

Reinhard Tötschinger

## **Künstlerische Medien als Schnittstelle von Mensch und Organisation**

*„Kunst ist, wenn man's nicht kann,  
denn wenn man's kann, ist's keine Kunst.“*

Johann Nestroy

Künstler gelten als kreativ. Ihnen wird erlaubt, „über Grenzen zu gehen“, „out of the box“ zu denken, sich an der Grenze zwischen verrückt und normal zu bewegen. Supervision findet in organisierten und abgegrenzten, vorwiegend beruflichen ordnungssuchenden Kontexten statt. Kunst und Supervision zu verbinden heißt eine Schnittstelle zu bilden zwischen einem System (Kunst), das irritierend und unorganisiert auftritt, und einem System (Institution, Unternehmen, Verein etc.), das organisiert funktionieren soll.<sup>1</sup> Kunst ordnet sich über Freiheitsgrade, welche die gesellschaftlichen Bedingungen bestimmen. Das einzelne Kunstprojekt ist also nicht unorganisiert, und das Funktionssystem Kunst kann als Summe autonomer Formen verstanden werden. Der Künstler unterscheidet autonom, was er als Form oder als Nicht-Form eingrenzt und was das Kunstsystem als Kunst oder als Nicht-Kunst bewertet. Um dem System Kunst anzugehören, müssen Werke über ihre eigene Qualität hinaus anderen Kunstwerken nebengeordnet werden können. Auch müssen sie auf Interesse stoßen, indem sie eine Neuheit darstellen, zugleich aber an vergangene und künftige Kunst angeschlossen werden können.

Im Unterschied zur Kunst fungiert Supervision als professionelle Beratungsmethode bei beruflichen Herausforderungen und als Reflexions- und Entscheidungsraum für Personen und Organisationen. Musik, Theater, bildende Kunst, Poesie, Film, alle Formen von Kunst sind für den Einsatz in Supervisionsprozesse geeignet. Vonseiten der Klienten sind keine künstlerischen Vorerfahrungen notwendig. In der Supervisionspraxis ist es nicht relevant, ob das Ergebnis als Kunst angesehen wird, und die gestalterischen Möglichkeiten der Kunst sind hier weniger im ästhetischen Bereich als vielmehr im konkreten Zusammenleben von Menschen dienlich. Kunst wird in ihren unterschiedlichen Formen und Formaten in die Supervision integriert, inkludiert.

### ***Soziale Plastik***

---

<sup>1</sup> Vgl. Baecker 2012, S. 218.

Josef Beuys veränderte das Verständnis von Kunst, indem er sie als Menschsein und als neue Form der Gesellschaft definierte und den Begriff der „Sozialen Plastik“ schuf. Kunst wird in die Gesellschaft insofern inkludiert, als dass sie sich nicht länger an Tradition und Historie orientiert und ein neues Denken und Handeln, ein Sichüben in sozialen Prozessen schafft. Beuys formulierte die berühmten Sätze: „Jeder Mensch ist ein Künstler“ und „Kunst ist für alle da“. So kann jeder Kunst benutzen, der Mensch wird selbst zur Ästhetik.<sup>2</sup>

### ***Wo fängt Kunst an und wo hört sie auf?***

Kunst in die Supervision zu integrieren ist kein einfaches Unterfangen, da die funktionalen Grenzen zwischen den Systemen (Kunst, Religion, Politik, Gesundheit, Wirtschaft, Wissenschaft etc.) aufgehoben werden, je nach Aufgabe und Problem, die in der Supervision bearbeitet werden. Wenn Integration auch als Einschränkung von Freiheitsgraden interpretiert werden kann<sup>3</sup>, dann stellt sich die Frage, wo Kunst anfängt und wo sie aufhört, als Kunst bewertet zu werden. Kunst soll ja weiterhin existieren können. Im Alltag von Unternehmen und Institutionen (und unsere SupervisandInnen sind im Organisationskontext tätig) wird Kunst als Fantasie und Kreativität verstanden, die sie zu reduzieren versuchen, um Unsicherheiten auszuschließen und zweckorientierte Kommunikation zu gewährleisten. In Organisationen agieren jeweils für sich widerspruchsfrei handelnde, aber zueinander im Widerspruch und Konflikt stehende Einheiten (Bereiche, Abteilungen, Divisionen etc.) parallel. Sie bilden gemeinsam eine Struktur, deren Merkmal es ist, dass Entscheidungen nicht klar dem einen oder dem anderen Feld zuordenbar sind. Jede Entscheidung führt die Unsicherheit mit, ob sie auch den Erwartungen der jeweiligen Einheiten entspricht. Um diesen Entscheidungsdruck auszuhalten, werden Erwartungen in Programme gegossen, die diese Unsicherheiten abwehren. Kunst hat dabei keinen Ort und wirkt störend. Sie wird zur Imagepflege benutzt (Kunstwerke in den Chefzimmern, Sponsoring), bestenfalls landet sie im Container von „Kreativtechniken“. „Brainstorming“ ist oft der einzige Versuch, etwas Ungewöhnliches denken zu können. Doch Organisationen benötigen Erneuerung als aktive Dekonstruktion, um zu überleben. Im geschützten Rahmen von Supervision können künstlerische Medien als Irritation und Erneuerung eingeführt, genützt und geübt werden. Sie werden zu erkenn- und nachvollziehbaren Navigationshilfen bei der Suche nach neuen Erlebnis- und Beobachtungsweisen und zu innovativen

---

<sup>2</sup> Szeemann 1983, S. 422.

<sup>3</sup> Siehe Luhmann 1997.

Wegen bei der Entscheidungsfindung. „*Improvisation, das ist, wenn niemand die Vorbereitung merkt.*“ (François Truffaut)

### ***Improvisation und der leere Raum***

In konflikthaften Situationen stecken die Beteiligten bei Entscheidungsfindungen aufgrund eingeschränkter Sicht auf Entscheidungsprämissen häufig fest. Dieser „Impass“ ist der Ort der Leere zwischen Implosion und Explosion. Die Leere muss so lange ausgehalten werden, bis neue Impulse erstehen. In traditionell designten Prozessen wird diese Phase von der Organisation als Chaos interpretiert. Um zur Bereitschaft zu gelangen, Ausgeschlossenes (Ideen, Meinungen, Bilder) zu integrieren, ist die Nutzung künstlerischer Medien äußerst hilfreich. Der Regisseur Peter Brook schreibt in seinem Buch „Der leere Raum“: „*Ein Mensch geht durch den Raum, während ihm ein zweiter zusieht, das ist alles, was zur Theaterhandlung notwendig ist.*“<sup>4</sup> Und der Theaterlehrer Jacques Lecoq meint: „*Wir beginnen mit der Stille, denn die Sprache vergisst meist die Wurzeln, aus denen sie hervorgeht.*“<sup>5</sup> Der leere Raum und die Stille. Der Raum wird von den Menschen belebt. Nie ist er wirklich leer. Stille und Leere – beides macht Menschen und Organisationen Angst und findet in der Improvisation mit künstlerischen Medien Zeit und Raum. Methoden und Erfahrungen aus Theater, Jazz und anderen Bereichen der Kunst, in denen aus dem Moment heraus Handlung generiert wird, können Möglichkeiten bieten, das Ansteigen der Komplexität, mit der die KlientInnen konfrontiert sind, abzufangen. Im Gegensatz zur genauen Vorausplanung werden in der Improvisation mögliche Themen, Problemdefinitionen und Ansätze von Verfahren vorausgedacht, die Einstellung: „Wenig Vorbereitung heißt schlechtes Ergebnis“ wird aufgegeben und Vertrauen „in das, was kommt“ entwickelt.

### ***Wahrnehmung und Kontakt***

Die dynamische innere Struktur und Regulationsinstanz des Selbst vermittelt und interpretiert intrapersonale, soziale Wahrnehmungsprozesse. Wahrnehmung braucht Interaktion, um in einen Kontaktprozess zu gelangen. Die affektive Grundstimmung wirkt wie ein Leim auf Wahrnehmung und Denken, bevorzugt „passende“ Wahrnehmungen und Gedanken und verbindet beide zu einem größeren Ganzen. Unpassendes wird dabei ausgeblendet und tritt vermehrt in Veränderungsprozessen wieder hervor, um neuerlich bearbeitet werden zu können. Wie wird Kontakt als

---

<sup>4</sup> Brook 1996, S. 9.

<sup>5</sup> Lecoq 2000, S. 45.

Kommunikation möglich, wenn man als KlientIn und SupervisorIn in das Bewusstsein nicht direkt eingreifen kann? Denn Kommunikationen (Sätze, Gesten, Zeichen, Mitteilungen, Nachrichten) können nicht eindeutig entweder einer Wahrnehmung oder einem kommunikativen Anlass zugerechnet werden.<sup>6</sup> Nachdem Wahrnehmungen (über Bewusstsein) für die Kommunikation (sozial) nicht zugänglich sind, benötigen sie Überbrückungen, die durch künstlerische Medien (Farben, Linienführung, Betrachten und Kreieren von Szenen, Bewegungen u. v. a.) gebildet werden können.

### ***Interaktion und Partizipation***

Akteure interagieren – am Theater sind es Spieler, Publikum, Medien. Interaktion kommt zustande, indem Individuen wahrnehmen, dass sie sich wahrnehmen, ihre Bedingung ist die Anwesenheit. Interaktion kann auch wieder beendet werden (man erlaubt sich, zu spielen, weil man weiß, dass das Spiel auch wieder beendet werden kann). Als Teil der Kommunikation ordnet die Interaktion die Kommunikation mit. Im Hier und Jetzt des (Theater)Spiels, aber auch mithilfe anderer der Kunst entlehnter Formen entwickeln sich Szenen als Narrationen und Skripts, welche die Lebenswelten und -geschichten immer wieder neu entstehen und sich verändern lassen.

Nehmen wir die griechische Tragödie und hier „Antigone“ von Sophokles zu Hilfe. Einige Zeilen der Ismene (Schwester Antigones), in der sie die Göttin Io anruft, und das Eintauchen in die Rolle ermöglichen einer Supervisandin den Zugang zu einem verinnerlichten, für sie nicht einsehbaren Konflikt. Durch die Darstellung wurden die gegensätzlichen Haltungen, mit denen sie konfrontiert war, sicht- und erfahrbar. Das Stück behandelt die Wechselbeziehung von Gesetz und Glaube und sucht Antworten auf die Frage nach dem Preis des Widerstands gegen die einen oder anderen Grundprinzipien. Es stehen zwei Positionen einander gegenüber, Ismene steht gewissermaßen dazwischen: Kreon vertritt als Führer des Staates Prinzipien, die Interessen des Gemeinwesens, des Rechts, der Macht; Antigone vertritt die individuellen Interessen, den Widerstand gegen die Herrschaftsmacht und steht für das Eindringen in eine patriarchale Ordnung. Die Warnungen des Chors („*Nichts geht im Leben der Sterblichen auch nur ein Stück weit ohne Unheil*“) bleiben ungehört. Mithilfe der Darstellung einer Szene aus „Antigone“ wurde die für die Supervisandin unaussprechliche Komplexität der Konfliktsituation ans Licht gebracht.

---

<sup>6</sup> Vgl. Baecker 1993.

## ***Form oder Medium?***

Nichts ist *an sich* Form oder Medium. Ein Ding ist nach Fritz Heider nur wahrnehmbar in einem diese Wahrnehmung vermittelnden Medium. Weil sich das Ding der Wahrnehmung verdankt, die ihrerseits nur durch das Medium möglich ist, kann kein Ding außerhalb eines Mediums sein. So sind etwa weder der Fußabdruck im Sand noch der Sand selbst, der den Fußabdruck zeigt, Dinge an sich und bestehen nur durch die Unterscheidung, welche die Wahrnehmung der Objekte ermöglicht.<sup>7</sup> Die alltägliche Wahrnehmung umfasst nicht ein Mosaik von Qualitäten, sondern eine Menge von unterschiedenen Gegenständen.<sup>8</sup> Die Gestaltpsychologie meint, dass ein Gegenstand nicht durch seine Bedeutung wahrgenommen wird, sondern weil er eine durch eine Unterscheidung hervorgebrachte wahrnehmbare Struktur besitzt: eine Figur auf einem Grund.<sup>9</sup> Die Wahrnehmenden konstruieren die Ursachen der Wahrnehmung und fügen Bedeutungen hinzu. Für den Philosophen Bernhard Waldenfels sind dies Schwellenereignisse, die weder eindeutig auf der Seite der „Dinge“ noch eindeutig auf der Seite der „Subjekte“ verortet werden können, sondern gewissermaßen einen Zwischenstatus darstellen, *„eine Mobilität, die nicht in Tafel- oder Standbildern, sondern in Mobiles ihr künstlerisches Pendant hat“*.<sup>10</sup>

## ***Interaktion und Kunst***

Wir schließen in die Interaktion inzwischen auch den Computer als künstlerisches Medium mit ein, der Bewegungen des Betrachters registriert und darauf reagiert. So sind viele Arbeiten im Internet – hier als Beispiel die Netzkunst – interaktiv. Durch die zunehmende Technisierung unseres Alltags, also mit wachsender Integration menschlicher sowie nicht menschlicher Elemente, agieren Dinge und menschliche Akteure gemeinsam in netzwerkartigen Zusammenhängen und konstruieren das Soziale in einem Netzwerk wechselseitiger Erwartungen und zugeschriebener Potenziale.<sup>11</sup> Die digitale Kunst ist eine sehr junge Form der Kunst. Die Bühne der Darstellung wird ersetzt durch das Internet als Plattform der digitalen Kunst. Anknüpfend an den Begriff des „offenen Kunstwerks“, den Umberto Eco in den 1960er-Jahren geprägt hat, sind diese neuen Medien gekennzeichnet durch die gemeinsame

---

<sup>7</sup> Vgl. Heider 2005, S. 85, 93f.

<sup>8</sup> Merleau-Ponty 2003, S. 18.

<sup>9</sup> Siehe Heider 2005.

<sup>10</sup> Waldenfels 2004.

<sup>11</sup> Siehe Latour 2008.

Aktivität von Hervorbringer und Rezipient. Über kokreatives und kollaboratives Arbeiten im Internet werden künstlerische Produktionsmethoden erprobt. Diese neue Richtung künftig in Supervisionsprozesse einzubeziehen wäre eine Erweiterung der Verwendung künstlerischer Medien in der Supervisionspraxis.

### **Schlussbemerkung**

Hier könnten noch viele weitere Beispiele der Verwendung künstlerischer Medien in Supervisionsprozessen angeführt werden. Die LeserInnen dieses Artikels werden selbst zahlreiche Interventionen aus der Kunst kennen. Dirk Baecker bezeichnet die Funktion von Kunst als Variabilisierung jener Verhältnisse von Kommunikation, Bewusstsein und Wahrnehmung, die von der Gesellschaft konstant gesetzt werden.<sup>12</sup> Supervision als professionelle Beratungsmethode bei allen beruflichen Herausforderungen versucht laufend, durch Einbeziehung künstlerischer Medien neue Zugänge und Lösungen zu generieren, die Selbstorganisation des Individuums anzuregen und somit mehr potenzielle Veränderungen mit einzubeziehen, um an der Zukunftsfähigkeit von Personen, Gruppen und Organisationen zu arbeiten. „*Die heutige Welt ist den heutigen Menschen nur beschreibbar, wenn sie als eine veränderbare dargestellt wird.*“<sup>13</sup>

### Literatur:

Baecker, Dirk: Kommunikation über Wahrnehmung, Thesenpapier zur Konferenz „Wahrnehmung und ästhetische Reflexion“ der Förderungsgesellschaft wissenschaftliche Neuvorhaben mbH, Forschungsschwerpunkt Literaturforschung, Berlin, Oktober 1993.

Baecker, Dirk: Was ist Kultur? Und einige Anschlussüberlegungen zum Kulturmanagement, zur Kulturpolitik und zur Evaluation von Kulturprojekten, Zeppelin University, Februar 2010. [www.dirkbaecker.com/WasistKultur.pdf](http://www.dirkbaecker.com/WasistKultur.pdf)

Baecker, Dirk: Organisation und Störung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2012.

Brecht, Berthold: Schriften zum Theater, Bibliothek Suhrkamp, 1957.

---

<sup>12</sup> Siehe Baecker 2010.

<sup>13</sup> Bertolt Brecht, Schriften zum Theater.

Brook, Peter: The Empty Space, Touchstone, New York, 1996.

Heider, Fritz: Ding und Medium, Kadmos Verlag, Berlin, 2005.

Heindl, Andreas: Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2007.

Lecoq, Jacques: Der poetische Körper, Eine lehre vom Theaterschaffen, Alexander Verlag, Berlin, 2000.

Latour, Bruno: Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2008.

Luhmann, Niklas: Die Kunst der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1997.

Merleau-Ponty, Maurice: Das Primat der Wahrnehmung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2003.

Szeemann, H.; Häni, S; Kunsthau Zürich: Der Hang zum Gesamtkunstwerk, Europäische Utopien seit 1800, Verlag Sauerländer, Aarau, 1983.

Tötschinger, Reinhard: Supervision and Coaching of Teams in Business, in Supervision and Dramatherapy, edited by Elektra Tselikas-Portmann, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 1999.

Waldenfels, Bernhard: Phänomenologie der Aufmerksamkeit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2004.

Dr. Reinhard Tötschinger  
Grafiker, Schauspieler und Regisseur,  
Psychotherapeut, Supervisor, Systemischer Organisationsberater  
reinhard@toetschinger.com