

SCHWERPUNKT KONFLIKTE

WIE KUNST HELFEN KANN, KONFLIKTE ZU BEWÄLTIGEN

von Ulrike Lehmann und Maja Schellhorn

Wirtschaft trifft Kunst

– wie geht das? Und was bringt das? Sind das nicht zwei Welten, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben? Effizienz, Schnelligkeit, Zweckorientierung, Gewinnmaximierung, Output-Orientierung, messbare Ziele und Erfolge, Zahlen und Kennzahlen auf der einen Seite; auf der anderen Seite Zweckfreiheit, Ergebnisoffenheit, Experiment und Entdeckung, Langsamkeit – praktiziert von Freigeistern, die nicht nur immer die Ungewissheit des Ergebnisses und des Erfolgs aushalten, sondern auch die Unsicherheit in Bezug auf die materielle Existenz auf sich nehmen. Der Leader im Unternehmen bietet klare Führung, der Künstler lässt sich vom kreativen Prozess und dem Dialog mit dem entstehenden Werk leiten.

Gerade die Begegnung dieser beiden Welten wird zunehmend von Unternehmen gesucht. Das Bild vom Manager als Künstler, künstlerisch-kreatives Denken und Handeln, Interventionen von Künstlern in Unternehmen, Kunstbetrachtung zur Teamentwicklung sind neue Aspekte der Annäherung. Die Wirtschaft beginnt, von Kunst und Künstlern zu lernen, sich von deren Sichtweisen inspirieren zu lassen.

Arbeiten entlang dem beständigen Risiko des Scheiterns und Entdecken von nie dagewesenen Wegen und Lösungen – bei diesen Anforderungen treffen sich die Wirtschaft in unserer Zeit und die Kunst.

Konfliktlösung als kreativer Prozess

Die Brücke zwischen Wirtschaft und Kunst zum Konfliktmanagement zu schlagen, ist deshalb besonders lohnend und sinnvoll, weil hier ohnehin Kreativität und der Einsatz aller Lern- und Erkenntnis Kompetenzen (Fühlen und Erleben, Beobachten und Wahr-

nehmen, Denken und Theoriebildung, Probehandeln) gefordert sind. Alle Haltungen und Kompetenzen, die für das Beschreiten des unsicheren Geländes gebraucht werden, können über die Beschäftigung mit der Kunst trainiert und für konkrete Konflikte – sofern sie nicht zu hoch eskaliert sind – zugleich konkrete Lösungswege erarbeitet werden.

Die meisten Konflikte signalisieren einen Veränderungsbedarf – etwa in den Regelungen, in den Strukturen und Zuständigkeiten, in den Prozessen und Verfahrensweisen, in Zielen oder Werten. Wer diese Signale von Konflikten aufgreift, begibt sich in einen kreativen Schaffensprozess.

Ins Gespräch kommen – mittels der Kunst

Gerade eine gemeinsame Kunstbetrachtung ist geeignet, einander zu begegnen und wieder gesprächsfähig zu werden. Eine typische Entwicklung in Konflikten ist ja, dass die Beteiligten sich zunehmend verbal verstricken und das Sachthema immer mehr aus dem Blick verlieren. Aussprechen (wollen und können) und zuhören (in Ruhe und mit echtem Interesse), um dann das Sachthema in den gemeinsamen Fokus bringen zu können, das ist der Weg zur Konfliktlösung.

Das Bild von El Lissitzky „Schlagt die weißen mit dem roten Keil“¹ von 1919/20 (s. Abb.) verdeutlicht schon im Titel, dass es sich um einen Kampf handelt. Die symbolische vollkommene Form des weißen Kreises wird durch den Eindringling drastisch verletzt und gestört, ja sogar zerstört. Geradezu sichtbar ist die Kraft der Grenzverletzung.

In einer gemeinsamen Bildbetrachtung mit einem Mediator einer Mediatorin können sich Konfliktbeteiligte – die unmittelbar Beteiligten wie auch die sekundär involvierten übrigen Teammitglieder – ihr „Schauspiel“ von außen betrachten, über die Rollen und die Dynamiken ins Gespräch kommen, sich ihren individuellen Part im Zusammenspiel bewusst machen und sich gemeinsam über unterschiedliche Sichtweisen, Motivationen, Bedürfnisse und Interessen verständigen.



El Lissitzky „Schlagt die weißen mit dem roten Keil“

Einseitige Zuschreibungen sollen erkannt – und überwunden werden. Festgefahrene einseitige Täter-Opfer-Bilder können nach und nach „verflüssigt“ werden. Der Konflikt kann von der Beziehungsebene wieder zurückgeführt werden auf die Sachebene: das Suchen nach Lösungen für (nur!) zunächst unvereinbar scheinende Anliegen im Arbeitskontext.

Kunst hilft da, wo außerhalb von Routinen in den Arbeitsprozessen Neues geschaffen werden muss, innovative Lösungen zu finden. Die besondere Wirksamkeit liegt gerade darin, dass dieser Weg nicht nur über die Ratio geht, sondern auch die Sinne, Intuition und das enorme unbewusste Wissen miteinbezogen werden. Dabei wird Ganzheitlichkeit erlebt, wie sie in den zersplitterten Alltagserfahrungen kaum mehr vorkommt. —

Kontakt: www.art-coaching.info**Dr. Ulrike Lehmann**

Kunstwissenschaftlerin und Kunstvermittlerin. Als Art Coach begleitet sie den Weg zur Kunst und hält Vorträge und Seminare zum Einsatz von Kunst in Unternehmen.

Maja Dorothea Schellhorn, M.A.

Executive Coach, Organisations- und Personalentwicklerin, Mediatorin. Sie verbindet fundiertes theoretisches Wissen mit Führungserfahrung und langjähriger Beratungspraxis.

1 Dieses Bild ist als Plakat gedruckt worden im Auftrag der (roten, kommunistischen) Bolschewiki, als der in Petrograd und Moskau siegreiche Kommunismus besonders im Südwesten des Landes von einer anti-bolschewistischen Koalition bekämpft wurde, deren Armeen sich „die Weißen“ nannten (s. <https://www.europa.clio-online.de/quelle/id/q63-28568>).