

1.1 Der Kontext der Gespräche: Unternehmenskultur und Kreativität bei Bayer AG 7-40
1.2 Max Imdaus methodisches Verfahren: Die Logik 7-45

Vorbemerkung 12

- I. *Zur Einführung: Kunst in der Unternehmenskultur 14*
Kunstengagement im Strukturwandel der Wirtschaft
Unternehmen als Kultur - Forschungsmeinungen
Kultursemiotik - Mehrdeutigkeit als Prinzip
Strukturwandel der Kunst – Ästhetisierung und künstlerische Funktion
Kreativität
Szenario
Atmosphäre
- II. *Kunstszenarien in deutschen Großunternehmen (Daimler-Benz, Siemens, Bayer) 15*
- A. **Erstes Szenario:**
Ben Willikens' Gemälde im Auditorium der Daimler-Benz-Hauptverwaltung 30
1. Das Szenario 30
 - 1.1 Der Ort, das Umfeld 30
Der Daimler-Kunstbesitz
Kunstförderung des Unternehmens
Unternehmenskultur
 - 1.2 Die Gemälde 39
Der »introvertierte« Raum: »Der Raum des Erfinders«
Der »extrovertierte« Raum: »Die Dynamik der Idee«
Die »Rotation«: »Das All«
Zusammenspiel
 2. Überblick über Ben Willikens' Werk und künstlerische Entwicklung 47
 - 2.1 Raumleidenschaft: Vom geschlossenen Raum zum Lichtraum 47
 - 2.2 Auftragsarbeiten 50
 - 2.3 Gestaltungselemente 51
Zentralperspektive
Farbe
Licht und Schatten
Spiegelungen

2.4	Vor-Bilder 57
	Leonardo da Vinci »Das Abendmahl«
	Raphael: »Die Schule von Athen«
2.5	Die »Requisiten« des Raumes 64
	Kugel und Kreis
	Quadrat und Kreis
	Quadrat
	Stab
	Türen und Durchgänge
2.6	Die Qualitäten des Raumes 71
	Die Aufhebung des Chaos
	Die Dynamik des Raumes
	Die Metaphysik des Raumes
	Der Raum als offenes Kunstwerk
3.	Kunst ist Raum: Künstlerische Imagination und Szenariotechnik 76

B. Zweites Szenario:

Rupprecht Geigers »Farbfeld 845/91« im Betriebsrestaurant der Siemens AG in München 89

1.	Das Szenario 89
1.1	Rupprecht Geigers »Farbfeld 845/91« 89
1.2	Der Ort; das Umfeld 90
1.3	Siemens-Unternehmenskultur 92
	Das »Siemens Kulturprogramm«
	Siemens Kunstprojekte
2.	Rupprecht Geigers Kunst 98
2.1	Farbkunst 98
	Auftragsarbeiten
2.2	Kunsthistorische Bezüge der Malerei Rupprecht Geigers 101
	Zeitgenössische Farbkonzeptionen
	Referenz: Grünewald
2.3	Weltanschaulicher Bezug: ZEN und das Geistige in der Kunst 105
3.	Das Medium Farbe: Farblehren und Farbtheorien 107
3.1	Farbwirklichkeit und atmosphärische Wirkung 107
3.2	Farbtheoretische Aspekte zu Geigers »Farbfeld 845/91« 110
	Die Sinnlichkeit der Farbe
	Dimensionen der Entgrenzung (Form und Farbe)
	Synästhetische Dimensionen der Farbe
	Energetische Dimension der Farbe Rot: Die Fähigkeit zum »wilden Sprung«
	Harmonien und Dissonanzen: Farbverhältnisse
4.	Wirkungspotentiale: Licht, Raum, Zeit und Bewegung 118
5.	Kunst ist Bewegung – Das Unternehmen als lernende Organisation 121

C. Drittes Szenario:

Angewandte Kunsthistorie im Unternehmen: Max Imdahl diskutiert moderne Kunst mit Vertrauensleuten der Bayer AG 140

1. Das Szenario 140
- 1.1 Der Kontext der Gespräche: Unternehmenskultur und Kulturarbeit der Bayer AG 140
- 1.2 Max Imdahls methodisches Verfahren: Die Ikonik 145
 - Gegenwärtigkeit der Kunst
 - Sehen als gegenwärtige Erfahrung
 - Wiedererkennendes und sehendes Sehen
 - Der Rezipient als »Beschauer«
 - Annäherung an das Kunstwerk durch eine »negative Interpretation«
2. Die Bilder der Kunstgespräche 153
- 2.1 Auswahl und Kombination der Bilder als Konzept 169
3. Gesprächsstrukturen und Gesprächsstrategien 170
- 3.1 Voraussetzungen der Gespräche 170
- 3.2 Die Gesprächssituation 171
- 3.3 Gegenwärtigkeit im Gespräch 171
- 3.4 Phasen des Gesprächs: Mimesis 173
- 3.5 Gesprächserfahrung: Procedere und Evidenz 174
4. Kristallisierungspunkte im Gespräch über die Werke 176
- 4.1 Die »vierte« Dimensionen in den Bildern von Albers, Bill und Picasso 177
- 4.2 Geometrische Idealkompositionen bei George Seurat, Piet Mondrian versus Barnett Newmans »Einsamkeit ohne Leere« 185
- 4.3 Was ist die Wirklichkeit? - Ereignisse im Auge angesichts der Bilder von Victor de Vasarely, François Morellet und Günter Fruhtrunk 194
5. Kunst ist Kommunikation – und Spiel: Postmodernes Management 202

Literaturverzeichnis 219

Neue Forschungen zum Bereich der Unternehmenskultur haben deutlich gemacht:

Wirtschaftliche Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten benötigen viel mehr und zum Teil andere Fähigkeiten, als man bislang annahm. Zeichneten sich bisherige Strategien der Unternehmen durch ein Streben nach Konsistenz aus, so gilt es nach aktuellen Organisationstheorien Kontingenz, Zwiespalt und Widerspruch als produktive Faktoren zu akzeptieren. Kein anderes Medium scheint dafür geeigneter als bestimmte Ausprägungen der modernen bzw. spätmodernen bildenden Kunst.

An drei Beispielen der künstlerischen Integration werden die Ausdrucks- bzw. Vermittlungsqualitäten von Kunstwerken für den unternehmerischen Kontext dargestellt:

- den Gemälden Ben Willikens im Auditorium der Daimler-Benz-Zentrale**
- Rupprecht Geigers »Farbfeld 845/91« im Münchener Betriebsrestaurant von Siemens**
- den kunstgeschichtlichen Seminaren, die Max Imdahl mit Vertrauensleuten bei Bayer durchgeführt hat.**

ISBN 3-496-01196-3

wandels erfolgt, was Daimler angeht: des Wandels von der funktionalen zu einer an den Märkten orientierten, divisionalen Holdingstruktur.¹⁴ Für diese Neugliederung steht der Name Edzard Reuter ebenso wie für die Kunstsammlung, die er gemeinsam mit dem heutigen Kurator, Hansjörg Baumgart, aufgebaut hat (Kapitel I). Auch im Siemens-Konzern mit seiner langen Kulturtradition fällt die Gründung des Kulturprogramms in eine Zeit, in der im Unternehmen über veränderte Führungsstrukturen nachgedacht und die sogenannte TOP-Bewegung ins Leben gerufen wurde und zwar mit dem erklärten Ziel eine innovationsfreudige Unternehmenskultur zu schaffen (Kapitel II). Die Entscheidung, Kunstszenarios in diesen drei Großunternehmen ins Zentrum der Untersuchung zu stellen, ist durch die zu beobachtenden Strukturveränderungen motiviert, die sich auf den Umgang mit Kunst direkt auswirken.

Nicht nur für Daimler, auch für andere Unternehmen stehen die achtziger und mehr noch die neunziger Jahre im Zeichen einer Veränderung der Produktionsweisen, Arbeitsorganisationen und der Beschäftigungsstrukturen. Veränderungen in der betrieblichen Umwelt, wie eine zunehmende Bedarfsdifferenzierung, ein Anwachsen der internationalen Konkurrenz und eine sich ausbreitende politische Instabilität auf den Rohstoffmärkten unterstreichen die notwendige Ablösung von den bis dahin dominanten tayloristisch-fordistischen Produktionskonzepten.¹⁵ Lange Zeit noch hielten deutsche betriebswirtschaftliche Planungen an den bewährten Methoden des Taylorismus (Arbeitsteilung) und einer festgefügten Betriebshierarchie und -bürokratie fest, ehe die japanischen Produktivitätsvorsprünge (vor allem in Branchen der optischen Geräte, der Elektronik und des Automobilbaus) die wirtschaftliche Effizienz der bodenständigen Unternehmen in Frage stellten. Erst im Verlauf der achtziger Jahren, die zunächst noch weitgehend geprägt sind durch eine offensive Automatisierung (technologische Aufrüstung), beginnt ein Umdenken, das den Perspektivenwechsel hin zur Unternehmenskultur einleitet. Ein maßgeblicher Auslöser hierfür war die MIT-Studie »The Machine that Changed the World«.¹⁶ Darin wird aufgezeigt, daß qualitative Wettbewerbsfaktoren wie Qualifikation, Motivation und Kreativitätspotentiale der Beschäftigten eine zunehmende Bedeutung gewinnen, dagegen quantitative Faktoren wie Löhne und Arbeitszeit an Bedeutung verlieren.

Unternehmen als Kultur – Forschungsmeinungen

Vor dem Hintergrund des angezeigten Strukturwandels erregten erstmals in der westdeutschen Wirtschaft Konzepte Aufmerksamkeit, die vorschlugen, Unternehmen, wie in der Anthropologie, als »Kulturen« zu betrachten. Positive Effekte konnten allein schon durch die Inanspruchnahme eines bunt schillernden Kulturbegriffes verbucht werden. Zur Systematisierung von Unternehmenskultur wird zwischen zwei Konzepten unterschieden, die durch die Sätze »Das Unternehmen hat eine Kultur« und das »Unternehmen ist eine Kultur« gekennzeichnet sind. Die

»hat«-Variante ist systemtheoretisch orientiert: Unternehmenskultur wird als eines von mehreren Subsystemen, vergleichbar etwa der Technologie oder dem Management, angesehen. Dabei wird betont, daß *Symbole* und *symbolische Handlungsweisen* von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensführung sind. »Führung« ist aus dieser Perspektive als eine Art Management von Symbolen zu begreifen. Das andere Konzept, nach dem das Unternehmen eine Kultur »ist«, rückt von der systemischen Denkweise ab und erklärt Unternehmenskultur als ein Konstrukt in den Köpfen der Organisationsmitglieder, vergleichbar den einflußreichen Umweltfaktoren.¹⁷ »Kultur« bezeichnete in diesem Zusammenhang einen Set »von Wertvorstellungen in dialektischer Einheit mit Verhaltensnormen, die von den Menschen eines Sozialgebildes erlernt und akzeptiert wurden.«¹⁸ Dieses Sozialgebilde ist nicht isoliert zu betrachten, sondern schließt das Umfeld (beispielsweise die gesetzlichen Rahmenbedingungen) ein, auf das sich das Unternehmen bezieht. Gedacht ist in dieser ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens als Sozialgebilde, daß die derart entwickelte eigene Kultur sich gegen andere abgrenzt. Die Kenntnis der spezifischen Funktionsweise der Unternehmenskultur erlaubt es, das Verhältnis zu anderen »Kulturen« zu regulieren. Als Grundsatz gilt die Zielbestimmung: »Ziel ist die Analyse der Unternehmenskultur im Hinblick auf die Verbesserung ihrer Funktionalität.«¹⁹ Entlang einer Untersuchung der zehn erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen lenkte die Forschung die Aufmerksamkeit auf die sogenannten soft factors (skills - Fertigkeiten; staff - Personalführung, superordinate goals - übergeordnete Ziele) und style (Stil). Im Unterschied zu den »hart« Faktoren Strategie, Struktur und System stellen die sieben soft-factors sich als funktional im Hinblick auf eine schnelle Veränderung dar.²⁰ Das unternehmerische Interesse an einer Integration von Kunst in den Unternehmen kann demnach als »Objektivierung der Unternehmenskultur« – Kunst als ihr praktizierter Anteil der Unternehmenskultur »mit deutlich steigender Bedeutung« angesehen werden.²¹

Halten wir fest: Unternehmen werden nicht mehr nur als auf technischem Effizienzdenken basierende Wirtschaftseinrichtungen wahrgenommen, sondern als kulturell bestimmte Sozialverbände definiert. Um die Differenz noch einmal zu markieren: In den früheren Managementlehren galt das Unternehmen als Kombinat von Produktionsfaktoren, dem man mit rationalen Managementmethoden und -instrumenten (von der systemorientierten und oft bis ins letzte Detail rechenbar gemachten Planung, Steuerung und Kontrolle des Geschäfts bis hin zur Optimierung der hierarchischen Organisation) gerecht werden konnte. Diese Methoden und Verfahren beruhten weitgehend auf quantitativen Bemessungen und einem linearen Ursache-Wirkung-Denken ohne Berücksichtigung von Rückkopplungen und Wechselwirkungen mit anderen Prozessen. Die Folgeerscheinungen waren Fehlentwicklungen wie Übersteuerung, Überkomplizierung, Verbürokratisierung.²² In Zeiten wachsender »Individualisierung« und »Ästhetisierung«, ist, wie eingangs ausgeführt, vermehrt ein qualitatives Wachstum gefragt: Es wird weniger in Maßstäben des »mehr«, »schneller« und »größer« gedacht und produziert, als vielmehr des »anders«, »schöner«, »besser«.²³

pelative Rede vom »Szenario«, die die Zukunftsaussichten und -visionen vergegenwärtigen soll, werden von hieraus verständlich.

Kreativität

Die Unschärfe des Kreativitätsbegriffs gelten zu lassen und ihn zugleich doch funktional zu bestimmen: mit dieser Widersprüchlichkeit laborieren die Definitionsversuche des kreativen Potentials der Unternehmenskultur. Joseph Beuys' Diktum »Jeder ist ein Künstler« wird zum Leitspruch erhoben. Die in Beuys künstlerischen Handlungen wirksame antiinstitutionelle und antiapparative Sprengkraft wird im wirtschaftlichen Horizont zurückdefiniert auf ein am Geniebegriff und am Avantgardismus gebildetes Künstlerbild (Schöpfung, Vision, Innovation).⁴⁵ Als reine Faktorenanalyse erfaßt Peter Bendixen den Zusammenhang von »Kreativität und Unternehmensorganisation«. Um eine rein tautologisches Definition zu vermeiden, werden Persönlichkeitsmerkmale, Indikatoren der sozialen Umwelt, Anhaltspunkte zur Flexibilisierung von Organisation, Urteilskriterien (Akzeptanz) und – als gemeinsamer Fluchtpunkt aller Faktoren – der Innovationswert als Facetten des Begriffs zusammengestellt.⁴⁶ In der Regel beschränken sich derartige Modellanalysen auf ein der Wirtschaftsdynamik analoges »künstlerisches Denken«. Dieses »Denken« soll über die Einzelfaktoren hinaus (und in gewisser Weise auch durch sie hindurch) eine Idee einführen, die »nicht in den Daten enthalten ist«⁴⁷ In diesem Zusammenhang wird die ›klassische‹ Definition von Charles Peirce hilfreicher sein als die aktuellen Gebrauchsformeln. Peirce definiert »Kreativität als Ausdruck der höchsten, integrativen Funktion geistiger Aktivität, die deren logische Seite zuallererst wirksam werden läßt«:⁴⁸ Die integrative Fähigkeit zum Verknüpfen und die ungewöhnliche Kombination des Gewohnten sind als Wirtschaftstugenden gefragt. Die in dieser Arbeit untersuchten Konstellationen – künstlerische Gestaltungen in Unternehmensräumen (Kapitel I und II) und die im Unternehmen selbst institutionalisierten »Kunstgespräche« (Kapitel III) – wird man gemeinhin als »kreativ« ansehen. Kann man eine besondere Kreativität annehmen, die durch die Zusammenführung des Gegensätzlichen – Kunst und Wirtschaft – entsteht?

Szenario

Ähnlich wie »Kreativität« ist der Begriff des Szenarios von relativ beliebigen Bedeutungen überlagert. Die Betonung des Ereignischarakters von Kultur (»event«), mithin die Qualifizierung des performativen Charakters von Kunst (gegenüber dem nur referentiellen, textuellen und repräsentativen) findet sich in Wirtschaft und Kultur gleichermaßen. Weniger das *Dargestellte* (das Werk der Expressionisten, die deutsche Vergangenheit, wirtschaftliche Krisen und Erfolgsgeschichten), son-

dern die *Darstellung* selber, die Inszenierung von Wissen, Erinnerung und Erfahrung gelten als »kulturell interessant, weil sie die Selbstbeteiligung der Zuschauer und Konsumenten herausfordert. Vergegenwärtigung und schöpferische Phantasie für Anderes, nicht oder nicht mehr Vorhandenes, sind hier die Schlüsselwörter.

Unter diesen Voraussetzungen wird im folgenden von Kunst-*Szenarien* in Unternehmen gesprochen. Mit dem Begriff Szenario ist zum einen der räumliche Aspekt angesprochen (aus dem griech. »skene« abgeleitet): der Ort, wo die Bühne aufgebaut ist, der Schauplatz eines Geschehens also.⁴⁹ Zum anderen ist die fiktive bzw. die spielerische Dimension des an diesem Ort stattfindenden Geschehens angesprochen. Der Szenario-Begriff stammt ursprünglich aus der Theatersprache, wo er die Untereinheit eines dramatischen Aktes bezeichnet. Der Szenario-Begriff wird auch im Bereich des Films angewendet: im Sinne eines Spielplanes bzw. eines Drehbuchs, das Auskunft gibt über die Abfolge der Szenen, die auftretenden Personen, Requisiten, technischen Vorgänge, Verwandlungen des Bühnenbildes usw.⁵⁰ Mise-en-scène wird die Gesamtleistung der Regie genannt: die Realisierung der *Vorstellung* von einem Stoff oder einem Thema. Die Etablierung des Begriffs »Szenario« in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist gekoppelt an die in den letzten Jahrzehnten entwickelte Zukunftsforschung.⁵¹ Als umfassende Definition wird angegeben:

Ein Szenario ist eine allgemeinverständliche Beschreibung einer möglichen Situation in der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einflußfaktoren beruht. Ein Szenario kann darüber hinaus die Darstellung einer Entwicklung enthalten, die aus der Gegenwart zu dieser Situation führt.⁵²

Betont werden in dieser Definition Aspekte, die auch in den folgenden Analysen von Kunst-Szenarien in Unternehmen zur Geltung kommen:

1. der fiktive-spielerische, auch vorläufige Charakter: es handelt sich um eine *mögliche* Situation
2. die räumliche Komplexität, verdichtet im Bild eines Netzes
3. Bewegung, hier vorgestellt in einer bildhaft darstellbaren zeitlichen Entwicklung
4. die Fähigkeit, Zukunftskonstruktionen aus der realen Gegenwart heraus darzustellen und zu beschreiben.

Es wird zu beobachten und zu fragen sein, ob die *szenische* Qualität der zu untersuchenden Kunstszenarien in Unternehmen (Kapitel I und II) und der spielerische Entwurf der Kunstgespräche (Kapitel III) Berührungs punkte zur Szenariotechnik der Wirtschaftsforschung aufweisen.

Atmosphäre

Ebenso wie von »Szenarien« wird im Zusammenhang der Unternehmenskultur von »Atmosphären« eher summarisch und prospektiv gesprochen. Gernot Böhme hat einen Atmosphärenbegriff vorgeschlagen, der für den Untersuchungszusammenhang hier relevant erscheint. Er bezeichnet mit dem Begriff der Atmosphäre eine neuartige ästhetische Qualität, die allein von der Idee des Kunstwerks her oder von seiner Bildbedeutung aus nicht faßbar ist, da sie beansprucht, auch solche Erfahrungen analysierbar und sprachfähig zu machen, die angesichts von Bildern gewonnen werden, die »nichts darstellen, nichts sagen und nichts bedeuten«. Diese Erfahrungen basieren weniger auf dem, was man wahrnimmt, als auf dem, was man empfindet: der Atmosphäre. Durch die »Atmosphäre«, so Böhme, wird der in den Raum tretende Mensch bestimmt. Und dieses Gestimmtwerden bestimmt seine Wahrnehmung.⁵³ Atmosphäre ist nach diesem Verständnis ein anthropologischer Grundbegriff: die Empfindung von etwas geht unserer Wahrnehmung und unserem Wissen voraus. Die durch die Darstellung ausgelösten Empfindungen und Affekte sollen als »Stimmung« erfahrbar sein. Das »Gestimmtwerden«, bei dem, was man wahrnimmt oder erlebt, (beim Betreten eines Raumes, in der assoziativen Annäherung an künstlerische Objekte usw.), ist demnach die Voraussetzung für ein intensives ›Erleben‹ von Äußerungen und Handlungen.

Begriffsdefinitionen von »Kreativität«, »Szenario« und »Atmosphäre«, wie sie hier vorab genannt wurden, sind gleichwohl nicht als Determinanten für die Erkundung der drei künstlerischen Bilder, Installationen und Kunstgespräche in den drei Großunternehmen Daimler, Siemens und Bayer anzusehen. Die Ausdruckskraft von Willikens' und Geigers Bildern und Imdahls lebendig ›inszenierten‹ Bildgesprächen setzen gleichermaßen auf die Entgrenzung des künstlerischen Objekts oder ›Vorfalls‹. Die Beziehungen zu den strategischen »Ideen« der Unternehmenskultur sind nur in einem potentiellen Raum der Interferenz von Kunst und Wirtschaft denkbar, auf den die drei Teiluntersuchungen an Ende eigens reflektieren. Methodisch ist an kein Ableitungsverhältnis und auch nicht an eine Festschreibung der absehbaren Korrespondenzen und Analogien von Kunst und Wirtschaft gedacht. Ausschlaggebend für die Auswahl gerade dieser Kunstbeispiele war neben der Prominenz der drei Großunternehmen auch eine von der Kunstgeschichte und der ästhetischen Theorie her aufschlußreiche Zuordnung. Ben Willikens' Gemälde im Daimler-Auditorium sind im Hinblick auf Vorstellungen des Raumes und der Raumgestaltung zu analysieren. Rupprecht Geigers »Farbfeld 845/91« erschließt sich im Kontext traditioneller und moderner Farbtheorien und in Beziehung zur Auffassung von »Bewegung« in der Malerei. Max Imdahls ›inszenierte‹ Kunstgespräche stehen im Zusammenhang mit Fragen der ästhetischen Wahrnehmung und Erfahrung des »Bildersehens«, wobei die spezifischen Qualitäten von »Spiel« und »Kommunikation« in den Blick kommen.