneten. Ein Teilnehmer, der auch sonst häufiger künstlerisch-ästhetische Mittel im Arbeitskontext verwendet, bemerkte zu seinem Vorgehen und der reflexiven Wirkung des Mal- bzw. Zeichenvorgangs selbst: »Man schreibt vielleicht 30 Sachen auf und so hab ich dann ein Ding, was sich festsetzt, und dann fange ich an, weiter zu malen. Und dann wird mir erst klar, was ich eigentlich selber so dazu denke.« Die ästhetische Umsetzung dient für diesen Befragten also als Ankerpunkte für reflexive Bewusstwerdung.

Trotz der Anlaufschwierigkeiten viel auch das allgemeine Resümee der befragten Teilnehmer*innen, einschließlich des Abteilungsleiters, der selbst partizipierte, überwiegend positiv aus. Letzterer bemerkte: »Also mir hat



Abbildung 1

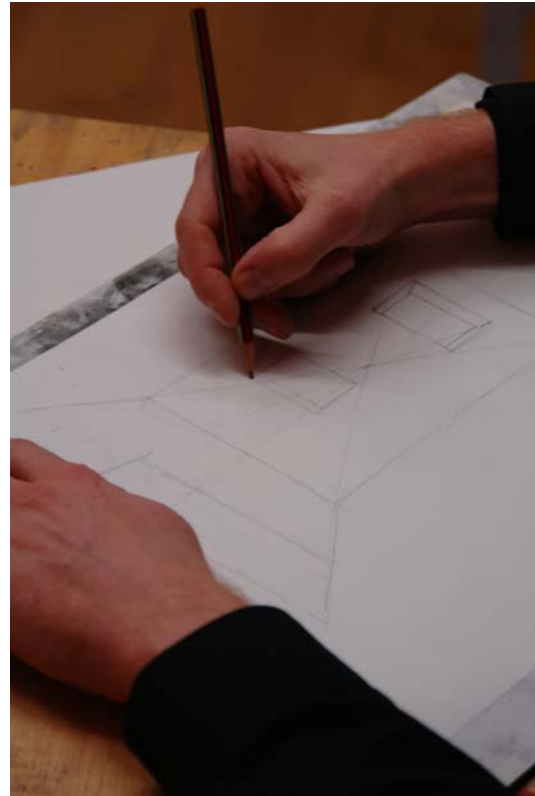


Abbildung 2

das schon viel gebracht. Ähm, also das ist generell so, für mich war das schon so; dieses Bild zum Beispiel, oder auch eben das mit dem [...] [aus Anonymisierungsgründen gekürzt], vor allem von dem Mann, von dem das kam, das ist nämlich tatsächlich jemand, der vier Sätze am Tag sagt, wenn man ihn nicht zwingt. Dass der quasi wirklich so die Wahrnehmung der Firma als, ja, so ein zweites Zuhause fast hat, das ist schon interessant [...]«

Positiv erscheint aus der Perspektive des Leiters also vor allem die Möglichkeit, neue Seiten an Mitarbeitern/Kollegen zu erkennen. Allerdings impliziert die Deutung der generierten Bilderwelten natürlich immer die Möglichkeit der Fehldeutung – und es ist fraglich, ob es wirklich im Interesse der Teilnehmer*innen ist, zum Gegenstand solcher Deutung zu werden. Aber eine andere Bemerkung des befragten Abteilungsleiters macht deutlich, dass auch neue allgemeine Perspektiven (mit unerwarteten Nebeneffekten) gewonnen werden konnten: »Ich erinnere mich auch, dass tendenziell die Bilder relativ düster wurden [schmunzelt] [...] wir machen schon Witze drüber, die düstere BU [Business Unit] [...] Aber [bei einer firmeninternen Präsentation der Bilder] [...] hat sich einer [...] vorne umgedreht: »Also ich find ja düster tendenziell schon sehr cool.« [lacht] [...] Der würde auch gern zu mir wechseln übrigens [lacht], aus 'ner anderen Abteilung.« Düsternis – vor allem, wenn sie (wie



Abbildung 3

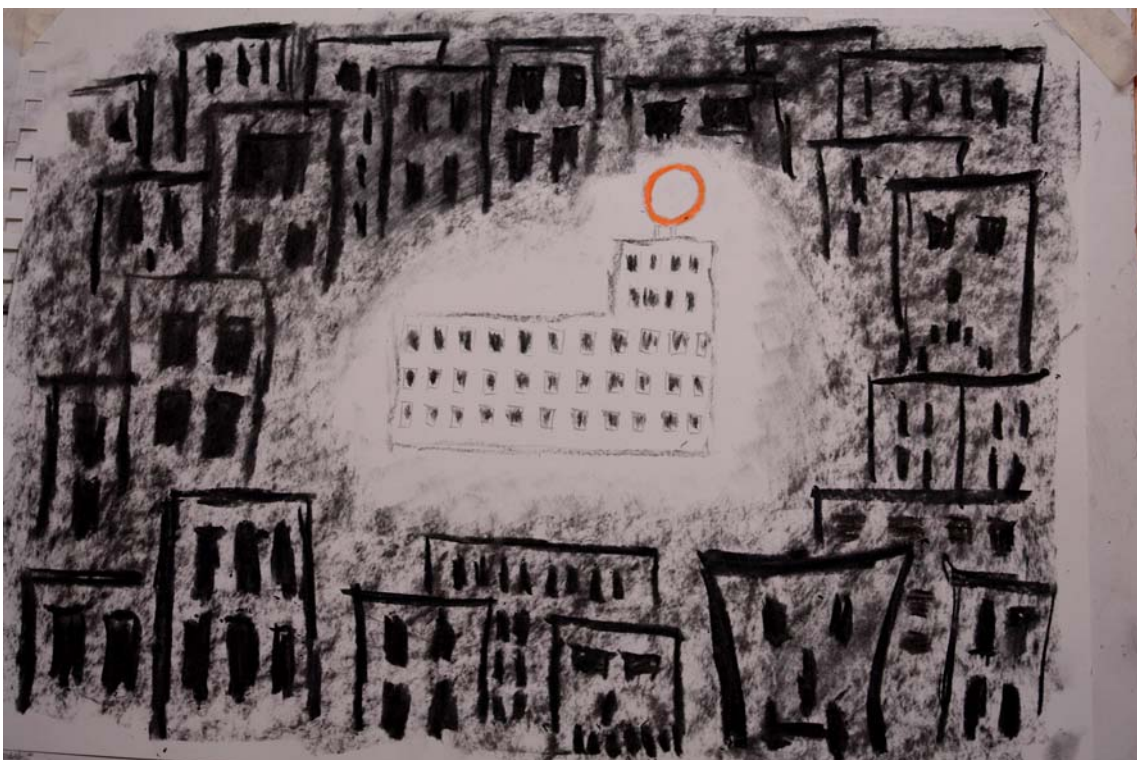


Abbildung 4 (Firmenlogo im Bild entfernt)



Abbildung 5

hier) durch diverse »Lichtpunkte« aufgehellt ist (siehe Abb. 5) – schreckt also nicht nur ab, sondern weiß auch zu faszinieren..

Angesichts dieser durchaus interessanten Ergebnisse waren wir auf den Verlauf und die anschließende Befragung zu einem zweiten geplanten Workshops mit einer anderen Abteilung der selben Firma sehr gespannt. Wir regten jedoch an, nunmehr eine »Kunstschule« mit weniger technischer Ausrichtung auszuwählen. Eine solche war auch schnell gefunden – und bei der neuen Einrichtung konnten neben Zeichnungen/Bildern auch Plastiken mit verschiedenen Materialien angefertigt werden. Hilfestellung zu Umsetzungstechniken sollten die Teilnehmer*innen jeweils durch situative individuelle Beratung der (zwei) Anleiter erhalten.

Allerdings konterkarierte diesmal der betreffende Abteilungsleiter mit seinem Ansinnen, den Workshop zu nutzen, um ein neues (dreidimensionales) Abteilungslogo zu entwickeln, die eigentlich angestrebte größere Offenheit. Die Teilnehmer*innen fertigten also zu Beginn, diesmal jedoch ohne große technische Einführung, Entwurfszeichnungen an (siehe Abb. 6). In einem zweiten Schritt sollten die Ideen mit Wasserfarben fixiert werden, was einige für durchaus freier gestaltete, expressive Bilder nutzen (siehe Abb. 7). In einer dritten Phase sollten sich die Teilnehmer*innen zu Gruppen von drei bis



Abbildung 6



Abbildung 7

vier Personen zusammenschließen. Nach der Einigung auf eine Idee sollte diese dreidimensional ausgestaltet werden. Nur der Abteilungsleiter bildete eine Gruppe für sich, machte sich jedoch mit großem Eifer und Präzision daran, seine »Vision« umzusetzen, zu der er bei dem Interview, das einige Wochen nach der Aktion stattfand, bemerkte: »Äh, ich habe ein iPhone auf Rädern gebaut. Also es ist sehr phantasiearm, [zögert] aber ich habe mir da ein paar Ideen geklaut.« Diese hier auch zum Ausdruck kommende Fixierung auf effiziente Umsetzung scheint, zumindest gemäß der folgenden Interview-Aussage, relativ typisch für die Abteilung zu sein: »Weil wir werden irgendwie schon drauf getrimmt irgendwie, wir kriegen eine Spezifikation und wir machen; wir setzen die um, möglichst effizient irgendwie. Und das haben wir dann halt auch gemacht.«

Ein anderer Teilnehmer äußerte einerseits seine (wahrscheinlich durch die Kollegenberichte vom vorangegangenen Workshop ausgelöste) Enttäuschung darüber, dass zu wenig Techniken vermittelt wurden, wie er andererseits feststellte, dass die Fixierung auf die Entwicklung eines Abteilungslogos für ihn durchaus limitierend war: »Also ich dachte eigentlich, wir kriegen Techniken beigebracht, wie man zeichnet. Aber von Anfang an wirklich der klare Fokus, dieses BU-Logo zu entwerfen und ich war, glaube ich, einer der wenigen, die auch schon vorher ein bisschen rumgekritzelt hat wegen dem BU-Logo [...] Also, wenn man gesagt hätte, ihr könnt euch jetzt künstlerisch austoben und es geht weniger jetzt um das BU-Logo, was wirklich dann verwendet werden soll, sondern einfach, was assoziiert ihr mit der BU und dann hätte ich wahrscheinlich was Verrückteres gemacht [lacht].«

Als Zwischenresümee lässt sich deshalb festhalten: Während beim ersten Workshop die Entfaltung reflexiven Potentials durch die (zunächst) sehr starke »technische« Ausrichtung behindert wurde, war beim zweiten Workshop gar jegliches reflexive Element vor vorne herein durch die instrumentelle Fixierung auf die Entwicklung eines Abteilungslogos »unterdrückt«. Allerdings konnte genau diese instrumentelle Orientierung im Kontext des Ästhetischen für die Beteiligten klarer hervortreten als in der alltäglichen Praxis, wo eine instrumentelle Orientierung von vorne herein »legitim« erscheint. Leider konnte sich auch diese reflexive Erkenntnis nicht recht vermitteln, da, insbesondere von der Leitungsseite, kaum Interesse an einer Gewinnung neuer Perspektiven bestand – was im klaren Gegensatz zum ersten Workshop steht, wo explizit versucht wurde, neue Sichtweisen auf die eigene Abteilung zu gewinnen. Es kommt also nicht nur auf den Verlauf, sondern wesentlich auch auf den Umgang mit dem sich ergebenden »Material« an.



Abbildung 8

Das zweite Fallbeispiel weist in eine ähnliche Richtung. Auch hier handelte es sich um zwei »Workshops« (an aufeinander folgenden Tagen) im Bereich ästhetischer Praxis. Bei dieser »Serie« wurden sie jedoch von der selben Person – einer Berliner Künstlerin – angeleitet und, bis auf minimale Variationen (siehe unten), in identischem Format durchgeführt. Das »Programm« wurde dabei von der anleitenden Künstlerin in Abstimmung mit uns entwickelt:

Zum Einstieg wurde die ästhetisch-sinnliche Wahrnehmung mittels einer Übung in Frottage-Technik geschärft: Im Hof des Veranstaltungsorts sollten sich die Teilnehmer*innen auf die Suche nach geeigneten Objekten machen und ein Blatt füllen (siehe Abb. 8). Danach wurden den Teilnehmer*innen drei neue, noch originalverpackte Gegenstände präsentiert (Bügeleisen, Telefon, Wecker). Zu diesen Gegenständen sollten sie Assoziationen/Gedanken auf Zettel schreiben, die anschließend eingesammelt und (engerollt) an einer Wand befestigt wurden. Nunmehr wurde den Teilnehmer*innen eröffnet, dass sie die Gegenstände entweder auseinander nehmen oder zerstören sollten. Die erste Gruppe (die Service-Abteilung eines Wissenschaftsnetzwerks) war dabei völlig frei in der Entscheidung. Die zweite Gruppe (Mitarbeiter*innen einer Personalberatungsfirma) hatte die zusätzliche Anforderung, das mindestens ein Objekt zerstört und mindestens eines auseinander genommen werden musste. Beide Gruppen sollen ihre Entscheidung(en) dabei jeweils

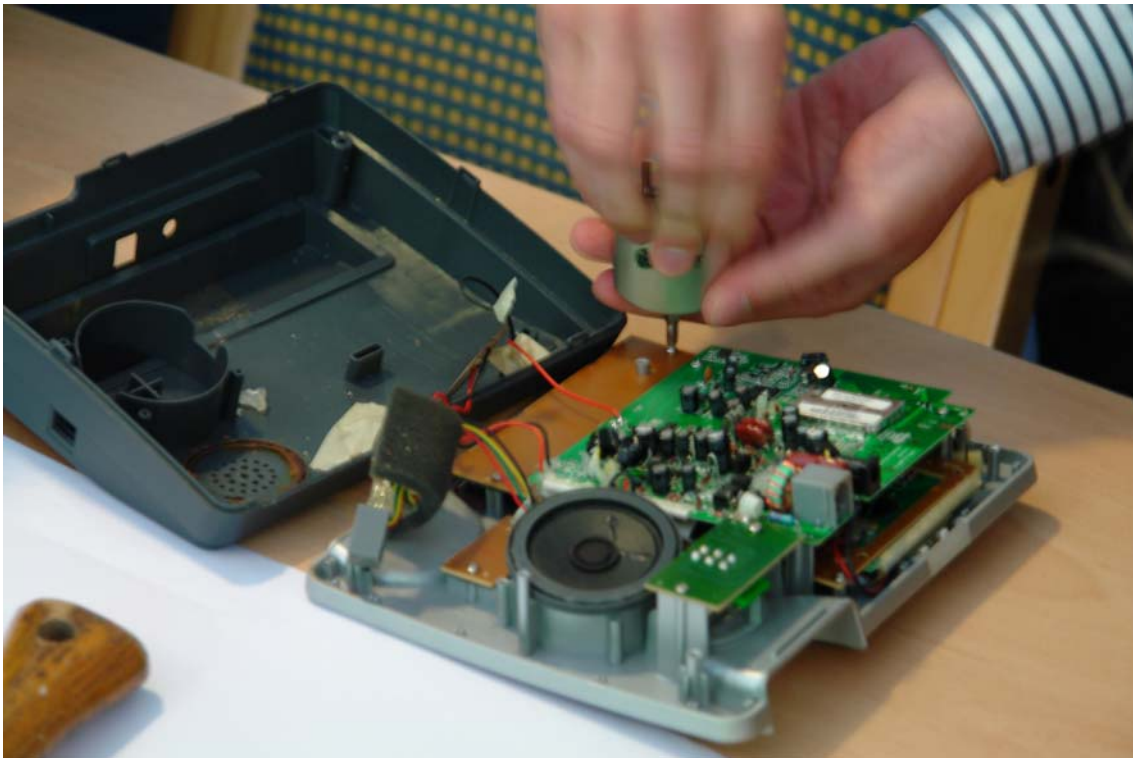


Abbildung 9

gemeinsam treffen. Dann wurde zur Tat geschritten und die Gegenstände wurden demontiert bzw. zerstört (siehe Abb. 9). Im Anschluss daran wiederum wurden die zuvor notierten Assoziationen verlesen. Und die Teilnehmerinnen erfuhren, dass sie mit den Teilen der Gegenstände einen kurzen Stopp-Motion-Animationsfilm drehen sollten. Dafür war zunächst eine Story samt Story-Board zu entwickeln. Nach einer kurzen Einführung in die Technik des Stop-Motion wurde die gemeinsam entwickelte Story verfilmt (siehe Abb. 10) und der ca. einminütige Film schließlich betrachtet. Zum Abschluss fand jeweils eine kurze Reflexionsrunde zum gesamten Workshop statt, und im Abstand von einigen Wochen wurden die Teilnehmer*innen dann von uns in Einzelinterviews ausführlich befragt.

Bei beiden Gruppen gab es jeweils ein relativ neues Team-Mitglied. Im Fall der ersten Gruppe handelte es sich sogar um den ersten Arbeitstag und die betreffende Personen vermutete ein Problem, einen internen Konflikt als (Hinter-)Grund, warum der Workshop durchgeführt wurde: »Ja, ne, ich habe mich bloß gefragt: Warum jetzt dieses Teambuilding, ne? Was, was ist da, warum muss das sein, ne? Gab es da, gibt es da Spannung irgendwie?« Im Verlauf des Workshops zeigte es sich, dass insbesondere einer der drei Gegenstände anscheinend besondere Gefühle bei den Teilnehmer*innen auslöste – das Bügeleisen. Die gleiche Person bemerkte hierzu: »Also wie,



Abbildung 10

ähm, wie die da bei der Sache waren jetzt, ne? Also ich weiß nicht, ob das echt teilweise war, das habe ich mich so gefragt, ob die sich wirklich jetzt darüber so freuen, so ein Bügeleisen auseinander zu bauen.«

Auch bei der anderen Gruppe, die sich zur Zerstörung entschloss, war das Bügeleisen der Gegenstand, der die größte Emotionalität – und Polarisierung – bewirkte. Während eine Person dem Bügeleisen sogar eine Seele zusprach, reagierten andere mit offensichtlicher Zerstörungslust (siehe Abb. 11): »Einfach eine Sache zu [...], das macht man ja nicht alltäglich. Man kriegt ja niemals die Chance zu sagen: Zerstöre mutwillig ein Bügeleisen. Um einfach aus diesem so genannten Rahmen zu sprengen und zu sagen: Du darfst jetzt einfach, ohne dass das Mama meckert, oder wie auch immer [lachend], mach mal ein Bügeleisen kaputt. Und das fand ich sehr, sehr, sehr, sehr spannend. Hat mir auch gefallen, also falls das nicht rüber gekommen ist [lacht].«

Was die Bewertung der Workshops anbelangt zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen beiden Gruppen. In der ersten Gruppe gab es zwar auch positive Stimmen: »Ich fand es nett mit den Kolleginnen, einfach weil man sich so ein bisschen mal außerhalb des Büros ähm austauschen konnte und fand es auch ganz nett so mit der Zusammenarbeit, weil ähm, was mir vorher schon klar war, hat sich dann halt nur noch bestätigt: Dass wir ein relativ

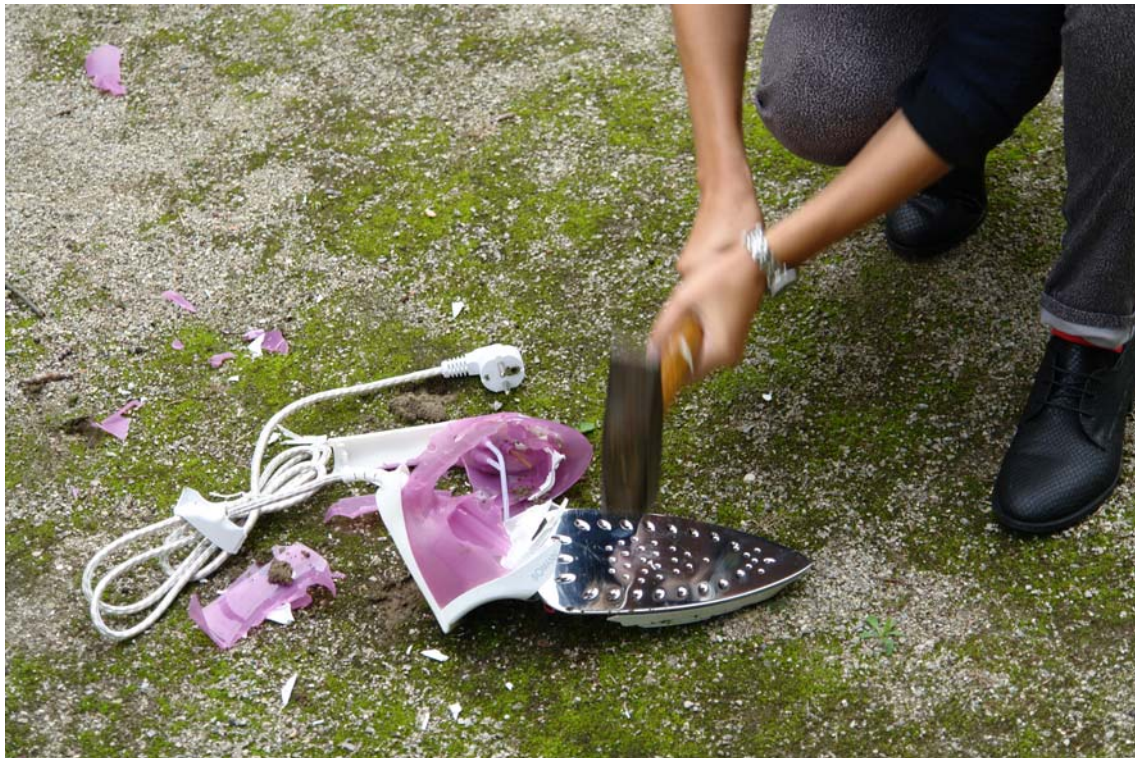


Abbildung 11

gutes Team sind. Und ansonsten, ich fand es eine gute Erfahrung ähm wäre gerne persönlich einfach ein bisschen fitter gewesen. Also ich war ziemlich angeschlagen.« Allerdings schränkt auch diese Person ein: »[...] ich persönlich hätte gerne einfach so einen strikteren Plan gehabt.« Dieser Wunsch nach Strukturierung spiegelt durchaus die allgemeine Einschätzung der Gruppe wider, wie auch folgende Aussage belegt: »[...] da war ich erstmal so ein bisschen befremdlich, was wir da gemacht haben. Weil ich nicht wusste, worauf das Ganze hinaus läuft, ne?« Geradezu vernichtend fällt allerdings das Urteil der Leitungsebene aus: »Also für mich hatte das wenig Ergebnis, das Ganze, also das war also jetzt, also ich wüsste jetzt für mich auch also als Leiterin dieses, dieser Gruppe oder so was, habe ich jetzt irgendwie für mich wenig Greifbares in die Hand bekommen, was ich jetzt für mich auswerten könnte [...] mir fehlt so ein bisschen der Mehrwert da draus.« Hierin kommt klar ein stark instrumentelles Verständnis zum Ausdruck, das in eine eindeutig negative Gesamtbewertung mündet.

Bei der zweiten Gruppe, die als Team einer Personalberatung sehr häufig selbst Workshops – allerdings mit anderem Fokus – organisiert, ergab sich eine geradezu entgegengesetzte Einschätzung. So bemerkte die teilnehmende Senior Partnerin der Firma etwa zur Frottage-Übung: »Und ich fand es ne sehr gute Vorbereitung, also es war wie ein Dehnen, wenn wir jetzt mal im

körperlichen Bereich bleiben, fand ich das wie ein ein Stretching, ein Dehnen, bevor man dann in den eigentlichen Sport geht.« Und zusammenfassen bemerkte sie zu diesem »Sport«: »[...] ne sehr hochprozentige Aktion sag ich mal [lachend].«

Ein anderes Team-Mitglied stellte ebenfalls zum »sinnlichen« Aspekt des Workshops, der hier reflexiv über die konkrete Situation hinaus griff, fest: »Also ich fand, ähm, jetzt unabhängig jetzt vom Job, hat es den Blick geöffnet, also dass man die Umwelt doch bewusster wahrnimmt.« Allerdings ging folgende Interview-Aussage seiner Kollegin noch weit darüber hinaus: »Ja, ich hab kurzfristig überlegt, ob ich meinen Job schmeißen soll [allgemeines Lachen]. Nee, aber, äh, tatsächlich insofern, als dass, ähm, ich hab ja jetzt gerade erst angefangen hier auch zu arbeiten, oder sowieso nach dem Studium fest zu arbeiten, und muss mich, glaube ich, gerade sowieso dran gewöhnen, jeden Tag acht Stunden im Büro zu sitzen [...]«

Anhand dieser Aussage wird klar, dass ästhetische Medien tatsächlich reflexive (Selbst-)Erkenntnisse vermitteln können – wenn man bereit ist, sie zu vernehmen. In der ersten Gruppe verhinderten jedoch, so hat es den Eindruck, die starke Orientierung an Struktur und die Erwartung eines unmittelbaren Nutzens, vor allem seitens der Leitung, die Wahrnehmung solcher reflexiver Botschaften. Wenn man sich jedoch, wie es bei der zweiten Gruppe überwiegend der Fall war, ohne eine bestimmte Erwartung, offen und tatsächlich spielerisch auf die ästhetische Erfahrung einlässt, dann besteht tatsächlich die »Gefahr«, dass dadurch neue Perspektiven eröffnet werden und es zu reflexiven Prozessen der Selbsthinterfragung kommt. So unnütz das ästhetische Spiel vordergründig erscheinen mag, es ist sinn-voll, nicht nur weil es die Sinne (und damit die erkennende »Wahrnehmung«) anspricht, sondern weil uns über diesen (Um-)Weg Botschaften (über unser Begehren, über die »andere« Seite) hervorgebracht und vermittelt werden, die sonst allzu leicht verdeckt und unbeachtet blieben.

DAS INSTRUMENTELLE PARADOX – EIN »NATURGESETZ« DER ÄSTHETHIK?

Auch die anderen von uns untersuchten Fälle zeigten ein ähnliches Muster wie die beiden oben dargestellten Beispiele: je ausgeprägter der Versuch war, das ästhetische Element zu instrumentalisieren und zu kontrollieren, desto eingeschränkter war seine reflexive Wirksamkeit. In die selbe Richtung weisen auch die Befunde von Ariane Berthoin Antal, die sie im Rahmen einer

europaweit angelegten Studie zu künstlerischen Intervention in Organisationen gewonnen hat. Sie bemerkt: »The creative process is by its very nature unpredictable and uncontrollable, so a willingness to ›trust the process‹ [...] appears essential. Learning also entails trusting people. If management seeks to control the process, if there is low trust between employees and management, and/or if there is low trust in the relationship with the artist, it is unlikely that valuable effects will emerge from the intervention.« (*Transforming Organisations With the Arts*: S. 68) Und schon Kant hat (in Bezug auf die Urteilskraft) herausgearbeitet, dass die »subjektive«, auf das individuelle Erleben gerichtet »Natur« des Ästhetischen gegen seine Verallgemeinerbarkeit spricht (vgl. *Kritik der Urteilskraft*: S. 115). Was für den/die eine/n (und in einem bestimmten Kontext) funktioniert, wird nicht notwendig für den/die andere (in einem anderen Kontext) funktionieren. Die setzt der Instrumentalisierung des Ästhetischen von vorne herein Grenzen.

Ich möchte deshalb als Konsequenz dieser Überlegungen und Beobachtungen – in eher ironischer Anlehnung an die Gepflogenheiten in den instrumentellen (Natur-)Wissenschaften – ein »Naturgesetz« der Ästhetik postulieren, dessen Kern ein *instrumentelles Paradox* ausmacht:

Je mehr man das Ästhetische einhegt und kontrolliert, um es zu nutzen, desto weniger nützlich und reflexiv wirksam (im Sinn von tatsächlichen »neuen« Anregungen/Entfaltung von Differenz) ist es.

Dieses instrumentelle Paradox kann gewissermaßen als die »Rache« des Ästhetischen (für alle Versuche der Vereinnahmung) betrachtet werden. Lässt man dem Ästhetischen aber ohne konkretes Nutzeninteresse Raum zur Entfaltung, kann es »das Andere« hervorbringen – und dieses Andere kann uns reflexive Erkenntnisse vermitteln und ggf. Auslöser auch für »radikale« Innovationen sein. Allerdings kann das »Ergebnis« eben auch völlig unbrauchbar oder – in Bezug auf unsere Absicht – gar kontraproduktiv sein. Dieses »Risiko« müssen wir eingehen, wenn wir das Potential des Ästhetischen entwickeln wollen. Die instrumentelle Einhegung des Ästhetischen ist – wie das instrumentelle Paradox aufzeigt – jedenfalls kein vielversprechender (Aus-)Weg, um dem möglichen »Fehlschlagen« der ästhetischen Praxis entgegen zu wirken. Denn der Preis, der für die Sicherstellung ihrer Wirksamkeit zu zahlen wäre, wäre eben diese Wirksamkeit von Beginn an (instrumentell) einzuschränken. Ironischerweise vermögen dies gerade die Erfolgsgeschichten von Verfahren wie etwa dem oben kurz dargestellten »Design Thinking« zu belegen. Im Fall

des »Design Thinking« wird zum Aufweis der Wirksamkeit, wie angemerkt, gerne der Fall von »Procter & Gamble« herangezogen. Das Unternehmen verzeichnete in den 1990er Jahren schrumpfende Umsätze und Gewinne und geriet in Schwierigkeiten. Mit einem neuen Management unter der Leitung von Alan G. Lafley im Jahr 2000 wurden auch neue Methoden, wie eben das »Design Thinking«, bei »Procter & Gamble« eingeführt. Die Effektivität dieser Maßnahmen wird dabei hauptsächlich mit der erzielten Verdoppelung des Umsatzes des Unternehmens innerhalb von nur acht Jahren belegt (vgl. z.B. Chiranjeevi: *P&G's »Design Thinking« Initiative*). Offenbar wird die Wirkung des Ästhetischen hier nahezu ausschließlich an seiner ökonomischen Verwertbarkeit bemessen (und zugleich ein Kausalzusammenhang hergestellt, der tatsächlich so eindeutig nicht sein dürfte). Dass das Ästhetische in den Dienst der Gewinnmaximierung gestellt werden kann, ist unbestritten (siehe auch oben) – allerdings, wie unsere Befunde nahe legen, nur zu einem gewissen Grad und immer verbunden mit der »Gefahr« des Scheiterns. Vor allem aber: die eigentliche (reflexive) Qualität des Ästhetischen läge, seiner »Natur« nach, genau dort, wo der Effekt nicht direkt in (Umsatz-)Zahlen zu messen ist, sondern wo es uns etwas – Sinn-lich – zu sagen hat und damit (neuen) Sinn für uns generiert. Die Wirkung des Ästhetischen entfaltet sich deshalb vielleicht am ehesten als »Nebenfolge«, als unintendierter Effekt seiner sinnlichen Ansprache, der zu einem reflexiven Umdenken auffordert.

Dadurch ergäbe sich ein weiteres Paradox im Kontext des Ästhetischen: das Paradox des ästhetischen »Mehrerts«. Man kann nämlich sagen, dass das Ästhetische anscheinend genau umgekehrt wie ein Placebo wirkt. Die Placebowirkung beruht darauf, dass an die Wirksamkeit des Placebos *geglaubt* wird (obwohl gar keine wirksame »Substanz« verabreicht wurde). Erstaunlicherweise sind Placebos sehr wirksame Mittel, die entsprechend keinerlei Nebenwirkungen aufweisen. An die reflexive, d.h. tatsächliche verändernde Wirksamkeit des Ästhetischen wird dagegen überwiegend nicht geglaubt. Man hält es in der Regel für nur beschränkt nützlich »Beiwerk«. Andererseits versucht man es in diesem beschränkten Rahmen durchaus (ökonomisch) zu instrumentalisieren – in der Form der Warenästhetik (die mangelnden Gebrauchswert »kompensiert«) oder im Kontext von Verfahren, die darauf abzielen, über die Mittel der Ästhetik »kreative Abkürzungen« nehmen zu können. In diesem instrumentellen Kontext (der die Ästhetik ästhetisch fixiert) findet sich häufig sogar eine Fetischisierung, d.h. dem Ästhetischen wird eine Mächtigkeit zugesprochen, die ihm eigentlich nicht zukommt.

Wo das Ästhetische aber über seinen »angestammten« Bereich hinaus greift, verkehrt sich die Fetischisierung des Ästhetischen in ihr Gegenteil: Außerhalb seiner Domaine wird ihm kaum Bedeutung zugeschrieben, es wird überwiegend als wirk- und nutzlos erachtet. Man glaubt einfach nicht daran, dass das Ästhetische uns etwas »Substanzielles« zu sagen hat, das über die instrumentelle Ästhetik hinausgreift. Und doch »spricht« es zu uns, es regt unsere Sinne an, und erfüllt uns so mit Sinn. Und es entfaltet deshalb – zuweilen – eine »fatale« Wirkung: als unintendierte Nebenfolge. Es setzt dem Weiter-so ein unbedingtes Ende. Auch wenn wir es nicht hören wollen, »spricht« es nämlich zu uns. Was es uns – als dingliches Medium der Reflexivität – zu sagen hätte, ist zumeist nicht gern gehört: höre auf die Stimme deines eigen(tlich)en Begehrens!

Literatur:

- Berthoin Antal, Ariane: *Transforming Organisations With the Arts – Research Report of the Tillt Europe Project*. WZB, Berlin 2009.
- Bertram, Ursula (Hg.): *Kunst fördert Wirtschaft – Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens*. Transscript, Bielefeld 2012.
- Biehl-Missal, Brigitte: *Wirtschaftsästhetik – Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*. Gabler, Wiesbaden 2011.
- Brown, Tim: *Design Thinking*. Online Ressource: https://design-thinking.ideo.com/?page_id=1542.
- Carr, Adrian/Hancock, Philip (Hg.): *Art and Aesthetics at Work*. Palgrave Macmillan, Basingstoke/New York 2003.
- Chiranjeevi, C. V.: *P&G's »Design Thinking« Initiative – The Innovation Lessons*. In: *IBS Case Development Centre*. Nr. 07/2009.
- Eagleton, Terry: *The Ideology of the Aesthetic*. Blackwell, Oxford/Cambridge 1990.
- Featherstone, Mike: *Postmodernism and the Aesthetization of Everyday Life*. In: Lash, Scott/Friedman, Jonathan (Hg.): *Modernity and Identity*. Blackwell, Oxford/Cambridge 1992, S. 265–290.
- Hannan, Michael T./Freeman, John: *Structural Inertia and Organizational Change*. In: *American Sociological Review*. Vol. 49, No. 2 (1984), S. 149–164.
- Haug, Wolfgang Fritz: *Kritik der Warenästhetik*. Suhrkamp, Frankfurt 1971.
- Huizinga, Johan: *Homo Ludens – A Study of the Play-Element in Culture*. Boston: Beacon Press, Boston 1955.
- Jain, Anil K.: *Deflexivität– Das Andere der Reflexivität*. Online Ressource: <http://www.power-xs.net/jain/pub/deflexivitaet.pdf>.
- Jain, Anil K.: *Medien – Die Geister, die ich rief ...* Online Ressource: <http://www.power-xs.net/jain/pub/medien.pdf>.
- Jain, Anil K.: *Objekte als Medien der Reflexivität: Die ästhetische »Sprache« der Dinge und ihre praktische »Aussagekraft«*. Online Ressource: http://www.power-xs.net/jain/pub/objekte_als_medien_der_reflexivitaet.pdf.
- Jain, Anil K.: *Politik in der (Post-)Moderne – Reflexiv-deflexive Modernisierung und die Diffusion des Politischen*. edition fatal, München 2000.
- Jones, Chuck: *Apple's iPhone – Market Share Vs. Profits*. In: *Forbes*. Ausgabe vom 21.2.2016. Online Ressource: <https://www.forbes.com/sites/chuck-jones/2016/02/21/apples-iphone-market-share-vs-profits>.

- Kant, Immanuel: *Kritik der Urteilskraft*. In: Weischedel, Wilhelm (Hg.): *Immanuel Kant – Werke in zwölf Bänden*. Suhrkamp, Frankfurt 1977, Band 10.
- Koivunen, Niina/Rehn, Alf (Hg.): *Creativity and the Contemporary Economy*. Liber, Malmö u.a. 2009.
- Lash, Scott/Urry, John: *Economies of Signs and Space*. Sage Publications, London/Thousand Oaks/New Delhi 1994.
- Lego: *Serious Play*. Online Ressource: <https://www.lego.com/en-us/serious-play>.
- Linstead, Stephen/Höpfl, Heather (Hg.): *The Aesthetics of Organization*. Sage, London/Thousand Oaks 2000.
- Martin, Roger: *The Design of Business – Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Press, Boston 2009.
- Mir, Emmanuel: *Kunst Unternehmen Kunst – Die Funktion der Kunst in der postfordistischen Arbeitswelt*. Transscript, Bielefeld 2014.
- Moldaschl, Manfred/Manger Daniela (Hg.): *Im Spiegel der Organisation – Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität*. Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2016.
- Schiuma, Giovanni: *The Value of Arts for Business*. Cambridge University Press, Cambridge u.a. 2011.
- Strategic Play: *Lego Serious Play*. Online Ressource: <http://www.strategic-play.ca/article/lego-serious-play-1282.asp>.
- Strati, Antonio: *Aesthetics in the Study of Organizational Life*. In: Barry, Daved/Hansen, Hans (Hg.): *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Sage, Los Angeles u.a. 2008.
- Strati, Antonio: *Organization and Aesthetics*. Sage, London/Thousand Oaks 1999.

Abbildungen: Eigene Fotos von Workshops im Kontext des Projekts »OMedeR«.