Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur? Innovation und Integration



Peter G. C. Lux
Hans U. Bodenmann
Fernand Habegger
Heinrich Leuthardt
Jürg Schönenberg
Hans Theler
Alfred Richterich
Paolo Viti
Roland Rasi
Emil Wartmann
Thomas Wagner
Martin Disler
Dieter Pfister

Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft
Band 1

Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur?

Innovation und Integration

Peter G. C. Lux
Hans U. Bodenmann
Fernand Habegger
Heinrich Leuthardt
Jürg Schönenberg
Hans Theler
Alfred Richterich
Paolo Viti
Roland Rasi
Emil Wartmann
Thomas Wagner
Martin Disler
Dieter Pfister

CIP Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek:

Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur?
Innovation und Integration
Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft, Band 1
Peter G.C. Lux...
...

ISBN 3-909158-04-8

Wiese Verlag AG
Hochbergerstrasse 15
CH-4002 Basel

Am Wallgraben 127
D-7000 Stuttgart 80

Hackhofergasse 8
A-1195 Wien

Gestaltung: Rolf M. Vogt ASG, Basel/Riehen
Fotografien: Andreas F. Voegelin, Basel
Satz und Druck: Buchdruckerei der
Basler Zeitung, Basel

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit Zustimmung des Verlages
Printed in Switzerland

Auf dem Umschlag:
Ansicht in der Habasit AG, Reinach

Patronat: Initiativkreis

ARTECON

Gründungsmitglieder:
Dr. Hans Christoph Ackermann, Dr. Emil M. Bammatter,
Dr. hc. Gérard Bauer, Hans U. Bodenmann,
Ing. HTL Urs Endress, Esther Grether,
Fernand Habegger, Werner Jehle,
Philippe Lévy, Lic. phil. Dieter Pfister,
Dr. Wolfgang Popp, Hannes Vogel,
Rolf :M. Vogt, Dr. Rudolf Werenfels,
Lic. oec HSG Béatrice Werhahn

Vorwort

I. Grundlagen

1 Kulturförderung als unternehmerisches Handeln?
Möglichkeiten der Förderung der bildenden Kunst durch Unternehmen
Zusammenhänge zwischen Innovation, Unternehmenskultur und Marketingdenken
Peter G. C. Lux

2 Joseph Beuys und die Wirtschaft
Hans U. Bodenmann

II. Praxisbeispiele aus der Wirtschaft

A. Kunstförderung und Unternehmenskultur als Prozess

3 Kunst und Kultur bei Habasit
Auf dem Wege, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kunst und Kultur näherzubringen
Fernand Habegger
und Heinrich Leuthardt

4 Zeitgenössische Kunst und innovatives Design als Sanierungsmassnahme einer in Tradition ersterbenden Konsumgüterbranche
Das Beispiel Rosenthal
Jürg Schönenberg

B. Kunstförderung als persönliches Engagement

5 Die Sammlung der Schweizerischen National-Versicherungsgesellschaft
Hans Theler

6 In Bewegung setzen…
Die Kulturförderung der Ricola AG und der Emil und Rosa Richterich-Beck Stiftung

Ricola AG und Emil und Rosa Richterich-Beck Stiftung

C. Kunstförderung im Grossunternehmen

7 Design als Instrument für Kommunikation und Firmenimage
Paolo Viti

8 Unternehmenskultur und Kulturförderung am Beispiel der Schweizerischen Kreditanstalt
Roland Rasi

III. Das Art Opening als Treffpunkt von Kunst und Wirtschaft

9 Kochen als Gesamtkunstwerk
Emil Wartmann

IV. Die Rolle des Staates

10 Innovation und Integration:
Die Rolle des Staates bei der Innovationsförderung von Kunst und Wirtschaft am Beispiel Zürich
Thomas Wagner

V. Die Rolle der reinen und angewandten Kunst

11 Der letzte Künstler des Jahrtausends
Martin Disler

12 Möglichkeiten der Visualisierung von Unternehmenskultur
Zur Bedeutung von Kunst, Raum- und Produktgestaltung sowie Organisation und Kommunikation für die Unternehmenskultur
Dieter Pfister

VI. Literatur

Vorwort

Das grosse Interesse an der neuen Eröffnungstagung zur Internationalen Kunstmesse Art, dem Art Opening in Basel, hat gezeigt, dass immer mehr Vertreter der Kunst- und Wirtschaftswelt den Dialog mit den Partnern der jeweiligen Gegenseite suchen.

Im vorliegenden ersten Band der «Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft» sind die – zum Teil stark erweiterten – Hauptbeiträge dieser Veranstaltung zusammengestellt. Dadurch soll zu vertieften Überlegungen zum Thema «Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur?» angeregt werden, mit dem Ziel, Vorurteile und Missverständnisse abzubauen. Hier stehen wohl namentlich die Rolle der reinen und die Möglichkeiten der angewandten Kunst im Zentrum der Diskussion.

Im Namen der Tagungsveranstalter und des Verlags danken wir allen Autoren herzlich für die Zurverfügungstellung der Texte sowie Rolf M. Vogt und Andreas F. Voegelin für ihre Beiträge zur Gestaltung dieses Buches.

Basel, im Frühjahr 1989

Dieter Pfister
Nino Weinstock

12

Möglichkeiten der Visualisierung von Unternehmenskultur

Zur Bedeutung von Kunst, Raum- und Produktgestaltung sowie Organisation und Kommunikation für die Unternehmenskultur

Lic. phil. Dieter Pfister, Vizedirektor, John Schmid & Partner, Arlesheim

1. Einführung

«Kunst als Ausdruck der Unternehmenskultur?» – so lautet der Titel dieses Buches. Das Fragezeichen bezieht sich dabei auf die «Kunst», also darauf, wo die Möglichkeiten und Grenzen liegen, Kunst und Wirtschaft in Beziehung zu bringen.

Bei der Erörterung des Begriffs «Kultur» wird seit Jahren hervorgehoben, man müsse von einem offenen und breiten Kulturverständnis ausgehen. Darauf basiert letzlich auch die Definition von «Unternehmenskultur»: «Unternehmenskultur umfasst die Gesamtheit des im Unternehmen kultivierten, durch Sprache und Symbole tradierten Wissens, der Fähigkeiten, Werte und Verhaltensnormen, welche zur Erfolgssicherung nach aussen (Kundeninteresse) und der Integration nach innen (Mitarbeiterinteresse) entwickelt wurden. Die Unternehmenskultur durchdringt folgende Aspekte: Kommunikation (Normen, Sprache, Symbole); Gestaltung (Arbeitsplatzgestaltung, Produktgestaltung, Erscheinungsbild); Strukturen (Machtverteilung, Hierarchie, Organisation); Prozesse (Abläufe, Verhaltensweisen); Führung (Strategien, Pläne, Führungsstile).»[1]

Im Gegensatz zum weitgehend akzeptierten breiten Kulturbegriff wird unter «Kunst» jedoch oft noch im traditionellen Sinne an museumsreife Tafelbilder und Skulpturen gedacht. Gerade was nun die Bedeutung von Kunst, Gestaltung und Kommunikation bezüglich der Unternehmenskultur betrifft, so muss auch hier eine Öffnung erfolgen. Zwei Aspekte stehen dabei im Zentrum: Erstens kann zwar reine und hochkomplexe Museumskunst Ausdruck einer Unternehmens-Hoch-Kultur sein, sofern diese in einer Firma wirklich vorhanden ist.

[1] Pfister 1988, S. 12 und Hochreutener 1984

Andere Möglichkeiten von Gestaltung und unterschiedliche Anspruchs-Ebenen sind aber im Sinne des breiten Kulturbegriffs ebenso zu akzeptieren. Im übrigen muss daran erinnert werden, dass Architektur und Innenarchitektur schon immer als Kunst betrachtet wurden. Zweitens sollte man von einer statischen Betrachtungsweise wegkommen: Kultur, Kunst, Gestaltung und Kommunikation stellen offene Prozesse dar: Transfers von Ideen und Produkten.

[2] Sättler/Röder/Pfister 1987

Ein solcher Kulturtransfer umfasst, ähnlich dem Technologietransfer[2], in mehrstufiger Abfolge die Vermittlung von Kulturinhalten- und Formen, von Werten, Normen sowie Verhaltens- und Gestaltungsarten. Der Kulturtransfer ist Teil eines umfassenden Wandlungs- und Innovationsprozesses, der ausserhalb und innerhalb des Unternehmens abläuft. In der Folge sollen zunächst das Umfeld des Unternehmens betrachtet, und danach die Prozesse im Innern einer Firma behandelt werden.

1.1 Kulturtransfer als Teil des gesamtgesellschaftlichen Innovationsprozesses

[3] Browa 1986

Der Innovationsdruck kann nach Browa[3] in zwei Typen unterschieden werden: den angebotsbedingten Innovationsdruck, der durch Neugier, Erfindungen, Kreativität, Verstehen und Wissen entsteht und den nachfragebedingten Innovationsdruck, verursacht durch sozioökonomischen Wandel. Browa sieht dabei folgende Zusammenhänge: «Die wirtschaftlich und gesellschaftlich realisierten Innovationen hängen von einer Wechselwirkung zwischen Innovationsdruck und der Innovationsfähigkeit bzw. Lernfähigkeit und den Innovationswiderständen einer Gesellschaft, einer Organisation, eines Unternehmens, einer Familie, einer Einzelperson ab. Die Innovationsfähigkeit kann verstanden werden als Fähigkeit auf einen gegebenen Innovationsdruck mit Lernen und Kreativität zu reagieren.

Die Innovationsfähigkeiten können als die Summe der Freiheitsspielräume und Rahmenbedingungen (Schutz etc.) verstanden werden, die die Informations- und Wissensaufnahme, die Kommunikation, die Neugier, die Kreativität und das Lernen durch Fehler und Experimente zulassen oder sogar fördern.

Innovations- bzw. Lernwiderstände äussern sich in der Regel in der Form von Kontrolle, einseitigem Verharren auf Macht- bzw. Verteilungspositionen, psychologischem und politischem Terror, Informations- und Wissensabwehr, Verdrängungsverhalten, geringer Konfliktfähigkeit.»[4]

Hier wird deutlich, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit und der Kultur im Sinne von Wert- und Normgefüge besteht, denn mangelnde Offenheit, Kommunikations- und Kritikunfähigkeit basieren auf tief verankerten Grundhaltungen. Diese werden durch Erziehung weitergegeben. Dabei spielen Eliten als Vorbilder eine prägende Rolle[5], denn sie wirken stark auf das Innovationsklima ein. Gerade Künstler und Unternehmer sind dabei von zentraler Bedeutung, weil sie in den Bereichen Kunst und Wirtschaft am meisten Freiräume besitzen. Beide verkörpern geradezu den modernen Freiheitsbegriff mit dem Ziel der Selbstverwirklichung.

Im Blick auf die Innovationsförderung kann deshalb kein Vertreter von Gesellschaft und Wirtschaft ein Interesse daran haben, die Freiheiten dieser Innovationseliten – des Sauerteigs der Querdenker – wirklich zu beschneiden. Vielmehr geht es darum, die Beziehungen und Kommunikation, den Gedankenaustausch zwischen den unterschiedlichen Bereichen zu intensivieren, denn: «Neue Entwicklungschancen (Innovationen) entstehen immer dann, wenn eine kreative und z.T. neuartige Kommunikation (Austausch von Informationen, Personen und Ressourcen) zwischen verschiedenen Fachdisziplinen, Abteilungen, Organisationen, Unternehmen, Branchen, Regionen realisiert wird.»[6]

Bei der bildenden Kunst kann der Transfer auf verschiedenen Ebenen stattfinden: durch direkte Kommunikation zwischen Künstlern und Wirtschaftsvertretern, über Kunstwerke oder Vermittlung durch Menschen und werkinterpretierende Texte (Medien).

Bei der Vermittlung und Umsetzung von gestalterischen Ideen zwischen bildender Kunst und Wirtschaft spielen Designer, Architekten, Innenarchitekten sowie Grafiker und Corporate Identity- und Kommunikationsberater eine wichtige Rolle. Sie schlagen die Brücken zwischen den zwei Bereichen, weil sie mit beiden Denkhaltungen und Arbeitsweisen vertraut sind.

[4] Browa 1986, S. 1/2

[5] Elias 1939

[6] Browa 1986, S. 3

Abschliessend bleibt festzuhalten, dass Innovationen von Menschen gemacht werden, von Individuen. Vermittlungsinstanzen wie die Staatsverwaltungen, Verbände und Medien gestalten nicht eigentlich, sondern tragen Impulse weiter – oder auch nicht.

1.2 Kulturtransfer als Teil des unternehmensinternen Innovationsprozesses

Vor diesem geschilderten Hintergrund sind die Massnahmen zur Innovationsförderung innerhalb der Unternehmen zu sehen. Die Gesamtkultur und das allgemeine Klima ausserhalb der Firmen geben den Rahmen für das unternehmensinterne Geschehen.
Die Unternehmensvertreter orientieren sich an den Entwicklungen der Gesellschaft und Wirtschaft sowie den Rahmenbedingungen der Politik. Der Kultursektor mit den Sinnstiftern und -vermittlern und Wissensproduzenten aus den Bereichen Religion, Natur- und Geisteswissenschaften sowie den Künsten spielt dabei eine wichtige Rolle.
Veränderungen in den Grund- und Werthaltungen haben bekanntlich weitreichende Konsequenzen für die Unternehmen, und zwar bezüglich Marketing und Forschung/Entwicklung (veränderte Kundenwünsche und Vorschriften: Produkt- und Prozessinnovation), wie auch für die Bereiche Personal und Organisation (veränderte Ansprüche der Mitarbeiter: soziale Innovation). Es ist primär die Aufgabe der Unternehmensleitung und namentlich des Unternehmers selbst, Beziehungen und Ausgleich zwischen der Gesamtkultur ausserhalb und der Unternehmenskultur im Innern der Firma herzustellen[7]. Hier soll zunächst dargestellt werden, über welche Kanäle die Kommunikation verlaufen kann.
Das direkte Gespräch zwischen Unternehmern und Vertretern des Kulturbereichs, von Kirchen, Wissenschaftlern und Künstlern, ist sicherlich die beste, wenn auch aufwendigste Form des Gedankenaustausches. Voraussetzung für einen fruchtbarenDialog ist dabei der Wille aller Beteiligten, sich mit den Problemen der Gegenseite zu beschäftigen und Verständnis dafür zu entwickeln. Das heisst überhaupt nicht, dass dadurch eine kritisch-distanzierte Haltung aufgegeben werden muss, im Gegenteil: Kritik, die auf Kenntnis der Zusam-

[7] Drucker 1985, Pümpin 1986, Kobi/Wüthrich 1986, Heinen 1987. Siehe dazu auch die Darstellung des Innovationsdiffusionsprozesses durch Haseloff 1988, S. 23ff.

menhänge beruht, hat viel grössere Wirkungen, als vorurteilsbeladene Rundumschläge.
Um diesen Gedankenaustausch zu ermöglichen, braucht es eine Offenheit des Geistes, einen kultivierten Unternehmer auf der einen Seite und interdisziplinär denkende Vertreter der Kirchen, Wissenschaftler und Kunstschaffende auf der andern Seite. Es muss wohl nicht betont zu werden, dass hier ein Engpass besteht, und zwar keineswegs nur in der Wirtschaft. Auch bei einigen der in Freiheit, Autonomie und Spezialistentum entschwebten Vertretern des Kulturbereiches wird geistreiche Offenheit manchmal schmerzlich vermisst.
Bei Kunstschaffenden findet die Vermittlung der Botschaft hauptsächlich über Werke statt, weniger durch Gespräche. Wegen der Komplexität der neueren Kunst ist hier der Interpretationsbedarf stark gewachsen. Dabei wäre von den Wirtschaftsvertretern ebenfalls mehr Interesse, Verständnis und Kompetenz zu fordern, ansonsten der Dialog unfruchtbar bleibt. Zur Abarbeitung von Informationsdefiziten stehen für beide Bereiche genügend Informationen und Vermittler bereit. Sie zu nutzen ist also nur eine Frage des einzuräumenden Zeitaufwands und damit ein Bewertungsproblem.
Im Sinne des geschilderten Prozesscharakters des Kulturtransfers hat die Unternehmensleitung nicht nur die Daueraufgabe, an der Schnittstelle zwischen Aussen- und Innenwelt der Firma zu vermitteln. Entscheidend bleibt die Weitergabe der Erkenntnisse an das Gesamtunternehmen auf all seinen Ebenen. Das bedeutet: permanente Weiterentwicklung und Anpassung der Unternehmenskultur.
Hier liegt eine wichtige Zukunftsaufgabe, die bisher nur von einigen Unternehmen wirklich gelöst wurde. Es gibt genügend Beispiele von Firmen, die relativ viel Geld für Kunst ausgeben, ohne Bezug zur Unternehmenskultur, wo also der Funke in das Gesamtunternehmen nicht übergesprungen ist. Wird aber dieses Gleichgewicht zwischen Innen- und Aussenfunktion der Kunstförderung nicht hergestellt, so droht ihr ein Ghetto-Dasein als Spielerei einiger Liebhaber in der Geschäftsleitung oder snobistische PR-Übung ohne innere Substanz.
In der Folge soll gezeigt werden, wie – durch verbesserte Organisation, zielbewusste Auswahl der Aktivitäten und eine Abkehr vom einseitig-objektbezogenen Verständnis der Kunstförderung – die genannten Fehlentwicklungen verhindert werden können.

2. *Organisation*

Kunstförderungsaktivitäten werden gegenwärtig in den meisten Firmen auf der Ebene der Geschäftsleitung behandelt und entschieden. Die Umsetzungsarbeit übernimmt dann die Public Relations-Abteilung. Bei Grossunternehmen gibt es sogar vollamtliche «Kulturbeauftragte».
Nachfolgend sollen hier die unternehmenseigenen Aktivitäten und deren Organisation behandelt werden, nicht jene von rechtlich selbständigen Jubiläumsstiftungen.

2.1 Aufbauorganisation

Wenn ein Gleichgewicht zwischen den Innen- und Aussenfunktionen der Kunstförderungs- und Gestaltungsmassnahmen angestrebt wird, so ist die Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend zu strukturieren.
Vier funktionale Bereiche werden im wesentlichen von den hier erörterten Aspekten betroffen:
- Marketing,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Forschung und Entwicklung,
- Personalwesen und Organisation.

Im Blick auf die unternehmensinterne Innovationsförderung ist eine enge Zusammenarbeit dieser vier Bereiche von grösster Bedeutung, denn: um am Markt erfolgreich bestehen zu können, müssen Kulturtransfer, Technologietransfer und Marketingmanagement gebündelt werden[8]. Dabei kommt dem Kulturaspekt eine fundamentale Bedeutung zu, weil er – im Sinne von Wert- und Normgefüge – die Grundhaltungen des Personals, von Forschung und Entwicklung sowie von Marketing und Public Relations entscheidend prägt.
Die Öffentlichkeitsarbeit ist in ihrer Denkhaltung naturgemäss stark aussenorientiert, Forschung und Entwicklung sowie Personalwesen wiederum sind stärker nach innen ausgerichtet. Marketing nimmt, indem es Aussenimpulse vom Markt in das Unternehmen vermitteln und in Produkte umsetzen lassen muss, eine Mittelstellung ein.

[8] Pfister/Hillebrand/Zimmerli 1988

Aus diesem Grund ist der Marketingbereich am besten geeignet, die Federführung bei Kunstförderungs- und Gestaltungsmassnahmen zu übernehmen. Durch eine solche neuartige organisatorische Zuordnung kämen all diese Aktivitäten mehr Gewicht zu, weil Marketing insbesondere nach innen eine grössere Machtbasis hat als Public Relations. Schliesslich gehören auch Fragen der Visualisierung bezüglich Produkten (Design) eindeutig zum Marketing.

Wegen der Querschnittsfunktion von Unternehmenskultur-, Marketing- und Technologiefragen eignet sich hier der Aufbau einer Arbeitsgruppe unter der Federführung des Marketingverantwortlichen in der Geschäftsleitung. Dabei ist die Unterstützung aller Aktivitäten durch die Geschäftsführung und den Unternehmer eine entscheidende Grundvoraussetzung. Die Gruppe arbeitet Vorschläge für die Dimensionen Kunstförderung, Raum- und Produktgestaltung sowie Kommunikation aus.

Je nach Projektinhalt, namentlich bei mehr nach aussen gerichteten Aktivitäten, wäre fallweise externe Beratung möglich. Bei Massnahmen von grösserem finanziellen Umfang sollte eine Zusammenarbeit mit befreundeten Unternehmen angestrebt werden.

Wichtig ist ferner, dass die führenden Mitglieder der Arbeitsgruppe noch andere Aufgabenbereiche ausserhalb von Kunst und Kultur betreuen. Nur so kann die Gefahr des geschilderten Ghetto-Daseins vermieden werden. Durch eine solche Milizlösung erhalten – wegen der Machtbasis der Beteiligten – die Aktivitäten mehr Gewicht und ein Entgleiten in lebensfremdes Spezialistentum wird ebenfalls verhindert.

2.2 Ablauforganisation

Durch gezielte Massnahmen entwickelt die genannte Arbeitsgruppe, gemäss mittelfristig angelegtem Gesamtkonzept, fortlaufend die Unternehmenskultur und deren Visualisierung weiter. Durch Projektmanagement sind klar definierte einzelne Schritte zu realisieren[9].

Mit diesen organisatorischen Vorkehrungen, namentlich auch durch die Integration des Personalwesens, kann eine tiefere Verankerung herbeigeführt werden, wobei eine Akzeptanz immer nur bei Teil-

[9] Poth 1986, S. 23 ff und obige Beiträge von Lux und Habegger

gruppen eines Unternehmens zu erreichen ist und nie hundert Prozent umfassen kann. Dies stellt im Sinne von Pluralismus auch kein Ziel dar.
Durch das angestrebte Gesamtkonzept kann verhindert werden, dass immer nur reaktiv auf externe Gesuche geantwortet wird, was fast zwangsläufig bei der Geldverteilung zum Prinzip «Giesskanne» führt. Vielmehr soll ein aktiver, auf wachsender interner Kompetenz beruhender Kulturtransfer angestrebt werden, durch den dokumentiert wird, dass man dieses Engagement wirklich ernst nimmt und nicht nur in Phasen von Unternehmenswohlstand Überschüsse originell und gemeinnützig verwenden will.

3. Aktivitäten

3.1 Unternehmensbezogene Voraussetzungen

Natürlich gibt es bei der Wahl der Aktivitäten keine allgemeingültigen Rezepte, denn Art, Zahl und Grösse der Kunstförderungs- und Gestaltungsmassnahmen hängen stark von folgenden Aspekten ab:
- Unternehmensgrösse,
- Eigentumsverhältnisse,
- Einstellung der Unternehmensleitung zu Kunst und Gesellschaft,
- Standort des Unternehmens,
- Marktleistungen und Kundenstruktur des Unternehmens (Dienstleistungen oder Produktverkauf an Handel oder Endverbraucher auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene) etc.

3.1.1 Unternehmensgrösse

Allgemein gilt die Regel, dass, je grösser und anonymer ein Unternehmen ist, desto schwieriger derartige Prozesse in Gang zu setzen sind, namentlich solche mit unternehmensinterner Wirkung. Die dafür wohl optimale Einheit liegt bei drei- bis fünfhundert Beschäftigten.
Die in der Wirtschaft feststellbare Tendenz zur vermehrten Dezentralisierung in kleinere Einheiten erleichtert wohl in Zukunft die

Umsetzung bei gleichzeitiger Erschwerung der Konzeptions- und Koordinationsarbeit. Diese Umstrukturierung verfolgt letztlich eine gleiche Zielsetzung, nämlich Innovationsförderung.

3.1.2 Eigentumsverhältnisse

Der Eigentümer-Unternehmer hat bekanntlich ein anderes Verhältnis zu seiner Firma als ein angestellter Geschäftsführer. Durch seine starke Stellung wird die Durchsetzung auch umfangreicherer derartiger Projekte erleichtert. Dabei besteht aber die Gefahr, dass durch diese grössere Freiheit des Eigentümers auch weniger Rücksicht auf die Mitarbeiter genommen werden muss. Das kann zu Akzeptanzproblemen führen.
Was die angestellten Geschäftsführer betrifft, so liegen in den neueren Bemühungen um mehr unternehmerisches Denken einige Chancen, dass auch in dem hier erörterten Feld mehr Engagement entfaltet wird.

3.1.3 Einstellung der Unternehmensleitung zu Kunst und Gesellschaft

Die Unternehmensleitung kann sich, je nach Grundhaltung (Kultur), der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung mehr oder weniger stark bewusst sein. Je nach Erziehung, Bildung und Zielsetzungen können sehr unterschiedliche Präferenzen für die Unterstützung von sozialen Einrichtungen, der Wissenschaft oder Künste bis hin zum Sport vorhanden sein.[10]
Nachdem die Entwicklungen der letzten Jahre bewusst gemacht haben, dass Unternehmen weder im Sinne von Marketing und Technologie, noch von Gesellschafts- und Umweltverantwortung ein Inseldasein führen können, sind auch die Voraussetzungen für die Kunstförderung zunehmend verbessert worden. Generalisten, Menschen mit der Fähigkeit, in komplexen Zusammenhängen zu denken und mit offenem Blick über die engen Fachgrenzen hinweg, lösen so immer mehr Techno- und Bürokraten an der Spitze der Firmen ab.

[10] Bruhn 1987: Leider wird hier den Unterschieden zwischen den behandelten Sponsoringarten zu wenig Beachtung geschenkt und nur einseitig betriebswirtschaftlich argumentiert, ohne Berücksichtigung der Aspekte «Kulturtransfer» und «Innovationsförderung».

3.1.4 Standort des Unternehmens

Ein Unternehmen mit Standort im ländlichen Raum wird natürlich wesentlich andere Aktivitäten entfalten als eine Firma in der bevölkerungsdichten Agglomeration. Je nach Anspruchsniveau der Mitarbeiter und des Umfelds muss ein Unternehmen mit Standort weit ausserhalb einer Stadt einen oft bedeutenden Beitrag zur Attraktivitätssteigerung der Region leisten und damit Funktionen übernehmen, die in Agglomerationen vom Staat getragen werden.
So können gleichartige Aktivitäten – wie etwa die Finanzierung von Ausstellungen und Konzerten – auf dem Lande einen ganz anderen Stellenwert haben als in der Grossstadt.

3.1.5 Marktleistungen und Kundenstruktur des Unternehmens

Bei der Wahl der Aktivitäten bezüglich der Innenwirkung von Kunstförderung und Gestaltung sind Ausbildungsniveau und Denkhaltungen der Beschäftigten von Bedeutung. Diese wiederum hängen von den Marktleistungen und der Kundenstruktur einer Firma ab. Was die Aussenfunktionen von Kunstförderungs- und Gestaltungsmassnahmen angeht, so fallen die Aktivitäten je anders aus, wenn durch eine Firma beispielsweise eine hochkomplexe Dienstleistung oder aber ein einfaches Wegwerfprodukt angeboten wird. Ferner ist von Bedeutung, ob ein Unternehmen den Endverbraucher anspricht, oder etwa Zulieferer ist. Gerade was den Investitionsgüterbereich angeht, so sind in den letzten Jahren langsam Veränderungen zu bemerken, indem sich immer mehr Firmen jeglicher Grösse bewusst werden, dass sie sich um ihr Profil kümmern müssen, nicht zuletzt im Blick auf den Arbeitsmarkt und das Innovationsklima in einer Region.

3.2 Hauptaktivitäten von Kunstförderung und Gestaltung

Die Hauptmöglichkeiten der praktizierten Kunstförderung wurden schon früher[11] und auch in diesem Buch dargestellt. Sie werden deshalb nur kurz aufgeführt:

[11] Pfister 1983 und 1988 sowie Bundesverband der Deutschen Industrie 1987

A. Gestaltung:	– Innen- und Aussenraumgestaltung:	im Verwaltungsbereich im Fabrikationsbereich
	– Wechselausstellungen innerhalb des Unternehmens:	für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Besucher
	– Produkt- und dienstleistungsbezogene Gestaltung, Design	
B. Kommunikation:	– Denkmalschutz:	für Eigenbedarf für Allgemeinheit
	– Kunstvermittlung:	für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Allgemeinheit
	– Wechselausstellungen ausserhalb des Unternehmens:	zufällig, dauernd
	– Schenkungen von Kunstwerken:	für öffentlichen Raum für öffentliche Sammlungen
	– Schenkungen von Geldbeträgen:	für Künstler für Sonstiges.

Die Zusammenstellung der konkret auszuwählenden Aktivitäten ist Gegenstand eines Gesamtkonzepts, mit dem Ziel, alle Massnahmen zur Visualisierung der Unternehmenskultur zu koordinieren. Die Auswahlkriterien sind abhängig von den dargestellten unternehmensbezogenen Voraussetzungen und den Zielsetzungen, auf die nachfolgend eingegangen werden soll.

4. Zielsetzungen

Die meisten Überlegungen der letzten Jahre bezüglich bildender Kunst und Wirtschaft waren stark objektbezogen: Es handelte sich um den Ankauf oder die Schenkung von Tafelbildern und Skulpturen, Wechselausstellungen, Denkmalschutz etc. Dabei ging man von der traditionellen Vorstellung der zwei Welten aus, das heisst, Kunst und Wirtschaft waren durch einen Graben getrennt. Wenn «die Wirtschaft» etwas für «die Kultur und Kunst» tat, so geschah dies immer im Bewusstsein, dass man die Grenze der eigenen Kompetenz überschritt. Deshalb wurden oft «Experten» herangezogen, am besten eine

«neutrale» Kommission, welche zu bestimmen hatte, was nun zu kaufen und zu tun sei. Das entlastete die Vertreter der Wirtschaft von einem wirklichen Engagement und bei allfälligem Fehlschlag konnte überdies alle Verantwortung den Experten zugeschoben werden. Auf diese Weise kam es zu einer immer grösseren Entfremdung zwischen den beiden Bereichen, einer Entwicklung der Spezialisierung, die im übrigen schon Jahrhunderte zurückverfolgt werden kann und auch das Verhältnis Kunst – Staat betrifft.[12]

[12] Warnke 1985

Der erweiterte Kulturbegriff, vor allem aber eine prozesshafte und nicht einseitig formal-objektbezogene Betrachtungsweise eröffnen nun neue Chancen einer fruchtbar-innovativen Zusammenarbeit.

Durch Kunst und Kultur werden immer auch Inhalte vermittelt: der Kulturtransfer ist eine Weitergabe von Ideen, ein Gedankenaustausch. Ohne geistige Gestaltungsmassnahmen im Sinne von Unternehmenskultur bleiben gerade komplexe moderne Kunstwerke in einer Firma «Hardware» ohne «Software» – um in der Sprache des Managers zu reden. So muss die Wirtschaft sich und ihre Kunstförderungsaktivitäten in einen sozialen und kulturellen Gesamtzusammenhang stellen, darf nicht mehr weiter nur die kleine Welt ihrer Betriebswirtschaft betrachten.

Hier liegt der tiefere Sinn der besprochenen Aktivitäten: es geht letztlich darum, zu verhindern, dass durch die unterschiedlichen Geschwindigkeiten des sozialen, kulturellen, ökonomischen und technologischen Wandels erhöhte Spannungen entstehen! Deshalb spielt der Kulturtransfer eine ebenso wichtige Rolle wie etwa der Technologietransfer. In beiden Fällen ist es entscheidend, dass eine Offenheit nach aussen besteht und ein Gleichgewicht der Beziehungen zwischen den Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Durch die geschilderten organisatorischen Massnahmen können diese Beziehungen gefestigt werden.

Wird das erste Hauptziel, die Heranbildung des kultivierten, offenen und verantwortungsbewussten Unternehmers, auf diese Weise erreicht, dann fällt auch die berechtigte Sorge der Vertreter des Kunstbereichs dahin, die Wirtschaft wolle nun auch noch Kunst und Kultur einseitig und zum eigenen Vorteil kommerzialisieren. Durch das Sich-Einordnen des Unternehmers in den sozialen und kulturellen Gesamtzusammenhang wird verhindert, dass Kunstförderung nur mit

betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen betrieben wird. Es stellen sich dann auch die Fragen, welche Kunstrichtungen unterstützt werden sollen – die alte Kunst ist dabei nicht zu vergessen –, welche Gattungen auf welche Weise am wirkungsvollsten zu fördern sind, und zwar aus der Sicht der Kunst wie der Wirtschaft!

Gelingt es danach, im Sinne des Kulturtransfers, die Werte und Normen auf alle Ebenen und Bereiche des Unternehmens zu übertragen, so wäre das zweite Hauptziel erreicht: das kultivierte Unternehmen. Hier liegt wohl die schwierigste Aufgabe, einmal weil es eine grössere Anzahl Menschen zu überzeugen und integrieren gilt, und weil durch die Trägheit der Systeme und Organisationen kulturelle – und andere – Innovationen schwer zu vermitteln sind.

Unternehmenskultur sowie Kunst und Gestaltungsmassnahmen sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integrieren und natürlich nicht Künstlerisches und Kreatives durch Integration ersticken. Gelingt es den Innovationseliten, welche die Probleme und Herausforderungen der Zukunft – gerade auch im Umweltbereich – längst verstanden haben, einen Umdenkprozess bei mittleren Kader innert nützlicher Frist zu bewirken, so können drohende Gefahren noch rechtzeitig abgewendet werden. Hier gilt, genau wie in anderen Bereichen der Wirtschaft: die geistige Durchdringung und Bewusstwerdung ist wichtig, entscheidend aber bleibt die Umsetzung im Alltag!

Die geschilderten künstlerischen und gestalterischen Aktivitäten können, verstanden als Prozesse, einen Beitrag in diesem Kulturtransfer leisten. Kunst kann so zum Ausdruck der Unternehmenskultur werden. Letztlich bleibt aber die Frage offen, welche Werte und Normen wegleitend sind. Die christlich-abendländische Tradition gibt hier gültige Antworten.

■

VI. Literatur

A Abs, Hermann J.: Mäzenatentum und Freiheit, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.10., Frankfurt 1981, S. 13f

Agier, Eric: Migros und die Kultur, Zürich 1984

Antonoff, Roman: CI-Report '84, Frankfurt 1984

B Borgeest, Claus: Das Kunsturteil, Frankfurt 1979

Bourdieu, Pierre: La distinction, Paris 1979

Brandes, Uta; Bachinger, Richard u.a.m., Hrsg.: Unternehmenskultur und Stammeskultur, Darmstadt 1988

Browa, Hans: Ursachen und Herausforderungen des technischen und sozioökonomischen Innovationsdruckes, in: Organisationsentwicklung, Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V., Nr. 4, Grünwald 1986, S. 1ff

Bruhn, Manfred: Sponsoring, Frankfurt 1987

Buddensieg, Tilmann; Rogge, Henning: Industriekultur. Peter Behrens und die AEG, Berlin 1979

Bundesverband der Deutschen Industrie BDI, Kulturkreis, Hrsg.: Die Wirtschaft als Kulturförderer, Köln 1987

Bürgenmeier, Beat: Neue Aufgaben, in: Tribüne der Wissenschaft, Basler Zeitung, 20.6., Basel 1987

C Castelberg, Carlo von: Avantgarde-Förderung ist Sache der Privaten, in: Tages-Anzeiger, 11.8., Zürich 1978, S. 6f

Clottu-Bericht: Beiträge für eine Kulturpolitik in der Schweiz, Bern 1975

D Deal, Terrence; Kennedy, Allen: Corporate Cultures, Reading 1982

Drucker, Peter F.: Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, Düsseldorf 1985

E Elias, Norbert: Über den Prozess der Zivilisation, 2 Bde., Basel 1939

F Fohrbeck, Karla; Wiesand, Andreas Johannes: Der Künstler-Report, München 1975

Fohrbeck, Karla etc.: Kunstförderung im internationalen Vergleich, Köln 1981

Fritz, Hans-Joachim: Menschen in Büroarbeitsräumen, München 1982

Fröhlich, Erwin; Pichler, J. Hanns: Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988

G Gabus, Jean: Le musée dans l'entreprise, in: Museum, vol. 22/Nr. 2, Paris 1969

Galbraith, John K.: Wirtschaftwissenschaften und Kunst, in: Tabus in Wirtschaft und Politik der USA, Reinbek/Hamburg 1964, S. 40ff

H Habegger, Fernand: Was will uns die moderne Malerei sagen?, in: Social Splits (Habasit) 2, Reinach 1981

Haseloff, O.W.: Innovation als strategische Option moderner Unternehmen, Basel 1988

Heinen, Edmund: Unternehmenskultur, München 1987

Hochreutener, Peter Eugen: Die Entwicklung von Unternehmenskulturleitbildern, Diss. St. Gallen, St. Gallen 1984

Horlacher, Felix: Kultursubventionen, Diss. Zürich, Bern 1984

K Kellenberger, Ralph: Kulturpolitik in St. Gallen, Diss. St. Gallen, St. Gallen 1988

Kobi, Jean-Marcel; Wüthrich, Hans A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg 1986

Kreikebaum, Hartmut: Kehrtwende zur Zukunft, Neuhausen/Stuttgart 1988

L Landis & Gyr: 10 Jahre Landis & Gyr-Stiftung, Zug 1981

Lau, Alfred: Kunst, Design, Wirtschaft, Bielefeld 1983

Lüthy, Hans A. etc.: Kulturförderung durch die Schweizer Wirtschaft, in: Der Monat (Schweizerischer Bankverein) 5, Basel 1978, S. 67f

M McCarty, Cara: Mario Bellini, Katalog der Ausstellung im Museum of Modern Art, New York 1987

Meyer, Catherine: Les Banques Suisses, Acquereurs et Commanditaires d'Œuvres d'Art, Lizentiatsarbeit (unveröffentlicht), Universität Lausanne, Lausanne 1980

Meyer, Franz: Über Arnold Rüdlinger, in Honisch, Dieter etc.: Amerikanische Kunst von 1945 bis heute, Köln 1976, S. 114f

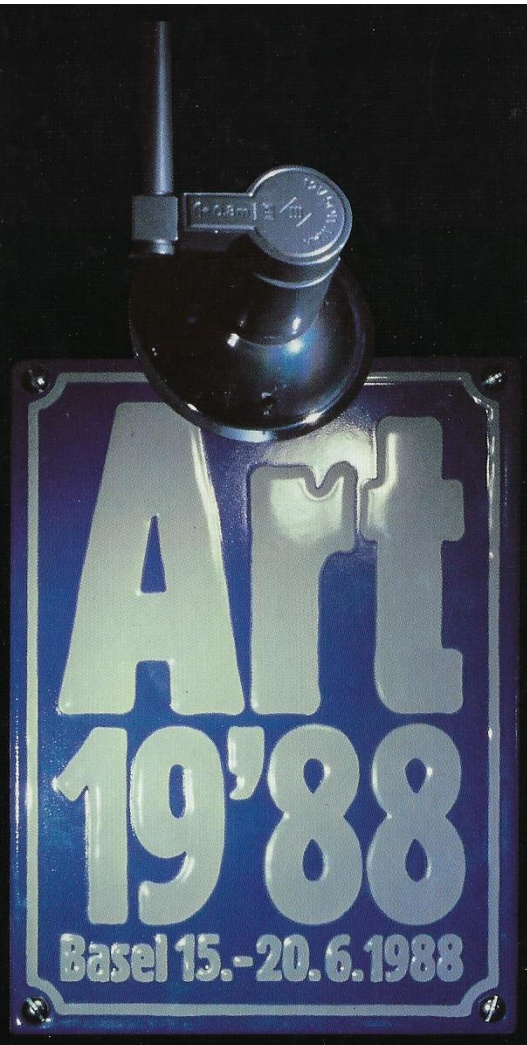
Mühlemann, Ernst: Vermehrte Pflege der bildenden Kunst, in: Information SBG, 16.8., Zürich 1973, S. 1f

P Paschke, Fritz: Kunst und Technik, Referat (unveröffentlicht), 2.5., Wien 1986

Pfister, Dieter: Möglichkeiten, Aspekte und Neukonzeption der Kunstförderung durch die Schweizer Wirtschaft, Basel 1983

Pfister, Dieter: Zwischen Engagement und Repräsentation, in: Blick durch die Wirtschaft/Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.8., Frankfurt 1983, S. 1/7

Pfister, Dieter: Unternehmenskultur und Kunstförderung, in: Basler Magazin/Basler Zeitung, 18.6., Basel 1988, S. 12/13
Pfister, Dieter; Hillebrand, Günter; Zimmerli, Rolf etc.: Hightech und Mittelstand. Technikorientiertes Informations- und Marketingmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen, 2. IHB-Studie, Stuttgart 1988
Ponto, Jürgen: Begegnungen von Kunst und Wirtschaft in unserer Zeit, in: Ponto, Jürgen: Mut zur Freiheit, Düsseldorf 1977, S. 197f
Poth, Ludwig; Poth, Gudrun, Hrsg.: Marktfaktor Design. Grundlagen für die Marketingpraxis, Landsberg 1986
Pümpin, Cuno: Management strategischer Erfolgspositionen, Bern 1986
R Richter, Horst Eberhard: Der Gotteskomplex. Die Geburt und die Krise des Glaubens an die Allmacht des Menschen, Reinbek/Hamburg 1986
Romain, Lothar: Kunstfonds e.V., Modell einer Förderung, Köln 1986
Roth, Peter: Kultur-Sponsoring, Landsberg 1989
Rotzler, Willy: Die Geschichte der Alberto Giacometti-Stiftung, Bern 1982
S Sättler, Martin; Röder, Rainer; Pfister, Dieter: Effizienz des Technologietransfers. Eine Zwischenbilanz, in: Späth, Lothar etc.: Technologietransfer in Konzeption und Praxis,
1. IHB-Studie, Stuttgart 1987
Schmidt, Georg: Privates und öffentliches Kunstsammeln in der Schweiz, in: Du 2, Zürich 1955, S. 13f
Schoop, Albert: Kunstförderung in der Hochkonjunktur, in: Mitteilungsblatt des Delegierten für Arbeitsbeschaffung und wirtschaftliche Kriegsvorsorge, Heft Nr. 1, Bern 1958
Schostack, Renate: «Zur Beförderung nützlicher Künste», in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.5., Frankfurt 1977, S. B49
Simon, Karl Günter: Was Manager mit Kunst machen, in: Die Zeit, 1.1., Hamburg 1971, S. 34
Stüssi, Herbert E.: Konkrete Kunst in der Mittagspause, in: Aktuelles Bauen 12, Zürich 1977, S. 30f
Syring, Marie-Louise: Kunst in der Fabrik, in: Du 4, Zürich 1976, S. 64f
T Thomas, Gina: Jagd nach dem Spender. Private Kulturförderung in England, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.3., Frankfurt 1988
U Ulrich, Peter: Statt Sonntagspredigt – Werktagshandeln, in: Schweizerische Handelszeitung, 7.4., Zürich 1988
W Warnke, Martin: Hofkünstler. Zur Vorgeschichte des modernen Künstlers, Köln 1985
Warnke, Martin: Das Bild als Bestätigung, in: Buscher, Werner, Hrsg.: Eine Geschichte der Kunst im Wandel ihrer Funktionen, Bd. II, Zürich 1987
Weissmann, George: zitiert in: Friedrich, Dorothea: Sponsoren und Mäzene. Die Anstifter der Nation, in: Vogue 10, München 1987
Wiese, Leopold von: Die Funktion des Mäzens im gesellschaftlichen Leben, Köln 1929
Wyss, Werner: New Marketing, Adligenswil 1986
Z Zimmermann, Monika: Wie schön darf eine Fabrik sein?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.1., Frankfurt 1983, S. 23



Basler Beiträge zu Kunst und Wirtschaft
Band 1 1989