


SCHRIFTEN ZUR WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIE

NICOLE WIEDINGER, WOLF DIETER ENKELMANN

MANIFEST ZUR INTEGRATION BILDENDER KUNNST IN UNTERNEHMENSKULTUR

I	KUNST- UND WIRTSCHAFTSWAHRHEIT RENTABILITÄT QUANTITATIVE UND QUALITATIVE GEWINNORIENTIERUNG WÜNSCHENS-WERTE DAS FREMDE UND DIE IDENTITÄT META-FUNKTION UND META-ÖKONOMIE OFFENHEIT UND BEWEGUNG KUNST, WIRTSCHAFT UND VERMITTLUNG	01	
II	EINSATZMÖGLICHKEITEN DER KÜNSTLERISCHEN PRODUKTION UND IMAGINATION  UNTERNEHMENSGESTALTUNG KREATIVITÄTSSTEUERUNG IDENTITÄTSBILDUNG QUALITÄTSMANAGEMENT	03	
III	UNTERNEHMENSKULTUR FÜR KÜNSTLER	05	
IV	KONZEPTION UND VERMITTLUNG	05	

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG

Bordeauxplatz  
Wörthstraße 25  
81667 München  
buero@ifwo1.de  
www.ifwo1.de  
Servicebüro: +49.[0]89.44454958

## I **MANIFEST ZUR INTEGRATION BILDENDER KUNST IN UNTERNEHMENSKULTUR**

Kunst generiert Wert. Wirtschaft generiert Werte. Was habe Kunst- und Wirtschaftswerte miteinander zu tun?

Was geht die Wirtschaft die Freiheit und Autonomie der Kunst an? – Was geht die autonome freie Kunst die Wirtschaft an?

Welchen Wert hat künstlerische Investition in Unternehmenskultur und Wirtschaftstätigkeit für die Kunstentwicklung? – Welche wirklichen Interessen und welchen Bedarf können Unternehmen und die Wirtschaft für Themen, Inhalte und Formen der Kunst haben?

### **KUNST- UND WIRTSCHAFTSWAHRHEIT**

Kunst kann Wirtschaftliches zum Thema und Gegenstand ihrer freien Produktion machen. Sie kann die Wirtschaft für ihre Zwecke benutzen, aus ihren Wahrnehmungen Kunstwerke machen oder über sie künstlerische Einsichten und Erkenntnisse produzieren. – Kann Kunst Wirtschaft aber treffend und angemessen thematisieren und bearbeiten, ohne dass diese künstlerische Adaption und Verwertung selbst wirtschaftlich wird?

Kunstproduktion scheint anders zu funktionieren als wirtschaftliche Produktion. Dennoch kann die Wirtschaft Kunst zum Gegenstand gewerblicher Verwertung machen. Davon lebt der Kunsthandel. Kunst bringt Rendite und taugt zur Kapitalanlage. Sie hilft beim Reputationsmanagement und fördert Corporate Cultural Responsibility. Und all das, ohne dass die Wirtschaftlichkeit als solche in ihrem Begriff und Wesen von der Kunst in irgendeiner Weise beeinflusst würde. – Dennoch die Frage: Kann Wirtschaft ihrem Wesen gerecht werden, ihre Wahrheit finden und sich selbst einlösen, ohne eine künstlerische Dimension anzunehmen, ohne Kunst zu werden?

### **RENTABILITÄT**

Investiert ein Unternehmen in Kunst und Kunst in seine Unternehmenskultur, können Mitarbeiter Einspruch erheben: Für Kunst hat das Unternehmen Geld, für Arbeitsplätze, Lohnerhöhungen und Ausstattung der Arbeitsplätze etc. aber nicht. Ein ähnlicher Einwand kann von den Kapitalgebern kommen, die in Kunstinvestitionen nur ihnen entzogene Gewinne sehen. Auch die funktionalen Eliten mögen Investitionen in Technik und Innovation, in Produktion und Organisation, in Marketing und Vertrieb etc. für sinnvoller halten.

Auf der anderen Seite: Was schützt freie Kunst davor, ihren in ihrer Autonomie begründeten Eigenwert zu verlieren, wenn sie in der Wirtschaft eine Funktion erfüllt, die über die eines Handelsgutes hinausgeht?

Was hat zweckgerichtetes wirtschaftliches Handeln mit zweckfreier Kunst zu tun und diese mit jenem?

### **QUANTITATIVE UND QUALITATIVE GEWINNORIENTIERUNG**

Unternehmen produzieren Gebrauchswerte. Kunst ist unbrauchbar. Brauchen Unternehmen das Unbrauchbare? Braucht es die Kunst, gebraucht zu werden, oder wäre dies Kunst-

missbrauch?

Unternehmen leben von der Produktion und ihrer Produktivität. Unternehmen stehen unter dem Gebot von Effizienz und Effektivität. – Auch Kunst ist Produktion und gehorcht eigenen Effektivitätskriterien, die in Kunstmarkt und -diskurs ausgemittelt werden.

Was haben diese beiden markant unterschiedenen Produktionsformen und Effektivitätsbemessungsmaßstäbe miteinander zu tun? Können sie einander fördern und wäre das nach beiderlei Interesse wünschenswert?

Unternehmen generieren nicht nur Gebrauchswerte, sie sollen vielmehr Gewinn erzielen. Kunst ist zweifellos von fragwürdigem Gebrauchswert, jedoch unerachtet dessen ein Gewinn. In diesem Gewinn, der wirtschaftlich nur quantitativ bemessen wird, während die Kunst ihn nur qualifiziert, können Kunst und Wirtschaft einander treffen und ihre jeweiligen Ziele ergänzen.

### **WÜNSCHENS–WERTE**

Kunst, die um ihrer selbst willen produziert wird, bewegt sich in einem Aktionsfeld des Wünschens und Wünschenswerten. Wollen können und Wünschenswerte sind die Qualifikationen der Freiheit. Dazu gehört, das Wünschenswerte der Unfreiheit, dem Zwang und der Notwendigkeit abzurufen sowie gegenüber dem Hässlichen, dem Verbrecherischen, der Zerstörungswut und dem Misserfolg zu emanzipieren.

Auf der anderen Seite hat auch die freie Marktwirtschaft die Aufgabe, über alles, was sie tut, das Wünschenswerte gegenüber dem Notwendigen zu emanzipieren und durchzusetzen. Andernfalls gäbe sie nicht nur ihre Freiheit preis, sondern Produktivität, Innovationskraft, Würde und Zustimmungsfähigkeit.

### **DAS FREMDE UND DIE IDENTITÄT**

Kunst ist der Wirtschaft fremd wie die Wirtschaft der Kunst. Unternehmen, die ihre Identität allein über ihre Funktionsbestimmungen gegeben sehen und zu ermitteln versuchen, wird ihre Identität der fremdeste Teil ihrer Gesamtrealität. Nicht nur, wozu etwas gut und nützlich ist, ist wichtig, sondern auch die Erkenntnis und Erfahrung, was das ist, was nutzt, wirkt und Ertrag bringt.

Diese Fragen nach der Identität lassen sich aber nicht allein mit funktionalistischen Methoden der instrumentellen Vernunft, kausaler Logik, utilitärer Rationalität und mathematischen Rechenkünsten bearbeiten und beantworten. Die Identität von was auch immer lässt sich allein mit Erkenntnis- und Verkörperungsformen ermitteln, die frei, das heißt um ihrer selbst willen agieren.

Darin hat die Spekulation auf das Unnütze, auf Dysfunktionalität, auf das Unverwertbare, auf Unberechenbarkeit und Fragwürdigkeit, auf welche sich Kunst und Philosophie besonders verstehen, ihren guten, gerade auch wirtschaftlichen Sinn. Nicht nur in Berechenbarkeit, sondern vielleicht sogar mehr noch in der Unberechenbarkeit gründet Entscheidungsfähigkeit und liegt die Quelle wirtschaftlichen Erfolges.

### **META-FUNKTION UND META-ÖKONOMIE**

Wirtschaft ist in ihrer multidimensionalen funktionalen Vernetzung insgesamt und als solche rein funktional nicht zu beschreiben. Es bedarf, um sie als solche und ihre Wirkungszusammenhänge in ihrem Begriff oder ihrer Gesamtheit zu beschreiben, anderer



Darstellungs- und auch anderer Rationalitäts- und Denkformen.

Jedes Unternehmen ist in sich, in der Vernetzung seiner Produktion im Weltmarkt sowie in seiner kulturellen Wirklichkeit nicht nur ein Teil, sondern ein Abbild und eine individuelle Manifestation des Ganzen der Gesamtwirtschaft. Daher geht die Frage nach ihrer gesellschaftlichen kulturellen Identität jedes einzelne Unternehmen etwas an. Sie unbeantwortet zu lassen oder falsch zu beantworten, schlägt sich in der Produktivität, der Effektivität und in den Zukunftserwartungen nieder.

Daher empfiehlt es sich, metaökonomische Dimensionen in die unternehmerische Selbstbestimmung mit einzubeziehen. Je dezidierter diese manifestiert werden, desto größer die Offenheit und Beweglichkeit, mit der das Unternehmen auf womöglich radikale Veränderungen seines Umfeldes reagieren kann.

### **OFFENHEIT UND BEWEGUNG**

Kunst ist wirtschaftlich unverfügbar. Wirtschaft ist künstlerisch unverfügbar. Wirtschaft müsste Kunst aber ihren Zwecken verfügbar machen, um Investitionen in Kunst rechtfertigen zu können. Sie müsste dann rechtfertigen können, dass gerade die Unverfügbarkeit, für welche die Kunst einsteht, Unternehmenswerte generiert und sichert. – Aber auch die Kunst müsste sich auf diese Dialektik verstehen.

Freie Kunst erfüllt sich nicht in einem gesellschaftliche Ghetto freier Kunstkultur. Sie genießt vielmehr ihre Freiheit, wenn sie sich offen, wahrnehmungsbewußt und handlungskräftig beziehen kann, worauf immer es sich anbietet.

Desgleichen steht die Autonomie der Ökonomie und das freie Unternehmertum nicht im luftleeren Raum, sondern entfaltet sich in einem und durch einen gesellschaftlichen Kontext von Kreativität, Handlungsfreiheit und einem mutigen Gestaltungswillen.

### **KUNST, WIRTSCHAFT UND VERMITTLUNG**

Die freie Wirtschaft und freie Kunst gehen unmittelbar nicht zusammen. Es bedarf der Vermittlung. Grundgesetz der Vermittlungskunst ist, dass weder das eine in den Dienst des anderen gestellt wird noch umgekehrt. Nur Konzepte, die der Kunst ihrer Wahrheit zuführen sowie der Wirtschaft und den Unternehmen dienlich sind, taugen.

Kunst jedenfalls kann keine reine Dekoration sein, sondern ist Realisation. Und Wirtschaftskraft kann der Kunst nicht nur eine gleichgültige Finanzierungsquelle sein, sondern ist, wenn Unternehmen sie in ihre Kultur integrieren, als ein potenzielles Agens von Authentizität und Autonomie zu erschließen.

Wie, wo und wozu bildende Kunst in Wirtschaftsunternehmen eingesetzt wird, entscheidet sich nach dem Gesamtkonzept der Unternehmensentwicklung. Geschmacksurteile spielen dabei keine Rolle. Den Kunstkuratoren obliegt, so sie in den Unternehmen vorhanden sind, die Aufgabe, auf die Sicherung des Eigenwertes der eingesetzten Kunst zu achten, damit deren autonome Wertschöpfungspotenziale nicht durch zu unmittelbare Funktionalisierung preisgegeben wird.

## **II EINSATZMÖGLICHKEITEN DER KÜNSTLERISCHEN PRODUKTION UND IMAGINATION**

Kunsterwerb und -einsatz kann auf „Namen“ setzen und qualifiziert dadurch das Image und den Unternehmenswert. Investition in „experimentelle Kunst“ wirken sich positiv auf

Wahrnehmungsoffenheit, Veränderungsbereitschaft und Handlungsmut aus. Wird Kunst im Unternehmen als Event oder „Performance“ veranstaltet, wirkt sie besonders auf die Motivation. Im Einzelnen:

### **KREATIVITÄTSSTEUERUNG**

Künstler sind Experten für Kreativität. Sie unterstützen die Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Oft liegt im Unerwarteten die Lösung oder zumindest eine Spur, die zu neuen Lösungen führt.

Kunst ist eine Unterstützung des „Möglichkeitssinnes“. Sie zeigt: Nicht alles, was ist, muss auch sein – oder sein, was es ist. Kunst spielt mit dem Unglaublichen.

Kunst fördert die emotionale Intelligenz. Sie erweitert und bereichert rationale Zielorientierung und logische Prozesssteuerung um deren „mythische“ Dimension.

### **UNTERNEHMENSGESTALTUNG**

Künstlerische Interventionen fördern die Raumerfahrung und machen aus gegenwartslosen Leerräumen erlebbare und kommunikative Raumkörper.

Durch ihren ausgeprägten Sinn für unterschiedliche Materialisierungsformen gestaltet die bildende Kunst Verhältnisse zwischen materiellen und eher immateriellen Teilen der Produktion und Wertschöpfung.

Kunst vermittelt durch „Visual Management“ im technisch-menschlichen Kontakt und hilft, Prozessdesign zu steuern und Funktionsabläufe zu vergegenwärtigen.

### **IDENTITÄTSBILDUNG**

Künstler sind Experten für den individuellen Ausdruck. Sie tragen zur Differenzierung des Unternehmens von den Wettbewerbern bei sowie zur Unverwechselbarkeit der Leistungsversprechen und Produkte.

Kunst ist oft voll Widerspruchsgeist. Sie berührt und fordert heraus, macht es aber niemandem einfach recht. Sie fördert Selbstverantwortung und Mut, auf Eigeninitiative zu setzen, seiner Arbeit Gestalt zu geben und sich individuell einzubringen.

Kunst tritt für Gedanken- und Wahrnehmungsfreiheit sowie für Authentizität und Autonomie ein. Sie weckt das Gefühl für Prozessivität und Lebendigkeit der Unternehmensidentität.

### **QUALITÄTSMANAGEMENT**

Künstler provozieren und beleben mit ihrer Arbeit das Wert- und Qualitätsbewusstsein, indem sie die Eigenwertigkeit jedes Unternehmens artikulieren und die Eigenwertigkeit jedes Mitarbeiters spiegeln.

Kunst tritt ein für Bestimmtheit und wider Beliebigkeit, Gleichgültigkeit, Langeweile und Formlosigkeit.

Kunst artikuliert das Stück Uneigennützigkeit, das in jedem Unternehmen steckt, das Mitarbeiter in ihre Arbeit investieren und das, weil die Arbeit dadurch besser und engagierter gemacht wird, den Erfolg des Unternehmens sichert.



### III UNTERNEHMENSKULTUR FÜR KÜNSTLER

Der Münchner Bildhauer Stephan Huber meint zwar: „Kunst im Museum kann radikal, egozentrisch und elitär sein. Im öffentlichen Raum dagegen muss sie auch Funktion übernehmen.“ Aber, was heißt „Funktion“ künstlerisch statt technisch verstanden und umgesetzt?

Kunst kommt in der Unternehmenskultur durch Kunst und nicht nur als Handelsgut auf dem Markt. Sie kommt zum Einsatz. In Aktion kann sie nicht nur zeigen, was sie ist, sondern, was sie kann.

Kunst in der Unternehmenskultur ist eine Aktion in einem qualifizierten öffentlichen Raum oder im Grenzbereich zwischen geschlossenem Privat- und offenem öffentlichen Raum und so immer plastische und sozialplastische, aktive Raumbildung.

Kunst regrediiert oft zu reiner Atelierkunst. Wie die Impressionisten einst aus den Akademien und Ateliers hinaus ins Grüne zogen oder am Nachtleben von Paris teilnahmen, wie die Expressionisten aus der ‚Realität‘ ins Geistige oder in die Phantasie auszogen, kann Kunst auch aus den Museen ausziehen und in die Räume der Wirtschaft, eines der relevantesten Mächte der gesellschaftlichen Gestaltung, einziehen, um sich zu finden.

Kunst kann überall entstehen. So kann auch Unternehmenskultur eine Produktionsstätte autonomer und authentischer Kunst sein. Auch die Wirtschaftskultur ist mit ihren spezifischen mathematischen Ansprüchen, technischen Notwendigkeiten sowie ihrer zweckorientierten Rationalität eine Herausforderung von Wahrnehmungs- und Gestaltungskraft.

Und: Was ist Wirtschaft? Was sind Unternehmen? Was ist Unternehmenskultur? Sollte Kunst dazu nicht auch etwas zu sagen haben? Betätigung in der Wirtschaft erzwingt nicht Unterwerfung und Verzicht auf Autonomie, sondern erfordert, diese zu investieren, um mit zu bestimmen, was Wirtschaft ist und Unternehmen sind.

Die Künstler selbst entscheiden mit, was sie in der Unternehmenskultur tun und tun können. Niemand sonst kann das für sie definieren.

Kunst verschafft sich als Akteur in der Wirtschaft einen Eigenwert und eine Eigenmacht gegenüber der Wertbestimmung durch den Kunstmarkt, die Sammler sowie die dort operierenden Diskursmächte, die darüber befinden, was als Kunst zu gelten hat und was echten Wert nicht erreicht und die Ansprüche unterläuft. – Unternehmenskultur entghettoisiert Kunst.

### IV KONZEPTION UND VERMITTLUNG

Wir ermitteln im Rahmen eines umfassenden Unternehmenskulturkonzeptes den spezifischen Bedarf an künstlerischer Intervention, den ein Unternehmen hat.

Der Bedarf ergibt sich aus der Analyse des Zusammenspiels von „Haus“ (Unternehmensstruktur), „Drama“ (Zielorientierung) und „Stoffwechsel“ (Produktion), den drei grundlegenden Strukturkomponenten jeder Unternehmenskultur. (Vgl. Konzept „Unternehmenskultur“ des INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG).

Das Konzept ist klar zielorientiert und entwickelt aus Geschichte (Mythos), Gegenwart (Identität) und Zukunft (Entwicklungsperspektive) eine Kultur der Wertschätzung und der Innovations- und Veränderungsbereitschaft.

Die künstlerische Intervention kann bestehen in:

- > präziser ästhetischer Gestaltung der gesamten Kultur des Unternehmens,
- > gezielter, temporär begrenzter, initiatorischer oder steuernder Einflußnahme auf Prozess-Designs,
- > partieller Aufgabenstellungen wie etwa Motivation, Integration verschiedener Arbeitsbereiche, Adaption der gesellschaftlichen Umfeldentwicklungen etc..

Kunst lässt sich im Unternehmen nicht funktional subsumieren. Zu „organisieren“ ist vielmehr ihre eigenständige Wirkungsentfaltung:

Wir beraten Unternehmer, das Management oder die Kulturbeauftragten des Unternehmens bei der Auswahl der Künstler sowie bei der Entscheidung für das angemessene Kunstkonzept sowie bei der betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Bearbeitung der Kulturinvestition.

Wir klären mit den ausgewählten Künstlern die konkrete Aufgabenstellung und unterstützen sie bei der Umsetzung ihrer autonomen künstlerischen Inspiration.

Kunst wirkt prozessiv. Deswegen übernehmen wir die Verantwortung für unsere Konzepte über die Konzeptions- und Vermittlungsarbeit hinaus und beraten unsere Partner in den Unternehmen dabei,

- > den Prozess der künstlerischen Intervention – nach innen wie außen – gut zu kommunizieren sowie
- > klug mit dem, was er auslöst, umzugehen.

