

Thomas Kaniuth

## „Lernen durch und von der Kunst – Impulse der Kunst für die Organisationsentwicklung“

### 1 Grundlegendes

Aus Sicht vieler Manager scheint gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Hinwendung zur Kunst bzw. Ästhetik unzeitgemäß. Die schnelle Hebung von Produktivitätseffekten, d.h. insbesondere die konsequente Umsetzung von Kosten- und Personaleinsparungsprogrammen sind das Gebot der Stunde. Das Schöne und die Kunst sind nach traditioneller Auffassung hingegen – wenn überhaupt – etwas für ökonomisch prosperierende Zeiten, in denen die Wirtschaft im Sinne des Mäzenatentums einen Teil ihrer Gewinne für einen gesellschaftlich-sozialen Beitrag aufbringen sollte.

Aber auch die Kunst zeigt sich im Dialog mit der Wirtschaft eher sperrig. Im Sinne des ‚l'art pour l'art‘ bezieht sie sich noch häufig auf sich selbst und kultiviert ihre gesonderte Stellung. Zusätzlich erschwert die Angst vor der Ausnutzung der Kunst durch die Interessen des Kapitals die Diskussion. Darüber hinaus bietet der außerordentlich hybride Status der Kunst- und Ästhetiktheorie wenig Halt.

Kurzum: Tief sitzt die Skepsis gegenüber der Verbindung von Wirtschaft und Kunst in beiden Lagern; werden noch beide Bereiche all zu oft als Antipoden betrachtet – auf der einen Seite die geradezu prototypisch für das Zweckrationale stehende Wirtschaft sowie auf der anderen Seite die als letztes Refugium für das Funktions- und Interesselose stehende Kunst. Dies ist vor dem Hintergrund der sich für Unternehmen ergebenden neuen Herausforderungen um so bedauerlicher. Denn bei genauerem Hinsehen erfordern die viel zitierte Komplexität und Dynamik im wirtschaftlichen Kontext neue Funktionsweisen und Problemlösungen, die prototypisch im Bereich der Kunst und Ästhetik anzutreffen sind.

Vor diesem Hintergrund beginnt sich allmählich die Untersuchung der Potenziale der Kunst für die Organisationsentwicklung zu intensivieren. So wird von Wirtschaft(swissenschaft)lern vermutet, dass die Ästhetik als ein Schlüssel zum Verständnis von Kulturen hilfreiche Erkenntnisse für eine funktionierende interkulturelle Kommunikation im Wirtschaftshandeln dienen könne (Gephart 1992) oder sie wird mit Führung (u.a. Kalthoff et al. 1997, 203 ff.), Visionen (u.a. Rebmann 1996), Strategien (u.a. Mintzberg 1991, 39 ff.) oder allgemein mit kreativen Problemlösen (Stein 1994, 4) in Verbindung gebracht. Andere Seiten versprechen sich ein besseres Verständnis des ‚organizational life‘ (u.a. Strati 1992) oder erhoffen sich Gestaltungsanregungen mittels der Analogiebildung (u.a. Neuberger 1993). Mitunter wird in der Verfolgung ‚erhabener Ideen‘ eine wichtige Voraussetzung zur Verpflichtung von hoch qualifiziertem Personal gesehen (Bergmann 1996, 32). Schließlich wird das ‚lebendige Kunstwerk‘ im Gegensatz zum Maschinenmodell als neues Sinnmodell für die Deutung und Gestaltung von Organisationen proklamiert (Geißler 1992, 84). Im Idealtypus der ‚fortschrittsfähigen Organisation‘ erlangt die ‚ästhetische Fähigkeit‘ sogar den Status eines tragenden Bausteins (u.a. Wiesmann 1989). Aber auch Kunstschaffende beginnen die Bedeutung ihrer Profession für die Unternehmens- und Personalentwicklung zu erkennen und bringen sich in die Diskussion ein (u.a. Blanke 2002).

Betrachtet man das Spektrum der Ansatzpunkte zeigen sich neben einer großen Vielfalt, sehr unterschiedlichen Argumentationstiefen auch recht verschiedene Erwartungshaltungen. So reichen diese im Rahmen der traditionellen Managementvorstellungen von der Postulierung der Ästhetik als „Möglichkeit, das Unternehmen unschlagbar zu machen“ (Schmidt 1996, 72) bis hin zu jenen eher innovativ-spekulativen Ansätzen, die mit Hilfe der „Ästhetik als künftige Fundamentalkategorie der Ökonomik“ (Scharmer 1991, 47) gerade den Versuch

unternehmen, über den bisherigen Horizont hinaus zu zukunftsweisenden Managementkonzepten zu gelangen.

Nimmt man Anleihe bei den (erkenntnistheoretischen) Konstruktivisten bestimmt die eingenommene Perspektive stets die Möglichkeiten dessen, was ein Betrachter prinzipiell zu sehen bekommt. Dementsprechend variieren auch die Impulse der Kunst für die Unternehmensführung je nach leitender Fragestellung bzw. Erkenntnisinteresse. Und diese hängen wiederum stark von den Vorstellungen über Aufgaben und Situationskontext der Unternehmen ab.

## 2 Strukturierung der Diskussion

In diesem Sinne können mit Blick auf wichtige derzeitige Anforderungen an die Organisationsentwicklung drei unterschiedlich weit reichende Diskussionskreise gebildet werden (Kaniuth 2000).

### - Kunst als Impuls zur Profilierung

Vor dem Hintergrund zunehmender Homogenität der angebotenen Leistungen, hohem Wettbewerbsdruck etc. stehen Unternehmen vor der besonderen Herausforderung, sich bzw. ihre Leistungen von der Konkurrenz abzuheben. Sich als Unternehmen ein markantes und charakteristisches Profil nach außen (Markt/Kunden) wie nach innen (Mitarbeiter) zu geben, wird zu einem wichtigen Faktor. Zudem stellt sich die Frage, wie es Unternehmen gelingt, einerseits auf ständig wechselnde Bedingungen mittels abstrakterer Regelungen zu reagieren, andererseits aber dennoch das Verhalten in die gewollten Bahnen zu lenken. Die Kommunikation von Werten zur Schließung von Orientierungslücken gewinnt darüber hinaus an Bedeutung. Stellt sich die Frage, ob Kunst entsprechende Impulse zur Profilierung und Stabilisierung von Unternehmen liefern kann.

### - Kunst als Impuls zur Verbesserung der Handlungseffektivität

Generell knüpft dieser Punkt an dem Sachverhalt an, dass die Handlungseffektivität eines Systems neben der Motivation immer stärker von der Qualifikation der Mitarbeiter abhängt. In dem Maße wie die zunehmende Komplexität Unternehmen immer mehr Flexibilität und eine permanente Weiterentwicklung abverlangt, steigt gleichermaßen die Notwendigkeit zum eigenverantwortlichen wie kreativen Handeln. Die erforderlich gewordenen (Handlungs-) Freiräume bleiben ungenutzt oder wirken sogar bestandsgefährdend, wenn seitens der Mitarbeiter die Fähigkeiten fehlen diese auszuschöpfen. Diesbezüglich werden vermehrt statt spezifischer Fertigkeiten allgemeine Fähigkeiten (Schlüsselqualifikationen) wie Wahrnehmungsfähigkeit, Kreativität und Intuition eingefordert. Hierbei werden mitunter explizit Parallelen zur Kunst bzw. Künstlern gezogen (u.a. Karst, Segler 1996, 79 f.).

### - Kunst als Impuls zur Erweiterung der Systempotenziale

Im Zentrum steht hier die Suche nach Möglichkeiten zur Innovation und Irritation der in der Wirtschaft vorherrschenden Wahrnehmungs-, Wert- und Handlungsmuster. So spricht einiges dafür, dass sich die meisten existenzgefährdenden Veränderungen außerhalb des gegenwärtigen Erwartungshorizontes der Unternehmen ereignen (Hammer, Champy 1994, 38). Nimmt man an dieser Stelle nochmals Anleihe bei den Konstruktivisten, die eine nicht auflösbare Abhängigkeit der Wirklichkeitserfassung von den jeweils leitenden Prämissen und Einstellungen des Beobachters konstatieren, gewinnt die Forderung nach neuen Orientierungsmustern an Kontur. Mit bestimmten Wahrnehmungs- und Handlungsmustern können eben nur bestimmte ‚Wirklichkeiten‘ erfasst/konstruiert werden; alles andere – ob nun Chancen oder Bedrohungen – bleibt unweigerlich unerkannt („blinde Flecken“). Entsprechend wird in der Bewältigung der Zukunft weniger eine „Herausforderung der Methoden als eine Herausforderung des Bewusstseins“ (Wüthrich 1991, 322) gesehen und mancher sog.

Sachzwang könnte sich als Denkwang entpuppen. Entsprechend ist zu fragen, ob durch die Kunst Wahrnehmungsformen, Einstellungen, Handlungsmuster oder Leitbilder eingebracht werden können, die jene so erfolgreichen, aber eben auf relativ stabile und planbare Umwelten angewiesenen zweckrationalen Prämissen der Wirtschaft angemessen ergänzen können.

### 3 Kunst als Impuls zur Profilierung

Wer heute die (Verwaltungs-) Gebäude großer Unternehmen betritt, stößt im wahrsten Sinne des Wortes nahezu überall auf Kunst. Teilweise als sichtbares Ergebnis von Sponsoringaktivitäten sind oftmals eine Vielzahl von Bildern und Skulpturen in Gängen und Büros positioniert. Weniger häufig wird hingegen der Eindruck erweckt, die Ausgestaltung der Räume mit Kunst folge einem stringenten Konzept. Dies ist umso bedauerlicher, da man sich hierdurch wesentlicher Wirkungsmöglichkeiten beraubt. Gerade durch eine gezielte Gestaltung von Räumen und Gebäuden durch die Nutzung von Kunst bzw. auf Basis ästhetischer Kategorien können leitende Werte symbolisiert sowie verhaltensbeeinflussende Atmosphären geschaffen werden.

#### 3.1 Symbolisierung und Verhaltenssteuerung

Natürlich ist die Nutzung von Kunst in diesem Zusammenhang für Unternehmen nicht vollkommen neu. Insbesondere auf den obersten Hierarchieebenen wurde und wird nach wie vor Kunst zur Sichtbarmachung der an sich ‚unansehnlichen‘ Macht genutzt. Durch die gut kontrollierbare Zuweisung und Möglichkeit zur Verknappung ist sie ein geeignetes Statussymbol (Neuberger 1994, 23 ff.). Interessanter als dieser Aspekt der (Macht-) Repräsentation ist jedoch, dass mittels eines entsprechenden Kunst- und Raumkonzeptes gleichermaßen die leitenden Werte des Unternehmens symbolisiert werden können. Die dezidierte Verwendung bestimmter Kunstrichtungen, spezielle thematische Zusammenstellungen oder auch die Betonung verschiedener ästhetischer Kategorien (z.B. Schönheit oder Erhabenheit) bei der Raum- und Gebäudegestaltung können dazu beitragen, dass das Selbstverständnis und die zentralen Normen sinnlich erfahrbare Gestalt annehmen. Hierdurch lassen sich auf einer nonverbalen Ebene Möglichkeiten zur Orientierung und Identifikation für Mitarbeiter wie (potentielle) Kunden schaffen.

Mindestens ebenso bedeutsam ist der Einfluss des dinglichen Ambientes auf die Sozialisation sowie die Verhaltenssteuerung von Personen. So werden durch materielle Rahmensetzungen Atmosphären erzeugt, die bewusst wie unbewusst emotionale und kognitive Reaktionen auslösen. Je nach Situation kann es durch jene (Raum-) Atmosphären zu eher kurzfristigen Gestimmtheiten genauso wie zu längerfristig prägenden mimetischen Effekten kommen. Man kann sich der Prägung der Dinge, die einen umgeben, nicht entziehen (Hemmati-Weber 1993, 96 ff.). Insofern wäre bei einer an Fragen der Organisationsentwicklung orientierten Kunstausstellung bzw. Raumgestaltung zu hinterfragen, welche Befindlichkeiten hierdurch bei den Betroffenen erzeugt werden, um so letztlich auch bestimmte Einstellungen hervorrufen bzw. das Verhalten (indirekt) in gewünschte Bahnen lenken zu können.

#### 3.2 Beurteilung der Orientierungs- und Stabilisierungspotenziale

Mit diesen Wirkungsmöglichkeiten bietet die Kunst – im Sinne der Präsentation von Kunstwerken als auch der Gestaltung der Gebäude/Büros - der Organisationsentwicklung wichtige Impulse. Durch die hiermit verbundenen repräsentativ-symbolischen Wirkungen können die Unternehmenskultur sowie die leitenden Managementvorstellungen ‚versinnbildlicht‘ werden. So gesehen bieten sich Möglichkeiten, den instrumentellen Managementregeln (Werte, Rollenerwartungen etc.) eine materielle Kontur zu geben und sie derart im wahrsten

Sinne des Wortes ‚offen-sichtlich‘ zu unterstützen. Sie werden dadurch nicht nur permanent wahrnehmbar, sondern aufgrund der bei Kunst und Symbolisierungen stets mitschwingenden emotionalen Komponente auch eindringlicher in das Bewusstsein der Betroffenen gebracht. Hierdurch können wenigsten teilweise jene Orientierungslücken geschlossen werden, die mitunter durch die zur Bewältigung komplexer Aufgaben notwendigen Freiräume entstehen. Zudem sollte die (subtile) Ausstrahlung der physischen Umwelt auf die Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Ihre Wirkung auf die Befindlichkeit bis in das Körperliche hinein kann einen nicht unerheblichen Teil zur Erzeugung gewünschter Einstellungen und Reaktionen beitragen. Insofern sollte trotz mangelnder Quantifizierbarkeit ihre unterstützende oder konterkarierende Wirkung auf die Unternehmenskultur und Organisationsvorstellungen nicht unterschätzt werden.

Nimmt man die im Bereich der ästhetisch-künstlerischen Wirkung aufgrund des notwendigen subjektiven Erlebens zwangsläufig auftretenden Einschränkungen hinsichtlich der präzisen Planbarkeit in Kauf, ergeben sich gute Möglichkeiten Unternehmen ein markantes Profil zu geben und über symbolische Orientierungen und atmosphärische Befindlichkeitsbeeinflussungen zusätzlich systemstabilisierende Wirkungen zu entfalten. Darüber hinaus kann die konzeptgeleitete Präsentation von Kunst im Unternehmen im Sinne der Arbeitsästhetik gewisse motivationale Aspekte erfüllen. Vor allem aber kann sie zur Auseinandersetzung mit Kunst auffordern und damit einen Bezugspunkt für die nachfolgend diskutierten Impulse liefern.

#### 4 Kunst als Impuls zur Verbesserung der Handlungseffektivität

Generell können zwei Varianten ästhetischer Bildungsarbeit unterschieden werden. So kann es sich um eine Bildung ‚zur‘ oder ‚durch‘ Kunst/Ästhetik handeln. Im ersten Fall ist es Ziel, mittels entsprechender Übungen bei den Mitarbeitern ästhetisch-künstlerische Fähigkeiten auszubilden. Mithin geht es um die Entwicklung der Fähigkeiten zum rezipierenden bzw. produktiven ästhetischen Handeln selbst. Bei der zweiten Variante wird die Kunst als pädagogisches Instrument angesehen, durch das allgemeine Fähigkeiten entwickelt und geschult werden können. Im Folgenden soll die Bildung ‚durch‘ Kunst/Ästhetik beleuchtet werden, da zur Beurteilung der anderen Variante zunächst zu klären ist, was ästhetisch-künstlerische Wahrnehmungs- und Handlungsmuster im unternehmerischen Kontext überhaupt bewirken – dies wird in Kapitel 5 diskutiert.

Bisher ist allerdings der Einsatz der ästhetischen Bildung im wirtschaftlichen Kontext auf wenige Experimente im Rahmen berufspädagogischer bzw. -vorbereitender Projekte beschränkt geblieben (für Projektbeispiele u.a. Bunk, Zedler 1986, 43 ff.; Richter 1992). Oder die Förderung künstlerischer Tätigkeiten (Malen, Modellieren, Fotografieren etc.) wurde in den Freizeitbereich gelegt, um quasi als freiwillige soziale Leistung einen Beitrag zur Erholung und Entfaltung der Arbeitnehmer zu bieten. Die Erweiterung ästhetischer Bildungsarbeit in den Kontext allgemeiner Personalentwicklungsprogramme blieb indes noch weitgehend undiskutiert (Ausnahmen bilden bspw. Brater et al. 1989; Beitz 1996, 216 ff.; Imdahl 1996).

##### 4.1 Ausbildung von Schlüsselqualifikationen

Die sehr vielfältigen und miteinander vernetzten pädagogischen Wirkungsmöglichkeiten können vereinfacht in drei verschiedene Schulungsblöcke mit entsprechenden Lernmöglichkeiten unterteilt werden.

## - Wahrnehmungssensibilisierung

Die im pädagogischen Kontext wohl am häufigsten angestrebte Wirkung ist die Erweiterung, Stärkung und Veränderung der Wahrnehmungsfähigkeit. So wird im Umgang mit Kunst eine herausragende Chance gesehen, die Fähigkeit bewussten Sehens und Hörens zu vermitteln und damit einen freieren Umgang mit den Erkenntnispotenzialen der menschlichen Sinne zu erwirken. Kunst zwingt dazu, die Automatismen der Alltagswahrnehmung zu durchbrechen bzw. Entdeckungen im ‚Un-vorher-gesehenen‘ zu suchen (Barth 1987, 130). Dieser Aspekt wird im Alltag gerne unterschätzt, da der Wahrnehmung allzu leicht eine falsche Selbstverständlichkeit unterstellt werden kann. Nur selten wird es einem bewusst, dass sich Wahrnehmung nicht darin erschöpft, schlichtweg Augen oder Ohren zu öffnen, um die Welt unverstellt zu erkennen. Ganz im Gegenteil muss auch hier gelernt werden, aufmerksam zu sein, Zeichen nicht zu übersehen oder für ihr Ausbleiben empfänglich zu werden (Baecker 1993, 133).

Und hier fordert und fördert die Kunst ein Wahrnehmen, das weder vollständig kategorial geleitet ist, noch sich beim bloßen Wiedererkennen vorgefasster Begriffe an der Erscheinung zufrieden gibt, sondern bewusst darauf abzielt, sich vorurteilsfrei Neues und Unbekanntes vom Phänomen mitteilen zu lassen (Brater et al. 1989, 88 ff.). Daneben liefert die an der Kunst geschulte Wahrnehmung gleichermaßen Verstand und Gefühl entsprechende Anregungen (Bergson 1985, 155). Eine derart sensibilisierte Wahrnehmung wirkt nicht nur den Abstumpfungen der alltäglichen Sehgewohnheiten entgegen, sondern ist ihrerseits wesentliche Voraussetzung für weitere wichtige Fähigkeiten. Sie fördert die Chancen auf ein kreatives Handeln, das nicht – wie häufig im unternehmerischen Kontext – primär durch das logische Kombinieren oder gedankliche Assoziieren von Möglichkeiten (z.B. morphologischer Kasten, Brainstorming), sondern durch die Neukombination bzw. Neubewertung von unmittelbar Wahrgenommenen initiiert wird. Ebenso wird durch die an den Besonderheiten des Einzelfalls orientierte Wahrnehmung überhaupt erst ein wirklich situationsadäquates Verhalten möglich, das seine Schlüsse nicht aus vorgefertigten Schablonen zieht. Zudem ist eine unbefangene und wache Wahrnehmung notwendige Voraussetzung für ein unabhängiges wie phänomengerechtes Urteilen.

## - Relativierung von Wirklichkeitssichten

Insbesondere die moderne Kunst reagiert(e) auf den auch in anderen Gebieten (z.B. Physik, Psychologie) manifestierten Verlust eines allgemeinverbindlichen Wirklichkeitsverständnisses. Sie legt eine (mitunter radikale) subjektive Perspektive auf die Erfahrungswirklichkeit (z.B. Expressionismus) oder schafft Gebilde ohne Bezug zur empirischen Erfahrungswelt (z.B. abstrakte Malerei).

Die Auseinandersetzung mit derartiger Kunst hilft, ein kritisch-emanzipatorisches Bewusstsein zu entwickeln und zwingt zur schöpferischen wie selbständigen Reflexivität (Schmidt 1971, 64). Sie fordert geradezu dazu auf, konventionelle Deutungsmuster zu hinterfragen und ggf. durch eigene Interpretationen zu ersetzen. Diese Fähigkeit, trotz gängiger Einsicht und Gewöhnung, Sichtweisen ändern zu können, ist wesentliche Voraussetzung zur Gestaltung von neuem. Zudem fördert Kunst die Beweglichkeit des Denkens, als eine Grundvoraussetzung, um unterschiedlichsten Positionen gerecht werden zu können. Zudem kommt zum Tragen, dass hier ein Denken eingeübt werden kann, welches abseits der streng binären Logik von ja ‚oder‘ nein in einem Modus von ja ‚und‘ nein operiert (Noever 1996, 186). Resultierend aus der hohen Verunsicherung durch Kunst lässt sich zudem die (Ambiguitäts-) Toleranz gegenüber anderen, irritierenden und ggf. auch konträren Positionen einüben (Jakobi 1988, 16 ff.). Gerade Personen, die gewöhnt sind in stabilen Verhältnissen zu leben und Diskontinuitäten als Bedrohung empfinden, können hier lernen, mit Ungleichgewichten umzugehen (Servatius 1991, 138).

## - Vermittlung schöpferischer Prozesse

Darüber hinaus bietet Kunst einen außergewöhnlichen Einblick in das ‚Wesen‘ schöpferischer Prozesse. Außergewöhnlich nicht nur weil Kunst als Prototyp des kreativ-gestalterischen Umganges mit Wirklichkeit angesehen werden kann, sondern zugleich einen handlungsentlastenden Raum darstellt, in dem schöpferische Aktivitäten ohne realen Handlungsdruck erprobt werden können. Es lässt sich spielerisch dafür sensibilisieren, was die Voraussetzungen und Bedingungen des Ge- und Misslingens schöpferischer Prozesse sind. Die rechte Gehirnhälfte als Zentrum für das Schöpferische und Emotionale lässt sich anregen (Bretz 1988; 288 ff.) und die Phantasie und Einbildungskraft stärken. Ebenso können ästhetische Bildungsprojekte zur ‚Wiederbelebung der Neugierde‘ beitragen (Engholm 1992). Zusammen mit der Erfahrung von alternativen Handlungsmustern wird so eine Form der Kreativität entbunden, die auf andere Handlungsfelder auszustrahlen vermag (Schulz 1997, 55).

### 4.2 Beurteilung ästhetischer Bildungsprojekte

Der Bedarf nach den eben beschriebenen Fähigkeiten im unternehmerischen Kontext ist deutlich. So ist eine gesteigerte Wahrnehmungsfähigkeit und Einbildungskraft in dem Maße notwendig, wie es nicht mehr genügt, sich auf tradierte und standardisierte Vorgehensweisen zu verlassen, sondern wechselnden und neuartigen Situationen gegenüberzustehen, die jeweils eigene Beurteilungen bzw. ein schöpferisches Weiterdenken erfordern. Ebenso sind Fähigkeiten wie Toleranz gegenüber anderen Positionen oder das Vermögen einer vorbehaltlosen Zuwendung im wirtschaftlichen Kontext immer dann wichtig, wenn es nicht um Herrschaftsdurchsetzung, sondern um gemeinsame Bearbeitung von Problemen geht.

Derart können ästhetische Bildungsprojekte einen Beitrag zur Entwicklung von einer rollenorientierten – an Fertigkeiten und dem jeweiligen Organisationsprofil ausgerichteten – zu einer ressourcenorientierten – an Fähigkeiten und zukünftigen Handlungsoptionen ausgerichteten – Personalstruktur leisten (zur weiteren Unterscheidung der Ansätze Remer 2002). Mit ihnen können wesentliche Vorarbeiten zur Umsetzung moderner Organisationsmodelle wie Teams, Netzwerke etc. geschaffen werden. Denn gerade diese verlangen von den Betroffenen möglichst unvoreingenommen aufeinander einzugehen, wechselnde Aufgaben in ihren jeweiligen Besonderheiten wahrzunehmen und kreative Problemlösungen zu entwickeln. Mit anderen Worten werden bei diesen Organisationsformen eben jene Fähigkeiten wie eine von Gewohnheiten befreite Wahrnehmung, die Beweglichkeit des Denkens oder das Aushalten von Widersprüchen und Mehrdeutigkeiten von den Mitarbeitern ganz praktisch abverlangt. Zudem sind jene Fähigkeiten wichtige Voraussetzungen für eine situationsadäquate und den betroffenen Personen angemessene Mitarbeiterführung; so gesehen erfährt auch das gern benutzte Bonmot von der ‚Kunst der Führung‘ eine andere Diktion.

Allerdings darf bei aller Relevanz nicht übersehen werden, dass jene Bildungsprojekte vor allem Dispositionen (Schulz 1997, 25 f.) zu kreativem Handeln und situationsadäquaten Urteilen liefern. Das zunächst durch individuelle Fähigkeiten vorhandene Problemlösungspotenzial stellt für Unternehmen vorab nur ein latentes Wissen dar, dass erst durch entsprechende Maßnahmen nutzbar gemacht werden muss. So müssen dem individuellen Können auch ein soziales Dürfen (bspw. über die Unternehmenspolitik, organisatorische Regelungen oder die Unternehmenskultur zu schaffende Normen) und ein situatives Ermöglichen (z.B. durch organisatorische Regelungen und Verteilungsprogramme zu regelnde Freiräume) entgegen kommen. Und schließlich ist auch das individuelle Wollen der Mitarbeiter eine nicht zu unterschätzende Größe. So kann aus unterschiedlichen Gründen (mangelnde Heranführung/Erfahrung, Sozialisationen etc.) die Einsicht in den prinzipiellen Nutzen ästhetischer Bildungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern fehlen, wodurch die zum

Gelingen jener Schulungsmaßnahmen dringend erforderliche Bereitschaft und Offenheit nicht vorhanden wäre. Da zudem künstlerisch-ästhetische Übungen keineswegs mühelos, rein spaßbetont oder frei von Frustrationen sind (Selle 1990, 20), kann es realistischweise nicht ausbleiben, dass jenes Bildungsangebot nicht ohne weiteres angenommen wird.

Eine weitere für Unternehmen bedeutsame Beurteilungsgröße ist, dass ästhetische Bildungsprogramme mitunter zeitaufwendig sein können. Folglich können entsprechende Bildungsprojekte je nach Zielstellung kostenintensiv sein und es wäre in der Tat eine lohnende Diskussion, ob nicht frühzeitig, und d.h. bereits in den verschiedenen (beruflichen) Ausbildungsstufen und -institutionen mit entsprechenden Schulungen begonnen werden müsste.

In diesem Sinne können seriöse ästhetische Bildungsprojekte nicht als ‚Kunstgriff‘ zur kurzfristigen Effektivitätssteigerung angesehen werden, sondern als durchaus längerfristigen Prozess im Rahmen der Personalentwicklung. Geht man aber davon aus, dass Umweltveränderungen ‚Innenweltveränderungen‘ voraussetzen (Kappler 1993b, 72), wird der Nutzen von Schulungsmaßnahmen, die sich einer umfassenden Persönlichkeitsentwicklung verschreiben auch für Unternehmen deutlich. Wer Mitarbeiter benötigt, die sich in offenen und komplexen Entscheidungs- und Handlungssituationen kreativ zu Recht finden, kann nicht immer davon ausgehen, diese Ressourcen uneingeschränkt und ohne weiteres Zutun vom Arbeitsmarkt zu erhalten. Die Bereitschaft, mit entsprechenden Geldmitteln (noch) ungewöhnliche Bildungsmaßnahmen zu beschreiten, sind hier wichtige Parameter. Auch wenn Schlüsselqualifikationen ebenso über andere Lernangebote ausgebildet werden können und manch aktuell angebotenes Seminar mitunter einen gewissen „Psycho-Kitsch“ (Mollenhauer 1990, 3) enthält, mit der ästhetischen Bildung steht eine ausgesprochen wichtige Option zur Verfügung. Denn nur die ästhetische Sphäre stellt einen derart handlungsentlasteten Raum zur Verfügung, in dem jene für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben notwendigen Fähigkeiten in so eindringlicher Form ausgebildet werden können.

## 5 Kunst als Impuls zur Erweiterung der Systempotenziale

Wurde zuvor diskutiert, inwieweit Kunst als spezielles Mittel zur Ausbildung allgemeiner Fähigkeiten im Rahmen der Organisationsentwicklung dienen kann, steht nun die Frage im Vordergrund, ob nicht künstlerisch-ästhetische Wahrnehmungs- und Handlungsmuster selbst wertvolle Impulse zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen bieten können.

In der aktuellen Managementliteratur scheint dieser Themenkomplex durch die Diskussion, inwieweit die Unternehmensführung Wissenschaft oder aber Kunst sei zumindest mittelbar angeschnitten. So gilt sie einigen Autoren (u.a. Hinterhuber 1992, S. 37 f.) in Teilen als Kunst, da sie letzten Endes wesentlich auf der Intuition und Kreativität der Manager beruhe. Gefolgert wird aus dieser Einschätzung bislang allerdings nur die bedingte Lehr- und Lernbarkeit unternehmerischer Tätigkeiten. Weiter gehen dagegen jene Ansätze, die eine Annäherung über das Thema Kreativität (z.B. Weyh, Krause 1993, 32 ff.) oder über jene Wirkungsmöglichkeiten des Kunstsponsorings verfolgen, die jenseits von PR-Gewinnen liegen. In diesem Sinne stellen z.B. für Hutter (1987, 68 ff.) Ankäufe von Bildern Investitionen in Produktionsmittel dar. Produktionsmittel dienen heute immer weniger der Material-, sondern immer stärker der Informationsformung. Gerade Kunstwerke liefern Informationen, die die bisherigen Wahrnehmungen verändern und neue Zusammenhänge erschließen lassen; die Kenntnis neuer Zusammenhänge führt zu unternehmerischen Entscheidungen.

Diese Annäherung über eine inhaltliche Komponente (u.a. Servatius 1991, 137 ff.) basiert auf der Einschätzung, dass Künstler eine außergewöhnliche Sensibilität aufweisen. Eine Sensibilität, die es ihnen ermöglicht, einem Seismographen gleich, Verschiebungen im geistigen, kulturellen oder sozialen Gefüge sehr früh zu erahnen und in besonderer Weise zu

kommunizieren (u.a. Kandinsky 1965, 29 ff.). So gesehen erfindet Kunst im wahrsten Sinne des Wortes „Vor-Bilder“ (Peters 1994, 192). Sie wird zum Experimentierfeld, in dem für die Gesellschaft überlebenswichtige Entwicklungen spielerisch und damit erst einmal (noch) unverbindlich entworfen werden (Frey 1994, 14). Diese Frühaufklärungsfunktion kann auch für Unternehmen wichtige Impulse für die Unternehmenspolitik und die strategische Planung liefern. Gleichwohl unterscheidet – bei aller Bedeutsamkeit – diese Herangehensweise vom Grundprinzip nichts davon, sich mit gleichen Absichten anderen Feldern wie z.B. der Philosophie oder Theologie zuzuwenden, die die Gesellschaft nicht zwangsläufig weniger sensibilisiert betrachten wie die Kunst. Elementarer scheint damit die Frage, inwieweit die ‚hinter‘ der Kunst stehenden ästhetischen Wahrnehmungsmuster nicht selbst explizit zur Konstruktion von Wirklichkeitsausschnitten im unternehmerischen Kontext genutzt werden sollten (formal-methodische Sichtweise).

### 5.1 Erweiterung der Wahrnehmungs- und Erkenntnismuster

Von herausragender Stellung bei der ästhetischen Rezeption ist vor allem die Betonung der sinnlichen Wahrnehmungstätigkeit, verbunden mit jener besonderen ästhetischen Einstellung (‚interesseloses Wohlgefallen‘, also dem Abstandnehmen von unmittelbaren Verwertungsinteressen). Die jeweiligen Sinneseindrücke dienen nicht einer zweckbezogenen Aufklärung über die Welt und werden nicht sofort auf Neues gelenkt, wenn das betrachtete Phänomen einem bestimmten Begriff untergeordnet, d.h. ‚katalogisiert‘ (Maslow 1978, 286) wurde. In Abgrenzung zur gewöhnlichen Alltagswahrnehmung wird auf die schnelle Abfolge von Anblick – Erkennen – Subsumtion unter einen allgemeinen Begriff verzichtet. Stattdessen werden die Phänomene ausführlicher und differenzierter wahrgenommen als es unter reinen Nützlichkeitsabwägungen notwendig ist. Zudem wird ein großer Teil der Aufmerksamkeit auf die den Wahrnehmungsvorgang begleitenden Empfindungen gelenkt. Dies ist mit einer generellen Bewertung in Form von Lust/Unlust bzw. Gefallen/Missfallen verbunden. Ästhetische Wahrnehmungen sind somit weniger ein Beobachten und Registrieren von Fakten, sondern beruhen wesentlich auf dem Einfühlen und Erspüren von Eigenschaften, Bedeutungen und Sinnzusammenhängen (z.B. Böhle, Milkau 1988, 26 ff.).

In diesem Sinne haben ästhetische Wahrnehmungsprozesse eine ungleich höhere explorative Wirkung als Alltagswahrnehmungen. Mit ihnen wird die Möglichkeit geschaffen, jenseits der gewohnten Pragmatik und begriffsgeleiteten Identifizierung neue Wirklichkeitsschichten zu erkunden (Paetzold 1990, 15) und neue Facetten auch an schon bekannten Phänomenen wahrzunehmen. Damit kann der Blick (wieder) hinter dem Erkannten das Unerkannte suchen und sich auf bislang unbeleuchtete Ansichten der Wirklichkeit richten (Schurian 1986, 8 ff.).

Damit lassen sich jene ‚neuen Einblicke‘ zunächst unter quantitativen Gesichtspunkten quasi als ‚Lieferant‘ ergänzender Daten und Einzelheiten betrachten. Ihnen kann mit Blick auf Entscheidungsfindungen eine nicht unbedeutende vorbereitende und ergänzende Funktion zukommen. Durch die zusätzliche Betonung der Eigenbedeutsamkeit und individuellen Besonderheiten kann zudem eine „Phänomengerechtigkeit“ (Schweizer, Wildermuth 1981, 16) erzielt werden, die zu einem sachgerechten Urteilen und Handeln führt. Aber über ästhetische Wahrnehmungsprozesse lässt sich nicht nur ein Mehr an Informationen erzielen. Sie weisen ebenso eine eigene spezifische Qualität auf. In ästhetischen Wahrnehmungen werden die Emotionen zu Hilfsmitteln, mit denen sich auf eigene Weise verstehen lässt, welche Eigenschaften und Qualitäten ein Phänomen besitzt bzw. zum Ausdruck bringt. Die die Sinneswahrnehmungen begleitenden Emotionen werden demzufolge zu Erkenntniselementen, die dem Betrachter helfen, die betrachteten Objekte in ihrer Eigenheit aber auch in ihrer Wirkung auf sich selbst zu verstehen (Goodman 1973, 249 f.). Derartige Einsichten tragen wesentlich zur Erhöhung der subjektiven Handlungs- und Verhaltenssicherheit bei (Böhle, Milkau 1988, 26 ff.).

Weitet man diese Betrachtungsweise der ästhetischen Wahrnehmung aus und trennt diese nicht analytisch von der ästhetischen Beurteilung, erschließen sich weitere interessante Facetten. Dies gilt insbesondere, wenn man sich von der ästhetischen Kategorie Schönheit leiten lässt. Ihr wird mitunter eine wesentliche Rolle im Erkenntniserwerb zugeschrieben. Selbst von Vertretern der ‚hard science‘ wird überraschend häufig die Ansicht geäußert, dass die starke Überzeugung von der Gültigkeit einer Idee/Formel/Theorie sehr eng an ihre ästhetischen Eigenschaften gebunden sei. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine schöne Idee bzw. Gleichung korrekt und damit verfolgenswert ist, sei erheblich höher als im Falle einer hässlichen (u.a. Weinberg 1995, 108 ff.).

Als schön wird in diesem Zusammenhang etwas empfunden, wenn es neben dem Kriterium der ‚Einfachheit‘ zu genügen ein gewisses ‚Gefühl der Zwangsläufigkeit‘ und ‚inneren Stimmigkeit‘ vermittelt; nichts Nennenswertes könne modifiziert werden, ohne das gesamte Gebäude zum Einsturz zu bringen (u.a. Weinberg 1995, 141 ff.). Schönheit wird hier in durchaus weitreichender Tradition auf die ‚richtige Übereinstimmung der Teile miteinander und dem Ganzen‘ zurückgeführt (Heisenberg 1973, 289). Schönheit scheint den Blick auf die relevanten Parameter lenken zu können, gerade bei hoher Unübersichtlichkeit und Fehlen objektiver Evaluationskriterien (‚Wahrheit‘). Dergestalt wird Schönheit zu einem Instrument der Komplexitätsbewältigung, dessen Wirkung sich zwar nicht stringent beweisen oder durch exakte Kriterien beschreiben lässt, dessen Existenz und Wirksamkeit gleichwohl vielfach bestätigt wird.

Im ähnlichen Sinne wird Schönheit als Indikator für Zweckmäßigkeit und hohe Funktionalität angesehen. Schönheit entsteht nach dieser Auffassung durch eine vollkommene Harmonie in der Zweckfunktion und in den Proportionen der Formen (Gropius 1959, 14). In dem Maße wie Schönheit mit Zweckmäßigkeit korreliert, verweist im Umkehrschluss Hässlichkeit auf Mängel in der Formgestaltung bzw. ungenügende Funktionserfüllung (Gelfert 1998, 23 f.) und damit auf weiteren Gestaltungsbedarf. Dem Manager kann Schönheit hiernach eine zusätzliche Hilfestellung bei der Beurteilung von Abläufen oder der Auswahl von Managementkonfigurationen liefern.

## 5.2 Erweiterung der Handlungsmuster

Gerade in der Hervorbringung von neuem (Poiesis), also einem schöpferisch-unternehmerischen Handeln, dem es nicht primär um die Ausnutzung von Arbitragegewinnen geht, wird eine bedeutende Parallele zwischen Kunst und Wirtschaft gesehen (u.a. Koslowski 1987, 117). Mitunter wird angeführt, dass die Gestaltung von Unternehmen „einer schöpferischen Quelle [entspreche], die der eines künstlerischen Wirkens irgendwie vergleichbar“ (Sohl 1975, 19 f.) sei. Unternehmerisches Handeln wird hiernach auffällig in die Nähe zum künstlerischen Handeln gerückt.

Diese Betrachtungsweise wird vor allem dann interessant, wenn man nicht – wie bisher allerdings noch üblich – den eigentlichen Brückenschlag doch wieder auf der Ebene personeller Eigenschaften und bestimmter Werte (Individualität, Gestaltungswille etc.) vollzieht, sondern auf Ebene der tatsächlichen Handlungsmuster. Auch wenn sich künstlerisches Handeln in der Praxis durchaus in sehr unterschiedlichen und individuellen Formen manifestiert, so können doch auf Basis empirischer Beobachtungen (stellvertretend Brater et al. 1989, 15 ff.) repräsentative Charakteristika und intersubjektiv nachvollziehbare spezifische Handlungsmuster ausgemacht werden.

Zu Beginn des künstlerischen Prozesses (Brater et al. 1989, 54 ff. und 1988, 113 ff.; Reuter-Herzer 1990, 16 ff.) steht zunächst – anders als beim zweckrationalen Handeln – kein operationalisierbares Ziel, sondern eine vergleichsweise abstrakte Vorstellung, die offen für Veränderungen ist. Damit sind künstlerische Prozesse zu Beginn keineswegs absichtslos, aber ihr Ausgangspunkt kann wiederum nicht so klar bestimmt werden, als dass hieraus rational

und kalkuliert die weiteren zur Realisation notwendigen Schritte geplant werden könnten. Insofern herrscht zunächst Offenheit und Unsicherheit hinsichtlich des endgültigen Resultats. Die ersten Schritte zur Erstellung des Objektes sind aufgrund der vagen Gestaltungsabsicht zunächst eher beliebig und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Endresultat nicht direkt berechenbar. Jedoch sind sie auch nicht gleichgültig im Sinne von folgenlos, da sie auf jeden Fall den Spielraum für weitere Schritte einschränken und über den weiteren Fortgang der Arbeit entscheiden. Ab diesem Moment erlebt der künstlerisch Tätige nicht mehr die uneingeschränkte Fülle an Möglichkeiten, sondern tritt ganz bewusst und aufmerksam in die Auseinandersetzung mit jener selbst geschaffenen Wirklichkeit. Jeder weitere Arbeitsschritt ist eine Antwort auf den vorangegangenen. Der Künstler gerät immer stärker in den ‚Sog‘ der Bestimmungen und Festlegungen seines eigenen ihm zunehmend konkreter gegenüber tretenden Produktes. Signifikant ist zudem, dass sich mit Voranschreiten des Prozesses die Eigendynamik dessen, was allmählich Gestalt annimmt, durchzusetzen beginnt. Dieser bewusste Dialog zwischen den Ursprungsvorstellungen und dem zunehmend an Gestalt gewinnenden Gegenstand gilt als konstitutiv für die künstlerische Tätigkeit. Dies bedeutet, dass beim künstlerischen Handeln, nicht (ausschließlich) nach subjektiv gesetzten Zielen vorgegangen wird, sondern ebenso nach den allmählich ‚hervorscheinenden‘ Möglichkeiten im Gegenstand (Gaiser 1974, 34; Petersen 1995, 175; Baumeister 1960, 177). Überraschenderweise entbehren aber diese ‚Handlungsaufforderungen des Objektes‘ nicht eines intersubjektiv nachvollziehbaren Charakters. Insofern waltet in der konkreten Entwicklung des Kunstwerkes eine ‚Logik‘, die es an sich verbietet, künstlerisches Handeln als rein subjektive Erlebniskategorie abzutun. Das Kunstwerk schafft sich seine eigenen schlüssigen Regeln. Diese Entwicklung von ‚individuellen Gesetzmäßigkeiten‘ im Rahmen des ‚dialogischen Prinzips‘ zwischen Subjekt und Objekt bzw. Ziel und Mittel ist wesentlich. Damit ist das künstlerische Handeln ein von äußeren Regeln und standardisierten Verfahren entbundenes, stets originäres, den Eigengesetzlichkeiten der Sache verpflichtetes Handeln. Der Unterschied zum in der Wirtschaft vorherrschenden instrumentellen Vorgehen, das eher dem Prinzip des (ingenieurwissenschaftlichen) ‚Konstruierens‘ folgt, ist offensichtlich. Ein klar vorgegebenes Ziel wird gedanklich in die zur Erreichung notwendigen Maßnahmen zergliedert und anschließend plangemäß und mit rationalem Kalkül umgesetzt. Auftauchende Schwierigkeiten gelten als Planungsfehler. Schlussendlich richtet sich der Erfolg danach, wie genau das Endprodukt den vorgegebenen Zielvorgaben entspricht. Der Planungsvorgang selbst orientiert sich an allgemeingültigen und generalisierbaren Regeln. Die Kunst folgt hierzu im Vergleich eher einem (entwicklungsorientierten) ‚Kreieren‘. Nicht eine von außen herangetragene Zielvorstellung ist hier der richtunggebende Entwicklungsimpuls, sondern das im gegenwärtigen Zustand angelegte Veränderungspotenzial.

### 5.3 Beurteilung der Innovations- und Irritationspotenziale

Durch das (zusätzliche) Zulassen ästhetischer Wahrnehmungen im Unternehmenskontext kann jener Forderung nach sensibleren Sensoren für die Gegenwart (Kappler 1993a, 70) nachgekommen und zwangsläufig bestehende ‚blinde Flecken‘ aufgelöst werden. Sie stellen eine permanente Gefahr für Selbstverständlichkeiten dar und generieren damit laufend ‚Anstöße‘. Dies ist insofern von Bedeutung, da nach Ulrich (1984, 125) Managementprobleme nicht einfach wie ein Ding gefunden, sondern erfunden werden müssen.

Gleichwohl muss es auch darum gehen, dieses Innovations- bzw. Irritationspotenzial in einem ‚vernünftigen‘ Maß einzusetzen. Ein permanentes in Frage stellen und laufendes Relativieren läuft einem entschlossenen und koordinierten Handeln im Unternehmen entgegen. In diesem Sinne kommt ästhetischen Wahrnehmungen vorwiegend eine ‚Frühwarn- und Suchfunktion‘ im Rahmen von Stabs- und Strategieaufgaben zu.

Zudem ist der Einbezug der ästhetischen Kategorie Schönheit bei der Wahrnehmung und Beurteilung von Arbeitsabläufen, Managementkonzepten etc. eine ausgesprochen interessante Variante. Gerade in komplexen Situationen ist die Verweiskfunktion des Schönen auf Proportion, Ausgewogenheit und innere Stimmigkeit eine Option zur Feststellung von entsprechender Funktionalität bzw. eines weiteren Gestaltungsbedarfes.

In Kombination dieser Wirkungen des Schönen mit dem künstlerischen Vorgehen liegen darüber hinaus weiterführende Möglichkeiten. Insbesondere bei der Strategieentwicklung kann jener künstlerische Prozess zum Tragen kommen, um unter komplexen Bedingungen zu realistischen und ‚lebendigen‘ Ergebnissen zu gelangen (so auch Mintzberg 1991, 39 ff.). Insbesondere dann, wenn die kognitiven (z.B. Berechenbarkeit) und normativen (z.B. klare Zielvorstellungen, Durchsetzungsmacht) Voraussetzungen für das instrumentelle Handeln nicht mehr gegeben sind, ist der künstlerische Prozess ein adäquates alternatives Leitbild.

Insgesamt lässt die Tatsache, dass Zweckrationalität sowie instrumentelle Vorgehensweisen unter komplexen Bedingungen an ihre zeitlichen und kapazitären Grenzen stoßen, künstlerisch-ästhetisches Wahrnehmen, Urteilen und Handeln im Wirtschaftskontext in einem anderen Licht erscheinen. Die hierdurch im besonderen Maße einbringbaren Gesichtspunkte wie Qualität, Eigenbedeutsamkeit, Phänomengerechtigkeit, Emergenz und ‚dialogische Entwicklung‘ scheinen jene Impulse liefern zu können, um mit den neuen Problemlagen angemessen umgehen zu können.

## 6 Schlussbetrachtung

Bedenkt man, wie stark das Ästhetische bzw. Künstlerische generell mit dem menschlichen Dasein verbunden ist und im Grunde überall bereits dort eine Rolle spielt, wo etwas eine sinnlich erfahrbare Form aufweist, wird auch klar, dass jedes Unternehmen unabdingbar ästhetische Dimensionen besitzt. Die Frage ist insofern nicht, ob Management ästhetische Aspekte beinhaltet, sondern wo diese im Einzelnen liegen und wie sie den jeweiligen Unternehmensinteressen bzw. der jeweiligen Situation gemäß gezielt(er) genutzt werden können. Oder wie Dobson (1999, 4) formuliert, ist jeder Manager im unternehmerischen Alltag stets mehr oder weniger Technokrat, Moralist und Ästhet – variabel ist, welche Seite zu welchem Zeitpunkt das Handeln dominiert. Und in diesem Sinne dürfte die Dimension des Ästhetisch-Künstlerischen angesichts der aufgezeigten Möglichkeiten stark an Bedeutung gewinnen.

Kunst liefert der Wirtschaft exzellente Impulse, die zur Profilierung, Erhöhung der Handlungseffektivität und Erweiterung der Handlungspotenziale von Unternehmen und Mitarbeitern große Chancen bieten. Insbesondere in der Kombination der verschiedenen Wirkungskreise liegen erhebliche Potenziale für die Organisationsentwicklung. Das Zusammenspiel von eindrucksvoller Darstellung und Profilierung des Unternehmens nach innen und außen, mit der Möglichkeit durch Fähigkeiten, wie einer sensibleren Wahrnehmung und hoher Kreativität mit komplexen Aufgaben angemessen umgehen zu können sowie der Option zusätzliche Wahrnehmungs-, Wert- und Handlungsmuster bei der Gestaltung des Unternehmens zur Verfügung zu haben, liefert wichtige Bewältigungsstrategien für die zukünftigen Anforderungen an Unternehmen.

## Literatur

Baecker, Dirk. 1993. Die Form des Unternehmens. Frankfurt/M.

Barth, Walter. 1987. Wahrnehmungsübungen in pädagogischer und medienpädagogischer Hinsicht. In: Schütz, Georg; Schiementz, Walter, Hg. Kunstpädagogische Einsichten. Baltmannsweiler.

Baumeister, Willi. 1960. Das Unbekannte in der Kunst. 2. Aufl. Köln.

- Beitz, Lars-Erik. 1996. Schlüsselqualifikation Kreativität. Begriffs-, Erfassungs- und Entwicklungsproblematik. Hamburg.
- Bergmann, Gustav. 1996. Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung. Realistische Visionen einer anderen Betriebswirtschaftslehre. München.
- Bergson, Henri. 1985. Denken und schöpferisches Werden. Aufsätze und Vorträge. Frankfurt/M.
- Blanke, Torsten. 2002. Unternehmen nutzen Kunst. Neue Potenziale für die Unternehmens- und Personalführung. Stuttgart.
- Böhle, Fritz; Milkau, Brigitte. 1988. Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozess. Frankfurt/M.
- Brater, Michael et al. 1988. Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung. Stuttgart.
- Brater, Michael et al. 1989. Künstlerisch handeln. Die Förderung beruflicher Handlungsfähigkeit durch künstlerische Prozesse. Stuttgart.
- Bretz, Hartmut. 1988. Unternehmertum und Fortschrittsfähige Organisation. Wege zur betriebswirtschaftlichen Avantgarde. München.
- Bunk, Gerhard Peter; Zedler, Reinhard. 1986. Neue Methoden und Konzepte beruflicher Bildung. Köln.
- Dobson, John. 1999. The Art of Management and the Aesthetic Manager. The coming Way of Business. Westport, Connecticut.
- Engholm, Björn. 1992. Von der Reisefreiheit der Phantasie. Rede zur Ausstellung ‚Die Gruppe‘ Kunsthalle Szombathely, 8. November 1992.
- Frey, Gerhard. 1994. Anthropologie der Künste. Freiburg.
- Gaiser, Gerd. 1974. Umgang mit Kunst. Konzept, Mittel, Kommunikation. Tübingen.
- Geißler, Harald. 1992. Die ‚lernende Organisation‘ als ‚lebendiges Kunstwerk‘ In: Geißler, Harald, Hg. Neue Qualitäten betrieblichen Lernens. Frankfurt/M.
- Gelfert, Hans-Dieter. 1998. Im Garten der Kunst. Versuch einer empirischen Ästhetik. Göttingen.
- Gephardt, Werner, 1992. Von der ‚Unternehmensethik‘ zur ‚Unternehmensästhetik‘. In: Albach, Hans, Hg. Unternehmensethik. ZfB-Ergänzungsheft 1/92, 51-74.
- Goodman, Nelson. 1973. Sprachen der Kunst. Ein Ansatz zu einer Symboltheorie. Frankfurt/M.
- Gropius, Walter. 1959. Architektur. Wege zu einer optischen Kultur. Frankfurt/M.
- Hammer, Michael, Champy, James. 1994. Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 2. Aufl. Frankfurt/M.
- Heisenberg, Werner. 1973. Schritte über Grenzen. Gesammelte Reden und Aufsätze. München.
- Hemmati-Weber, Minu. 1993. Die Sozialisation von Menschen und Dingen, zum Beispiel im Büro. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 7 (1), 96-114.
- Hinterhuber, Hans H. 1992. Strategische Unternehmensführung. Bd. 1. Strategisches Denken. 5. Aufl. Berlin.
- Hutter, Michael. 1987. Produktionsmittel Bild. In: Wirtschaftswoche, Jg. 41 (49), 68-76.
- Imdahl, Max. 1996. Arbeiter diskutieren moderne Kunst. Seminare im Bayerwerk Leverkusen. In: Stöhr, Jürgen, Hg. Ästhetische Erfahrung heute. Köln, 191-227.
- Jakobi, Wolfgang. 1988. Lebensbedeutsame Bilder. Pädagogische Interpretationen von Kunst. Weinheim.

- Kalthoff, Otto et al. 1997. *The light and the shadow. How Breakthrough Innovation is Shaping European Business.* Oxford.
- Kandinsky, Wassily. 1965. *Über das Geistige in der Kunst.* 10. Aufl. Bern.
- Kaniuth, Thomas. 2000. *Management-Ästhetik. Impulse der Ästhetik zur Modernisierung der Unternehmensführung.* Bayreuth.
- Kappler, Ekkehard. 1993a. Versuch zum systematischen Verhältnis von Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft und dem Wunsch nach Visionen für die Unternehmung. In: Sollmann, Ulrich, Hg. *Visionsmanagement.* Zürich, 60-77.
- Kappler, Ekkehard. 1993b. Gegenwartsfähigkeit als zentrales Thema von Personalentwicklung. In: Laske, Stephan; Gorbach, Stefan, Hg. *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeption, Analysen, Perspektiven.* Wiesbaden, 61-74.
- Karst, Klaus; Segler, Tilmann. 1996. *Management jenseits der Postmoderne. Plädoyer für ein neues Denken.* Wiesbaden.
- Koslowski, Peter. 1987. *Die Postmoderne Kultur. Gesellschaftlich-kulturelle Konsequenzen der technischen Entwicklung.* München.
- Maslow, Abraham H. 1978. *Motivation und Persönlichkeit.* 2. Aufl. Freiburg.
- Mintzberg, Henry. 1991. *Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität.* Wiesbaden.
- Mollenhauer, Klaus. 1990. Die vergessene Dimension des Ästhetischen in der Erziehungs- und Bildungstheorie. In: Lenzen, Dieter, Hg. *Kunst und Pädagogik. Erziehungswissenschaft auf dem Weg zur Ästhetik?* Darmstadt, 3-17.
- Neuberger, Oswald. 1993. Das ist doch keine Kunst! Zur Ästhetik der Personalentwicklung. In: Laske, Stephan; Gorbach, Stefan, Hg. *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeption, Analysen, Perspektiven.* Wiesbaden, 195-235.
- Neuberger, Oswald. 1994. Zur Ästhetisierung des Managements. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter, Hg. *Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung.* Berlin, 1-70.
- Noever, Peter. 1996. Design als Gestaltungsauftrag. In: Buck, Alex, Hg. *Designmanagement. Was Produkte wirklich erfolgreich macht.* Wiesbaden, 175-186.
- Paetzold, Heinz. 1990. *Ästhetik der neueren Moderne. Sinnlichkeit und Reflexion in der konzeptionellen Kunst der Gegenwart.* Stuttgart.
- Peters, Hugo. 1994. *Bildnerische Grundlehre.* Stuttgart.
- Petersen, Peter. 1995. Heil-Kunst. In: *Universitas*, Jg. 50 (2), 174-180.
- Rebmann, Bernd. 1996. *Visionäres Management aus Sicht der Ästhetik.* St. Gallen.
- Remer, Andreas. 2002. *Management. System und Konzepte.* Bayreuth.
- Reuter-Herzer, Mechthild. 1990. *Künstler in sozialen Arbeitsfeldern: Aufgaben-Anforderungen-Ausbildung. Erfahrungen mit dem Aufbaustudium der Alanus-Hochschule Alfter.* Stuttgart.
- Richter, Helmut. 1992. Kreativität in der Ausbildung am Beispiel der Berufsausbildung der Bayer AG. In: Pütz, Hermann, Hg. *Innovationen in der betrieblichen Bildung.* Berlin.
- Scharmer, Claus-Otto. 1991. *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung. Der ästhetische Typus von wirtschaftlichen Organisationen. Die künstlerische Perspektive als Ausgangspunkt der ökonomischen Theorie. Auf der Suche nach der gegenwartsfähigen Universität.* Stuttgart.
- Schmidt, Siegfried. J. 1971. *Ästhetische Prozesse. Beiträge zu einer Theorie der nicht-mimetischen Kunst und Literatur.* Köln.

- Schmidt, Josef. 1996. Der souveräne Unternehmer zur Jahrtausendwende. Philosophische Ethik-Grundlagen für dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. Bayreuth.
- Schulz, Wolfgang. 1997. Ästhetische Bildung. Beschreibung einer Aufgabe. Weinheim.
- Schurian, Walter. 1986. Psychologie Ästhetischer Wahrnehmungen. Selbstorganisation und Vielschichtigkeit von Empfindungen, Verhalten und Verlangen. Opladen.
- Schweizer, Hans R; Wildermuth, Armin. 1981. Die Entdeckung der Phänomene. Dokumente einer Philosophie der sinnlichen Erkenntnis. Basel.
- Selle, Gert. 1990. Einführung. Das Ästhetische: Sinntäuschung oder Lebensmittel? In: Selle, Gert, Hg. Experiment Ästhetische Bildung. Aktuelle Beispiele für Handeln und Verstehen, 14-37.
- Servatius, Hans-Gerd. 1991. Vom strategischen Management zur evolutionären Führung. Auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln. Stuttgart.
- Sohl, Hans-Günther. 1975. Musen und Management. Industrielle Kulturarbeit und moderne Unternehmensstruktur. Vortrag anlässlich einer Tagung des Kulturkreises im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Saarbrücken, April.
- Stein, Morris Isaac. 1994. Creativity is People. In: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 12 (6), 4-10.
- Strati, Antonio. 1992. Aesthetic understanding of organizational life. In: Academy of Management Review, Jg. 17 (3), 568-581.
- Ulrich, Hans. 1984. Management. Bern.
- Weyh, Helmut; Krause, Patrick. 1993. Kreativität. Ein Spielbuch für Manager. Düsseldorf.
- Wiesmann, Dieter. 1989. Management und Ästhetik. München.
- Wüthrich, Hans A. 1991. Die Vergänglichkeit paradigmatischer Prämissen in der Betriebswirtschaftslehre. In: Die Unternehmung, Jg. 45 (5), 319-332.

*Keywords: Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Management, Kunst, Ästhetik, künstlerisches Handeln, ästhetische Wahrnehmungen, Profilierung, Orientierung, Handlungseffektivität, Schlüsselqualifikation, Systempotentiale, Innovation*