

Arbeitshandeln muss künstlerisch werden!?

Verlagerung der Anforderungen in der Arbeitswelt

Die Veränderungen in der Arbeitswelt möchte ich auf der Basis des Arbeitshandelns beschreiben – natürlich gibt es daneben auch noch ganz andere Zugänge, wie die Arbeitsorganisation, die Arbeitsplatzgestaltung, die Anforderungen, Managementkonzepte o.ä. Für den Zeitraum, den ich die Arbeitswelt überblicke (seit 1963, als ich in die Lehre einer Werbeagentur eintrat), lässt sich sagen, dass wir mit einer permanente **Verlagerung** der Anforderungen aus der Arbeit zu tun haben. Dabei gibt es aus meiner Beobachtung zwei **Grundgesten** der Arbeit - die heute in der Arbeitswelt häufig gleichermaßen benötigt werden und aus denen sich eine dritte ableitet, die in der industriellen Produktion sehr bestimmend ist.

Das ist einerseits das zweckrationale, objektivierende und andererseits das künstlerische Handlungsparadigma und eines, das unter den Bedingungen der heutigen Arbeitsrealität den Brückenschlag herstellt, das dazwischen liegt, das von Fritz Böhle (Arbeitssoziologe), in vielen Berufen als das z. Zt. dominierende Handlungsparadigma herausgearbeitet wurde und das er das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Arbeitshandeln nennt.

Im Folgenden sollen diese Handlungsweisen am Beispiel erläutert werden.

Wie stellt sich die Industriearbeit, die serielle handwerkliche Arbeit, die Sachbearbeitung in einer Versicherung etc. heute dar?

- 1) Die Prozesse, Arbeitsabfolgen usw. sind genau durchgeplant. Logisch konsequent und rationell werden sie bearbeitet. In der Arbeitsprozessgestaltung heißt das: Flow, kein Stapeln, kein Warten, keine Prozessabbrüche und Vermeiden von Muda (Verschwendung). Es muss Wert für den Kunden entstehen und die Wertschöpfung festgelegt und beachtet werden.

Im Einzelnen sieht das so aus¹:

- a. Das Arbeitsergebnis ist vorgegeben und bekannt
- b. Die Arbeitsschritte werden rational, rationell nach wissenschaftlichen Kriterien geplant und organisiert
- c. Die Durchführung wird nach Plan abgearbeitet und eingehalten
- d. Fehler sind Störungen, die beseitigt werden müssen
- e. Das Ergebnis wird am Plan geprüft, gemessen
- f. Es gibt ein eindeutiges Richtig und Falsch
- g. Der Ablauf ist unpersönlich und kann reproduziert werden
- h. Es gibt ein klares Ende des Prozesses

Wir haben es mit einem **zweckrationalen Handlungsparadigma** zu tun, das Arbeit konstruiert und das objektive Kriterien anlegt.

Wenn das einmal durchgeplant ist, dann machen das die Maschinen, dafür brauchen wir heute keine Menschen mehr. Ein Großteil der Wertschöpfung ist automatisiert. Das läuft wie geschmiert!

¹ U.a. dargestellt im Referentenleitfaden, „Kreative Aufgaben zur Förderung der Motivation und Selbständigkeit. Durch Michael Brater u.a. BiBB Seminarkonzepte, Berlin 1990

Merkwürdig ist nur, dass das mit der menschenlosen Fabrik nie so recht funktioniert hat, obwohl die Ingenieurskunst und die Informationstechnologie das doch suggeriert, z.T. sogar versprochen haben (denken wir nur an die Diskussion über die künstliche Intelligenz in den 80er und 90er Jahren - einige sprechen immer noch davon)!

- 2) Was bleibt in unserer Arbeitswelt, ist die menschliche Arbeit, die eben nicht zweckrational organisiert werden kann und die daher auch nicht durch Maschinen ersetzt werden kann: Also die Störungen, die möglichst im Vorfeld schon beseitigt werden sollen, die unvorhergesehenen Ereignisse, die Beratungsleistungen, die Pflege, die Innovationen, die Kommunikation, **alles Tätigkeiten, die gestaltet werden** müssen und damit den im folgenden Abschnitt beschriebenen Arbeitsprozess durchlaufen.

Fritz Böhle nennt vier Bereiche² in der Industrie, in denen diese Art von Arbeitshandlung heute besonders zu finden sind, wo Planbares und Unplanbares miteinander verbunden werden müssen aus der Handlungskompetenz und subjektiven Urteilsfähigkeit des arbeitenden Menschen heraus:

- Die technische Planung
- Die Organisationsentwicklung
- Die Durchführung von Projekten
- Die Verbindung von Produktion und kundenorientiertem Service.

Dazu kommen alle die Tätigkeiten, die den personennahen Dienstleistungen zugerechnet werden können, wie Kranken- und Altenpflege, Gesundheitswesen, Bildungsträger und Schulen, Sozialarbeit, Beratung und Coaching usw., in denen erst in der Begegnung mit dem Klienten herausgefunden werden muss, was benötigt wird. Bei denen es zwar auch früher schon um gestaltungsbedürftige Aufgaben gegangen ist, die allerdings auf der Basis der Individualisierung und der Zunahme an Komplexität und Produktvielfalt ebenfalls eine Verlagerung der Anforderungen erfahren haben. Diese Arbeitsbereiche werden weniger von Routine geprägt, sondern eher von der Bewältigung unplanbarer, (Ergebnis-) offener Situationen.

Wie ist der Arbeitsprozess bei einer offenen Aufgabenstellung?

Ich wähle als Beispiel die Projektgruppe in der Entwicklungsabteilung eines Industrieunternehmens - eines Automobilbauers - und die eines Altenpflegers. Wie beginnen diese ihre jeweilige Arbeit?

- Wenn heute der Arbeitsauftrag erteilt wird z.B. einen neuen Motor zu entwickeln, der den Kundenbedürfnissen entspricht, der ökologisch vertretbar ist, der finanzierbar ist, der raumsparend ist, der den Komfort nicht beeinträchtigt durch Volumen, Geräusch, Geruch, Vibration usw., der also heutigen technischen Anforderungen entspricht, dann muss die Projektgruppe recherchieren und diskutieren, welche Entwicklungen bereits in der Vergangenheit erfolgt sind, welches die Herausforderungen in der Zukunft sind – nicht nur in Liter Benzin, sondern in alternativen Brennstoffen, der Kombination von Antriebstechniken, die überhaupt denkbar und zukünftig möglicherweise eine Rolle spielen könnten – Welche Energiequellen in fünf bis 30 Jahren noch verfügbar sind, woran Erfinder heute arbeiten, worauf Kunden Wert legen, welche Bedingungen die Verkehrsentwicklung macht. Wie die Unfallstatistiken aussehen, welche Einflüsse das auf die Motorenentwicklung haben kann – die Gutachten der Klimaforscher, die Gesetzgebung der EU, die Verhandlungen zum Kyoto Prozess, die Aussagen des Club of Rome usw.
D.h. die Arbeitsgruppe muss im weitesten Sinne Umschau halten, wahrnehmungsfähig sein für potentielle Einflussfaktoren und Bedingungen, die ihre Projektarbeit beeinflussen werden. Und sie muss interdisziplinär besetzt werden, um das überhaupt leisten zu können. Auf der Basis der eigenen Erfahrungen und unter Zurückdrängen der fachlichen „Vorurteile“ recherchieren sie, welche Fülle an Optionen und

² Fritz Böhle „Die Bewältigung des Unplanbaren als neue Herausforderung in der Arbeitswelt“ in: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Sevsay-Tegetoff (hrsg.) Die Bewältigung des Unplanbaren, Wiesbaden 2004

überraschenden Informationen und Zugängen zum Produkt es gibt und denkbar sind (möglichst bildhaft).

- Jetzt zum Altenpfleger: Bevor er in das Zimmer eines verwirrten alten Menschen geht, fragt er sich, wie gelingt es mir heute, dass dieser Mensch sich angenommen fühlt und sich von mir helfen und sich waschen lässt? Wie hat er geschlafen, wie ist sein Blick, seine Gesichtsfarbe, liegt er heute noch im Bett oder ist er schon aufgestanden? Wie ging es ihm gestern, wie hat er in letzter Zeit auf mich reagiert? Wie ist das Wetter? Beeinflusst es möglicherweise seinen Kreislauf oder seine Atmung, wird er sich anfassen lassen oder schreit er bei Berührung? Mit wachen Sinnen, mit anteilnehmendem Fühlen muss er wahrnehmungsfähig sein für die je individuelle Situation jedes Betreuten, mit dem er heute umgehen wird. Dabei mobilisiert er seine Vorerfahrungen, ohne dass sie ihn zu einem fertigen Urteil verleiten.

1. Der erste Schritt in diesem Prozess ist also **die unbefangenen Wahrnehmung der Situation und des Umfeldes** auf das sich das Arbeitshandeln bezieht und auf das die jeweiligen Aktionen und Interventionen Einfluss haben werden und mit deren Konsequenzen wir „leben“ müssen!
 - a. Das Ziel oder das Produkt ist noch nicht (genau) bekannt, es existiert lediglich eine (vage) Zielvorstellung/Zielraum oder der benennbare Wert für den Kunden.
 - b. Potentielle Handlungsfelder und Einflussphären müssen einbezogen und beobachtet werden
 - c. Die einzelnen Arbeitsschritte sind nicht voll planbar

Ein Suchprozess beginnt, der so beschrieben werden kann

- In den Entwicklungsabteilungen der Unternehmen werden häufig interdisziplinäre Teams zusammengestellt, die die Vielzahl des unternehmerischen know how für diese Aufgabenstellung darstellen und miteinander die Aufgabenstellung versuchen einzugrenzen. Wie wurde dieser Arbeitsgegenstand in der Vergangenheit ausgearbeitet, und welche Optionen sind mit dem Vorwissen der Teammitglieder denkbar. Unterschiedliche Ideen werden skizziert, imaginiert und ausgelotet. Es gibt jetzt kein Richtig und Falsch als Außenkriterium, sondern nur ein: es ist stimmig, löst das Bedürfnis, auf dem Hintergrund unserer Erfahrung – unserer Erfahrungsfähigkeit - ist angemessen und bewegt sich immer noch auf das gemeinsam bestimmte Ziel³ zu. Dies ist ein iterativer Prozess, der Schritt für Schritt die Zielformulierung präzisiert, die Bilder austauscht, die Möglichkeiten für Entwicklungspfade aber auch eingrenzt. Dennoch bleibt die Haltung, es könnte auch noch ganz anders werden, es wird noch nicht endgültig festgelegt.
 - Der Altenpfleger, entschließt sich zu einer ersten Handlung, z.B. dem alten Menschen die Hand zu geben, und beobachtet dabei dessen Reaktion: sein Minenspiel, seine Temperatur, seinen Händedruck. Er spricht ihn an und wieder beobachtet er genau, was geschieht jetzt, wie reagiert er heute auf mich und meine Handlungen. Er überlegt sich welche Art der morgendlichen Wäsche heute möglich ist und dem Betreuten gut tun könnte. Hier stellt er eine Hypothese auf – er lässt offen, das er sich auch noch irren könnte, er bleibt auf der Basis seiner Fachmannschaft, dennoch offen und tastet sich Handgriff für Handgriff, Satz für Satz voran.
2. In diesem Prozess ist die beherrschende Arbeitsfigur **der Dialog**, mit dem Menschen, mit dem Material – dem Gegenstand, mit den Kollegen der unterschiedlichen Disziplinen, Abteilungen, Aufgabenstellungen. Es beginnt ein Prozess des gedanklichen, bildhaften und/oder praktischen Probehandelns, das heißt Alternativen werden gleichzeitig bedacht. Sie werden assoziativ weiterverfolgt, verworfen, Optionen werden eingegrenzt, Entwürfe gemacht, erprobt, experimentiert, diskutiert usw.

³ Ich werde hier nicht darauf eingehen, dass die Zielklärung häufig nicht erfolgt und das deshalb viele Projekte auch teure Schleifen in der Entwicklung durchlaufen oder scheitern, wie es unter anderem Fritz B. Simon in seinem Buch „Gemeinsam sind wir blöd!? –Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten“ - Heidelberg 2004 beschrieben hat

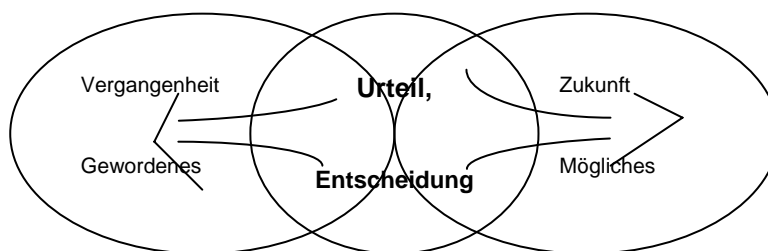
- a. Benötigt wird sowohl Erfahrung als auch Intuition (neue überraschende Ideen werden aufgegriffen)
 - b. Dies macht eine prozessbegleitende Planrevision notwendig.
 - c. Blockaden, Fehler und Störungen sind notwendige Resonanzen und Korrekturfaktoren, die unangemessene Lösungen identifizieren, die zu neuen Ideen und Bearbeitungsschritten gebraucht werden, sie werden als klärende Instanzen benötigt und (hoffentlich) begrüßt!
3. Auch wenn die einzelnen Mitglieder des Arbeitsteams ihre jeweiligen Teilaufgaben durchführen, bleibt der Duktus für jeden Einzelnen erhalten, denn es geht in großen Teilen um neue Ideen, für neue Anforderungen, für die es noch keine fertige Lösung gibt. Es ist jetzt für den Einzelnen weiterhin ein Tasten, Suchen, Beobachten, Ideen entwickeln, Hypothesen bilden und verwerfen oder bestätigen bei der Entwicklung von Lösungen, Entwürfen, Experimenten, Kalkulationen, Konzepten.

Diese Arbeitsphasen benötigen einen Arbeitsduktus, den wir **Fragend Handeln** nennen.

- a. die Ergebnisse sind prozessgebunden, d.h. nicht losgelöst von den vorangegangenen Setzungen, Entscheidungen und Beschlüssen jedes einzelnen und der Gruppe
- b. sie basieren auf komplexer Wahrnehmung, Sinneserfahrung, Vorstellungsvermögen und Imagination (bildhaften Vorstellungen)
- c. sie sind neu, Intuitionen werden aufgegriffen erprobt und
- d. die Gruppe inspiriert sich wechselseitig.
- e. Der Prozess ist personenabhängig

In diesem **Entwicklungsprozess** des Fragenden Handelns und des Dialogs mit dem Material und den Kunden/Arbeitspartnern steht zwischen der Beobachtung dessen, was geworden und bereits entstanden ist und dem, was Neues entstehen könnte und was nun tatsächlich weiterbearbeitet wird, immer wieder eine individuelle oder im Team abgestimmte **Entscheidung**⁴ (Grafik), sie ist nötig, damit gehandelt werden kann.

- f. Problemlösungen werden dabei ganzheitlich beurteilt, der Gesamtzusammenhang mit anderen Bestimmungsparametern wird überschauend beurteilt.
- g. Sie orientieren sich am Ziel und dem Sinn hinter den Zielen
- h. Die Handelnden verbinden sich emotional mit dem Arbeitsziel
- i. Die Ergebnisse sind subjektiv – in dem Sinne, dass die Person oder die Gruppe sich für einen Weg entscheiden muss, weil sie subjektiv ein bestimmtes Ergebnis/oder eine bestimmte Option für die beste, angemessenste Lösung oder Arbeitrichtung erspüren, erkennen, für evident halten.



Grafik: Dynamische Urteilsbildung

⁴ in Anlehnung an Lex Bos: Dynamische Urteilsbildung

Wir haben es mit einem **oszillierenden Gesamtprozess** zu tun, der sich immer mehr verdichtet und der mit den Entscheidungen der vorherigen Arbeitsschritte den eigenen Entscheidungs- und Handlungsraum verengt.

Wann dieser **Prozess abgeschlossen** ist, kann und muss auf der Basis des Entwicklungsprozesses und an Hand des Abgleichs mit den Zielen **subjektiv gesetzt** werden. Da es sich um Neuland handelt, muss ein Gespür dafür entwickelt werden, wann der Prozess beendet werden muss.

Wie sieht der Arbeitsprozess des Künstlers aus?

Dazu beschreibe ich Ihnen zunächst einmal den künstlerischen Schaffensprozess.

Der Künstler arbeitet mit Material, das er je nach Schaffensprozess oder individueller Intention auswählt:

Leinwand, Farben, Steine, Ton, sich selbst als Akteur, den Fotoapparat, die Säge, den Hammer, ...

All das kann er/sie lange auswählen, aufbauen, hinstellen, zurechtrücken - noch bestehen unbegrenzte Möglichkeiten, noch kann der Künstler ganz unbefangen wahrnehmen mit **impliziten oder expliziten Zielformulierungen**, wie z.B.: Das aus dem Stein herauszuholen, was darin enthalten ist, oder eine Landschaft darstellen oder sich im Material ausdrücken, eine Idee, ein Thema herausarbeiten wie z.B. "Geometrie der Arbeit"

1. Der erste Schritt ist die **unbefangene Wahrnehmung** der Möglichkeiten und der Gegebenheiten, mit denen der Künstler umgehen kann, aber auch muss. Dabei hat er durchaus auch begrenzte Möglichkeiten, die ausgelotet werden müssen.
2. Irgendwann muss der Künstler die Vorarbeiten beenden mit **einer ersten Setzung**. Viele Künstler wissen, das ist sie: Die Angst des Tormanns beim Elfmeter⁵, denn danach bin ich nicht mehr frei! Diese Setzung legt mich in gewisser Weise fest.

Im Schaffensprozess beginnt damit und von da ausgehend eine permanente Auseinandersetzung zwischen Idee und Material, in der der Künstler

3. **Fragend handeln** muss
4. Im Gewordenen **Neues entdecken wird** und dieses weiter ausführt oder neue Akzente, Gegengewichte, Provokationen, also wieder Setzungen vornimmt.
5. Diese Schritte wiederholen sich und es werden vom Künstler immer wieder Entscheidungen getroffen, welche der möglichen Wege aufgegriffen und welche nicht weiter verfolgt werden. **Anschauendes Urteilen** begleitet den gesamten Prozess.

Je weiter der Arbeitsprozess fortschreitet, desto geringen werden die Freiräume und desto größer die Verantwortung das Gesamtergebnis nicht zu zerstören, die Konsequenzen des eigenen Handelns werden sichtbar.

Hier im Überblick

Vergangenheit:

Phänomenen des Gewordenen wahrnehmen **und** darauf eingehen/reagieren

DIALOG

⁵ Romantitel von Peter Handke

Zukunft:

Idee/ Ideal hochhalten **und**
Möglichkeiten ausarbeiten

PHANTASIE

Entscheidungspunkt:

Abstand nehmen vom Gewordenen und dem Werdenden um Entscheidungen zu treffen, die weiteres Handeln erst ermöglichen. An diesem Entscheidungspunkt geht es nicht mehr um ein rein rationales Urteil, sondern um das, was z.B. Robert Storr – Biennale Chef - als den Titel für die diesjährige der Biennale postuliert hat:

URTEILSBILDUNG

“Think with the Senses and Feel with the Mind”

Goethe nennt es: **Anschauende Urteilskraft**

Prozessgestaltung:

Und dann immer wieder mutig den Prozess vorantreiben und wach wahrnehmen: also **fragend handeln**, nicht aufgeben auch wenn es scheinbar nicht weiter geht.

NEUGIERDE

Engagement:

Was diesen Prozess trägt, ist das **Feuer der Begeisterung** für die Idee, für das selbst gewählte oder gefundene Ziel und die **Treue und Nüchternheit**, die aus der Verpflichtung zum Werk erwächst.

IDENTIFIKATION

So weit und so kurz, für Prozesse, die sich oft über lange Zeit erstrecken. (Die Künstler mögen mir verzeihen, wenn es so gedrängt erscheint)

Zusammenfassung:

Aus den Schilderungen der drei Arbeitprozesse kann man ablesen, dass die Anteile unseres Arbeitshandelns, die nicht wegrationalisiert werden können, gerade die Anteile sind, die den Duktus des künstlerischen Prozesses widerspiegeln. Daran können wir also sehen, dass das was moderne Arbeit ausmacht, immer mehr Anteile künstlerischen Handelns erfordert auf der Basis einer soliden fachlichen Kompetenz.

In unserer Arbeitswelt begegnen sich objektivierendes, zweckrationales Handeln und subjektivierendes künstlerisches Handeln. Das ist nicht neu, was neu ist, dass es bereits alle Schichten der Arbeit und der Arbeitenden ergreift, vom Bandarbeiter bis zum Manager. Die Gewichte in unserer Arbeit in der Industrie, dem Handel und im Sozialen Bereich verschieben sich hin zu den **gestaltungsbedürftigen** Anteilen der Arbeit. Sie werden verstärkt gefordert, die Routinetätigkeiten nimmt uns häufig der Computer oder die Technik ab.

Was wir alle in unserer Arbeit dazu benötigen, ebenso wie unsere Ingenieure, Manager, Politiker, Berater, Ärzte und Lehrer, ist **Mut** sich auf diese offene Prozesse einzulassen, und uns nicht zu schnell auf machbare Ziele, vergangene Erfolge zu stürzen und uns nur auf solche Arbeiten einzulassen in denen wir mit erprobten Lösungen und Vorgehensweisen der Vergangenheit auskommen können, sondern auf solche, in denen wir unsicher und selbst lernend sind. Mit der Courage, sich zu korrigieren, sich mit dem Ziel persönlich zu verbinden und sich nicht zu scheuen anschauende Urteilskraft und Gespür für Situationen auszubilden – die ich nicht bis ins letzte rational begründen kann. Reflexives Handeln und eine dynamische Urteilsbildung wird benötigt, wenn wir mit unseren Phantasiekräften arbeiten. Wir müssen

Imagination, Inspiration und Intuition mehr Raum geben. Nur so können wir in der Kommunikation miteinander eine lebenswerte Welt **gestalten**. Lebendige Geometrie, Balance zwischen Bewahren und Kreieren, das braucht unsere Arbeit in allen Lebensfeldern, in denen wir stehen.

Diese Erfahrungen und Überzeugungen haben mich veranlasst meinem Beitrag den Titel zu geben:

„Arbeitshandeln **muss** künstlerisch werden!“