

# Kunst als Turbo für Transformation

Die Bildwelten von Bianca Artopé stecken voll fesselnder Widersprüchlichkeit. Zusammen mit der Organisationsentwicklerin Scherin Beuther hebt die Künstlerin Transformationsprozesse auf ein neues Level. h&z Principal Serge Petit sprach mit den beiden über ihre neue Methode.

**Frau Beuther, Sie setzen regelmäßig Kunst als Mittel zur Transformation ein. Ist das mehr als eine anregende Spielerei?**

**Beuther:** Absolut. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass der Einsatz von Bildern im Rahmen von Unternehmens-Transformationen sehr gut funktioniert. Insbesondere in Wirtschaftsunternehmen, wo es stark um Prozesse, Strukturen und Hierarchien geht. Bisher ging es dabei typischerweise darum, mit den beteiligten Personen gemeinsam ein Bild zu kreieren – etwa die Zukunftsvision des Unternehmens. Solche gemeinsam erarbeiteten Visualisierungen sind sehr kraftvoll.

**Zusammen mit Bianca Artopé haben Sie eine neue Methode entwickelt, um Transformationsprozesse in Gang zu setzen. Sie soll insbesondere Führungskräften eine Versöhnung mit den**

**Ungewissheiten der heutigen VUCA-Welt ermöglichen.**

Wir konfrontieren Menschen aus Unternehmen mit einem bestehenden Bild und arbeiten mit ihren Reaktionen darauf. Die Leitthemen „Widerspruch“ und „Spannungsfelder“ stehen dabei im Fokus.

**Warum gerade diesen beiden Themen?**

Sie spiegeln die Unternehmensrealität. Mitarbeiter\*innen leben heutzutage dauerhaft im Spagat.

Es gilt Gegensätze wie „Gewinn und Nachhaltigkeit“, „Bewahren und Verändern“ oder „Kontrolle und Selbstorganisation“ auszuhalten. Gerade Biancas Bilder verkörpern diese Widersprüchlichkeit und Spannung perfekt – und sind aus unserer Sicht daher ein sehr probates Mittel, um den Umgang mit unerwarteter Veränderung zu erproben.

**Wie können wir uns Ihre Bilder vorstellen, Frau Artopé?**

**Artopé:** In meinen digitalen Collagen überlagere ich thematische





Gegensätze, die auf den ersten Blick nicht zusammenpassen. Es sind Überblendungen von Zeit und Raum, Alt und Neu. Dafür kombiniere ich Fotografien von Natur und Architektur mit malerischen Elementen und spiele mit den Größenverhältnissen und Perspektiven. So schaffe ich rätselhafte, tiefgründige Bildwelten, die dem Betrachter viel Interpretationsspielraum für seine eigenen Assoziationen lassen.

### **Wie werden die Werke im Transformationsprozess eingesetzt?**

**Artopé:** Wir lassen uns gemeinsam auf die Betrachtung eines meiner Bilder ein und beobachten, was die Gruppe daran anregt und transferieren diese Reaktionen auf die aktuelle Situation und eine konkrete Fragestellung des Unternehmens.

### **Inwieweit unterscheidet sich das von bewährten Kreativitätstechniken?**

**Beuther:** Das ausgewählte Bild „enthüllen“ wir erst im Prozess.

Wie im wahren Leben, wird die Gruppe plötzlich in eine Auseinandersetzung hineingeworfen. Die Unternehmer\*innen müssen sich dafür auf etwas Neues einlassen. Wir bringen die beteiligten Personen damit raus aus ihrer Komfortzone und rein in eine Stretchzone, in der dann Veränderung ermöglicht wird.

### **Was ändert dieses Detail an der grundsätzlichen Technik?**

Sehr viel. Wählen die Unternehmensvertreter selbst ein Bild aus, fällt die Entscheidung auf Motive, die Ihnen gefallen und das spiegeln, was sie gewohnt sind und sehen wollen. Unangenehme, gleichermaßen relevante Themen, die tiefer gehen, fallen so leicht unter den Tisch.

### **Sie „zwingen“ Unternehmen also durch Konfrontation zum Glück?**

Biancas Bilder sind in dieser Hinsicht wie eine „Mutprobe“. Die faszinierende Widersprüchlichkeit, die sie in sich tragen, ist nichts, was sofort nachvollziehbar oder auflösbar ist.

Die einen kommen damit zurecht und fühlen sich angeregt, die anderen überfordert. Dazu kommt, dass die Reaktion auf das Werk nicht nur von der jeweiligen Person, sondern auch stimmungsabhängig ist. Auch wenn das Bild dasselbe bleibt, gibt es so immer wieder neue Anregungen. Wenn sich die Gruppe, die das Bild betrachtet, nun austauscht, stellt sie fest, dass zwar alle auf das gleiche Bild schauen, es aber jeder anders interpretiert – genau das ermöglicht den Perspektivwechsel.

### **Was mache ich mit den unterschiedlichen Reaktionen?**

Dann beginnt die eigentliche Arbeit. Wir führen ja keine Kunstaussstellung durch. Durch die Bildbetrachtung soll in einem organisationalen Umfeld eine Transformation stattfinden. Dazu müssen wir den Prozess noch einmal auseinandernehmen:



Wie ist die Gruppe mit der Fragestellung umgegangen? Was hat die Personen bewegt? Wie sind sie mit den verschiedenen Interpretationen des Bildes umgegangen? Wie sind sie darüber ins Gespräch gekommen? Mit den Erkenntnissen schauen wir dann, was von diesen Prozessen in den Unternehmensalltag übertragen werden kann.

### **Für welche Unternehmen ist Ihre Methode besonders geeignet?**

Für Unternehmen, die den Umgang mit Ungewissheit lernen wollen. Gerade traditionelle Unternehmen und Branchen profitieren davon. Insbesondere im Bereich der Teamentwicklung sehe ich großes Potenzial: Man wagt sich gemeinsam auf unbekanntes Terrain und richtet sich dann als Gruppe gemeinsam

neu aus. Eine Voraussetzung für unseren Ansatz ist ein konkretes Anliegen und eine gewisse Dringlichkeit in der Fragestellung. Ohne echten Handlungsdruck fallen die Ergebnisse anders aus. Unabdingbar für einen gelingenden Transformationsprozess ist auch eine Person aus dem Management, welche die Methode unterstützt.

### **Werden Unternehmen in Zukunft vermehrt auf Methoden wie Ihre setzen?**

Gerade Unternehmen mit über viele Jahrzehnte gewachsenen hierarchischen Strukturen, die jetzt an Grenzen stoßen, suchen nach Möglichkeiten, sich in Richtung Selbstorganisation und Agilität weiterzuentwickeln. Da ist unser Ansatz genau richtig. Die Intervention durch Kunst ist ein entscheidender zusätzlicher Hebel für Transformationen. Wer glaubt, dass allein die rationale zahlenbasierte Vorgehensweise

ausreicht, wird scheitern. Denn ohne Methoden, die auch auf die emotionale Intelligenz fokussieren, würden wir einen Teil unserer Handlungsmöglichkeiten in Veränderungsprozessen auslassen. Erst im Zusammenspiel entfalten beide Ansätze ihre Kraft – die Kunst wirkt so als Turbo für den Gesamtprozess.

Die Organisationsentwicklerin [Scherin Beuther](#) und die Künstlerin [Bianca Artopé](#) sind im [Age-of-Artists-Netzwerk](#) aktiv – und freuen sich, Fragen zu ihrer neuen Methode zu beantworten.



**DR. SERGE PETIT**  
ist Principal bei h&z und Mitglied des Management-Teams