

# KUNST/NATUR. INTERVENTIONEN IM MUSEUM FÜR NATURKUNDE BERLIN

Herausgegeben von Anita Hermannstädter

KULTURSTIFTUNG  
DES  
BUNDES

*für Natur*  
MUSEUM FÜR  
NATURKUNDE  
BERLIN

 BRAUS



## KUNST/NATUR – EIN EXPERIMENTIERFELD

- 6 **Kunst und Wissenschaft – zwei Kulturen?**  
Johannes Vogel
- 8 **Die Kunst der Einmischung**  
Hortensia Völckers und Alexander Farenholtz
- 10 **Künstlerische Interventionen  
im Museum für Naturkunde Berlin**  
Anita Hermannstädter

## KOMMENTARE, ERKENNTNISSE UND AUSTAUSCH

- 20 **Mit Leidenschaft für Naturkundemuseen**  
Susanna Schulz: Interview mit Mark Dion
- 24 **Stören oder Kooperieren?**  
Justin Time: Interview mit Sabine Scho
- 30 **Bloß keine interdisziplinären Ambitionen!**  
Cord Riechelmann
- 34 **Naturwissenschaft und Kunst:  
Eine ganz natürliche Verbindung?**  
Susanna Schulz: Interview mit Brandon Kilbourne und Oliver Coleman
- 40 **„In diese Prozesse muss in jedem Fall viel,  
viel Kommunikation einfließen.“**  
Anna-Lena Wenzel: Interview mit Petra Lange-Berndt
- 44 **Künstlerische Interventionen erforschen:  
Wie Museen davon lernen können**  
Ariane Berthoin Antal

## INTERVENTIONEN I: 28.08. – 29.11.2015 SAÂDANE AFIF / A K DOLVEN / SABINE SCHO & ANDREAS TÖPFER

- 54 **SAÂDANE AFIF: DAS ENDE DER WELT**
- 56 **Weltuntergang unter Sauriern**  
Clara Meister und Afif Office
- 60 **A K DOLVEN: ECHO ECHO**
- 62 **Poetischer Echoraum:  
Eine Intervention im Vogelsaal**  
Gaby Hartel
- 66 **(wo) soll ich fliegen**  
A K Dolven
- 68 **Lofoten, 68.3° N, Norwegen**  
Gaby Hartel: Gespräch mit A K Dolven und Karl-Heinz Frommolt

# INHALT



- 74 **SABINE SCHO & ANDREAS TÖPFER:**  
**THE ORIGIN OF SENSES**
- 76 **Von Spiegeln und Sinnen**  
Cord Riechelmann
- 78 **archaeopteryx (berliner exemplar)**  
Sabine Scho & Andreas Töpfer
- 80 **alligator**  
Sabine Scho & Andreas Töpfer
- INTERVENTIONEN II: 19.07. – 16.10.2016**  
**FERNANDO BRYCE / SEROTONIN**
- 84 **FERNANDO BRYCE:**  
**AUF FRISCHER TAT / PARADOXURUS ADUSTUS**
- 86 **Gezeichnete Museumsgeschichte**  
Anita Hermannstädter
- 88 **Durch die Zeit getuscht**  
Mareike Vennen
- 92 **Wort, Schrift, Objekt:**  
**Etiketten und Kataloge als Museumsdinge**  
Michael Ohl
- 94 **SEROTONIN:**  
**PARCOURS DANS LA MER DE CIEL**  
**PARCOURS DURCH DAS HIMMELSMEEER**  
**ODER: DER LEVITIT**
- 96 **Akustische Dioramen in fünf Soundstationen**  
Gaby Hartel
- 100 **Guckkasten 5: WISSENSCHAFT**  
Serotonin
- INTERVENTIONEN III: 25.04. – 23.07.2017**  
**KLARA HOBZA / MONIKA RINCK**
- 104 **KLARA HOBZA: ANIMALOCULOMAT**
- 106 **Ein Bericht verfasst im Jahr 2118**  
Bergit Arends mit Klara Hobza
- 114 **MONIKA RINCK:**  
**DIE VERLORENE WELT / THE LOST WORLD**
- 116 **Aufheben und Sammeln**  
Cord Riechelmann
- 120 **Das Exponat**  
Monika Rinck
- 121 **Den Nebel lieben**  
Monika Rinck
- 122 **Das Buch der Tage und Stunden**  
Monika Rinck
- INTERVENTIONEN IV: 30.01. – 29.04.2018**  
**MARK DION / ASSAF GRUBER /**  
**ULRIKE HAAGE & MARK RAVENHILL /**  
**ELIZABETH PRICE**
- 128 **MARK DION: GESAMMELTE SAMMLER**
- 130 **Der Künstler als Anthropologe**  
Christine Heidemann
- 140 **ASSAF GRUBER: THE CONSPICUOUS PARTS**
- 142 **„Nicht dein Ernst?“ –**  
**Einige Gedanken zu den Schauplätzen im Film**  
Dorothee Brill
- 146 **Dialog in der Sauna**  
Assaf Gruber
- 152 **Die Kuba-Expedition 1967**  
Manuela Bauche und Carsten Lüter
- 156 **ULRIKE HAAGE & MARK RAVENHILL:**  
**WUNDERNETZ | RETE MIRABILE**
- 158 **Eine Mikro-Oper für die Nasssammlung**  
Gaby Hartel
- 162 **Der Feind in der Nasssammlung**  
Justin Time und Anna-Lena Wenzel:  
Gespräch mit Ulrike Haage und Peter Bartsch
- 170 **ELIZABETH PRICE: BERLINWAL**
- 172 **Innenhof 3: Eine sinnliche und fantastische Reise**  
Bergit Arends
- ANHANG**
- 180 **Biografien**
- 184 **Literatur, Quellen und Hinweise**
- 188 **Bildnachweis**
- 189 **Impressum**



## Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können

Ariane Berthoin Antal

Meine Forschungsreise in die Welt der künstlerischen Interventionen habe ich 2007 angetreten. Sie führte mich in verschiedene Organisationen vieler europäischen Länder, und ich betrachte es als Privileg, dass die Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte, Künstler\*innen und Vermittler\*innen ihre Erfahrung mit mir geteilt haben: was sie im Vorfeld einer Intervention erhofften oder befürchtet hatten und was sie an dem, was schließlich passierte, schätzten. Ihre Beobachtungen haben mir geholfen zu verstehen, unter welchen Bedingungen Lernprozesse durch künstlerische Interventionen entweder gefördert oder behindert werden. In diesem Beitrag möchte ich die wichtigsten Erkenntnisse dieser Forschung vorstellen und darüber reflektieren, wo sich Lernpotenziale für Museen eröffnen.

Künstlerische Interventionen sind ein facettenreiches Phänomen. Ich definiere sie als Prozesse, durch die Menschen, Praktiken oder Produkte aus der Welt der Kunst in die Welt der Organisationen eingebracht werden. Eine künstlerische Intervention im sozialen und physischen Kontext einer Organisation regt dazu an, Routinen zu durchbrechen und Einstellungen zu verändern. Sie schafft einen Raum, in dem neue Formen des Sehens, Denkens und Handelns erprobt werden können. Diese Interventionen können wenige Stunden oder mehrere Jahre dauern; sie können eine mehr oder weniger aktive Partizipation der Mitarbeiter\*innen vorsehen; und ihnen können mehr oder weniger strukturierte Reflexionsprozesse über die jeweiligen Erfahrungen folgen. Die meisten der von mir untersuchten künstlerischen Interventionen setzten künstlerische Praktiken ein, um ein organisationspezifisches Thema zu bearbeiten, einige beinhalteten das Schaffen eines Kunstwerks vor Ort.

Ich habe von Anfang an vermutet, dass Künstler\*innen, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen unterschiedliche Erwartungen an eine künstlerische Intervention haben. Da solche, häufig nicht ausdrücklich geäußerten Vorstellungen einen Einfluss auf die nachfolgende Erfahrung haben, war es mir wichtig, sie bereits vor dem Einstieg herauszuarbeiten. Wenn bei der Bewertung fälschlicherweise übereinstimmende Ziele angenommen werden oder wenn innovative Projekte an Standardvorgaben gemessen werden, ergeben die Untersuchungsergebnisse wahrscheinlich ein verzerrtes und unvollständiges Bild. Ich habe deshalb ein mehrstufiges Forschungsdesign mit Datenerhebungen vor, während und nach den Interventionen entwickelt, das sich aus Einzel- und Gruppeninterviews, teilnehmender Beobachtung und webbasierten Befragungen zusammensetzte. So ließ ich die Teilnehmer\*innen ihre Gedanken und Gefühle in eigene Worte fassen, anstatt ihnen die Kategorien beziehungsweise die Sprache der Geschäfts- oder akademischen Welt überzustülpen. Auf diese Weise konnte ich herausfinden, was ihnen wichtig war.

Ein erster Befund, der sich aus den Daten ergab, war, dass die Führungskräfte, Künstler\*innen und Mitarbeiter\*innen tatsächlich unterschiedliche Gründe für ihre Beteiligung an künstlerischen Interventionen haben und zunächst auch unterschiedlich reagieren. Führungskräfte, die Künstler\*innen in ihre Organisation einladen, tun dies häufig mit dem Ziel, die Ideenfindung für neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse anzuregen; andere möchten Qualifikationen wie Kommunikation, Führung oder die

ERKENNTNISSE



Kreativität Einzelner oder einer Gruppe entwickeln; einige wollen Organisationsentwicklungsprozesse unterstützen. Es gab aber auch Führungskräfte, die kein besonderes Ziel verfolgten, sie waren einfach neugierig, was passieren würde.

An künstlerischen Interventionen in Organisationen beteiligen sich Künstler\*innen, die in unterschiedlichsten Kunstgenres und mit diversen Medien arbeiten. Ihre Motivationen für solche Projekte können auf dem Wunsch basieren, außerhalb der Kunstwelt mit ihren Ideen zu experimentieren, mit den spezifischen Materialien und Räumen einer bestimmten Organisation zu arbeiten, aus Organisationen Orte zu machen, in denen sich besser arbeiten lässt, Einfluss auf die Gesellschaft zu nehmen oder auch einfach nur, sich eine weitere Einkommensquelle zu erschließen. Die meisten Antworten der Künstler\*innen enthielten das Wort „lernen“. Damit gaben sie häufig ihrem Wunsch Ausdruck, gemeinsam mit den Menschen, die sie vor Ort treffen würden, lernen zu wollen.

Die Mitarbeiter\*innen haben oft gemischte Gefühle und stehen der Entscheidung der Geschäftsleitung, Künstler\*innen zu engagieren, mehr oder weniger skeptisch gegenüber. Aus unseren Befragungen ging hervor, dass sich einige Mitarbeiter\*innen nicht sicher waren, was die Künstler\*innen von ihnen erwarten würden, und sie hatten Angst davor, sich künstlerisch ausdrücken zu müssen. Anderen war die Relevanz eines solchen Projekts für die Organisation nicht klar und erst recht nicht, inwieweit Kunst überhaupt einen Bezug zu ihrem Arbeitsgebiet hat. Sie machten sich Sorgen, „ihre Zeit zu verschwenden“, insbesondere wenn sie „bei der Arbeit schon unter Druck“ standen. Einige Mitarbeiter\*innen waren aber auch neugierig und zuversichtlich, dass etwas Interessantes passieren würde.

Diese Befunde aus den Gesprächen und Online-Befragungen, die wir im Vorfeld der Interventionen durchführten, zeigen: Wenn Künstler\*innen in Organisationen die Arbeit an einem Projekt aufnehmen, ist der Raum gefüllt mit äußerst unterschiedlichen Erwartungen und Emotionen. Dennoch gehen viele Teilnehmer\*innen davon aus, dass ihre eigene Perspektive der ihrer Kolleg\*innen entspricht. In Anbetracht dieser disparaten Ausgangslage stellt sich die Frage, was bei künstlerischen Interventionen eigentlich genau passiert und was Menschen an solchen Erfahrungen schätzen.

Jede künstlerische Intervention ist einzigartig, es gibt keinen standardisierten Ablauf. Manchmal wird das Konzept von den Projektverantwortlichen und Künstler\*innen im Vorfeld entwickelt; in anderen Fällen gestalten Mitarbeiter\*innen den Ablauf gemeinsam mit den Künstler\*innen. Dieser Ablauf beinhaltet in der Regel zu Beginn eine intensive Recherchephase, in der die Künstler\*innen den „fremden“ Kontext der Organisation erkunden. Der physische und der soziale Raum mit seiner eigenen Sprache, seinen eigenen Werten, Regeln, Tabus, Routinen und Objekten liefert das Material, auf das die Künstler\*innen mit ihren künstlerischen Praktiken reagieren.

Ein Merkmal von künstlerischen Interventionen ist, dass sie einen „Interspace“ öffnen. In diesem Zwischenraum sind die üblichen, in der Kultur der Organisation verankerten Normen zeitweise aufgehoben. Der temporär geschaffene „Interspace“ ermöglicht es Mitarbeiter\*innen, sich mit Ideen, Materialien und mit ihren Kolleg\*innen auf eine neue, spielerische, provokative, ernsthafte, kreative oder humorvolle Weise auseinanderzusetzen. Künstler\*innen können die Teilnehmer\*innen – im Museum sind es die

Besucher\*innen – in den „Interspace“ einladen, damit sie „körperlich-sinnliche Arten des Wissens“ aktivieren, statt ausschließlich auf kognitive Art und Weise zu lernen. Sie greifen auf das gesamte Spektrum ästhetischer Möglichkeiten zurück, um die Sinne der Teilnehmenden zu stimulieren und um sie zur Erkundung neuer Möglichkeiten herauszufordern. Einige Erfahrungen mögen erfreuliche Entdeckungen beinhalten, andere mit Zorn, Frustration und Unbehagen verbunden sein. Indem die Teilnehmer\*innen angeregt werden, Routinen infrage zu stellen, haben künstlerische Interventionen das Potenzial, festgefahrene Denkmuster aufzulösen und Handlungsoptionen zu erweitern.

Mir fielen drei Aspekte von künstlerischer Arbeit auf, die für Organisationen heute eine besondere Bedeutung haben könnten: Die Art, wie Fragen mit Handeln verbunden werden, wie Nichtwissen produktiv wird und wie Reaktionen aller Art als eine Energiequelle gesehen werden. Zum ersten Aspekt: In der akademischen Welt liegt der Schwerpunkt auf Fragen und Analysieren, in der Geschäftswelt auf Handeln. Künstler\*innen überwinden diese Dualität, indem sie Ausprobieren, Reflektieren und Konzeptualisieren miteinander verflechten. Zum zweiten: Mitarbeiter\*innen in Organisationen sind darauf geeicht, Wissende zu sein, daher betrachten sie Nichtwissen als Zeichen von Ignoranz oder Inkompetenz, als Leerstelle, die sie entweder zu verbergen oder korrigieren suchen. Im Gegensatz dazu schätzen die meisten Künstler\*innen in meiner Studie das Nichtwissen als Voraussetzung dafür, etwas Neues zu schaffen. Sie beurteilen Nichtwissen positiv, weil es die Entstehung von etwas Neuem ermöglicht. Zum dritten: Während Widerstand in Organisationen üblicherweise als problematisch angesehen wird, neigen Künstler\*innen dazu, Widerstand als ein Zeichen dafür zu sehen, dass eine Energiequelle vorhanden ist, die sie sich als Ressource zunutze machen können.

Die Untersuchung war auch hilfreich, um ein weit verbreitetes Missverständnis auszuräumen, und zwar die Erwartung, dass sich Künstler\*innen perfekt dafür eignen, Kreativität in Organisationen einzubringen. Diese Vorstellung basiert auf einer Annahme, die aus zweifacher Sicht problematisch ist: zum einen, dass Künstler\*innen Lieferant\*innen sind, und zum anderen, dass Kreativität wie eine Ware behandelt werden kann. Die Analyse der Daten zeigt, dass in der Praxis eine ganz andere Dynamik wirksam wird. Künstler\*innen können das – individuelle und kollektive – kreative Potenzial freisetzen, das in einer Organisation vorhanden ist. Der kreative Prozess kann durch Gespräche angestoßen und danach durch Übungen stimuliert werden.

Ein wichtiger Teil der künstlerischen Intervention findet jenseits des „Interspace“ statt. Zunächst einmal erfordern solche ungewöhnlichen Erfahrungen sinnstiftende Prozesse für jeden Einzelnen und für die Gruppe. Teilnehmer\*innen erwähnten häufig spontane Gespräche mit den Künstler\*innen und unter Kolleg\*innen als sinnstiftende Momente. Auch der mündliche und schriftliche Austausch mit der Geschäftsleitung war für sie wichtig, um zu verstehen, wie die künstlerische Initiative mit anderen Prozessen innerhalb der Organisation in Zusammenhang stand. Darüber hinaus erkannten die Teilnehmer\*innen immer dann, dass es sich lohnte, ihre experimentellen Ansätze weiterzuverfolgen, und dass der Prozess mehr als nur Selbstzweck war, wenn sie die Möglichkeit hatten, neu entwickelte Ideen auch anzuwenden und die Geschäftsleitung auf ihre Vorschläge einging. Außerdem regten die während der Intervention entstandenen Kunstobjekte Unterhaltungen über denkwürdige Momente während der Intervention und über deren Bedeutung an. In einem Fall, bei dem die Artefakte auch über die Intervention hinaus präsent waren, zeigte eine spätere Umfrage, dass sich

diese Bedeutung im Laufe der Zeit zwar ändern kann, die fortgesetzten Gespräche aber dafür sorgen, dass die während der Intervention gewonnene Einsicht im Bewusstsein bleibt: nämlich, dass die Organisation fähig war, etwas Neues zu schaffen.

Betrachtet man, was die Teilnehmer\*innen an einer künstlerischen Intervention schätzen, fällt auf, dass die Effekte oftmals vielfältiger waren als von den Initiator\*innen ursprünglich angenommen. Nach den Aussagen der Teilnehmer\*innen war das „Mehr- und Anderssehen“ für sie einer der wichtigsten Aspekte. Sie stellten fest, dass sie ihre gegenwärtige Lebenssituation und ihre Rolle am Arbeitsplatz besser einschätzen konnten – und auch, welche Rolle die Arbeit in ihrem Leben spielt (was häufig durch einen Vergleich ihrer Motivation mit derjenigen der Künstler\*innen angeregt wurde). Außerdem war es ihnen nun möglich, die Organisation und das Organisationsumfeld in einem breiteren Kontext zu betrachten. So gab es einen Fall, bei dem die Zusammenarbeit mit einem Künstler zu einer Marketingfrage eine Gruppe in die Lage versetzte, ihre Fokussierung auf kleine, relativ technische Probleme aufzugeben und sich einen sehr viel größeren, an gemeinschaftlichen Bedürfnissen orientierten Wirkungsbereich vorzustellen. Daran hatten sie vorher nie gedacht. Das Mehrsehen und das Anderssehen in und außerhalb einer Organisation, der Aufbau sinnstiftender Beziehungen und das Experimentieren mit kreativen Arbeitsweisen bildeten hier die Basis, um die Innovationsfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Eines der Forschungsergebnisse, das mich am meisten überraschte, war die Art, wie Führungskräfte auf meine Frage nach den aus ihrer Sicht positiven Resultaten umgingen. Einige von ihnen sprachen von Umsatz- oder Produktivitätssteigerungen sowie der Verringerung von Fehlzeiten. Doch wiesen sie auch schnell darauf hin, dass eine kausale Verknüpfung mit den künstlerischen Interventionen zu einfach wäre. Wichtiger als Zahlen schienen ihnen die Veränderungen, die sie mit ihren eigenen Augen und Ohren wahrgenommen hatten, wie beispielsweise die Beobachtung, dass sich einige Angestellte persönlich weiterentwickelt hatten und sich eine Art kollektiver Energie für neue Projekte verbreitet hatte. Mit anderen Worten, sie beriefen sich für die Bewertung einer Intervention auf sinnliche Erfahrungen, statt sich auf formale Messkategorien zu stützen. Aus diesem Grund habe ich den Begriff „Mehrwerte“ geprägt. Er trägt der Tatsache Rechnung, dass über die Resultate künstlerischer Interventionen viele, insbesondere sozial relevante Werte generiert werden, die darüber hinausgehen, was im ökonomischen Sinne gemessen werden kann.

Und wie sieht es bei den Künstler\*innen aus? Welche Art von Mehrwert lernen sie in ihren Erfahrungen mit künstlerischen Interventionen in Organisationen zu schätzen? Häufig berichteten sie, dass der Anfang des Prozesses problematischer war als erwartet, insbesondere, wenn ihre eigene Hoffnung, mit- und voneinander zu lernen, nicht automatisch von den Mitgliedern der Organisation geteilt wurde. Sie stellten fest, dass sie die Bedingungen für ein solches kooperatives Lernen erst schaffen mussten. In der Regel gelang es den Künstler\*innen schnell, das Vertrauen der Teilnehmer\*innen zu gewinnen, die dann nicht nur ihnen als Lernpartner\*innen, sondern auch dem Prozess selbst vertrauten. Einer der Punkte, die die Künstler\*innen als Gewinn für sich bezeichneten, war, dass ihr Arbeitsansatz und ihre Kompetenzen außerhalb der Kunstwelt Bestätigung fanden – was nicht zu ihren ursprünglichen Zielen gehört hatte. Sie gewannen eine neue Sicht auf ihre eigene Arbeitsweise und Erkenntnisse, die sie dann wieder in ihre Kunstpraktiken einfließen lassen konnten. In einigen Fällen entwickelten

Künstler\*innen neue Techniken, weil sie Zugang zu speziellen Materialien und Technologien hatten. Fast alle befragten Künstler\*innen sagten, dass sie ihren Kolleg\*innen solche Projekte weiterempfehlen würden, gaben aber zu bedenken, dass vermutlich nicht alle Künstler\*innen sich selbst, ihre Arbeitsweise und ihr Work in progress Außenstehenden preisgeben möchten.

Es ist nun an der Zeit, zwei Arten von Leser\*innen zu enttäuschen: die hoffnungsvollen, die erwarten, solche „Mehrwerte“ verlässlich „ernten“ zu können, und die skeptischen, die annehmen, dass es das Ziel dieser Forschung ist, ein rosiges Bild zu zeichnen. Die Ergebnisse künstlerischer Interventionen, wie sie dieses Forschungsprojekt dokumentiert, sind tatsächlich alle möglich – eine Garantie gibt es jedoch in keinem Fall. In einigen Organisationen hatte eine beträchtliche Zahl von Mitarbeiter\*innen nicht das Gefühl, die künstlerische Intervention habe ihnen persönlich oder der Organisation genutzt. Der Kommentar eines Mitarbeiters einer deutschen Organisation lautete beispielsweise: „Wir haben hier ganz andere und viel wichtigere Probleme, als dass wir auch noch Kunst unterstützen könnten.“ Eine solche Reaktion war zwar selten, doch drückten auch manche Mitarbeiter\*innen ihren Unmut gegenüber Künstler\*innen aus, von denen sie glaubten, diese würden sie persönlich oder die Organisation für ihre künstlerischen Zwecke instrumentalisieren. Es gibt also auch Widerstand gegen diese Art von Intervention in Organisationen, deshalb komme ich jetzt auf die Bedingungen zu sprechen, die dazu geeignet sind, eher positive Resultate hervorzubringen, und solche, die Enttäuschung und wachsenden Zynismus am Arbeitsplatz hervorrufen können.

Bevor ich auf die Faktoren innerhalb von Organisationen eingehe, die produktive Erfahrungen durch künstlerische Interventionen ermöglichen oder behindern, ist es wichtig, eine Unterscheidung zu treffen: zwischen Künstler\*innen einerseits und „Interventionist\*innen“ andererseits, die in der Regel Unternehmensberater\*innen sind. Den großen Vorteil, den Künstler\*innen bei der Etablierung von „Interspaces“ haben, ist ihre Andersartigkeit; ihr Bezugsrahmen und ihre Identität stammen aus der Welt der Kunst, nicht aus Ingenieurschulen, wirtschaftswissenschaftlichen oder juristischen Fakultäten. Künstler\*innen denken nicht automatisch in Managementkategorien; sie orientieren sich weder an den Normen von Organisationen, noch sind sie vertraut mit der Sprache und Kultur von Unternehmen. Daher ist es für sie oft leichter, das Vertrauen von Mitarbeiter\*innen zu gewinnen als für Unternehmensberater\*innen, die vom Management engagiert werden, um Veränderungen anzuregen oder Wissen zu vermitteln.

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass eine Organisation von einer künstlerischen Intervention profitiert, ist, dass die Teilnehmer\*innen das Gefühl haben, auf die eine oder andere Art und Weise persönlich einen Gewinn erzielen zu können. Damit eine künstlerische Intervention wirksam werden kann, müssen sich Menschen aufeinander und auf den Prozess einlassen, und dafür brauchen sie ein Gefühl der Sicherheit, denn das Hinterfragen gängiger Normen und das Erproben neuer Ideen und Verhaltensweisen ist mit Risiken verbunden. Wenn Menschen sich dieser neuen Herangehensweise nicht gewachsen fühlen, kann das Experiment nicht funktionieren. Fühlen sich die Mitarbeiter\*innen oder die Künstler\*innen nicht sicher, ist es unwahrscheinlich, dass sie sich öffnen, und dann entsteht vermutlich nichts nennenswert Neues. Wenn es für sie einen sicheren Rahmen gibt, wird das Scheitern eines Experiments aber zur

Ressource; es wird zu einem Rätsel, über das sich nachsinnen, einer Erfahrung, auf der sich aufbauen lässt. Nur ist eine solche Haltung gegenüber Misserfolgen in der Regel unvereinbar mit der Logik von Organisationen, die mit kurzfristigen Gewinnen beeindruckt werden möchten. Bei künstlerischen Interventionen arbeiten die Künstler\*innen gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen an dieser Haltung und entwickeln alternative Handlungsoptionen, falls notwendig. Doch wie mit der Erfahrung im Nachhinein umgegangen wird, entzieht sich natürlich ihrem Einfluss.

Aus diesem Grund ist die Teilnahme der Geschäftsleitung am gesamten Prozess eine weitere wesentliche Voraussetzung für das Gelingen. Eine eingehende, vergleichende Analyse von acht Fällen hat gezeigt, dass es darauf ankommt, inwieweit das Topmanagement selbst bereit ist, mit und aus der künstlerischen Intervention zu lernen. Daran entscheidet sich in hohem Maße, ob das Ergebnis eine produktive oder eine enttäuschende Erfahrung ist. Wenn die Unternehmensleitung Interesse an dem Lernpotenzial zeigt, das eine künstlerische Intervention bietet, haben die Mitarbeiter\*innen aus anderen Bereichen der Organisation eher das Gefühl, dass die Initiative als wichtig angesehen wird und es daher legitim ist, während der Arbeitszeit daran teilzunehmen und sich über diese Erfahrung mit Kolleg\*innen auszutauschen. Die Art und Weise, wie das Topmanagement über die künstlerische Intervention kommuniziert, und die Gespräche zwischen den Mitarbeiter\*innen über ihre Erfahrungen sind wesentliche Voraussetzungen dafür, die unterschiedlichen Ideen, die emotionale Gemengelage und die unerwarteten Möglichkeiten, die im „Interspace“ erkundet werden, zu verstehen.

Durch meine Forschungen konnte ich auch einige Hindernisse identifizieren, die den Nutzen einer künstlerischen Intervention schmälern: Instrumentalisierung, ein fehlendes Follow-up und die Einstellung, schon alles zu wissen. Zum ersten Punkt: Wenn Mitarbeiter\*innen oder Künstler\*innen sich instrumentalisiert fühlen, ist es unwahrscheinlich, dass sie sich offen und engagiert in den Prozess einbringen. Sie könnten „nur so tun, als ob“, also Veranstaltungen zwar besuchen und an Übungen teilnehmen, aber ohne sich persönlich darauf einzulassen. Davon jedoch hängt der Erfolg einer Intervention entscheidend ab. Zweitens, wenn Menschen sich in einen Prozess eingebracht haben, später aber keinen Raum erhalten, um auf den entwickelten Ideen aufbauend auch zu handeln, oder keinen Hinweis bekommen, dass das Management die von ihnen vorgeschlagenen Initiativen ernst nimmt, besteht ein hohes Risiko für grassierenden Zynismus, der alles, was im „Interspace“ möglicherweise erreicht wurde, vergiftet. Und wenn, drittens, Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen und Künstler\*innen eine künstlerische Intervention in Angriff nehmen, ohne eine ausgeprägte Neugier, gepaart mit einer Portion Demut, an den Tag zu legen, ist es unwahrscheinlich, dass sie darin rückblickend eine lohnenswerte Erfahrung sehen. Dieser Befund scheint trivial, doch er muss berücksichtigt werden, weil das Risiko in einem organisatorischen Umfeld, in dem Wissen belohnt und Nichtwissen bestraft wird, allgegenwärtig ist. Es erscheint gleichermaßen logisch und dennoch widersinnig, dass ein solches Risiko in wissensintensiven Organisationen wie zum Beispiel Museen besonders hoch ist.

Museen sind eine spezielle Art von Organisation, deren Existenzberechtigung sich von der anderer Organisationen unterscheidet. Sie bewahren und präsentieren Objekte; sie erzeugen und verbreiten Wissen über diese Objekte und ihre dinglichen und sozialen Kontexte. Museen haben eine weit zurückreichende Tradition und Rolle innerhalb der Gesellschaft, sie sind etablierter als alle Unternehmen, die ich im Rahmen dieser

Studie untersucht habe. Angesichts der zahlreichen sozialen und technischen Veränderungen in der heutigen Gesellschaft – wie die „digitale Revolution“, die „Wissensgesellschaft“ oder die „Erlebnisökonomie“ – versuchen sie, sich neu zu erfinden. Und auch Kurator\*innen versuchen, ihre Rolle neu zu definieren. Folglich ist eine Weiterentwicklung der Fähigkeit, zu lernen und innovativ zu sein, für Museen wichtiger denn je.

Künstlerische Interventionen sind eine Option, das Lernen und die Innovationsfähigkeit in Organisationen zu stimulieren. Sich mit Künstler\*innen und ihren Praktiken auseinanderzusetzen wie es das Museum für Naturkunde Berlin (und andere wie das Smithsonian Institute in Washington, D. C., oder das Musée de la Chasse et de la Nature in Paris) tut, bietet viele Möglichkeiten, neue Sicht- und Handlungsweisen zu entdecken und auszuprobieren. Doch das können nur die ersten Schritte sein, denn natürlich lautet die Frage: Was passiert danach? Es wird spannend sein zu beobachten, wie das Museum für Naturkunde Berlin seine Erfahrungen verwerten wird, damit die Energie und die Zeit, die Menschen in den Prozess hineingegeben haben, die Risiken, die sie eingegangen sind, die Ideen, die sie entwickelten, und die Hoffnungen und Sorgen, denen sie Ausdruck verliehen, auf sinnvolle Art in die Arbeit einfließen. Wie werden andere Museen auf den Erfahrungen aus den künstlerischen Interventionen aufbauen, die in diesem Museum und anderen Arten von Organisationen gewonnen wurden mit dem Ziel, ihre Innovationsfähigkeit auf eine Weise zu steigern, die zu ihnen passt?

Und die wichtigste Frage: Wird die Zusammenarbeit mit Künstler\*innen, die die Grenzen zwischen der Welt der Organisationen und der Welt der Kunst überschreiten, Museen helfen, Alternativen zur derzeit beherrschenden Logik der „Audit Society“, des „New Public Management“ und der „neoliberalen Agenda“ zu entwickeln, die Organisationen in allen Bereichen der Gesellschaft zu eng gefassten und am kurzzeitigen Erfolg orientierten Maßnahmen verpflichtet? Diesen Herausforderungen müssen sich mutige und weitsichtige Menschen in Museen stellen: die Projektverantwortlichen, deren Visionen und persönliche Interaktionen die Bedingungen formen, unter denen künstlerische Interventionen stattfinden, die Mitarbeiter\*innen, die gemeinsam mit den Künstler\*innen an ihrem Arbeitsplatz lernen, und die Topmanager\*innen, die den Sinn und die Bedeutung der Initiative an interne und externe Bezugsgruppen kommunizieren.

Eine Möglichkeit, den Lernprozess zu unterstützen, ist die wissenschaftliche Begleitung, also die Beobachtung und Reflexion der künstlerischen Interventionen innerhalb der Organisation. Zukünftige Projekte könnten auf dem von mir angewandten Forschungsdesign aufbauen und es verbessern, zum Beispiel dadurch, dass noch mehr Stimmen gehört und involviert werden. Erfreulicherweise hat das Museum für Naturkunde Berlin durch die Zusammenarbeit mit *Lernkultur* einen Einblick in die Sichtweise der Besucher\*innen gewonnen. Wird eine Intervention von einer formativen Evaluationsforschung begleitet, erhalten Mitglieder der Organisation eine Grundlage, um über ihre Handlungen und deren Wirkung zu reflektieren, die kontinuierliches Lernen während der gesamten Dauer einer Intervention ermöglicht (statt erst am Ende des Prozesses das Ergebnis zu bewerten). Die entscheidende Frage ist: Wer muss lernen, damit die Organisation aus der Forschung lernt? Wie die Begründer des Organisationslernens, Chris Argyris und Donald A. Schön, hervorgehoben haben, kann eine Organisation

selbst offensichtlich nicht lernen; Lernen ist die individuelle und kollektive Aufgabe der menschlichen Akteure auf allen Ebenen der Organisation. Angesichts der typischerweise hohen Arbeitsbelastung in Organisationen sind starke Signale aus dem Topmanagement, insbesondere in ihrer Rolle als Vorbilder, wesentlich, damit das Lernen innerhalb einer Organisation ernst genommen wird. Es steht zu hoffen, dass Museen mehr lernbegierige Führungskräfte einstellen werden, die bereit sind, zusammen mit Künstler\*innen zu entdecken, wie man das Fragen mit dem Handeln verknüpft, sodass diese Organisationen die Gesellschaft, die sie unterhält, auch dynamisch mitgestalten.

Für Wissenschaftler\*innen, die dieser Fragestellung nachgehen möchten, wäre es aus meiner Sicht hilfreich, wenn sie ihren methodischen und erkenntnistheoretischen Ansatz erweitern würden, indem sie sich als Mit-Lerner\*innen im Geiste der von Carl Rhodes und Arne Carlsen empfohlenen „ethischen Verwundbarkeit“ (ethical vulnerability) und „großzügigen Gegenseitigkeit“ (generous reciprocity) einbringen würden, um die Kluft zwischen Forschung und Praxis zu überwinden. Dieser Forschungsmodus bedeutet „to engage in relationships that are embodied, responsive and affective, rather than just rational and knowing“. Solche ästhetischen Wissenspraktiken sind für das Verständnis künstlerischer Interventionen wichtig, aber auch in vielen anderen Bereichen wertvoll. Diese radikale Offenheit gegenüber kooperativem Lernen ist weder bequem noch einfach, aber sie verspricht das Staunen zu beleben, das als eigentliches Herzstück idealer Forschung in der heutigen akademischen Welt so oft verloren geht.



## BIOGRAFIEN

### **Saådane Afif**

Konzept- und Installationskünstler in Berlin. Der Fokus seiner Arbeit liegt auf Interpretation, Austausch und Zirkulation, wobei er unterschiedliche Medien erkundet, ohne sich in eine bestimmte Disziplin einordnen zu lassen. Seine Projekte sind einem ständigen Prozess der Veränderung unterworfen. Ausstellungen hatte er in: WIELS | Centre d'Art Contemporain in Brüssel, La Panacée in Montpellier, Nouveau Musée National de Monaco, Centre Pompidou in Paris, Atelier Hermès in Seoul, Hamburger Bahnhof in Berlin, Museum für Naturkunde Berlin und Kunsthalle Wien. Seine Arbeit wurde auf der *documenta 12* (2007) und der *56. Esposizione Internazionale d'Arte della Biennale di Venezia* (2015) gezeigt.

### **Dr. Bergit Arends**

Kuratorin und Wissenschaftlerin am Department Collection Care Research Tate, London. 2017 Promotion am Department of Geography der Royal Holloway, University of London über *Contemporary Art, Archives and Environmental Change in the Age of the Anthropocene*. Sie war u. a. Kuratorin für zeitgenössische Kunst am Natural History Museum, London (2005–2013) und im Projekt *Kunst/Natur*. Arends studierte Curating am Royal College of Art und Restaurierung am Camberwell College of Art, London, und erforscht die Interferenzen von Kunst und Wissenschaft.

### **Dr. Peter Bartsch**

Kustos der Ichthyologischen Sammlung am Museum für Naturkunde Berlin, zudem Beauftragter für die Sanierung der historischen Museumsgebäude und ihren Umbau in ein modernes Depot. Er studierte Ichthyologie, Embryologie und Vergleichende Anatomie an der Universität zu Köln. Der Schwerpunkt seiner wissenschaftlichen Interessen liegt auf der Ontogenese und Evolutionsbiologie von Hauptgruppen der Knochenfische. Stationen seiner Universitätslaufbahn waren die Tätigkeit an der Eberhard Karls Universität Tübingen und ein Stipendium am Naturhistoriska Riksmuseet, Stockholm. Von 2010 bis 2013 war er Leiter der Sammlungsabteilung am Museum für Naturkunde Berlin.

### **Dr. Manuela Bauche**

Historikerin mit den Schwerpunkten Wissenschafts-, Kolonial- und Globalgeschichte. Sie war wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Leipzig, Predoctoral Fellow am Max-Planck-Institut für Wissenschaftsgeschichte, Berlin, und Referentin für politische Bildung am August Bebel Institut, Berlin. 2017 erschien ihre Dissertation *Medizin und Herrschaft. Malaria bekämpfung in Kamerun, Ostafrika und Ostfriesland (1890–1919)* im Campus Verlag, Frankfurt/M. Derzeit forscht sie am Museum für Naturkunde Berlin über eine 1967 durchgeführte Expedition, die mehrere Tonnen Korallen von Kuba nach Ost-Berlin brachte.

### **Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Von 2007 bis 2016 leitete sie am WZB das internationale Forschungsprojekt „Künstlerische Interventionen in Organisationen“. Sie ist Distinguished Research Professor an der Audencia Business School in Nantes und Honorarprofessorin an der Technischen Universität Berlin. Berthoin Antal hat zahlreiche Publikationen zu den Themen soziale Unternehmensverantwortung und Organisationslernen verfasst und ihre Forschungsergebnisse Entscheidungsträgern in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in Europa und Asien vorgestellt. Berthoin Antal ist Französin und Amerikanerin. Sie lebt in Berlin.



Zitat S. 32 aus: Franco Selleri, *Die Debatte um die Quantentheorie*, Braunschweig und Wiesbaden 1983, S. 21.

Zitat S. 33 aus: Sabine Scho, „schlangen“, in: *The Origin of Senses. Sabine Scho, Andreas Töpfer. An Intervention*, hrsg. v. Museum für Naturkunde Berlin, entstanden im Rahmen der *Kunst/Natur-Interventionen I*, Berlin 2015, S. 21.

Karen Barad, *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*, Durham, North Carolina, 2007.

### **Ariane Berthoin Antal**

Künstlerische Interventionen erforschen:  
Wie Museen davon lernen können

Zitat S. 45 aus: Ariane Berthoin Antal, *Research Report: Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations*, Göteborg 2009, <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf> (Zugriff am 3.7.2018), S. 4.

Zitat S. 51 aus: Carl Rhodes und Arne Carlsen, „The Teaching of the Other: Ethical Vulnerability and Generous Reciprocity in the Research Process“, in: *Human Relations*, 2018, DOI: 10.1177/0018726717741530 (Zugriff am 2.7.2018), S. 11.

Sophia Krzys Acord, „Art Installation as Knowledge Assembly. Curating Contemporary Art“, in: Tasos Zembylas (Hrsg.), *Artistic Practices. Social Interactions and Cultural Dynamics*, S. 151–165, London und New York 2013.

Chris Argyris und Donald Schön, *Organizational Learning – A Theory of Action Perspective*, Boston, Massachusetts, 1978.

Ariane Berthoin Antal, „Seeking Values: Artistic Interventions in Organizations as Potential Cultural Sources of Values-added“, in: Dirk Baecker und Birger P. Priddat (Hrsg.), *Ökonomie der Werte. Festschrift zum 65. Geburtstag von Michael Hutter*, S. 97–128, Marburg 2013.

Ariane Berthoin Antal, „The Studio in the Firm. A Study of Four Artistic Intervention Residencies“, in: Ignacio Fariás und Alex Wilkie (Hrsg.), *Studio Studies: Operations, Topologies and Displacements*, S. 171–186, Abingdon, Großbritannien, und New York 2016.

Ariane Berthoin Antal und Ilana Nussbaum-Bitran, *Artistic Interventions in Organizations: Data Reports from Multi-Stakeholder Surveys in Spain 2011–2014*, Berlin 2015, <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2015/iii15-603.pdf>, 2015 (Zugriff am 26.2.2018).

Ariane Berthoin Antal und Anke Strauß, „Multistakeholder Perspectives on Searching for Evidence of Values-added in Artistic Interventions in Organizations“, in: Ariane Berthoin Antal u. a. (Hrsg.), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*, S. 37–60, Abingdon, Großbritannien, und New York 2016.

Ariane Berthoin Antal u. a., „Leadership Insights from Artistic Interventions in Organizations“, in: *Journal of Management Inquiry*, Bd. 26, August 2017.

J. Bessière, *Transformer l'organisation avec l'art. Etude rétrospective pour évaluer l'impact résiduel dans le temps des démarches artistiques sur l'organisation. Le cas d'Eurogroup Consulting*, Paris 2013 (unveröffentlichte Masterarbeit).

Mari Brellocks und Henrik Schrat (Hrsg.), *Produkt & Vision. Raffinierter Überleben. Strategien in Kunst und Wirtschaft*, Berlin 2005.

Rene Bouwen u. a., „Conversational Construction of New Meaning Configurations in Organizational Innovation: A Generative Approach“, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Jg. 5, Nr. 1, 1996.

Michael Eriksson, *Expanding Your Comfort Zone – The Effects of Artistic and Cultural Intervention on the Workplace. A Study of AIRIS 2005–2008 (Including Genklang Vara 2006–2008)*, Göteborg 2009.

Paul Hibbert u. a., „Relationally Reflexive Practice. A Generative Approach to Theory Development in Qualitative Research“, in: *Organizational Research Methods*, Bd. 17, Nr. 3, März 2014.

Laura Michel, Emmanuel Négrier und Dorothee Yaoouanc (Hrsg.), *Une politique culturelle privée en France ? Les nouveaux commanditaires de la fondation de France (1991–2004)*, Paris 2006.

Paul O'Neill, „The Curatorial Turn: From Practice to Discourse“, in: Judith Rugg und Michele Sedgwick (Hrsg.), *Issues in Curating Contemporary Art and Performance*, S. 13–28, Bristol und Chicago, Illinois, 2007.

Elena Raviola und Claudia Schnugg, „Fostering Creativity through Artistic Interventions. Two Stories of Failed Attempts to Commodify Creativity“, in: Ariane Berthoin Antal u. a. (Hrsg.), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*, S. 90–106, Abingdon, Großbritannien, und New York 2016.

Antonio Strati, „The Aesthetic Approach in Organization Studies“, in: Stephen Linstead und Heather J. Höpfl (Hrsg.), *The Aesthetics of Organization*, S. 13–34, London 2000.

Neil A. Thompson, „Imagination and Creativity in Organizations“, in: *Organization Studies*, Bd. 39, Nr. 2–3, November 2017.

Friedrich von Borries u. a., *Glossar der Interventionen. Annäherung an einen überverwendeten, aber unterbestimmten Begriff*, Berlin 2012.

### **Clara Meister und Afif Office** Weltuntergang unter Sauriern

Ein Videoclip zur Aufführung ist online zu sehen unter:  
DOI: <https://doi.org/10.7479/b34k-dk1k>

An der Intervention beteiligte Personen und Künstler\*innen:  
The Last Ensemble unter der Leitung von Augustin Maurs, als besondere Gäste: Ricardo Frenzel Baudisch (Tenor), Katharina Schrade (Sopran), Sarah van der Kemp (Sopran), Yuka Yanagihara (Sopran) und Ni Fan (Schlagzeug).  
The Last Ensemble besteht aus: Martin Åkesson, Audrey Andrieu, Katharina Beckmann, Nina Berclaz, Cornelius von Bernstorff, Oliver Coleman, Sarah Darwin, Helga Dittmann-Pätsch, Guillaume Doerflinger, Philothée Gaymard, Cornelia Hiller, Hervé Humbert, Sam Kennedy, Cosima zu Knyphausen, Katharina Kritzer, Rüdiger Mangel, Sigrun Meyer, Alberto Piu, Antonio Piu, Cathia Ruf, Marilena Stano, Renate Wolf.



# IMPRESSUM

Entstanden im Rahmen von *Kunst/Natur. Künstlerische Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin*, ein Modellprojekt des Museums für Naturkunde Berlin und der Kulturstiftung des Bundes (2014–2018)

**Herausgeberin/Projektmanagement**

Anita Hermannstädter, Museum für Naturkunde Berlin

**Text- und Bildredaktion**

Anita Hermannstädter/Susanna Schulz, Museum für Naturkunde Berlin

**Redaktionelle Unterstützung**

Ronja Drews/Yori Schultka/Jule Stange, Museum für Naturkunde Berlin,  
Kristina Vaillant, textetage, Berlin

**Creative Direction und Covergestaltung**

Sonja Kreft, Museum für Naturkunde Berlin

**Produktionsberatung**

Thomas Schmid-Dankward, Museum für Naturkunde Berlin

**Gestaltungskonzept und Umsetzung**

Lüker Schink – Büro für Kommunikation und Gestaltung

**Organisation, Lektorat, Herstellung**

Reschke, Steffens & Kruse, Berlin/Köln

**Übersetzungen aus dem Englischen**

Uta Hasekamp, Bonn

**Korrektorat**

Birgit Albrecht, textetage, Berlin

**Schrift**

Trade Gothic in verschiedenen Schnitten

**Papier**

Bezug: Surbalin, 115 g/m<sup>2</sup>

Inhalt: Circle Offset Premium White, 120 g/m<sup>2</sup>

**Druck und buchbinderische Verarbeitung**

DBM Druckhaus Berlin-Mitte GmbH

© 2019 Museum für Naturkunde Berlin und die Autor\*innen

Erschienen in der Edition Braus Berlin GmbH

Prinzenstraße 85, 10969 Berlin

[www.editionbraus.de](http://www.editionbraus.de)

ISBN 978-3-86228-184-8

