

Michael Brater, Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung e.V.,  
München

## **Wirtschaftlicher Wandel und künstlerisches Handeln**

- Impulse der Bewußtseinseele in der Durchdringung von Arbeitswelt und Kunst -

### **1. Ein innerer Aspekt des wirtschaftlichen Wandels**

In der Wirtschaft und ihrem Umfeld vollziehen sich seit einiger Zeit Wandlungen, die tiefgreifende Auswirkungen auf das Handeln und damit auch auf die Entwicklungsanforderungen an die Menschen mit sich bringen. Es seien fünf zentrale Wandlungsfelder herausgegriffen:

- o Der **Markt** hat sich in weiten Teilen der Wirtschaft vom früheren "Verkäufermarkt" zu einem "Käufermarkt" entwickelt, das heißt zu einem Markt, auf dem angesichts eines tendenziellen Überangebots und angesichts der Konkurrenz unter den Anbietern die Abnehmer, die Kunden also, eine vergleichsweise starke Position haben, weil sie dann, wenn sie bei einem Anbieter nicht die Qualität oder den Preis erhalten können, den sie wollen, zu einem anderen abwandern können. In der produzierenden Wirtschaft ebenso wie im Dienstleistungsgewerbe (z.B. im Banksektor) hat das eine Entwicklung ausgelöst, die heute als "Kundenorientierung" alle Bemühungen um das sogenannte "Marketing" beherrscht.
- o **Kundenorientierung** bedeutet das Ende der Massenproduktion und der schematischen, standardisierten Angebote, an deren Stelle die Bereitschaft der Unternehmen tritt, ihre Angebote von den Kunden und ihren unterschiedlichen Bedürfnissen her zu konzipieren. Die erste Frage eines kundenorientierten Unternehmens ist nicht: Was können wir anbieten und wie können wir es am Markt unterbringen (und alles weglassen, was nicht der "Wertschöpfung", also dem wahrgenommenen Kunden... dient) ?, sondern: Was will oder braucht der Kunde und wie können wir mit unseren Mitteln und im Rahmen unserer (auch wirtschaftlichen) Möglichkeiten diese Bedürfnisse befriedigen? Selbstverständlich bleibt diese Entwicklung an die Gewinninteressen der Unternehmen gebunden, die Wirtschaft wird also deshalb nicht plötzlich altruistisch, aber immerhin hat sich hier doch ein tiefgreifender Denkwandel angebahnt, der durchaus in die Richtung von mehr "Brüderlichkeit" verweist.

Der "gute Verkäufer" ist zum Beispiel heute nicht mehr derjenige, der "den Eskimo Kühlschränke verkaufen" kann, sondern derjenige, der individuelle Kundenbedürfnisse herausfinden und durch ein möglichst maß-geschneidertes Angebot beantworten kann.<sup>1</sup> Diese Kundenorientierung verlangt unter anderem, daß jeder im Unternehmen Handelnde sein eigenes Tun aus der Sicht des Kunden betrachten kann: Auf allen Unternehmensebenen wird nun ein Handeln notwendig, das nicht von eigenen Vorstellungen und vor-gefaßten Planungen ausgeht, sondern das zumindest in allen kundenbezogenen Bereichen davon seinen Ausgang nimmt, daß der Handelnde offen und unbe-fangen auf den Kunden zugeht und versucht, sein eigenes Vorgehen je nach Kundenwunsch ganz beweglich neuzuentwickeln. Seine Aufgabe besteht nicht darin, seinen oder den Willen des Unternehmens durchzusetzen, sondern in erster Linie darin, dem Kunden vorurteilslos zu begegnen und die eigenen Phantasiekräfte zu bemühen, um die ihm gegebenen Möglichkeiten so auszugestalten, zu kombinieren und einzusetzen, daß der Kunde möglichst zufrieden ist.

- o Als zweites wollen wir uns dem **organisatorischen Wandel** zuwenden. Wesentlich beeinflußt durch die Flexibilitätserfordernisse der Kundenorientierung, aber auch unter dem Druck, Kosten zu senken, hat sich hier eine Abkehr von den aus der Vergangenheit bekannten bürokratischen Strukturen der Unternehmensverwaltungen und eine Hinwendung zu etwas vollzogen, das gegenwärtig unter dem Begriff "lean management" in aller Munde ist. Im Kern ist dieser im übrigen sehr komplexe Prozeß durch zwei wesentliche Merkmale gekennzeichnet: Das erste ist die "Konzentration auf den Kundennutzen", also ungefähr das, was wir gerade als Kundenorientierung beschrieben haben. Das zweite Merkmal läßt sich als "Deregulierung" oder "Entformalisierung" kennzeichnen. Das heißt, daß man wegkommt von dem klassischen Organisationsdenken, bei dem jeder Vorgang, letztlich jeder Handgriff vorher genau durchgeplant, aufeinander abgestimmt und den Handelnden vorgeschrieben wird, und daß man an die Stelle dieser hoher Formalisierung aller Abläufe mehr aufgabenorientierte Selbstverantwortung und Selbstentscheidung der Arbeitenden setzt. Etwas ironisch könnte man sagen, daß sich hinter "lean managment" die Entdeckung der Wirtschaft verbirgt, daß Menschen wesentlich mehr können als nach Anweisung gut zu funktionieren

---

<sup>1</sup> vgl. M. Brater/K. Landig, Der neue Verkäufer, München und Mering (R. Hampp) 1995

und daß es letzten Endes sogar wirtschaftlicher ist, ihre Fähigkeiten zum Mitdenken und zur Selbstgestaltung ihrer Arbeit nicht zu unterdrücken, sondern im Arbeitsprozeß zur Entfaltung kommen zu lassen. Auch das geschieht nicht aus plötzlicher Menschenfreundlichkeit, sondern, und dies erscheint besonders bedeutsam, aus den der Wirtschaft immanenten Gesetzmäßigkeiten. Damit wird aber nun von den arbeitenden Menschen - in der Produktion ebenso wie in der Verwaltung - ein Handeln verlangt, das in vergleichsweise offenen Situationen in Kenntnis der übergreifenden Ziele (Leitbild) selbständig in Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen den in der jeweiligen Situation richtigen und angemessenen Weg des Handelns finden muß.<sup>2</sup> Es gibt also nicht mehr "die" Norm des Richtigen und Guten, sondern die Notwendigkeit, in jeder Situation selbst, das heißt ohne entsprechende äußere Anweisungen und Richtlinien, herauszufinden, was hier und jetzt "gut" ist.

- o Als nächstes wollen wir einen Blick auf den **technischen Wandel** werfen. Die organisatorische Flexibilität, von der zuletzt die Rede war, wird heute in den Unternehmen in dem hier anzutreffenden erstaunlichen Maße nur möglich aufgrund der Unterstützung durch die Computertechnik. In der Produktion hat das zu erheblichen Veränderungen geführt: Man trifft in der Industrie kaum mehr das klassische Fließband an, sondern neben den automatischen Fertigungsstraßen, die dank EDV eine Vielfalt von Produktionsvarianten realisieren können, ist hier der vorherrschende Techniktypus heute das "flexible Fertigungszentrum". Darin übernehmen vor Ort programmierbare Werkzeugmaschinen die automatische und absolut maßgenaue Bearbeitung von Werkstücken bis hinunter zur Einzelfertigung. Blickt man auf die damit verbundene Veränderung des menschlichen Arbeitshandelns, fällt auf, daß auch hier der Mensch aus den starren Vorgaben einer sein Handeln genau definierenden Technik weitgehend entlassen ist. Denn er muß im Grunde für jedes Werkstück neu überlegen, wie nun dafür das Bearbeitungs-programm der Maschine neu zu konzipieren ist. Vor allem im - an Bedeutung erheblich gewachsenen - Überwachungs- und Instandhaltungsbereich verändert sich der altbekannte Typus der Arbeit vollkommen: Man weiß ja nie, wann eine Störung auftreten wird, sondern hier muß aufmerksam und unbefangen der gesamte Ablauf beobachtet werden, um gegebenenfalls aus der Situation heraus schnell und treffsicher das jetzt Richtige zu tun. Auch dafür kann es keine Vorschriften

---

<sup>2</sup> vgl. F. Glasl, Bernard Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern und Stuttgart 1993

geben, sondern dies muß weitgehend der handlungsbezogenen Intuition und Phantasie der Arbeitenden überlassen bleiben. Bemerkenswert ist, daß die Arbeitswissenschaft seit kurzem geradezu besorgt darauf zeigt, wie in diesem Prozeß die elementare Sinneswahrnehmung eine zunehmend entscheidende Rolle spielt, denn, wie es ein Werkmeister formulierte, "jede Anlage hat ihre Melodie, und wenn ich der zuhöre, weiß ich, was los ist". Diese neuen Herausforderungen an die Sinneswahrnehmung laufen aber dem sonst heute zu beobachtenden Sinnesverlust entgegen und entwickeln sich zur neuen Herausforderung an die Berufsbildung.<sup>3</sup>

- o Nicht unerwähnt bleiben sollte auch der Wandel, der derzeit in der Wirtschaft mit einem verstärkten Bemühen um "**ökologische Produktion**" verbunden ist. Diese Hinwendung zu mehr Umweltverträglichkeit stammt selbstverständlich auch nicht daher, daß der Industrie plötzlich das "grüne Gewissen" schlägt, sondern sie ist fraglos eine Folge der oben erwähnten Kundenorientierung: Wenn die Kunden am Markt nämlich ökologisch einwandfreie Produkte nachfragen, wird die Wirtschaft unter Käufermarktbedingungen auch früher oder später solche Produkte anbieten, und auch dies geht aus den ihr immanenten Gesetzmäßigkeiten hervor. Wichtig und in seinen Folgen teilweise noch gar nicht ganz begriffen ist nun aber, daß umweltfreundliche Produktion verlangt, die Arbeit von ihrem Ansatz her, also von Grund auf umweltverträglich zu gestalten. Dieser Gedanke des "integrierten Umweltschutzes"<sup>4</sup> impliziert einen neuen Typus von Arbeit, durch den sich der Mensch nicht in Gegensatz zur Natur stellt, sondern der im Einklang mit der Natur Partnerschaft mit ihr ermöglicht.<sup>5</sup> Dafür, daß dies möglich ist, gibt es historische Beispiele: Neben der "mitteleuropäischen Kulturlandschaft" kann man dazu auch das Verhältnis von Haus und Landschaft nehmen, wie wir es heute noch in der Toscana antreffen und genießen; hier ist das menschliche Arbeitsprodukt, das Gebäude, nicht landschaftszerstörend, auch nicht nur in die Landschaft integriert und versteckt, sondern im Gegenteil: es bildet oft geradezu einen Höhepunkt der Landschaft,

---

<sup>3</sup> vgl. F. Böhle, H. Rose, Technik und Erfahrung, München 1992

<sup>4</sup> vgl. M. Brater, C. Hemmer, A. Maurus, C. Munz, Beruf und Umwelt, Manuskript München (GAB) 1994 (zur Veröffentlichung vorgesehen)

<sup>5</sup> vgl. A. Suchantke, Partnerschaft mit der Natur, Stuttgart (Freies Geistesleben) 1993

diese steigernd und veredelnd. In der Gegenwart ist dieser Typus der Arbeit "im Einklang mit der Natur" urbildlich vorgebildet in der biologisch-dynamischen Landwirtschaft. Hier wird dann auch der entscheidende Wandel erkennbar, dem Arbeitsverständnis und Arbeitsvollzug unterliegen müssen: Integrierter Umweltschutz verlangt nämlich eine Arbeitshaltung, in der der Mensch der Natur nicht mit bestimmten vorgegebenen Zielen und Absichten entgegentritt, einzig mit der Frage, wie er diese Absichten der Natur aufprägen und unter Umständen auch gegen sie durchsetzen kann, sondern hier wird eine Arbeitshaltung nötig, in der der Mensch den natürlichen Gegebenheiten zunächst einmal unbefangen gegenübertritt, ihre Bedingungen und Eigentendenzen wahrnehmend, und nun phantasievoll einen Weg finden muß, aus den Bedingungen und Möglichkeiten der jeweiligen natürlichen Situation heraus Entwicklungen so in Gang zu setzen, daß auch die menschlichen Bedürfnisse durch die Weiterführung, Vollendung oder Steigerung der natürlichen Situation befriedigt werden können. Auch dazu müssen Vorstellungen aufgegeben werden, auch dazu kommt es auf unbefangene Wahrnehmung an, auch dazu sind moralische Intuition und Phantasie gefordert, und auch dazu liegt das Ergebnis nicht mit dem Plan bereits im voraus fest, sondern muß aus dem Prozeß heraus erst gefunden und gestaltet werden.

- o Das letzte Beispiel bezieht sich auf das Schicksal der Menschen in dieser sich wandelnden Wirtschaft, auf Grundzüge moderner **Berufsbiographien**. Früher verlieh der Beruf seinen Inhabern aufgrund der im Berufsbild enthaltenen professionellen Regeln und Kompetenzen, Status und Selbstbewußtsein. Dieser professionelle Kern der Berufe wird heute immer mehr ausgezehrt. In den Ausbildungen geht es immer weniger darum, die Regeln des professionell richtigen Vorgehens zu vermitteln, sondern immer mehr darum, so etwas wie "flexible Situationsbewältigung" zu schulen. Die professionellen Regeln werden nicht mehr als Handlungsanleitungen vermittelt, sondern allenfalls als Werkzeuge in einem Werkzeugkasten, deren Einsatz und Handhabung der Arbeitende von Fall zu Fall selbst entscheiden muß. Dieses Aufbrechen alter Sicherheiten spiegelt sich dann auch in den Berufsverläufen: Bot früher der Beruf relative Gewißheit bezüglich der eigenen Zukunft, so ist dies heute schon längst nicht mehr der Fall. Jeder Beruf ist heute von so einschneidenden technischen und organisatorischen Veränderungen bedroht, daß das einmal Gelernte längst nicht mehr für ein Arbeitsleben ausreicht und jeder damit rechnen muß, daß sein Beruf im Laufe der Zeit sein Gesicht grundlegend

wandelt, wenn nicht sogar gleich der ganze Beruf verschwindet. Auch einschneidende unvorhersehbare Ereignisse wie betriebliche Umstrukturierungen, Arbeitslosigkeit oder zum Beispiel Versetzung in den vorzeitigen Ruhestand zeigen, daß in der Berufsbiographie keine Planungssicherheit mehr besteht, daß hier nicht mehr nach festen Vorstellungen und Erwartungen gehandelt werden kann, sondern daß immer wieder neue Situationen eintreten, in denen neu entschieden und herausgefunden werden muß, wie es jetzt weitergehen soll. Berufsbiographien sind heute Gestaltungsaufgaben, die wiederum nicht ohne Intuition und Phantasie gemeistert werden können.

## **2. Künstlerisches Handeln**

Was hier geschildert wurde, ist das Vordringen und die zunehmende Manifestation der Bewußtseinsseelenentwicklung in der Wirtschaft. Überall wird deutlich, wie die Außenleitung des Handelns durch Normen und vorgegebenen Orientierungen brüchig wird und durch ein Handeln ersetzt werden muß, das, "auf die Spitze der Individualität gestellt", den rechten Weg selbständig aus der Situation heraus finden muß. Es gibt nicht mehr "das" Gute oder Richtige, sondern Gutes und Richtiges bemessen sich an der einzelnen Situation, die nur der individuell (zusammen mit anderen) Handelnde entschlüsseln und entscheiden kann und muß. In den modernen Sozialwissenschaften wird dieser Vorgang als "Individualisierungsprozeß" beschrieben<sup>6</sup>, der seit dem 16. Jahrhundert neben dem Geistes- und Rechtsleben, wo er zu tiefen Umbrüchen im öffentlichen und privaten Leben geführt hat, nun am Ende des 20. Jahrhunderts auch das Wirtschaftsleben durchdringt. Dieser Prozeß ist mit dem Verlust aller stabilen äußeren Orientierungen verbunden, löst veraltete Strukturen auf und ist mit einer Krise überkommener Sicherheiten verbunden. Der Einzelmensch muß in jeder Situation die ihr entsprechenden Handlungen finden, und er kann sich dabei nicht auf feststehende Wahrheiten abstützen, sondern er kann dies nur aus seinem Ich und der seinem Ich verliehenen Entscheidungskompetenz heraus leisten. Damit wird gegenwärtig objektiv die Wirtschaft zu einem Motor der Bewußtseinsseelenentwicklung, und angesichts der Dominanz des Wirtschaftslebens in unserer Gesellschaft kann man davon ausgehen, daß dieser Motor diesen Prozeß entscheidend vorantreiben wird. Unter allen Lehrmeistern, die das Zeitschicksal heute für die Menschheit bereithält, ist zumindest in den Indu-

---

<sup>6</sup> vgl. U. Beck, Risikogesellschaft, Frankfurt 1986

strieländern die Wirtschaft der Direktor, und so enthält sie heute die entscheidenden Impulse für die Herausbildung der Bewußtseinsseelenqualitäten (und eben wohl gerade nicht das traditionelle Geistesleben mit seinen Schulen und Universitäten usw.).

Es geht in der Wirtschaft aber heute an vielen Stellen um ein Handeln aus der Kraft des Ich heraus, ein Handeln, das seine Orientierungen und Zielsetzungen nicht aus vorgegebenen Dogmen und Vorschriften bezieht, sondern durch moralische Intuition und Phantasie aus der Situation heraus finden muß.

Dieses neue Handeln, das in der Wirtschaft mehr und mehr notwendig wird, läßt sich durch vier Stufen charakterisieren:

1. Stufe: Unbefangen beginnen
2. Stufe: Fragend handeln
3. Stufe: Neues wahrnehmen
4. Stufe: Anschauend urteilen.

Dies sind die inneren Merkmale des neuen Handelns, das heute nicht nur in der Wirtschaft benötigt wird, sondern auch weit darüber hinaus gefragt ist, - in Ehe und Familie, überhaupt auf allen sozialen Tätigkeitsfeldern ebenso wie im öffentlichen Leben oder beim Umgang mit der eigenen Biographie. Unbefangen beginnen heißt: die eigenen Vorstellung und Vor-Urteile wegzulassen, sich vollkommen unbefangen der Situation bzw. dem anderen Menschen zuzuwenden, aber auch: sich nicht lange mit allen möglichen unfruchtbaren Vorüberlegungen aufzuhalten, sondern die Situation oder den anderen Menschen tätig, das heißt durch praktischen Umgang kennenzulernen, auf vorgezogene Sicherheiten zu verzichten, sich in das Wagnis des Handelns zu stürzen, bevor man noch alle möglichen Ergebnisse und Folgen bedacht hat.

Dabei kann aber dieses Handeln - 2. Stufe - kein zielgerichtetes Vorgehen sein, das feste Absichten vorwärtsdrängend zu verwirklichen trachtet, sondern dieses Handeln muß eben "fragend" sein. Das heißt: Es tastet sich erst an die Situation heran, es kann auch wieder zurückgenommen werden, es ist eher spielerisch, aber zugleich hoch aufmerksam und wach für alles das, was die Situation oder der andere Mensch "antworten", was also durch das fragende Handeln über das Gegenüber offenbar wird. Das Gegenüber erschließt sich nicht dem distanzierten Nachdenken, sondern nur dem tätigen, wirklichen Sich-Einlassen, dem aktiven Umgang. Nur dann zeigt es sein wahres Gesicht, nur dann ist es dem Erkennenden möglich, hinter die Oberfläche zu schauen und den Schleier zu durchdringen.

Erst aus diesem fragenden, lauschenden Umgang mit dem Gegenüber kann es sich ergeben, daß - 3. Stufe - "Neues wahrgenommen" wird, daß die Situationen und Menschen ihr Geheimnis, ihre verborgenen Möglichkeiten zeigen. Das kann plötzlich und schlagartig geschehen, das kann aber auch ein schrittweises Entdecken sein. Ob es eintritt, hängt von der Wachheit und Unbefangenheit des Handelnden ab, von der Schulung all seiner Sinne, von seinem Engagement für die Dinge, auch von der Lebendigkeit und Offenheit seiner Begriffe, weniger dagegen von seinen Theorien oder von der Zahl der Bücher, die er gelesen hat.



So kann es ihm gelingen, im Verlauf des weiteren Prozesses nicht aus seinem subjektiven Hintergrund und seinen persönlichen Vorprägungen zu urteilen, sondern eben - 4. Stufe - aus der "Anschauung" des Gegenüber, die erst die Objektivität seines Erkennens sicherstellt, das heißt ihm die Gewißheit geben kann, daß er wirklich das Gegenüber erkennt und nicht nur dessen Verhältnis zu seinen eigenen mitgebrachten Meinungen und Vorstellungen. Das heißt dann auch, sich im Erkennen und Handeln von dem Ange-schauten leiten zu lassen und aus ihm seine Intuitionen ebenso wie seine Handlungs-entschlüsse zu gewinnen. Dazu gehören dann zweifellos auch Erfahrung und Fachkompetenz, aber eben nicht als Wissen um den "richtigen" Weg, sondern als Beherrschen eines Instrumentariums, das es ermöglicht, den Wahrnehmungen und Urteilen die ihnen gemäß praktische Ausführung folgen zu lassen.

Dieses dem heutigen Bewußtsein noch sehr ungewohnte Handeln ist vorgebildet im **künstlerischen Prozeß**,<sup>7</sup> wie er einem modernen, an Goethe anschließenden Kunstverständnis entspricht<sup>8</sup>. Im künstlerischen Handeln kann man daher urbildhaft genau die Vorgehensweise finden, die heute in Wirtschaft und Arbeitswelt mehr und mehr verlangt wird. In diesem Sinne werden dort überall Arbeiten und wirtschaftliches Handeln zur Kunst. Der kundenorientierte Verkäufer ist, so gesehen, ebenso ein Künstler, wie der Manager oder Vorgesetzte zum Künstler werden muß, und dies gilt für den Verwaltungsangestellten oder den modernen Produktionsarbeiter nicht weniger als für den Banker oder den Entwicklungsingenieur oder Raumplaner. Von ihnen allen wird "künstlerisches Handeln" verlangt.

Charakteristisch für diese Entwicklung gerade von Bewußtseinsseelenimpulsen ist es jedoch, daß sie nicht automatisch und zwingend eintritt, sondern daß sie bewußt ergriffen und gewollt sein muß. Darum, diese latenten Entwicklungsmöglichkeiten, die heute in der Wirtschaft ausgebildet sind, auch wirklich zum Tragen zu bringen, muß bewußt gerungen werden. Es ist nämlich keineswegs gewiß, daß die angedeuteten Wandlungen auch tatsächlich zu den beschriebenen Handlungsanforderungen und ihren Entwicklungspotentialen führen. Vielmehr ist zu beobachten, wie in der Wirtschaft Bestrebungen am Werke sind, diese Individualisierungsvorgänge zu verhindern oder

---

<sup>7</sup> vgl. M. Brater u.a., Künstlerisch Handeln, Stuttgart (Freies Geistesleben) 1989

<sup>8</sup> vgl. R. Steiner, Goethe als Vater einer neuen Ästhetik, in: ders., Kunst und Kunsterkenntnis, GA 271, Dornach 1985

zurückzuschneiden, weil sie mit hohen Risiken und Gefahren verbunden sind. Das neue, ich-hafte, bewußtseinsseelengemäße Handeln ist der herkömmlichen Wirtschaft völlig fremd. Hier hat man nämlich in der Vergangenheit ein Handeln gepflegt und zur Perfektion gebracht, das sich an klaren Zwecken orientiert, das überprüfbare Ziele erreichen muß, das Anweisungen befolgt und den Werten von Leistung, Effizienz und Erfolg verpflichtet ist. Diese Handlungsmerkmale garantierten dessen Steuerbarkeit, überall herrscht Standardisierung und Ordnung. Der Mensch war nicht in seinen Ich-Kräften gefragt, sondern dieses Ich war eher gefangen, außengeleitet; der in der Wirtschaft tätige Mensch glich eher einer Marionette, die in gesetzmäßiger Weise tätig wurde, wenn an den Fäden gezogen wurde. Dieses Handeln garantierte Ruhe und Sicherheit, machte selbst sehr große Unternehmen noch überschaubar und erlaubte es, den Unternehmensprozeß zielgerichtet zu leiten.

Daß dieses klassische wirtschaftliche Handeln heute nun nicht mehr in der Lage zu sein scheint, die neuen Entwicklungen und Herausforderungen zu meistern, ist für das Management eines Unternehmens zunächst einmal irritierend und besorgniserregend. Es müssen ja nicht nur die alten Führungsphilosophien über Bord geworfen werden, sondern im Grunde wird es überhaupt fraglich, inwieweit es möglich ist, ein Unternehmen "von oben" zu managen. Die vielen Unplanbarkeiten und Unsicherheiten lösen bei den Unternehmensleitungen Ängste aus. Sie empfinden deutlich und richtig, daß sie, gehen sie auf dem angesprochenen Weg weiter, ihr Unternehmen zukünftig nicht mehr so "im Griff haben" können, wie sie das aus der Vergangenheit gewohnt waren, und daß sie sich und ihren Erfolg ganz wesentlich an ihre Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und Bereitschaften binden.

Diese völlig ungewohnte Abhängigkeit führt zu einem Unbehagen, das sich zum Beispiel in der immer öfter zu hörenden Besorgnis äußert, die neuen Entwicklungen zu mehr Selbstverantwortung und situativer Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter müsse diese doch "überfordern". Aus dieser Besorgnis heraus wiederum versucht das Management - das durch viele der genannten Entwicklungen teilweise auch direkt in seinem Status und seiner Arbeitsplatzsicherheit bedroht ist -, die neuen Entwicklungen möglichst einzudämmen und zurückzustutzen. Man sucht nach Wegen, wie man die eingeschlagenen Entwicklungstendenzen vielleicht doch umgehen kann, und man versucht dies dadurch, daß man das Neue wieder möglichst auf das Alte, das heißt auf die bekannten zweckrationalen Handlungsformen reduziert. Dies kommt zum Beispiel darin zum Ausdruck, daß gegenwärtig insbesondere in der deutschen Wirtschaft beobachtet werden kann, wie man versucht, den Begriff des "lean management" als

Feigenblatt für Personalabbau zu gebrauchen, ohne daß man den Preis, nämlich die Einführung zum Beispiel von Teamarbeit und neuen Führungsstrukturen, zu zahlen bereit ist.

Ähnliche Tendenzen, die neuen Entwicklungschancen dadurch zu untergraben, daß man sie wieder auf die alten starren Ordnungen zurückführt, sind auch in den anderen angesprochenen Gebieten zu beobachten, wo man durch Trivialisierung und Inflationierung der neuen Begriffe deren vorwärtstreibende Dynamik zu unterlaufen versucht. Die Ich-Entwicklungen, die sich hier überall abzeichnen, soll durch sogenannte Entlastungen des angeblich überforderten Individuums umgangen werden. Und tatsächlich sind die neuen Fähigkeiten, die durch die neuen Herausforderungen notwendig werden, noch keineswegs ausgebildet, sondern sie könnten sich ja u.a. gerade erst in und durch den modernen Arbeitsprozeß entwickeln. Hier liegt die entscheidende Bedeutung von modernen Bildungskonzepten wie dem der "lernenden Organisation", die die Trennung von Lernen und Arbeiten rückgängig zu machen versuchen. Will man also die epochalen Entwicklungschancen, die sich durch den wirtschaftlichen Wandel heute bieten, retten, sind Hilfen und Unterstützungen genau dort nötig, wo die Menschen das, was die modernen Verhältnisse von ihnen verlangen, noch nicht können, wo sie deshalb verzagen und nach den alten Sicherheiten rufen.

### **3. Kunst in der Wirtschaft**

Wenn es nicht gelingt, den in der Wirtschaft tätigen Menschen dabei zu helfen, in ihrer Arbeit Künstler zu werden, also die modernen Herausforderungen wirklich zu meistern, besteht die Gefahr, daß dieses Lern- und Entwicklungsfeld, das die Wirtschaft darstellt, verloren geht, und daß eine wesentliche Entwicklungschance für die in der Wirtschaft tätigen Menschen nicht ergriffen werden kann. Darin aber, solche Hilfen zu bieten, liegt heute eine sozialgestalterische Aufgabe der Kunst und der Künstler liegen. "Kunst in der Wirtschaft" betrifft dann weniger das Aufstellen von Kunstwerken in den Geschäftsräumen größerer Unternehmen, auch nicht die künstlerische Gestaltung von Bürogebäuden und Werksanlagen - so wichtig dies alles sein mag -, sondern Kunst in der Wirtschaft heißt dann: künstlerische Durchdringung der realen Arbeitsprozesse. Dazu bieten sich zwei Ansatzpunkte:

Erstens kann die Kunst hier **pädagogisch** eingesetzt werden, indem durch künstlerisches Üben mit Farbe, Ton, Holz, Sprache usw. diejenigen Fähigkeiten grundlegend veranlagt und ausgebildet werden, die für das künstlerische Handeln

notwendig sind. Diese Fähigkeiten müssen dann allerdings von den Arbeitenden selbst auf ihre Arbeitszusammenhänge übertragen werden. Die Künstler bleiben dabei Pädagogen, ihr "Kunstwerk" ist die zukünftige Fähigkeitengestalt ihres Klienten. Sie bereiten biographisch vor auf die Herausforderungen der fortschreitenden Bewußtseinsseelenentwicklung und stärken und kräftigen das Ich, das hier Mut fassen kann, situativ und ohne die Halteseile vorgegebener Regeln und Ordnungen aus sich heraus sozial zu handeln. Denn eine wesentliche Konsequenz der Bewußtseinsseelenentwicklung bzw. des "künstlerischen Handelns" in der Wirtschaft besteht darin, daß das soziale Verständnis, die Zusammenarbeit mit anderen immer problematischer wird und in Zukunft von den hier Handelnden selbst gestaltet werden muß.<sup>9</sup>

Über diesen mehr pädagogischen Ansatz des künstlerischen Übens in der Wirtschaft hinaus, dessen Sinn und Wirksamkeit inzwischen durch verschiedene Modellprojekte gut belegt ist<sup>10</sup>, kann man heute jedoch die Aufgabe der Kunst und der Künstler in der Wirtschaft noch weiter stecken. Es besteht die Gefahr, daß der gerade beschriebene pädagogische Weg zu lange dauert, und daß es den Berufstätigen aus eigenen Kräften nicht rechtzeitig gelingt, ihre neu gewonnenen künstlerischen Fähigkeiten in ihr Arbeitsfeld zu übertragen. Die Geduld der Wirtschaft, darauf zu warten, bis künstlerisch erweiterte Bildungsprozesse schließlich in der Arbeit fruchten, ist nicht besonders groß, da die neuen Fähigkeiten und Arbeitsformen ja eigentlich heute schon dringend benötigt werden. Damit ist auch die Gefahr verbunden, daß bereits bestehende Ansätze, mit künstlerischen Mitteln die Berufsausbildungen zu erweitern, wieder zurückgenommen werden. Außerdem ist es auch in diesen Ansätzen in verschiedenen Unternehmen bislang kaum gelungen, den Transfer vom künstlerischen Üben auf die fachlichen Arbeitsprozesse herzustellen. Auch in den Betrieben, in denen im Rahmen der

---

<sup>9</sup> Dieser weitreichende pädagogische Aspekt künstlerischen Übens in wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhängen war bisher der Ausgangspunkt des Aufbaustudiums "Künstler in sozialen Arbeitsfeldern" an der Alanus-Hochschule für musische und bildende Künste in Alfter bei Bonn. Vgl. M. Herzer, M. Brater, A. Engelsmann, Künstler in sozialen Arbeitsfeldern, Stuttgart (Freies Geistesleben) 1990

<sup>10</sup> vgl. M. Brater/U. Büchele/H. Reuter, Künstlerische Übungen, ein Weg zu beruflichen Handlungsfähigkeit, TIBB-Info, PÄD 1, Bonn 1988 (IFA), oder das vom Bundesinstitut für Berufsbildung herausgegebene Seminarpaket "Kreative Aufgaben zur Förderung der Motivation und Selbständigkeit", Berlin (Bundesinstitut für Berufsbildung) 1989

Ausbildung künstlerische Übungen schon seit längerem stattfinden, ist dieses Element weitgehend additiv geblieben, ein Zusatzangebot, das immer noch neben der eigentlichen Fachausbildung steht, diese aber nicht berührt und durchdringt. Da Wirtschaftsunternehmen aber nun gerade nicht Einrichtungen des Geisteslebens sind, ist ihre Aufgabe auch nicht die freie Fähigkeitenbildung, sondern für sie ist Fähigkeitsbildung immer zweckbezogen. Das wird zum Beispiel daran sichtbar, daß berufspädagogische Überlegungen in der Regel nicht beim Entwicklungsbedarf der jungen Menschen ansetzen, sondern beim Qualifikationsbedarf der Wirtschaft. Die Arbeit mit ihren Fähigkeitsanforderungen geht also voraus, die Bildung folgt nach.

Aus diesem Grund dürften auch die Versuche mit künstlerischen Übungen in der Berufsausbildung wenig Zukunft haben, wenn nicht die Arbeitsprozesse selbst zunehmend und für alle sichtbar jenen künstlerischen Charakter annehmen. Hier besteht aber im fachlichen Teil immer noch die Illusion professioneller Handlungsstrukturen und zweckrationaler Vorgehensweisen. Deren Unangemessenheit und Unzulänglichkeit lassen sich zwar analytisch aufzeigen (siehe oben), aber deshalb ist das neue, "künstlerische" Arbeitshandeln noch nicht vollzogene Realität, weil die dazu nötigen Fähigkeiten eben noch fehlen. Vielmehr ist zu beobachten, wie die Arbeitenden selbst in Situationen, in denen die professionellen Orientierungen brüchig werden, mehr oder weniger krampfhaft versuchen, sich an deren sicheres Ufer zurück zu retten. Das gilt zum Beispiel für viele Planungen und Entwicklungen im ökologischen Bereich, wo heute durchaus der gute Wille (und auch das wirtschaftliche Interesse) vorhanden ist, sich viel weiter als bisher auf jene "Partnerschaft mit der Natur" einzulassen, wo aber auch zu beobachten ist, wie die Planer und Entwickler Angst vor der eigenen Courage bekommen und dann doch wieder lieber konventionell, und das heißt eben auf bewährte schlechte Weise vorgehen. Dennoch bleibt die Notwendigkeit bestehen, daß im oben beschriebenen Sinne "Arbeit zur Kunst wird".

Tätigkeit und Qualifizierung blockieren sich hier also gegenseitig, indem das eine immer nur gelingen kann, wenn das andere gegeben ist. Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, kann es eine neue Aufgabe von Künstlern sein, nicht nur pädagogisch in der Wirtschaft tätig zu sein, sondern **sich auf die Arbeitsprozesse selbst einzulassen und sie künstlerisch zu durchdringen**. Dazu fehlen ihnen natürlich alle fachlichen Voraussetzungen, aber Fachleute für alles das gibt es in der Wirtschaft genug; diesen fehlen aber die Möglichkeiten, ihre eigene Facharbeit künstlerisch zu ergreifen und auszuführen. Hier käme es darauf an, eine fruchtbare Zusammenarbeit von Fachleuten und Künstlern so zustande zu bringen, daß der Künstler versucht, dem Fachmann für

dessen Problemlösungen seine künstlerischen Fähigkeiten so zur Verfügung zu stellen, daß das jeweilige Fachgebiet, die jeweilige Fachaufgabe im künstlerischen Sinne angegangen und ausgeführt werden kann.

Es ist eine aufregende Frage, wie ein künstlerisch durchgebildeter Mensch aus seinem bewußten Künstlertum heraus einen Betrieb organisieren, eine Gruppe führen, Bankgeschäfte tätigen, Versicherungsanträge bearbeiten, Kunden beraten, Kranke pflegen, Straßen planen würde. Das hieße nicht notwendigerweise, daß Künstler all diese Berufe beherrschen müßten, sondern es hieße lediglich, daß sie sich auf die Fachprobleme der jeweiligen Berufstätigen einlassen und mit ihnen in einem gemeinsamen Prozeß "künstlerische" Lösungen suchen müßten. Der Künstler hätte dann freilich nicht mehr mit Farbe, Ton, Sprache usw. zu tun, sondern sein Material wären die konkreten Elemente und Bedingungen der jeweiligen Arbeitsaufgaben. Oder die Künstler könnten selbst Fachkompetenz zum Beispiel als Berater für Team- oder Organisationsentwicklung erwerben und in dieser Rolle versuchen, konkrete Alltagsprobleme in den Unternehmen künstlerisch zu lösen. Jedenfalls ist es nicht ausreichend, mit Farbe und Ton schöne Dinge zu treiben, um die Arbeit selbst als künstlerischen Prozeß zu ergreifen und zu gestalten. Das heißt freilich auch, daß diejenigen Künstler, die sich auf solch ein Wagnis einlassen, zunächst einmal von Farbe und Ton Abschied nehmen und sich jenem anderen "Material" der beruflichen Fachaufgaben zuwenden, das sich ihren künstlerischen Intentionen gegenüber als durchaus sperrig erweisen kann. Die Kunst könnte sich so in Arbeitsprozesse metamorphosieren, wie sich heute im Handwerks das künstlerische Element vor der Produktgestaltung in die Arbeitsorganisation metamorphosiert hat. Eine weitere, vielleicht praktikable Möglichkeit der Durchdringung von Kunst und Arbeit könnte auch darin gefunden werden, an künstlerischen Ausbildungsstätten Weiterbildungen für diverse Berufsgruppen anzubieten, die aber nun nicht darauf abzielen, mit diesen Berufsgruppen das Malen oder Plastizieren oder Theaterspielen o.ä. zu üben, sondern, möglicherweise eingerahmt und unterstützt durch solche malerischen usw. Übungen, mit diesen Berufsgruppen ganz konkret nach künstlerischen Lösungen ihrer Fachprobleme zu suchen. Diese Gedanken mögen vielleicht noch ungewohnt sein, aber es gibt sehr viele gute Gründe für die Annahme, daß erst aus der Berührung und Durchdringung der bisher so sehr getrennten Bereiche von Wirtschaft und Kunst die schöpferischen Kräfte und Impulse frei werden, die notwendig sind, um die modernen Herausforderungen der Wirtschaft zu bewältigen und die menschliche Entwicklungschance, die damit verbunden ist, zu nutzen.

**Dr. Michael Brater MA**, Jg. 1944, studierte Soziologie, Philosophie und Psychologie in München und Berlin; Berufs- und Arbeitskräfteforschung an der Universität München, Mitbegründer der auf anthroposophischer Grundlage arbeitenden Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung e.V., einem Forschungs- und Beratungsinstitut, das sich vor allem mit methodischen Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der zeitgemäßen Jugendbildung und der Entwicklung von Arbeits- und Organisationsstrukturen befaßt.

- Verheiratet, 3 Kinder

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung e.V., Bodenseestr, 5,  
81241 München.